

## *La construcción de programas educativos de calidad*

PEDRO MUNICIO FERNÁNDEZ  
Universidad Complutense de Madrid

### RESUMEN

La calidad se ha convertido en algo omnipresente en el mundo actual. No solo es una exigencia de la actividad económica sino que los servicios públicos y la misma educación se ven sometidos a las crecientes demandas de los ciudadanos. Pero esta tendencia lleva también un cambio del significado tradicional del concepto que choca frontalmente con el pensamiento tradicional dominado por las culturas burocrática, política y optimizante de la mayor parte del siglo XX. El concepto de calidad se presenta ahora como externo, percibido y subjetivo, lo que pone el acento en la importancia de las personas como protagonistas de la actividad y el cambio. La educación, que tiene un componente casi absoluto de servicio se ve, por ello, especialmente implicada en el cambio de paradigma, que exige desechar muchas de las piezas tradicionales. Este trabajo analiza esta situación en la construcción de programas, aunque sus principios pueden ser aplicados en otros ámbitos.

**Palabras clave:** calidad, servicios públicos, necesidades humanas, alineamiento, mejora, evaluación de la calidad.

### ABSTRACT

Quality has become omnipresent in today's world. It is not only a requirement for business activities but also for public services and in education due to the increased demands from the public. This increase demand for quality also leads to a change in the concept of quality which now clashes with the bureaucratic and political cultural ideas that have predominated for the most part of the 20th Century. Today the concept of quality is seen as something that is external and subjective, stressing the importance of people as the subject of the activity and the change. Education, which has a significant ser-

vice component, finds itself involved in this changing paradigm, requiring abandoning many of the traditional concepts. This work analyses this situation from the point of view of building programs, although the principles can be applied to other areas.

**Key words:** quality, public services, human needs, alignment, improvement, evaluation quality.

La calidad se ha convertido en algo omnipresente e inevitable en el mundo actual. Está en boca de los políticos, los directivos, los profesionales y los ciudadanos. No solo las empresas se preocupan de la calidad sino que también los servicios públicos (la sanidad, la asistencia social, la policía o la educación) hablan de mejorar su calidad y de potenciar su capacidad de respuesta a las demandas de los ciudadanos (Pollitt y Bouckaert, 1995; DPMH, 1997). La calidad es la clave para la supervivencia de las organizaciones. Como dice Beckford (1998) el mundo ha cambiado de tal forma en el último tercio del siglo XX que tres imperativos (económico, social y ambiental) obligan a encontrar nuevas soluciones. Igual que el arquitecto juega con la luz para diseñar sus edificios, el programador necesita jugar con la calidad como la fórmula mágica que garantiza el éxito de su programa. En ambos casos, la luz y la calidad, son las respuestas a las necesidades de las personas en la utilización del objeto creado.

Una de las mayores preocupaciones en el campo educativo han sido durante el pasado siglo los programas puesto que su construcción esta ligada al logro de los resultados esperados. Es inevitable que ahora al estudiar su evaluación aparezca como prioritario el sentido de la calidad en los programas. No obstante, conviene tener presente que durante la mayoría de la historia de la evaluación de programas el concepto de calidad quedaba oculto tras los resultados, sin que se precisara en que consistía esa calidad. La amalgama de intereses de evaluadores y financiadores permitía hablar de la evaluación de un programa pero no incluía lo que realmente es «la evaluación de la calidad» del programa. El criterio de calidad se daba por supuesto aunque sin entrar a juzgar ni el significado ni la idoneidad del criterio implícito. Como se ha indicado en otra parte se ha llegado al absurdo de hablar de evaluación (y escribir cientos de libros e informes) sin hacer referencia a la calidad.

Llegados a este punto es esencial entender que no es posible hacer una evaluación sin tener claro el concepto y sus desviaciones. Muchos de los fracasos que aparecen al implantar sistemas de calidad se deben a que las personas y las organizaciones han aprendido y dominan las técnicas, los procedimientos y los mecanismos para realizar nuevas actuaciones pero les falta el sentido final de los cambios al no tener asumida la nueva visión de la calidad, el nuevo sentido del

cambio. Desgraciadamente la mayoría de los manuales existentes sobre evaluación de programas educativos y sociales están contruidos sobre las ideas tradicionales del siglo XIX.

### **El concepto de calidad**

¿Qué es la calidad? ¿Puede verse, medirse, trasladarse de una organización a otra, adquirirse? ¿Por qué es importante? ¿Es algo propio de la industria o tiene que ver también con educación y formación? Estas son algunas de las preguntas y dudas que surgen a cuantos comienzan a interesarse por el tema. De entrada, es un concepto complejo que necesita un largo recorrido para comprender su significado en la vida económica y social. En especial, su aplicación al mundo de los servicios y de la educación requiere un proceso de incubación más allá de la comprensión de su definición. Quien se adentra por primera vez en el tema de la calidad se siente rápidamente aturdido por las ideas que recibe y experimenta contradicciones que van más allá de lo racional afectando a sus controles emocionales. La calidad es un concepto esencial de la cultura del siglo XXI y, por tanto, conlleva la ruptura con algunos valores tradicionales y la aceptación de otros nuevos. La calidad en el sentido actual no es una técnica sino una filosofía (Wexer, Adams y Bohn, 1996), una nueva cultura (Municio, 2000) o un nuevo paradigma (Bounds y otros, 1994) que se diferencian claramente de las opciones anteriores.

Adentrarse en el tema de la calidad exige un espíritu abierto y una disposición a aprender, esto es, capacidad para dejar a un lado supuestos, creencias y técnicas conocidas y aceptar inicialmente todo el conjunto de nuevas informaciones que se le ofrecen. Al tratarse de un concepto complejo no es posible en un primer paso hacer un análisis completo que permita comparar la información recibida con la visión personal de cada uno. Habrá que recorrer círculos sucesivos de información y análisis para que los filtros del paradigma programado en cada uno se vayan anulando y se consolide un aprendizaje real, es decir, el cambio de valores, actitudes y conductas que implica la nueva idea.

La primera aproximación al concepto no tiene especiales dificultades. La revisión de la gran cantidad de literatura existente sobre calidad proporciona perspectivas muy variadas sobre el concepto, la teoría y su aplicación a la realidad. Algunas de las más repetidas definiciones son las establecidas por los especialistas de la calidad en los últimos veinte años

- Contribución a la satisfacción de las necesidades (Deming, 1981)
- Acomodación a las exigencias de los clientes (Crosby, 1979)

Obsérvese en estas definiciones que no existe una «cosa» llamada calidad sino que lo que sea calidad lo estará definiendo el receptor del objeto o servicio. Si lo que recibo responde a mis necesidades, expectativas o intereses digo que esto tiene calidad y el conjunto de características por las que me satisface (mis requisitos) representan el contenido de esa definición. Cualquiera que sea la descripción que alguien haga de esa calidad es probable que aparezcan a su lado otras personas que hagan una descripción distinta. Y aquí surge la principal característica y la gran riqueza de trabajar con el nuevo concepto de calidad, pues no hay un contenido único y universal, sino que depende de cada persona o cada grupo, es decir, la calidad es subjetiva.

La aceptación de este concepto de calidad conlleva muchas consecuencias para el futuro de nuestra sociedad programada por el mecanicismo y las ideologías (desarrollados especialmente en los siglos XVIII y XIX y primera parte del XX) con verdades y normas universales creadas para regular la actividad de los ciudadanos y someterlos al control del poder. En primer lugar, implica la capacidad de la personas para tomar decisiones sobre su futuro y como aprender, trabajar y tener una vida social y familiar; en segundo lugar, la capacidad de cada grupo para mejorar su propio trabajo y sobrevivir en un mundo cada vez más complejo y competitivo; y en tercer lugar, la capacidad de integrarse en equipos y organizaciones sociales que promuevan la cooperación y el beneficio mutuo, frente a los poderes absolutos que todo lo determinan.

Si del análisis personal se pasa a considerar el concepto de calidad para una organización o un programa se pueden encontrar descripciones como:

- Conjunto de esfuerzos efectivos de los diferentes grupos de una organización para la integración, desarrollo, mantenimiento y superación de la calidad de un producto, con el fin de hacer posibles la fabricación y el servicio a satisfacción completa del consumidor y al nivel más económico (Deming y Juran).
- Un sistema de actividades para asegurar la calidad de los productos y servicios, exigida por los clientes (Premio Deming).
- Filosofía, cultura, estrategia o estilo de gerencia de una empresa según la cual todas las personas en la misma estudian, practican, participan y fomentan la mejora continua de la calidad (Ishikawa, 1986).
- Aptitud de una entidad para satisfacer unas necesidades expresadas o implícitas (ISO 8402/1994).
- Conjunto de características inherentes a un producto, sistema o proceso para cumplir los requisitos de los clientes y de otras partes interesadas (ISO 9000:2000)

En estas y en las anteriores definiciones se puede apreciar que al hablar de calidad se refieren simultáneamente a los procesos y a los resultados. Por una parte la calidad se encuentra en el producto o servicio que se recibe, en tanto que satisface necesidades del receptor. Por otra se descubre en el proceso (y sus componentes) cuyo efecto (el producto o servicio) se considera de calidad. Ambos, procesos y efectos, forman parte de cualquier análisis de la calidad y no pueden ser considerados de forma aislada.

### **El concepto de calidad en un programa**

La calidad es el referente que se utiliza para evaluar un programa. La calidad existe por sí misma sin necesidad de que se produzca evaluación, mientras que no se puede dar la situación inversa (evaluación sin definición de calidad). En consecuencia, la calidad es lo sustantivo, lo esencial, mientras que la evaluación es lo adjetivo y complementario. De tal manera esto es así que la historia y el sentido de la evaluación está condicionada por el de la calidad y de la filosofía e ideología que la impulsan.

Con frecuencia se produce también la confusión entre excelencia y calidad, conceptos claramente diferenciados. La idea básica es que la calidad no es un valor absoluto sino que se da en mayor o menor medida en todas las cosas (como la temperatura, la luminosidad o la belleza). La excelencia es el nivel más elevado de calidad, es decir, que un modelo de excelencia se entiende como el modelo que define el mayor nivel de calidad posible. Con frecuencia se ha hablado de la cantidad como dualidad con la calidad, algo que no se puede entender más que como un juego semántico. La preocupación por la cantidad (por ejemplo, dar puestos de estudio a los niños en su país) no es más que una preocupación por la calidad, aunque solo trate de cubrir los escalones más bajos de la escala.

Al mismo tiempo, la calidad no existe por sí misma sino que es definida por las personas implicadas en el programa. Las personas tienen sus necesidades y se entiende que el programa se idea, construye o evalúa en función de ellas. Las necesidades de las personas se presentan casi siempre en forma de expectativas que delimitan las necesidades de forma más concreta y específica. Al precisar las expectativas las personas utilizan descriptores o requisitos. Por ejemplo, al pedir una taza de café especifican la temperatura, el aroma o tipo de café, la cantidad, el recipiente, los añadidos (leche, azúcar, edulcorante), etc. Todos ellos en conjunto definirán la calidad para un cliente dado. El ejemplo sólo es válido en el supuesto de que se admita que las personas tienen derecho a tomar o no tomar café y, en caso positivo, a tomarle con las características que deseen. Dicho de

otro modo: la existencia de calidad implica la libertad de poder elegir. Si un programa es obligatorio la calidad tenderá a situarse en los más bajos niveles.

El ejemplo anterior introduce el sentido de la calidad en la educación actual. Los programas y las organizaciones están al servicio de la sociedad y, por tanto, no pueden diseñarse o funcionar sin tenerla en cuenta. Siguiendo con el ejemplo anterior es fácil observar la diferencia entre un buen servicio de cafetería y uno deficiente. Un buen servicio de cafetería pregunta al cliente si lo quiere en taza o en vaso de cristal, si quiere azúcar o edulcorante, si quiere leche y en que proporción, etc. En un establecimiento de baja calidad (en el sentido que aquí se usa) pondrán el recipiente (taza o vaso) que a ellos les guste, el café en la cantidad y proporción que estiman adecuado y, como es frecuente todavía en países subdesarrollados, el azúcar estará incluido previamente en el café. Este ejemplo es muy corriente y es un buen termómetro para medir la madurez y el tipo de imposición cultural dominante.

Cuando se afirma que la calidad de un programa está en la satisfacción de las necesidades de los receptores, se está hablando de las necesidades humanas de desarrollo, que Maslow describe en los cinco niveles de su pirámide (fisiológicas, seguridad, pertenencia, estima y autorrealización). Estas necesidades o expectativas conforman la satisfacción humana y representan en sus múltiples formas (explícitas, implícitas y latentes diferenciadas para cada persona) el desarrollo y crecimiento humano. En necesidades y expectativas no entran aquellos «deseos» que no cumplan este requisito y que, por tanto, no ayudan al desarrollo humano porque son expresión de los componentes animales de los individuos. Cualquier actitud antisocial, cualquier comportamiento que refleje los instintos y los apetitos no racionales, no se corresponde con este planteamiento de la calidad.

### **La calidad como determinante externo**

Obsérvese además que en las definiciones incluidas en las páginas anteriores se puede deducir la existencia de dos espacios. Uno está en el interior del programa creado por los agentes (que le diseñan y le ejecutan). El otro se corresponde al mundo exterior y le componen los que reciben directamente la acción del programa (clientes, usuarios, receptores) y otros interesados patrocinadores, financiadores, proveedores, comunidad, etc). Ambos espacios (dentro y fuera) establecen una diferenciación básica pues la calidad del programa se entiende como la satisfacción de las necesidad de los que están en el espacio exterior. La calidad del programa no está valorada por los agentes sino por los que ven satisfechas sus necesidades.

La calidad tiene multitud de facetas pero la más significativa, es la llamada calidad externa del programa, que refleja la forma más visible la conexión con las necesidades de las personas. En un programa se puede hablar de calidad interna y externa. La interna es el eje de los paradigmas antiguos de evaluación y calidad, mientras que la externa es la clave del paradigma actual. La calidad interna de un programa la determinan los que tienen el poder: los especialistas en la materia (el profesor o el ingeniero), los directivos y administradores de la educación (el ministerio u otras autoridades), los ideólogos (según el partido con más fuerza o los gurús más de moda). Por el contrario, la calidad externa de un programa la definen los clientes: los padres que ven el nivel de aprendizaje y motivación de sus hijos, la institución a la que acceden los alumnos posteriormente y evalúa su nivel de preparación, o las empresas cuando buscan y seleccionan personal. ¿Cuál es el elemento más determinante para juzgar la bondad de un programa? Ante todo hay que tener presente que la calidad interna es necesaria, pues sin ella no sería posible alcanzar la calidad final. Cuando una azafata recibe la reclamación de un pasajero porque su bandeja de la comida no tiene cubiertos; cuando el lector descubre que algunas páginas del libro que ha comprado no están impresas; cuando el ama de casa encuentra que su lavavajillas no deja limpios sus platos; o cuando el profesor comprueba que sus alumnos no tienen los conocimientos previos necesarios para poder seguir su asignatura, todos ellos están encontrando fallos que tienen origen en momentos anteriores al descubrimiento del fallo y a la situación de insatisfacción. La calidad interna de esos sistemas no es buena y esto tiene repercusiones negativas a lo largo del proceso y, probablemente, dará lugar a un producto o servicio final que no cumplirá los requisitos demandados por el último receptor para quien ha sido diseñado (estudiante, enfermo, ama de casa o profesor en los ejemplos anteriores).

Trasladando los ejemplos anteriores a un programa se puede concluir que la calidad interna se puede detectar a lo largo de todo el proceso de definición, diseño y realización de un programa y, en consecuencia, en todo el conjunto de pasos secuenciales desde el inicio a la conclusión del programa. Si se examina el proceso que sigue un programa se pueden identificar cuatro fases: definición, diseño, realización y efecto. Todas ellas componen la cadena de la calidad, pues solo con el conjunto de ellas se puede llegar al destino final. Examinemos cada una de estas fases.

#### *Calidad de la definición del programa*

Comprende esencialmente la identificación y selección de necesidades de los usuarios (pacientes, estudiantes, empresas, trabajadores) y de las condiciones del contexto en que se va a utilizar ese programa. El primer componente de la cali-

dad es la adecuación de la definición a las necesidades de quienes van a recibirlo. Por ejemplo, el desarrollo de dos programas de aprendizaje de lengua (con los mismos contenidos y objetivos) será distinta si va dirigidos a alumnos de educación primaria o a formación de adultos. Las necesidades de cada grupo, sus experiencias y contextos vitales son claramente diferentes y necesitarán programas definidos de forma diferencial, para alcanzar los mismos fines.

#### *Calidad del diseño del programa*

La calidad del diseño es una medida del ajuste de los procesos a los requisitos concretos demandados por los participantes. No es de buena calidad una silla por sus materiales sino por su adecuación para ser usada para ver la TV o para trabajar en la oficina. La diferencia está en el diseño que permite o no conseguir a la persona sus necesidades. La metodología de un programa de matemáticas puede ser válida para participantes de estilo cognitivo convergente pero inadecuada para los de estilo divergente. En un caso el diseño tiene la calidad necesaria para ese grupo y en el otro no.

#### *Calidad en la realización del programa*

Los programas diseñados deben ser realizados para cumplir su propósito. Se busca la calidad de conformidad entre la definición inicial, las especificaciones del diseño y el programa acabado. Lograr esto supone el reconocimiento de especificaciones que deben ser alcanzadas o sobrepasadas en la realización. Pero, además, implica haber realizado bien las tareas adecuadas y no haber realizado tareas inadecuadas. Cuando se ejecuta un programa se está entregando el servicio (la formación) a los participantes, de acuerdo con el diseño previo, adaptados a los receptores y a la situación.

#### *Calidad en los efectos del programa*

En el paso anterior es donde termina la calidad y la evaluación tradicional. Hasta aquí es el especialista el que define la calidad y, en función de sus decisiones, construye y ejecuta el programa. La diferencia actual es que si bien esos tres pasos son importantes lo son en la medida en que se realizan con la perspectiva del cliente final. Es decir, no son determinantes los objetivos de quien realiza las tareas sino las necesidades de aquellos a quienes va dirigido el programa.

Si aquí termina la calidad es comprensible que al evaluarla se utilicen medidas como la eficacia (si se realiza lo previsto, el programa es eficaz, aunque lo diseñado sea absurdo la metodología aburrida y los objetivos perjudiciales) o la eficiencia (relación de recursos empleados y realización de actividades, con la

misma indeterminación de su valor). Pero con estas medidas no se garantiza la calidad del programa, a menos que lo recibido sea satisfactorio y valioso para los usuarios. Por ello, la calidad externa definida por los receptores es determinante y sólo se mide después de superar los pasos anteriores.

Lo decisivo está en la fase final: en los efectos que produce la actividad realizada. Los tres pasos anteriores son valorados desde la perspectiva del especialista que los ejecuta, pues él conoce las especificaciones técnicas que son necesarias y la tecnología para su utilización. Pero en este cuarto paso la perspectiva cambia de forma radical. Quién determina si la acción o el producto tiene calidad son los receptores (por ejemplo los estudiantes o las empresas que demandan formación) de acuerdo con sus propias necesidades e intereses.

La calidad de un programa, se centra en definitiva, en los efectos que produce. Estos podrán ser individuales (se valorará la satisfacción y el valor que produce), organizacionales (los cambios culturales, la productividad) y necesariamente sociales. La calidad en último caso no vendrá determinada por el producto o servicio entregado (el diploma o el aprendizaje recibido) sino por el resultado (técnico, humano y social) que produce a las personas, a las instituciones y al conjunto de la sociedad. Podría decirse que la calidad interna y la externa son partes de la calidad, como dos caras de la misma moneda. La calidad interna es necesaria pero la externa es determinante; la interna es producida y valorada desde dentro mientras que la externa es percibida y valorada desde el exterior; la interna implica cumplir las especificaciones de las técnicas, la externa se valora por el cumplimiento de los requisitos de los clientes; la interna se expresa en medidas de eficacia y eficiencia, mientras que la externa con medidas de efectividad, valor y satisfacción.

### **La calidad es percibida y subjetiva**

La calidad es fundamentalmente percibida y subjetiva, y sólo en pequeña medida puede valorarse por sus componentes objetivos y materiales. Todos los aspectos descritos como parte de la calidad interna tienen generalmente un soporte físico (por ejemplo, el documento que describe el programa o los materiales que se van a utilizar) pero lo esencial para alcanzar la calidad externa suele estar fuera de ellos. Esto hace que sea mucho más difícil gestionar la calidad de un programa, compuesto por multitud de aspectos no visibles, siempre con el peligro de presentar algún aspecto no satisfactorio (Horovitz, 1991; Müller de la Lama, 1999).

En la calidad tradicional lo importante es la calidad objetiva, que es producida y verificable con algún estándar predeterminado. Naturalmente que, por pro-

pia autoridad de los que deciden, el estándar lo establecen ellos y lo convierten en criterio obligado y, por tanto, objetivo. Nada hay más curioso que observar a un grupo de defensores de la calidad objetiva como discuten sobre sus definiciones de lo que es objetivo. Siempre mantendrán que lo suyo es objetivo y científico, y lo de los demás subjetivo y erróneo.

La visión actual entiende la calidad como percibida y, por tanto, subjetiva. La calidad es el resultado de comparar las expectativas con la percepción del servicio recibido. Esto significa que la medida de la calidad está en la satisfacción de las personas y en el valor de lo que reciben. La efectividad, como relación entre las necesidades sentidas y los resultados percibidos es la única escala válida para medir calidad. El éxito de los programas o de las organizaciones radica esencialmente en responder a la maximización de esta proporción.

Obsérvese, por otra parte, que en todas las actividades humanas siempre se entregan productos y servicios en proporciones diversas. Muchos analistas de la calidad creen que el concepto de producto está obsoleto y que en la realidad solo se valoran los aspectos del servicio que ofrece el producto. Por ejemplo, al comprar un televisor no se tienen en cuenta los componentes intrínsecos del aparato sino el conjunto de prestaciones que ofrece: la capacidad para elegir programas, la nitidez de la imagen, la facilidad de manejo, la fácil conexión con el video o con las cadenas por cable, etc. Todos ellos son potenciales requisitos del servicio que se demanda y, por tanto, los componentes de la calidad.

Este ejemplo es importante para llamar la atención sobre el hecho de que la educación y la formación tienen una proporción casi total de servicio. La calidad de la educación (un servicio) no puede lógicamente ser valorada de la misma forma que la de un producto. Un programa no puede ser producido, controlado, almacenado y enviado en un paquete a unos estudiantes. La clave de su éxito radica en poner el énfasis de valoración en algunos aspectos del programa y no en otros. Pero, sobre todo, la entrega de la educación es esencial en la valoración. En educación todo es un «momento de la verdad», expresión que define lo más importante en la educación (Albrecht, K. y Bradford, L.J., 1990).

En las organizaciones de servicios, como es el caso de la educación y la formación, el productor y el receptor se encuentran permanentemente cara a cara a modo de punto de encuentro (llamado en inglés *interface*, *face=cara*). En un banco es el momento en que el cliente establece contacto con el cajero para entregarle los cheques y una orden de compra de valores. Hay actividades previas y posteriores por ambas partes pero lo diferenciador es que en el efecto final se incluye la acción de *interface* de una forma decisiva. Hay interfaces que suponen acciones múltiples con distintas personas (por ejemplo, en un hotel con los distintos empleados) y otras en que ocupan un tiempo muy importante de la activi-

dad, como en la educación. La proporción de tiempo, esfuerzo o dinero empleados en la zona de encuentro, de interface, en educación señala una alta intensidad del servicio.

Esta diferencia afecta a la comprensión de la calidad pues la zona de interface muestra las diferencias de percepción y de subjetividad. Esta zona presenta características diferentes de la de producción que se manifiestan en cinco aspectos diversos:

*1) La forma de entrega del servicio (la forma de ejecutar el programa)*

Cuando el conductor de un vehículo acude a llenar el depósito, lo importante es la gasolina. La forma de echarla, la limpieza del parabrisas o las palabras del personal sólo son componentes secundarios. Sin embargo, el largo sermón del sacerdote, que no consigue mantener la atención de los fieles en la misa del domingo, será percibido como de baja calidad, aunque los argumentos y las citas tengan una sólida base teológica. Lo mismo puede decirse de un programa de formación que está bien definido y estructurado pero no consigue atraer y provocar el aprendizaje de aquellos a los que va destinado.

*2) La interacción entre los realizadores del programa y los usuarios*

Cuando se ejecuta un programa, la interacción entre el realizador y el usuario afecta esencialmente a la percepción de la calidad. La carta del restaurante, por ejemplo, está concebida para potenciar el valor de la comida elegida y para estimular el diálogo con el camarero que debería con sus comentarios ofrecer una atractiva impresión sobre las alternativas, al dar explicaciones sobre el plato elegido. Si la carta no es atractiva y el camarero es seco o no sabe contestar las preguntas, el valor de la interacción desaparece y baja la calidad del servicio. Un profesor que mantiene la relación con los estudiantes sin sobrepasar los límites de la materia no provocará un alto nivel de calidad percibida.

*3) Lo perecedero de los programas de educación o formación*

El diseño de los programas y de los servicios en general no sólo es más importante que en la industria sino más difícil, porque los servicios no pueden almacenarse para ajustar los tiempos de realizador y usuario. En la interface de entrega todo esto debe estar muy ajustado para que el proceso se realice de forma adecuada. Si el paciente no acude a la cita con el dentista éste pierde su tiempo esperando al siguiente, si los impresos que se llevan a la ventanilla del banco no son los adecuados hay que volver a comenzar el trabajo y esperar de nuevo el turno, si el tren sale con plazas vacías ya no se podrán llenar, si el alumno no asiste a clase el profesor no repetirá el proceso. A todos estos fallos se pueden poner

algunas correcciones pero siempre traspasando el coste a otros (el médico hace perder el tiempo a otros pacientes citándolos con anticipación, el tren carga el coste de las potenciales plazas libres a los otros viajeros que viajan o a los ciudadanos en general, etc).

#### *4) La naturaleza intangible de la calidad de los servicios*

La calidad de los programas es poco objetivable en requisitos porque es difícil establecer indicadores válidos para todos. Lo decisivo es la percepción de quienes reciben sus efectos. La forma de vestir de un profesor es adecuada para unos pero puede resultar vulgar para otros. El servicio de un restaurante puede tener un ritmo adecuado para unos, pero para quienes tienen prisa en entrar a trabajar puede ser demasiado lento e, incluso, excesivamente rápido para quienes desean tener un encuentro amistoso y quieren tener una conversación tranquila. Hay factores que, aunque subjetivos, dependen de la estructura y dinámica del propio programa, pero hay otros que dependen en su totalidad de las necesidades de los participantes.

#### *5) La colaboración del usuario del programa*

Aunque algunos programas pueden ser estandarizados, la mayoría de ellos son personalizados. En los productos pueden existir alternativas, por ejemplo varios modelos de tostadores de pan para elegir, pero cada intervención del profesor, cada intervención quirúrgica, o cada visita de un trabajador social es diferente y definible por sí misma. Estas intervenciones profesionales, para ser adecuadas, es decir de calidad, tienen que adaptarse a las condiciones del momento y de los sujetos, que pueden variar considerablemente de una a otra situación. En consecuencia, la intervención es mucho más compleja en función de la posibilidad de diseñar previamente especificaciones con actividades y alternativas.

En los programas los resultados de las interacciones dependen en mayor medida de las reacciones de los usuarios que de la intervención del profesional. Como dice Larrea (1991) el cliente es un agente activo y parte fundamental del resultado. El enfermo debe colaborar en la medicación, en los ejercicios y en el deseo de tener salud, los alumnos deben querer aprender aquello que se les ofrece, y quien está en proceso de ayuda psicológica debe aceptar la situación y trabajar para cambiar alguna de sus conductas. El agente que realiza el programa es el inductor del cambio pero la calidad de los procesos y de los resultados está condicionada por elementos no totalmente previsibles y, lo que es más importante, por quien recibe la acción del programa.

## La calidad institucional de los programas

La subjetividad individual de la calidad adquiere unas matizaciones y limitaciones cuando se trata de un programa en el marco de una institución. No se trata sólo de responder a las necesidades de las personas sino también a la institución, a los equipos que trabajan en el programa y a la propia sociedad. Todos ellos están implicados en el programa y, por ello, deben ser tenidos en cuenta en todas las fases de la evaluación.

Para precisar el sentido de la calidad hay que tener en cuenta cuatro grandes limitaciones que ayudan a definirla en el plano institucional en todas las dimensiones. Estas cuatro limitaciones son el respeto a la gestión institucional, el alineamiento institucional, las relaciones entre las personas y la integración de todos los sistemas de gestión existentes en la institución. Detrás de estas limitaciones está la inevitable necesidad de coherencia en el funcionamiento institucional. Cada limitación está reflejando los distintos conjuntos de piezas que forman la arquitectura institucional.

### *Respeto a la gestión institucional*

La gestión institucional representa un modelo establecido para ampliar los fines de la institución. La calidad exige esencialmente un triple compromiso: el respeto al sistema de gestión; el cumplimiento de actividades correctas, correctamente realizadas; y el compromiso para no poner en peligro el futuro institucional. Más allá de estas tres condiciones no existen obstáculos para la extensión de las nuevas ideas en busca de calidad.

El primer condicionante es el sistema de gestión de la institución y todo lo que está conectado con ella. La gestión es una guía del funcionamiento y sería incomprendible un planteamiento del programa no alineado con ella. La institución tiene, por ejemplo, una visión establecida hacia el futuro y sólo las variaciones sobre la calidad que entren en sus límites son perfectamente válidas. De la misma forma no se puede entender dentro de la calidad actuaciones que se deriven o se enfrenten a la misión. La misión, la visión y los valores institucionales guían el funcionamiento general y de ellos se derivan guías de funcionamiento, como el proyecto institucional. Todas las guías existentes son reglas de juego que condicionan la calidad. La evaluación del entorno puede exigir nuevos planteamientos no incluidos en el actual sistema pero, en este caso, el cambio está previamente obligado en el modelo de sistema y en las normas que le regulan.

En la vida de la institución es importante la calidad en la gestión de las actividades. Se entiende que en una institución las actividades deben ser las adecua-

das y estar bien hechas. Es, por tanto, contrario a la calidad realizar actividades inadecuadas (por ejemplo, en relación con los objetivos o la ética) o hacerlas mal. En este último caso se incluyen las actividades con errores, productoras de conflictos o con efectos negativos. Las actividades correctamente hechas son eficientes, efectivas y buscan mejorar la productividad. Calidad no es trabajar más, como en el paradigma tradicional, sino mejor, de manera más satisfactoria. El bajo nivel de productividad que diferencia los países desarrollados de los no desarrollados está en parte en el uso de la tecnología pero, sobre todo, en la realización habitual de actividades no adecuadas o inadecuadamente realizadas. Una narración fascinante sobre la creación de mejoras transformando las actividades es «La meta» de Goldratt y Cox (1987), obra esencial para entender la calidad.

También, en relación con la gestión, la calidad tiene que respetar al futuro institucional y, por ello, cualquier enfoque que ponga en peligro ese futuro no puede entrar dentro de los límites de la calidad. En este sentido la institución tiene dos retos básicos: uno es la competitividad, es decir, la capacidad para ofrecer unos programas al menos tan valiosos y atractivos como los de los demás, es decir, responder de la forma más satisfactoria a las necesidades de los usuarios; el otro la sostenibilidad, es decir, ir más allá del momento actual y poder ofrecer programas que garanticen la dinámica y la competitividad en el futuro.

En el caso de la competitividad se trata de responder mejor a las necesidades de los estudiantes para hacer frente a su futuro trabajo profesional y simultáneamente reducir los costes y los esfuerzos internos como oferta de mejores servicios con más ventajas para todos. Mientras que la mentalidad sostiene un aumento de calidad supone aumentar los costes, por ejemplo, mayor número de horas de clase, la calidad pretende que esto se logra haciendo las cosas necesarias de una forma correcta (Crosby, 1989 y Deming, 1989). Conviene recordar que el éxito de la calidad en el Japón se ha basado en bajar los costes mientras de forma paralela mejoraban los servicios. En el caso de la sostenibilidad se busca lograr la supervivencia para el futuro, a base de mantener o mejorar los niveles actuales de resultados. La técnica del Despliegue de la Función de Calidad es un claro ejemplo de este enfoque.

### ***Alineamiento institucional***

El segundo condicionante de la calidad es el necesario alineamiento de todos los componentes institucionales (Labovitz, G. y Rosansky, V., 1997; Hammer, M. y Champy, J., 1993). Resulta evidente que si todos los esfuerzos no van dirigidos en la misma dirección, las consecuencias serán negativas para el conjunto. No cabe bajo esta idea la convivencia de programas cuyos postulados u objetivos

sean contradictorios entre sí, con otros órganos institucionales o con el entorno. Las herramientas descritas en el capítulo sobre alineamiento tienen este objetivo.

Este obligado alineamiento se centra en tres aspectos: el de las creencias, estilos y acciones; el del acuerdo y participación de las personas en la acción; y el de la percepción compartida de la realidad.

El esfuerzo para alcanzar las metas tiene mayor potencial cuando las creencias, el estilo de actuación y las acciones que se emprenden están alineadas, son coherentes entre sí. Con frecuencia se cree que alcanzar unas metas de calidad es sólo cuestión de proponérselo. Se olvida en estos casos que las metas son consecuencia de las acciones que se realizan, cuya realización correcta exige el dominio de capacidades, competencias y conocimiento. Pero, al mismo tiempo, las acciones son consecuencia del estilo de las personas, lo cual incluye actitudes, sentimientos y rasgos. Y, en último lugar, y principio de todo cambio, están las creencias, principios valores y supuestos. Sin su alineación inicial no estará garantizada la calidad final.

Logrado esto es fácil dar un nuevo paso y lograr el acuerdo y la participación de todos en el programa. En realidad todos los miembros del equipo tienen que pensar en la calidad como una necesidad común y apoyarla en sus ideas y acciones. A lo largo de los siglos la calidad de los programas ha sido responsabilidad de los directivos o bien de los departamentos de calidad y de los especialistas. Lo que defiende la calidad actual es que no puede existir sin el acuerdo y la participación de todos. La calidad es como un gran rompecabezas cuyas piezas están distribuidas entre todos los implicados. No será posible completarle, si las personas que las poseen las colocan en el lugar adecuado.

Pero, no sólo se trata de colaboración en un marco establecido sino también de acuerdo dinámico que lleve a la alineación de las acciones con las creencias y los estilos. Imaginemos una sala con una mesa delicada, construida de materiales frágiles. Cuatro personas quieren colocarla en puntos distintos de la sala. Cada uno la coge por un lado y tira de ella para transportarla. Probablemente, si las cuatro personas no tienen el mismo destino en la mente para la mesa, esta quedará deshecha por impulso y la acción de cada uno.

Por último, es cierto que la calidad es subjetiva y que las diferencias de percepción y de expectativas son inevitables pero... si no se consiguen vencer no podrá lograrse la calidad de acción, la calidad de los programas. Hay que lograr la mayor unidad posible en la percepción de la realidad para sobre ella construir la acción. Esto hay que hacerlo con un cierto distanciamiento pues, como dijo Malraux «nadie está en peor situación que el pez para juzgar su pecera». La correcta percepción a la realidad es un problema de aprendizaje, a veces difícil pero siempre posible de realizar.

### **Relaciones entre las personas**

Puesto que los programas son realizados por personas para otras personas es inevitable que sus relaciones condicionen el éxito. La interrelación ha tenido siempre una especial importancia, pero las condiciones en el campo laboral han supuesto a lo largo de la historia un conjunto de imposiciones jerárquicas por las que unos pocos orientaban, guiaban y dirigían a los demás. Las relaciones interpersonales quedaban en un segundo plano dentro de la denominada estructura informal, a la que no se daba relieve destacado. Sin embargo, la revolución del siglo XX ha sido el reconocimiento a la dignidad de la persona, por encima de las ideologías, los poderes públicos y las organizaciones. Al menos en una parte del mundo occidental las personas han tomado el protagonismo y su actuación se ha convertido en prioritaria. Este cambio cultural se produce en las sociedades más avanzadas y en las que crece el desarrollo social, tecnológico y económico del momento actual.

La calidad exige que los programas estén en la línea de servicio a los demás, de satisfacer sus necesidades y de tratarlos como a clientes, es decir, de tener una actitud positiva hacia las personas. Desgraciadamente las personas no están sensibilizadas a pensar en los demás ni a atenderles de forma satisfactoria (Barry, 1996). En muchas ocasiones los que realizan programas educativos o sociales tratan de cumplir con lo que les encargan, cualquiera que sea sus efectos o bien tratan de imponer la metodología y los objetivos de un grupo científico o ideológico. No todos los profesores creen que su trabajo consiste en que aprendan los estudiantes y por ello no se ven en la obligación de tratarles y apoyarles para lograr este objetivo. En realidad estos profesores creen que su trabajo consiste en enseñar y, por ello, piensan en objetivos propios de su actividad, considerando que el otro proceso de aprendizaje es sólo responsabilidad de los alumnos. No sólo no se plantean la adecuación de su actuación sino que consideran que los afectados por los programas no tienen capacidad para opinar sobre ellos y, por tanto, no hay porque consultarles.

Más allá de la actitud positiva está el trato de calidad, un trato que se exige a cualquiera que quiera actuar como verdadero líder (Lobos, 1998). En los nueve requisitos que se relacionan a continuación se puede encontrar una forma de medir las exigencias de ese trato obligado para alcanzar la calidad de las relaciones interpersonales. En ellos se condensa la esencia del liderazgo que es la máxima expresión del sentido de cliente. Tratar a otro como cliente es reconocer su dignidad como persona.

- Paciencia: Mostrar dominio de uno mismo.
- Afabilidad: Prestar atención, apreciar, animar.

- Humildad: Ser auténtico, sin pretensiones ni arrogancia.
- Respeto: Tratar a los demás como gente importante.
- Generosidad: Satisfacer a los demás antes que a si mismo.
- Indulgencia: No guardar rencor.
- Honradez: Estar libre de engaños.
- Compromiso: Atenerse a las propias elecciones.
- Responsabilidad: Capacidad de responder a las demandas.

Podría incluirse un décimo requisito que por sus características especiales colocamos por separado. La satisfacción de necesidades, definida como el apoyo que se presta para el desarrollo de las personas, no de sus deseos (que pueden estar teñidos de egoísmo, de insolidaridad, desorden). Satisfacer necesidades, significa hacer lo que otros necesitan para su bienestar y desarrollo. Servir a otros exige límites, normas, responsabilidades y, sobre todo ayuda al crecimiento personal.

Satisfacer necesidades implica pensar en el bien de los otros, ayudarles a pasar de la mediocridad a la excelencia. Un programa de alta calidad se planifica y ejecuta no para satisfacer deseos de los malos estudiantes, sino para evitar el absentismo, para proporcionar más competencias.

### ***Integración de sistemas***

Por último, la calidad de los programas exige en el plano institucional la integración con los otros sistemas existentes en la institución, cada vez más integrados entre sí. Los premios de calidad consideran que cualquier programa o institución seleccionada por sus méritos en relación con los criterios de calidad establecidos, debe también estar integrado, o al menos no suponer un obstáculo para el resto de los sistemas de su propia organización como

- Gestión de riesgos laborales (salud, higiene y seguridad en el trabajo).
- Gestión de medio ambiente (respeto a la naturaleza, no contaminación).
- Gestión de la responsabilidad social (respeto a las leyes y a las políticas comunitarias).
- Gestión ética (respeto a los códigos éticos, a las personas y a los grupos).

Si en los años ochenta se utilizó la expresión «calidad total» para designar el movimiento de calidad, actualmente la expresión más habitual, tal como se presenta la tendencia es hablar de «calidad integral».

La integración puede verse también en la relación entre unidades de distinto tamaño. La clase debe estar integrada en el centro, el centro educativo en el sistema social, a así sucesivamente hasta considerar la mayor estructura existente. Responder a la calidad de una unidad de mayor nivel implica un más alto nivel de calidad por el aumento de procesos implicados y sus interrelaciones. Cuando se dice que un programa es de calidad mundial significa que su calidad se reconoce desde puntos geográficos muy distintos y que esta variedad le hace superior a los que no alcanzan este reconocimiento.

### Los principios de la calidad

La calidad de un programa o de una institución no queda sólo reducida a cumplir con su definición, a los criterios que la puedan delimitar o el sistema que se haya establecido sino que debe contar con un conjunto de principios que deben ser utilizados como guía para regular y mejorar su funcionamiento. Estos principios son creencias que ayudan a definir, identificar, orientar y validar las conductas para potenciar la calidad. Sin su aplicación real no puede alcanzarse un alto nivel de calidad. En un principio comenzaron a denominarse «pilares de la calidad total», aunque este nombre prácticamente ha desaparecido (Creech, 1994; Labovitz, G., Chang, Y. y Rosansky, V., 1993).

A continuación se incluyen siete principios. No hay unanimidad en cuales deben ser y algunos autores a lo largo de los años han propuesto otros distintos, muchas veces variaciones o divisiones de estos. Para su inclusión y diferenciación se han utilizado como referencia el modelo de la Red Universitaria de Evaluación de la Calidad (RUECA), el de la International Standards Organization (ISO 9000) y el de la European Foundation of Quality Management (EFQM) que son los más conocidos en educación.

#### *Primer principio: orientación al cliente*

Aunque los diferentes modelos y los especialistas en calidad no se ponen de acuerdo para el conjunto de los principios, especialmente en lo que se refiere a su importancia relativa, en este principio hay una total unanimidad. El cliente (estudiante, familia, empresa, etc) es el centro de la gestión y todo el sistema debe estar orientado a la satisfacción de sus necesidades.

Las definiciones de este principio son muy similares: adecuación a las necesidades, intereses y expectativas de los afectados, internos y externos a la organización (RUECA); las organizaciones dependen de sus clientes y, por tanto, deberían comprender sus necesidades actuales y futuras, satisfacer sus requisitos

y esforzarse en exceder sus expectativas (ISO 9000); la excelencia consiste en crear valor sostenido para el cliente, en alcanzar resultados que satisfagan plenamente a todos los grupos de interés de la organización (EFQM).

Este principio significa poner todo al servicio del cliente, obviamente sin cambiar la naturaleza de la propia organización, de sus programas o sus actividades. Detrás de esta afirmación está la idea básica de que el éxito depende de las personas satisfechas y esto se logra respondiendo a sus necesidades en todos los objetivos que el programa o la institución pretende lograr. No es una exigencia de cambio de objetivos sino de que a través de ellos se alcance las expectativas de los interesados. En último caso se trata de que los resultados cubran o excedan las necesidades explícitas o implícitas.

#### *Segundo principio: implicación de las personas*

También en este principio existe un amplio consenso aunque las formas de enfocararlo son muy distintas. La esencia básica del principio reside en la idea de que las personas son la clave para alcanzar altos niveles de calidad y, por ello, deben ser las protagonistas de toda la actividad.

Al definir el principio se usan expresiones muy variadas: participación e implicación de todas las personas y todos los equipos en la programación, la ejecución y la evaluación de la calidad (RUECA); el personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización (ISO 9000); excelencia es maximizar la contribución de los empleados a través de su desarrollo e implicación (EFQM).

Este principio significa involucrar a las personas en el logro de las metas, al mismo tiempo que reconocer su labor y recompensarles. Esto implica comprender las competencias necesarias para el logro de la calidad, desarrollar profesionalmente a las personas, apoyarlas y facilitarlas la adaptación al cambio. El principio entiende que el desarrollo de una cultura de confianza, que genere compromiso, seguridad y transparencia, llevará a la mejora permanente. La obra de Schangel (1996) es una clara y atractiva muestra de la aplicación de este principio.

#### *Tercer principio: mejora permanente*

Los dos principios iniciales se centran en las personas y crean el camino para la calidad. Los restantes establecen los mecanismos que permiten hacer coherente el sistema.

Las definiciones del tercer principio son muy semejantes: Búsqueda de la mejora permanente a través de la prevención, la evaluación y la corrección automática del sistema (RUECA); la mejora continua del desempeño global de la

organización debería ser un objetivo permanente de ésta (ISO 9000); excelencia es desafiar el status quo y hacer realidad el cambio aprovechando el aprendizaje para crear innovación y oportunidades de mejora (EFQM).

Este principio define la mejora como un progresivo aumento de la eficiencia y la efectividad, de cada uno en su puesto y en su papel. Esto se logra por el aprendizaje en las actividades propias y en las de los demás (benchmarking), ampliando el capital intelectual (conocimiento) y buscando nuevas oportunidades a través de la prevención y la innovación (Kelada, 1999).

#### *Cuarto principio: utilización de hechos y datos*

Aunque la base general de la calidad y de los modelos tiene un alto componente cualitativo, la necesidad de comprobar la mejora y tomar decisiones correctas exige trabajar con evidencias. Las evidencias deben ser precisadas y por ello existe unanimidad en la importancia del uso de componentes cuantitativos.

Las definiciones de este principio son muy semejantes: gestión basada en hechos y datos debidamente registrados y estructurados (RUECA); las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información (ISO 9000); excelencia es gestionar la organización mediante un conjunto de sistemas, procesos y datos, interdependientes e interrelacionados.

El principio parte de que la mayoría de datos y hechos se obtienen a partir de la observación y, por ello, son necesarias técnicas de recogida y mecanismos de medición cualificados. De la misma forma las decisiones se deben basar en información construida con hechos y datos cuya exactitud y precisión sean verificables y comparables.

#### *Quinto principio: liderazgo*

El liderazgo es un principio motor. Juega un papel esencial en los modelos EFQM e ISO 9000 y puede decirse que ha representado el apoyo más importante en el desarrollo de los dos modelos y en el impulso a la calidad. Las características especiales de la educación hacen que en RUECA se hable de equipo directivo y se le de menos relieve.

Las definiciones son complementarias en los tres modelos: los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Deberían crear y mantener un ambiente interno en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización (ISO 9000); excelencia es ejercer un liderazgo con capacidad de visión que sirva de inspiración a los demás y que, además, sea coherente en toda la organización (EFQM); apoyo sistemático y compromiso del equipo directivo con la calidad a través del proceso de gestión (RUECA).

El liderazgo proporciona unas conductas modelo que lograrán los objetivos de la organización. Estas conductas ofrecen inspiración, orientación, coherencia, unidad, ambiente positivo, etc. Se espera que los líderes establezcan la visión, actúen como modelos, motiven a las personas y muestren el camino a seguir.

*Sexto principio: la institución es un sistema*

En un principio se denominó calidad total a un nuevo planteamiento mostrando la importancia de todas las piezas en el resultado final (Doherty, 1997; Murgatroyd y Morgan, 1994). Después el acento se ha puesto en el sistema. El modelo EFQM no le incluye entre sus principios básicos.

Las definiciones de este principio son variadas: todas las actividades tienen relación con la calidad, no solo las que influyen directamente en el producto educativo (RUECA); identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema contribuye a la eficiencia y efectividad de una organización en el logro de sus objetivos (ISO 9000).

La idea esencial es que la institución o un programa no pueden considerarse en conjunto de tareas aisladas. Hay que ver la gestión y la organización como sistemas, en los que cualquier movimiento en un punto afecta a los demás y, paralelamente, todos los puntos del sistema tienen aspectos de calidad que afectan a los receptores.

*Séptimo principio: gestión por procesos*

Es un principio que aparece en los últimos años y se incorpora con especial fuerza. En realidad es un campo que tiene un desarrollo muy amplio fuera del movimiento de la calidad pero que al unirse adquiere un nuevo potencial.

Las descripciones son muy semejantes: la gestión de la actividad por procesos proporciona una mayor eficiencia a la organización y una más alta satisfacción a las personas (RUECA); un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso (ISO 9000); excelencia es gestionar la organización mediante un conjunto de sistemas, procesos y datos, interdependientes e interrelacionados (EFQM).

La gestión por procesos tiene un doble significado. Por una parte lleva a una secuenciación de la actividad, obligando a la racionalización lógica del trabajo. Por otra lleva a organizar las tareas de forma que solo tengan sentido en la medida en que van dirigidas a satisfacer al cliente (las que no lo tienen desaparecen por inútiles). La gestión por procesos transforma la organización funcional dominante y abre el camino a nuevas soluciones más eficientes y afectivas (Pérez-Fernández, 1999; Galloway, 1998).

## Referencias bibliográficas

- Albrecht, K. y Bradford, L.J. (1990). La excelencia en el servicio. Legis, Bogotá.
- Barry, T.J. (1996). La excelencia como hábito. Panorama, México.
- Beckford, J. (1998). Quality. A Critical Introduction. Routledge, Londres.
- Bounds, G. y otros (1994). Total Quality Management. McGraw-Hill, Nueva York.
- Creech, B. (1994). The five pillars of TQM. St. Martin's Griffin, Nueva York.
- Crosby, P.B. (1989). La calidad no cuesta. CECSA, México. (edición original, 1979).
- Deming, W.E. (1989). Calidad, productividad y competitividad. Díaz de Santos, Madrid. (edición original, 1981)
- Doherty, G.D. (1997). Desarrollo de sistemas de calidad en la educación. Muralla, Madrid.
- DPMH (Dirección de Presupuestos. Ministerio de Hacienda) (1997). Calidad de servicio y atención al usuario en el sector público. Dolmen, Santiago de Chile.
- European Foundation of Quality Management (EFQM) (2000): Modelo EFQM de Excelencia, Bruselas. (En España la edición está realizada por el Club de Gestión de Calidad).
- Galloway, d. (1998). Mejora continua de procesos. Gestión 2000, Barcelona
- Goldratt, E. M. y Cox. J. (1987). La meta. Un proceso de mejora continua. Taular, Madrid.
- Hammer, M. y Campy, J. (1993). Reengineering the Corporation. Harper-Collins, Nueva York.
- Horovitz, J. (1990). La calidad del servicio. McGraw-Hill, Madrid.
- International Standards Organization (ISO 9000). Sistemas de Gestión de la Calidad (ISO 9001:2000); Directrices para la mejora del desempeño (ISO 9004:2000). Bruselas. (En España la edición está realizada por AENOR, Madrid).
- Ishikawa, K. (1986). Guide to Quality Control. Asian Productivity Organization (2ª ed).
- Kelada, J.N. (1999). Reingeniería y Calidad Total. AENOR, Madrid.
- Labovitz, G. y Rosansky, V. (1993). Making Quality Work. Harper, Nueva York.
- Labovitz, G., Chang, Y.S. y Rosansky, V. (1997). The power of alignment. John Wiley, Nueva York.
- Larrea, P. (1991). Calidad de servicio. Díaz de Santos, Madrid.
- Lobos, J. (1998). Calidad a través de las personas. Dolmen, Santiago de Chile.
- Müller de la Lama, E. (1999): Cultura de calidad de servicio. Trillas, México.

- Municio, P. (2001). Evaluación de la calidad. En Pérez Juste, R.; López Rupérez, F.; Peralta, M<sup>a</sup>. D. ; Municio, P.: *Hacia una educación de Calidad*. Narcea, Madrid.
- Murgatroyd, S. y Morgan, C. (1994). *Total Quality Management and the School*. Open University Press, Buckingham.
- Pérez-Fernández de Velasco, J.A. (1999). *Gestión de la calidad orientada a los procesos*. ESIC, Madrid.
- Pérez Juste, R. y otros. (2000). *Hacia una educación de calidad. Gestión, instrumentos y evaluación*. Narcea, Madrid.
- Pollitt, C. y Bouckaert, G. (directores) (1995). *Quality Improvement in European Public Services*. Sage, London.
- Red Universitaria de Evaluación de la Calidad (RUECA) (Municio, P.) (1998). *Evaluación de la calidad de la Educación Superior*, Madrid.
- Schargel, F. (1996). *Cómo transformar la educación a través de la gestión de la calidad total*. Díaz de Santos, Madrid.
- Wesler, P.S., Adams, W.A. y Bohn, E. (1996): *The quest for quality*. St martin's Griffin, Nueva York:

