

Gestión de la calidad en centros educativos no universitarios ¿qué es?, ¿para qué vale?, ¿cómo se puede aplicar?

Antonio López Cabanes

José Ruiz Gimeno

Universidad de Murcia

Presentación y objetivos

Cuando se habla de Gestión de la Calidad, todos, de un modo u otro, tenemos una idea intuitiva de a qué nos estamos refiriendo (hacer las cosas bien, cumplir objetivos, satisfacer necesidades, hacer algo útil,...), pero cuando estamos hablando de aplicarlo a nuestro lugar de trabajo (el Centro Educativo al que pertenecemos) es habitual encontrarnos con muchas cuestiones que nos provocan una inercia no sólo a su implantación, sino hasta a iniciar esfuerzos en ello. ¿Es que no lo hacemos bien?, con los medios que tenemos no pretenderán que..., no tenemos horas

libres..., eso está bien pero es para los privados..., y así no es difícil hallar argumentos en contra.

No obstante, como comentaremos en este trabajo, la Gestión de la Calidad es algo sencillo, intuitivo y con lo que todos nos sentimos identificados: ¿Quién de vosotros, profesores, gestores educativos, no se preocupa por hacer las cosas cada día mejor?, y si es así, que lo es, por qué no unimos y ponemos en sintonía nuestros esfuerzos para que el conjunto de nuestro Centro sea el beneficiado.

No nos vamos a centrar sólo en la calidad de la enseñanza, bien entendido que en esa dirección irán los mayores esfuerzos puesto que conseguirla es el objetivo principal

del Centro Educativo y es el proceso más importante de los que ocurren dentro del mismo, sino que la Gestión de la Calidad va más allá y abarca a todas las actividades y a todas las personas que tenemos algo que ver, algo que decir, dentro del Centro Educativo.

Existe un acuerdo unánime en que la metodología más sencilla y que mejor representa la Gestión de la Calidad, que es el ciclo de Shewhart o de Deming (o ciclo PDCA o PHVA, Figura 1); es algo que todos recorremos en nuestro trabajo de forma más o menos sistemática: todos planificamos lo que vamos a hacer, lo hacemos, lo verificamos o comprobamos y después actuamos para mejorar lo que hemos hecho.

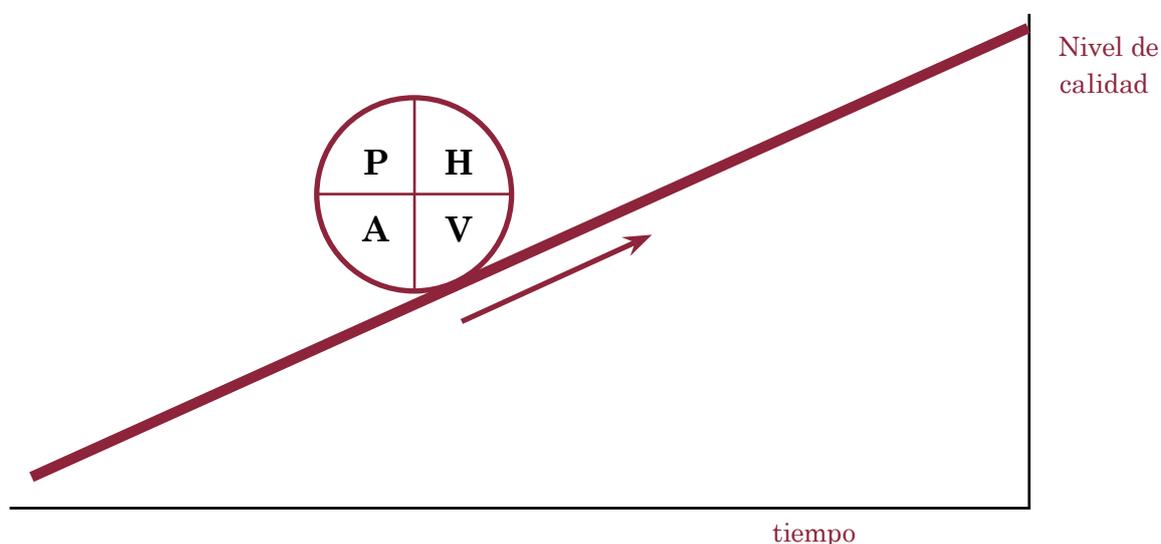


Figura 1. Ciclo de Mejora Continua (**p**lanifica, **h**az, **v**erifica, **a**ctúa)

Como decíamos en el párrafo anterior, unamos esfuerzos, impulsemos todos esa rueda y facilitemos su giro en el mismo sentido y hagámosla avanzar. Eso será Gestión de la Calidad.

Los objetivos del presente trabajo pueden resumirse en tres bloques que se irán desarrollando a lo largo del mismo: el primero es conocer el significado actual de la Gestión de la Calidad y su posible aplicación a los Centros Educativos (consideraciones, alternativas, metodologías); el segundo consiste en proporcionar una herramienta de eficacia y aplicabilidad probada para realizar una autoevaluación

(diagnóstico) del Centro Educativo de la que se parta para elaborar y poner en práctica un Plan de Mejora para el Centro, cuyo planteamiento metodológico, desarrollo y herramientas para su aplicación constituirán el tercero de los objetivos.

I. Filosofía general

Por tanto, como continuación de lo anteriormente comentado, puede esquematizarse, como se hace en la Figura 2, que la Gestión de la Calidad arranca con unos compromisos de todos los que la tenemos que lle-

var a cabo, empezando por la “alta dirección” del Centro Educativo (la Administración Educativa en los centros públicos y la gerencia o dirección ejecutiva en los privados), la dirección, el profesorado y personal de administración y servicios, el alumnado y sus madres/padres, evidentemente cada uno dentro de su campo de responsabilidad. Continúa con una sensibilización o información a todos de qué supone su aplicación (cuáles son los objetivos que vamos a perseguir: la mejora del Centro) y con una formación para conocer y poder aplicar los métodos y herramientas que conlleva.

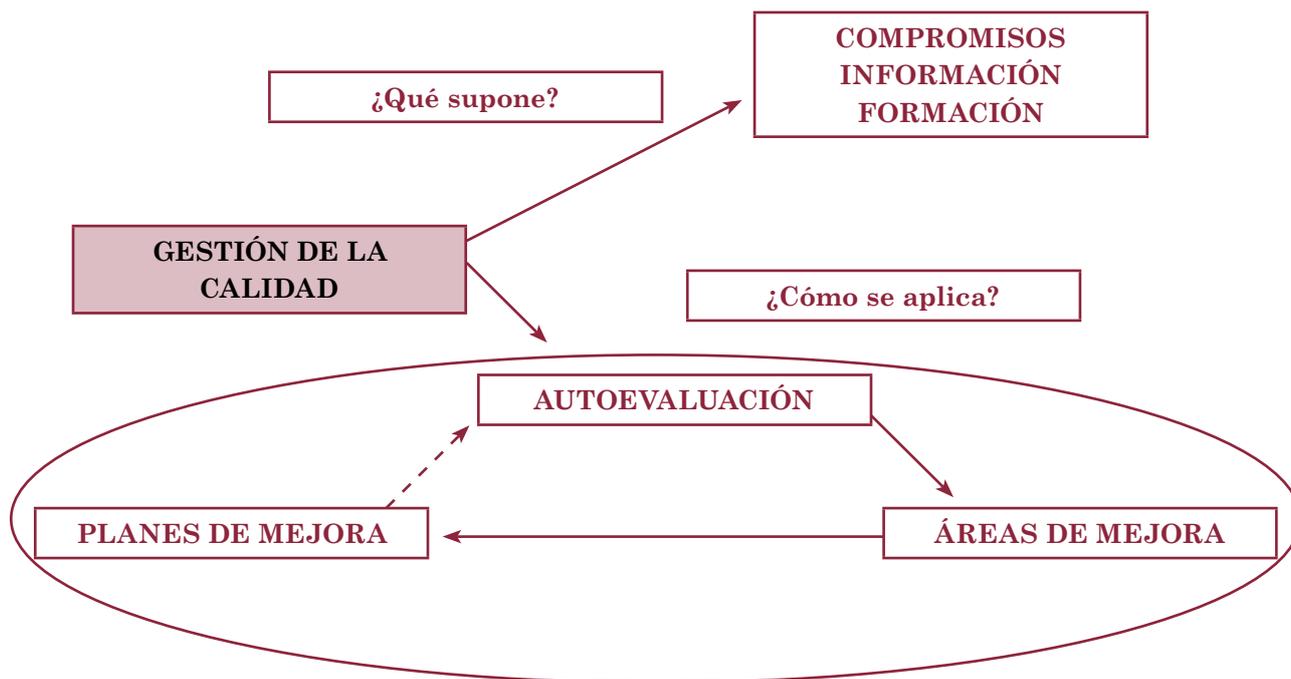


Figura 2. Esquema general de aplicación de la Gestión de Calidad.

La aplicación, como una simplificación del ciclo PHVA antes comentado, podemos centrarla en dos etapas, puesto que de planificaciones ya sabemos en los Centros Educativos (¿cuántas hacemos?) y la puesta en acción de las mismas no admite interpretaciones. Esas etapas son la autoevaluación, con el objetivo de realizar un diagnós-

tico del Centro Educativo en un momento determinado (inicio de la actuación), con una herramienta, unos criterios y unos indicadores validados y admitidos en el entorno en el que nos movemos y, después de conocernos más en base a hechos y datos, establecer unas áreas de mejora bien definidas y priorizadas con las que establecer el Plan de

Mejora. Éste no tiene por qué ser para un año (abstenerse nerviosos), sino que debe ser realista y que debe implicar a todos aquellos grupos de interés (Administración Educativa, Dirección, Profesorado, PAS, padres, alumnado,...) que van a ser los beneficiados de que las mejoras definidas se lleven adelante.

Evidentemente estamos muy lejos (¿o no?) de las consideraciones que se hacen en organizaciones empresariales (Figura 3), que definen la calidad de modo que, se puede asegurar que eficacia, productividad y competitividad son consecuencia directa de implantar un sistema de gestión de la calidad como instrumento estratégico en una organización cuyas actuaciones básicas responden a:

- la definición de unos objetivos de calidad claros, rigurosos y

dades cambiantes del mercado suponen que los objetivos hayan de adecuarse a las necesidades de los clientes de modo permanente, lo que supone reajustes en procesos, etc.

Además de estos aspectos, el interés por la calidad ha permitido abordar otro aspecto esencial en el buen funcionamiento de una organización, el de la motivación del personal y su satisfacción laboral. La gestión de calidad aumenta el espíritu de equipo entre los emplea-

sobre el tema. Hay muchas frases cortas entre las que elegir, pero la frase corta suele ser una “trampa”. En general, no se conoce ninguna definición breve que traiga como consecuencia un acuerdo real: no se puede planificar la calidad a menos que nos pongamos de acuerdo, en lo que quiere decir la calidad (como se decía anteriormente, que cada organización cree su propia definición en la que orientarse).

Entre las muchas definiciones

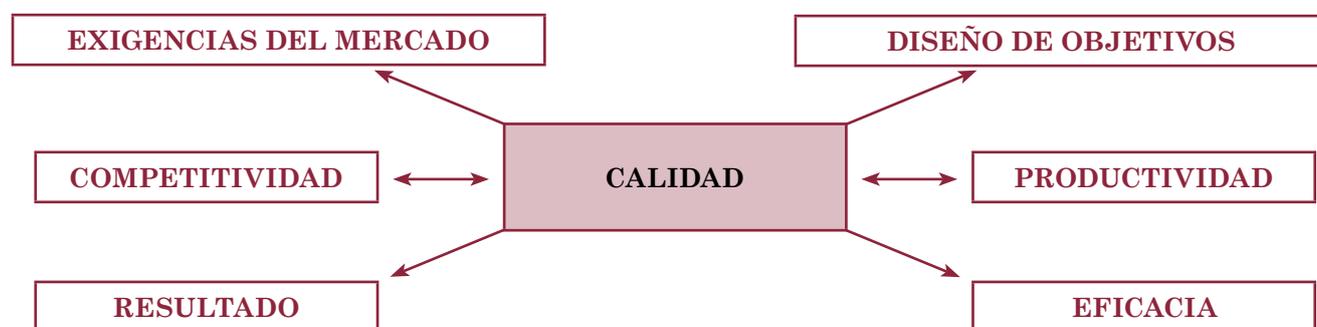


Figura 3. Aspectos relacionados con la calidad en las organizaciones empresariales.

alcanzables, que apunten hacia un incremento de la competitividad y de la mejora continua de lo ya conseguido,

- el consiguiente desarrollo de productos y servicios que respondan a esos objetivos y a las exigencias del mercado, exponiendo y desarrollando procedimientos para el cumplimiento de los objetivos,
- el seguimiento continuo del proceso y de los resultados alcanzados, por medio de una adecuada definición de indicadores, que permita tanto una adecuada política de prevención como el desarrollo de actuaciones de mejora. y, todo ello,
- una concepción dinámica de la organización, ya que las necesi-

dos, potenciando la comunicación y la colaboración entre ellos. (¿Realmente estamos tan lejos...?).

II. Definiciones de calidad

Como punto de partida, la mejor definición de calidad que podemos aportar es una hoja en blanco en la que sea el propio Centro Educativo quien la cree, siempre que sea confeccionada, compartida e interiorizada por las personas que lo componen. Se trata de un concepto en permanente evolución, que sigue perfilándose y que probablemente continúe en el futuro.

Definiciones de calidad hay tantas, como autores escriben

esquemáticas destacamos las que aportan:

1. La Escuela de Juran: Adecuación al uso.
2. La Escuela de Crosby: Cumplimiento de las especificaciones por las personas que realizan el trabajo y su predisposición para mejorarlo.
3. La Escuela de Deming: Grado de uniformidad y fiabilidad a bajo coste adecuado a las necesidades del mercado.
4. La Escuela de Taguchi: Menor pérdida a la empresa, usuario y sociedad (Taguchi define pérdida como la distancia del objetivo al producto o características de un proceso final).

Entre las definiciones más globales, merece citarse la que

aporta la Real Academia de la Lengua Española. Para esta Institución, calidad es la propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa que permiten apreciarla como igual, mejor o peor que las restantes de su especie. En esta definición, que puede extenderse como tal tanto a productos y procesos como a servicios, cabe destacar ciertas palabras clave: un producto o un servicio (esa cosa), que tendría más calidad que otro cuando sus propiedades (que definen ese producto o servicio) permitan apreciarlo (alguien tiene que realizar esa función) como mejor que otros similares y, por tanto, su aplicación más directa está en la comparación y competitividad.

Por último, se debe indicar la definición que muestra la nueva norma *UNE-EN ISO 9000:2000*, para la que “calidad es el grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos (necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria)”.

Hemos podido observar como en las diferentes manifestaciones sobre el concepto hay orientaciones convergentes (Figura 4):

- Existe una sociedad a la que va dirigido nuestro trabajo y que (al menos se supone) desea satisfacer sus necesidades educativas.
- Cada Centro Educativo, en función de sus objetivos, investiga esa sociedad y analiza las necesidades actuales y futuras de los que pueden ser sus beneficiarios (hay a quien

no le gusta que se les llame clientes, no es nuestro objetivo polemizar en ese sentido de ahí que no utilicemos ese término).

- Este Centro Educativo, define sus procesos y los pone en práctica para alcanzar un nivel de satisfacción razonable en todos sus grupos de interés (hay que destacar que las expectativas que se planteen no siempre, por no decir nunca, serán coincidentes por lo que se habrá de buscar un equilibrio razonable).

En base a ello, podría definirse la calidad del proceso o servicio educativo como el grado en que esas características se ajustan a las necesidades razonables de los grupos de interés (alumnado, madres/padres, profesorado, PAS, Administración, sociedad,...).

Una vez conocidas esas necesidades a satisfacer, hay que considerar su posible variación con el tiempo, por lo que los procesos y actuaciones del Centro Educativo deben revisarse periódicamente. A veces ocurre que alguna situación impide que se satisfagan completamente las esperanzas de los grupos de interés en ese momento, bien por no alcanzar los niveles esperados o por haber cambiado sus condiciones iniciales, lo que supone una diferencia entre el nuevo cuadro de necesidades que solicita la sociedad y las que presenta la actividad que se ofrece. Esta diferencia se conoce como la *no-calidad* y es la base para plantear de forma sistemática la necesidad de organizar la *mejora continua de la calidad*.

Aparte de estas definiciones más o menos convencionales os planteamos otras dos para que las analicéis: “hacer bien lo correcto” (¿cómo sería lo contrario, hacer bien lo incorrecto, hacer mal lo correcto, hacer mal lo incorrecto –el colmo-, no hacer nada?), “hacer nuestro trabajo lo mejor posible y mejorarlo continuamente” (os gusta ¿verdad?, pues a aplicarlo pero continua y sistemáticamente).

Gestión de la Calidad es, en base a todo esto, el conjunto de actividades coordinadas para dirigir y controlar el Centro Educativo en lo relativo a la calidad. En la calle oiréis hablar de control de calidad, no es más que una parte de la Gestión de la Calidad, que consiste en mantener los procesos de nuestro Centro dentro de los límites deseados para cumplir los objetivos de satisfacción. Oiréis también hablar de calidad total (¿hay calidad parcial?), este es un concepto en principio más amplio que el de Gestión de la Calidad (sería la aplicación de la calidad a todas las actividades del Centro y a todos los grupos de interés mientras que la gestión de la calidad, también en sentido estricto, admite la aplicación a sólo una parte del todo); tal y como lo estamos planteando desde el principio en nuestro desarrollo no estamos excluyendo a nada ni a nadie por lo que estaríamos aplicando, si queremos ser precisos, un Sistema de Calidad Total; el hecho real es que hoy día no hay tanta diferencia y nos podemos quedar con *nuestro* término de Gestión de la Calidad para aplicarlo a *nuestro* Centro Educativo.

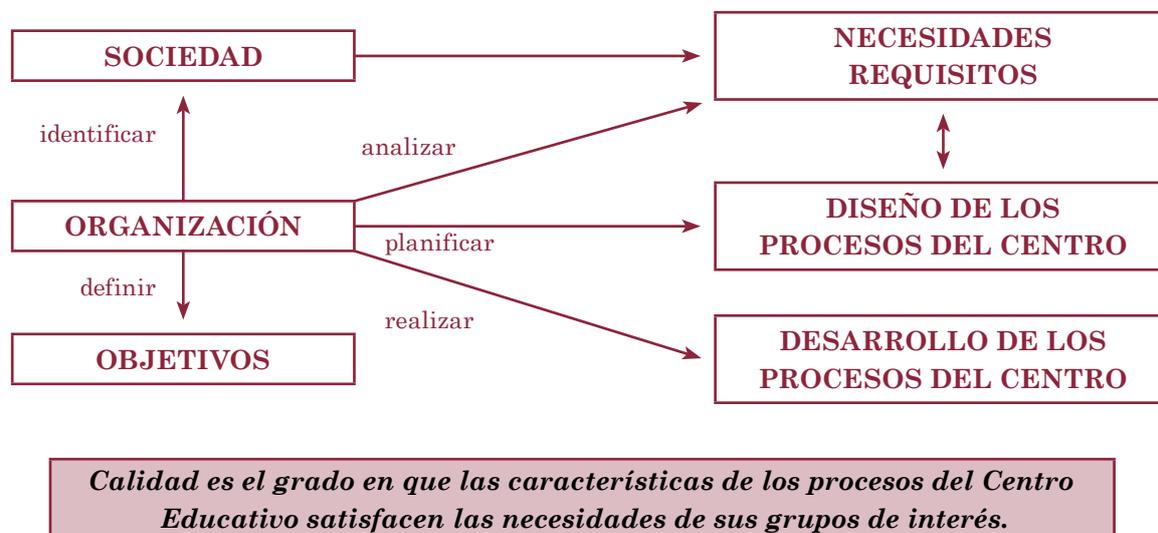


Figura 4. Definición general de calidad.

III. Modelos de calidad ¿cómo aplicar la gestión de la calidad?

En la actualidad hay dos modelos de Gestión de la Calidad con implantación mayoritaria: el definido por la familia de normas UNE-EN ISO 9000:2000, de aplicación universal tanto geográficamente como por el tipo de organizaciones que lo siguen, y el Modelo de Excelencia de la Fundación Europea de Gestión de la Calidad (EFQM), obviamente aplicado en nuestro entorno internacional y por todo tipo de organizaciones y que cuenta con modelos similares para Estados Unidos, para Japón, para Iberoamérica,...

A. Empezamos por identificar los procesos

Ambos modelos utilizan como punto de partida la buena definición de los procesos que se desarrollan dentro de, en nuestro caso, el Centro Educativo. Como

la propia norma ISO 9001 indica hay que identificar esos procesos, sus interacciones, los recursos que necesitan, los medios para asegurar su eficacia, mecanismos para su mejora, etc.

Sin pretender entrar mucho en el campo de la gestión de procesos, sólo para iniciarnos en el tema, indicar que se entiende por proceso un conjunto de acciones que se realizan de forma secuencial y que, en su conjunto, proporcionan valor añadido a las entradas con el fin de producir unas salidas que satisfagan las necesidades de los grupos de interés. Hay que diferenciarlo de procedimiento que no es más que la descripción de las actividades inherentes a un proceso.

Como se muestra en la Figura 5, un proceso contiene una serie de elementos, entre los que se pueden destacar las entradas (serían las demandas de los grupos de interés hacia el Centro Educativo), las salidas (el resultado de cada proceso que reciben los interesados),

el propietario (el responsable del proceso), los recursos necesarios, las guías, etc.

Una vez identificados los procesos del Centro Educativo, es conveniente clasificarlos en estratégicos, clave y de soporte o apoyo. Los primeros son aquellos que fijan los objetivos, pautas y guías para el resto de los procesos (planificación de la actividad docente, gestión presupuestaria...). Los clave son los que permiten cumplir de modo directo los objetivos del Centro y que son los más apreciados dentro y fuera del Centro (enseñanza-aprendizaje, reparto de asignaturas, matrícula...). Los de soporte o apoyo son, por último, los que facilitan los recursos necesarios para el resto de procesos (no están directamente ligados a la misión de la organización, pero resultan necesarios para que los procesos operativos lleguen a buen fin), como el transporte generalmente, el servicio de comedor, el plan de formación de profesores y PAS...

Calidad

GESTIÓN DE LA CALIDAD EN CENTROS EDUCATIVOS NO UNIVERSITARIOS...

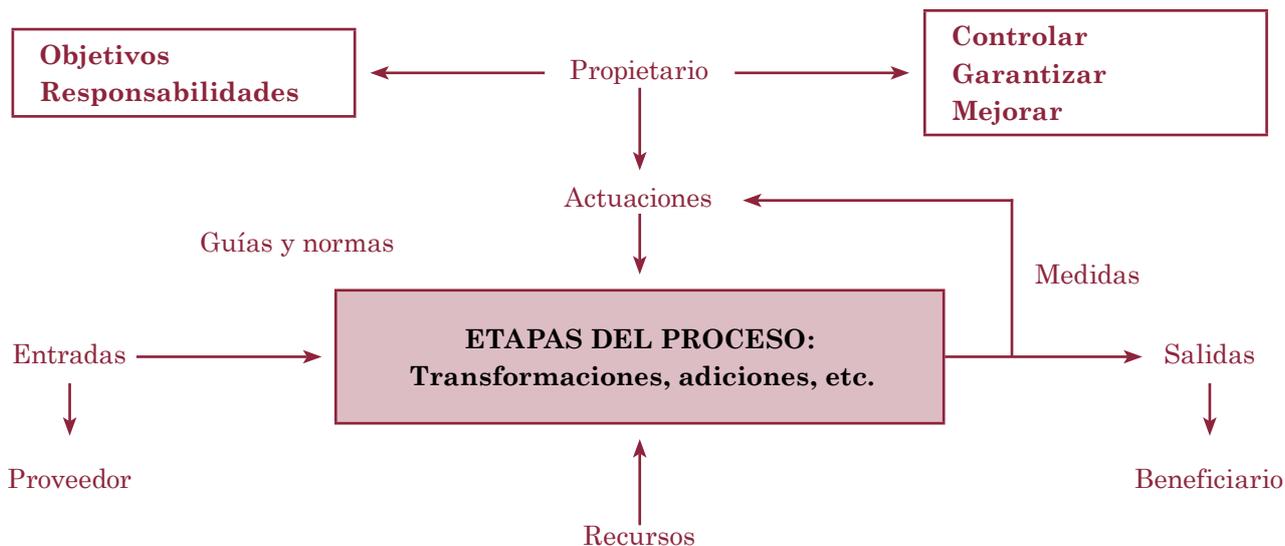


Figura 5. La calidad se basa en la buena gestión de los procesos.

Los procesos no suelen estar aislados, sino que es habitual que la salida de uno sea la entrada de

otro y viceversa. Así se establece el mapa de procesos como la repre-

sentación gráfica de esos procesos y sus interacciones (Figura 6).

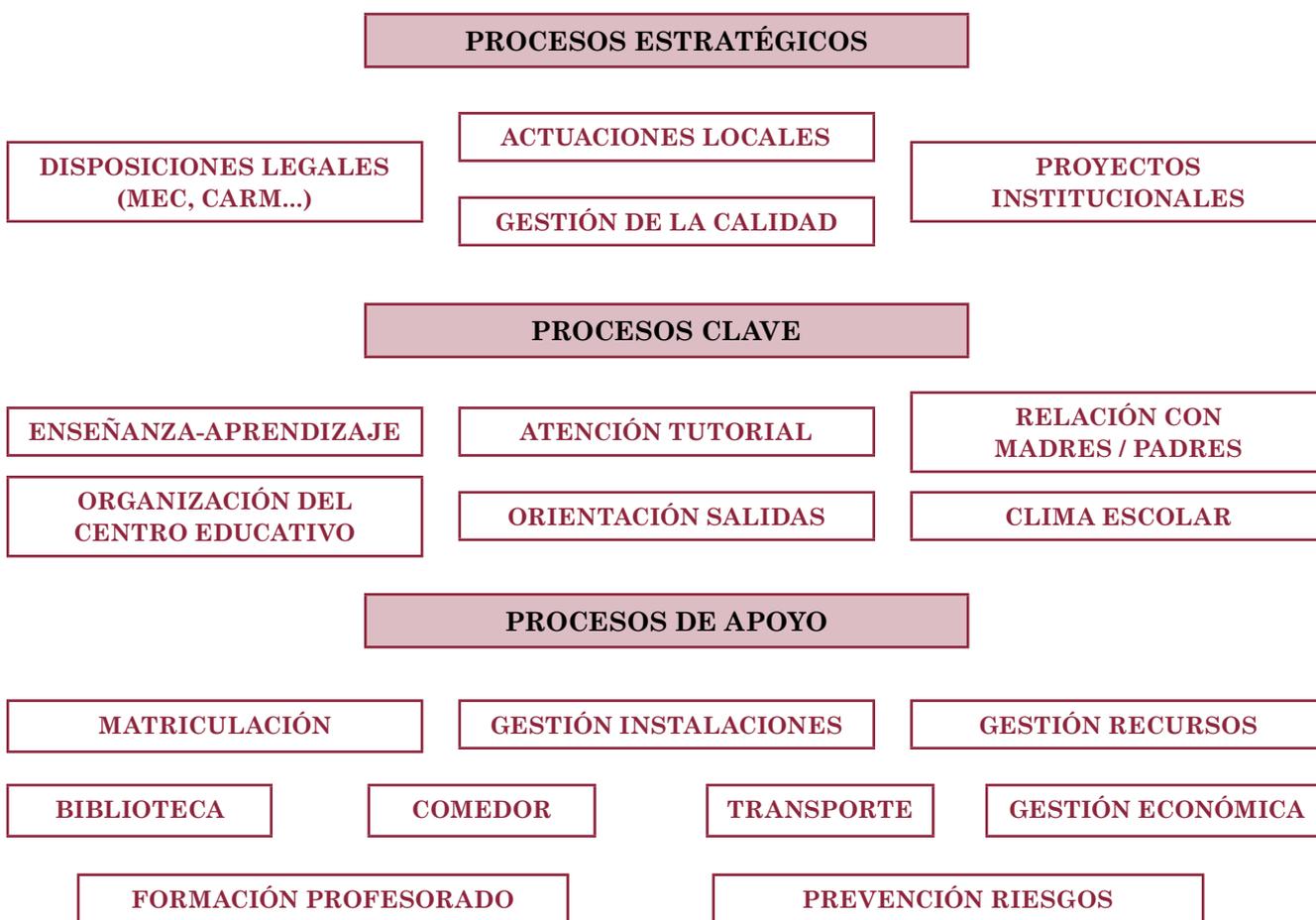


Figura 6. Mapa de procesos en un Centro Educativo de Enseñanza Secundaria.

B. Las normas ISO 9000

En las organizaciones empresariales el modelo de Gestión de la Calidad más ampliamente utilizado es el que definen las normas UNE-EN ISO 9000:2000, que son una familia de normas editadas en el año 2000 por la Organización Internacional de Normalización (ISO), admitidas por la Comunidad Europea como norma europea (EN) y por la Asociación Española de Normalización (AENOR) como una norma española (UNE).

La familia de normas ISO 9000:2000 se compone de tres normas básicas con una concepción de la gestión de la calidad aplicable a cualquier tipo de organización. Estas normas son:

UNE-EN ISO 9000:2000 Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario.

UNE-EN ISO 9001:2000 Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos.

UNE-EN ISO 9004:2000 Sistemas de gestión de la calidad. Directrices para 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 beneficiario del proceso educativo.

Los principios recogidos en la norma ISO 9000, que perfec-

tamente pueden ser aplicables a un Centro Educativo sin más que modificar algún término 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.

La norma ISO 9001 especifica los requisitos del sistema de gestión de la calidad de una organización desde la perspectiva de demostrar su capacidad para satisfacer las necesidades de los clientes. El cumplimiento de esos requisitos debe demostrarse por medio de la documentación adecuada y con las evidencias asociadas.

La norma ISO 9004 proporciona las directrices para el aumento de la eficacia y la eficiencia globales de la organización. Tiene como objetivo la mejora continua del desempeño de la organización medida a través de la satisfacción de los grupos de interés de la misma.

En la figura 7 se expone de forma esquemática el conjunto de requisitos a cumplir (responsabilidad de la dirección, gestión de los recursos, realización del producto o servicio y medición análisis y mejora) y cómo actúa el sistema partiendo de los requisitos que plantean los grupos de interés, para satisfacerlos aplicando la mejora continua en todas sus actuaciones.

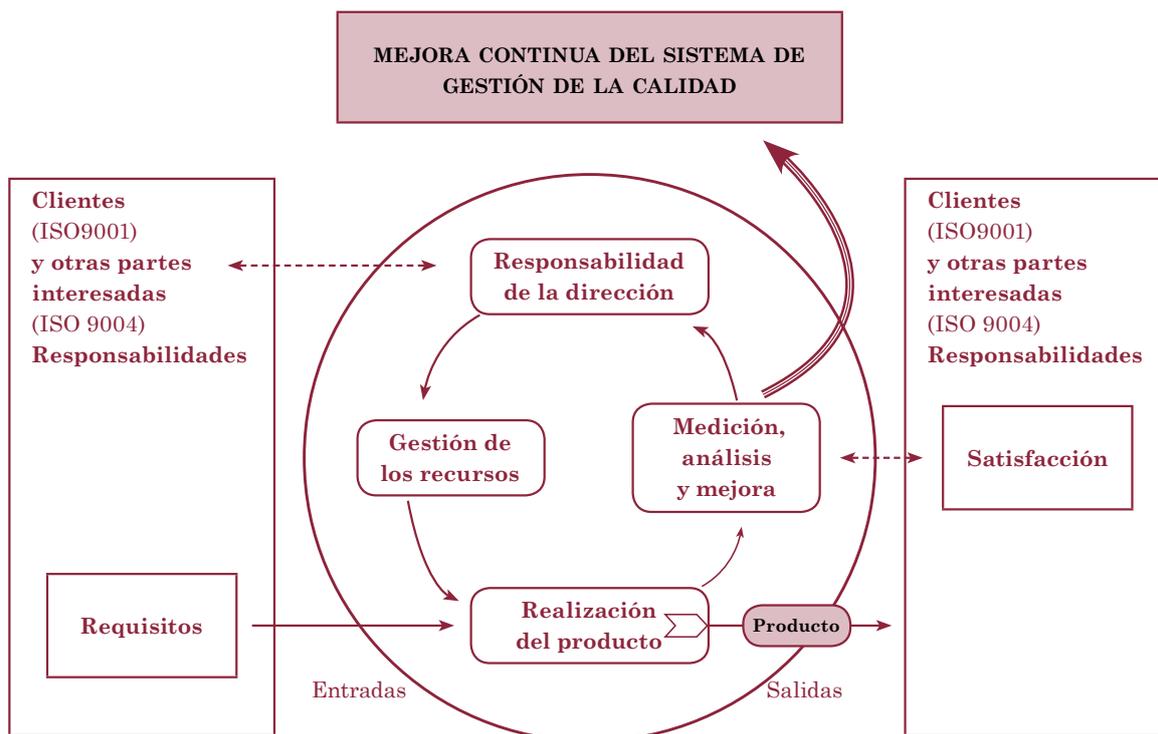


Figura 7. Modelo de Sistema de Gestión de la Calidad UNE-EN ISO 9000:2000.

Los documentos del Sistema de Gestión de la Calidad basado en estas normas deben incluir el Manual de Calidad, en el que entre los requisitos de la norma se debe exponer la declaración de la política de calidad y los objetivos de calidad, los Procedimientos necesarios para el funcionamiento del Sistema (la norma obliga a tener al menos los seis siguientes: Control de los documentos, control de los registros, auditoría interna, control del producto no conforme, acción correctiva, acción preventiva), los documentos necesitados por la organización para asegurarse de la eficaz planificación, operación y control de sus procesos y los Registros necesarios para dar fe de que las actividades previstas se han realizado.

El Sistema de Gestión de la Calidad, una vez implantado suele

ser objeto de un reconocimiento externo o certificación, que consiste en la emisión de un documento, por parte de una Entidad de Certificación acreditada para ello por la Entidad Nacional de Acreditación (ENAC), que atestigua que un producto o servicio se ajusta a unas normas técnicas determinadas. Ese Certificado es reconocido a nivel internacional por medio de una red de entidades IQNet.

Con Sistemas de Gestión de la Calidad certificados nos podemos encontrar un buen número de Centros Educativos, para unos como significado de diferenciación, otros como actuaciones de publicidad, otros como una aplicación de la mejora continua, en cualquier caso un significado no excluye a los otros. Donde mayor aplicación se encuentra de estos sistemas en el campo de la Formación Profesio-

nal, tal vez por el contacto directo con empresas que, a su vez, están certificadas e inducen a ello.

C. El Modelo de Excelencia de la EFQM

Con el objetivo fundamental de conseguir mejores resultados a través de la implicación de todos los miembros de una organización en la mejora continua de los procesos, la EFQM elabora su modelo de calidad (*“Modelo EFQM de Excelencia” o Modelo Europeo de Gestión de Calidad*), basado en la premisa de que los procesos son la vía por medio de la cual las organizaciones han de encauzar y liberar las aptitudes de su personal, con el fin de producir ciertos resultados.

El modelo responde al siguiente esquema simplificado:



con base en que:

- Los resultados se refieren a qué ha conseguido/está logrando la organización.
- Los agentes (personas y procesos) determinan la forma (el cómo) en que se consiguen esos resultados.

El modelo cubre todos los aspectos del funcionamiento de una organización, incluyendo todos los procesos que desarrolla y todos los niveles de su estructura.

Como modelo de Gestión de Calidad, el Modelo de la EFQM se basa en unas características fundamentales entre las que se pueden destacar la importancia de las personas, la orientación al cliente, el reconocimiento, el gusto por el trabajo bien hecho, el trabajo con hechos y datos, las relaciones de asociación, la ética y la orientación a los resultados

El modelo es tanto un instrumento de gestión como de autoevaluación, ya que sirve tanto para orientar la gestión de una organización de acuerdo con los principios de la gestión de calidad como para conocer en qué posición se encuentra dicha organización.

El objetivo del Modelo de la EFQM (Figura 8), aplicado a los Centros Educativos puede resumirse como: *Los mejores resultados para los beneficiarios del servicio público de la educación, para los profesores y el personal de administración y para la sociedad se consiguen mediante un liderazgo que*

impulse permanentemente su planificación y estrategia, la gestión de su personal, de la cooperación y de sus recursos, así como de sus procesos hacia la consecución de la mejora continua de sus resultados globales.

El Modelo Europeo se compone de nueve **criterios** (elementos claves que se utilizan para evaluar la organización), divididos en **subcriterios** (aspectos que mejor definen un criterio) y que incluyen diversas **áreas de trabajo**, de mejora o de autodiagnóstico, sobre las que centrar los esfuerzos de la organización. Los nueve criterios son:

LIDERAZGO: Comportamiento y actuación del equipo directivo y del resto de los responsables, guiando al centro educativo hacia la mejora continua.

PLANIFICACIÓN Y ESTRATEGIA: Conjunto de fines, objetivos y valores del centro educativo, así como la forma en la que éstos se formulan e integran en los proyectos institucionales.

PERSONAL DEL CENTRO EDUCATIVO: Cómo gestiona, desarrolla y aprovecha el centro educativo la organización, el conocimiento y todo el potencial de las personas que lo componen, tanto en aspectos individuales como de equipos o de la organización en su conjunto; y cómo organiza estas actividades en apoyo de su planificación y estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos.

COLABORADORES Y RECURSOS: Modo en que el centro educativo gestiona eficazmente los recursos disponibles y las colaboraciones externas para realizar sus actividades, en función de la planificación y estrategia establecidas en el centro.

PROCESOS: Cómo se gestionan y evalúan los procesos y cómo se revisan, a fin de asegurar la mejora continua en todas las actividades del centro educativo, en consonancia con la planificación y la estrategia del centro y para satisfacer plenamente a sus usuarios y colaboradores.

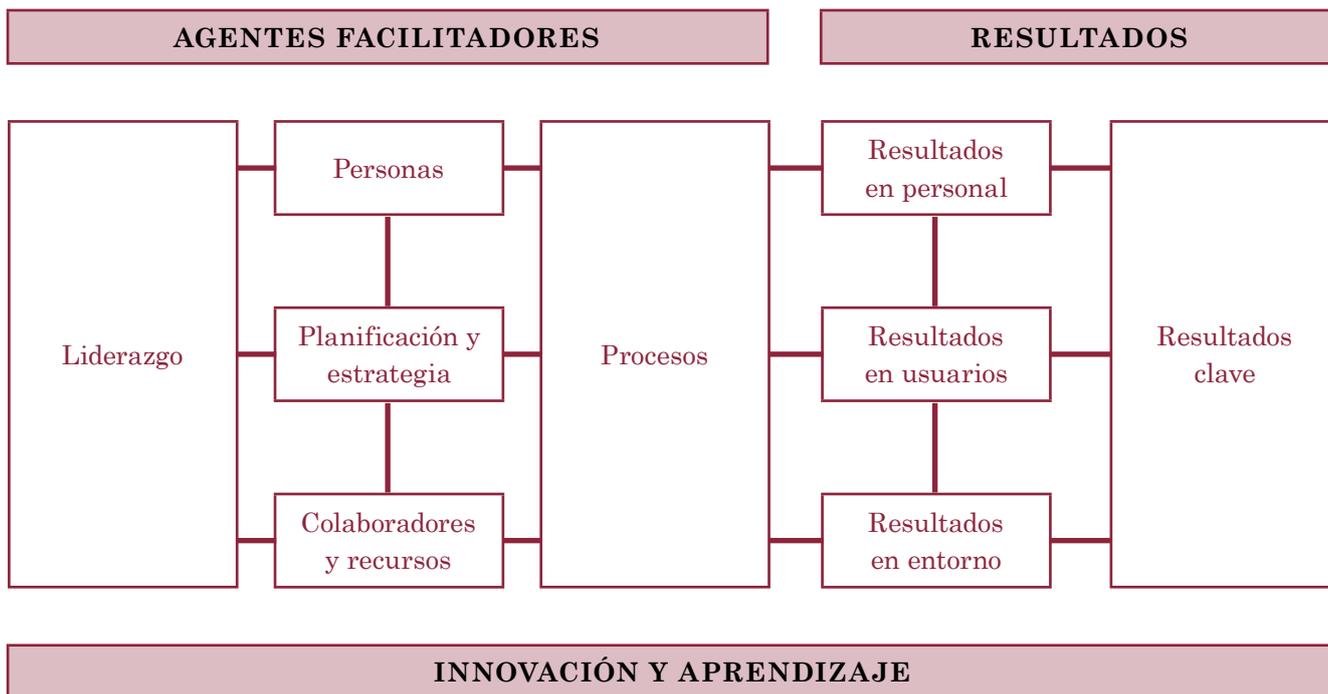
RESULTADOS EN LOS USUARIOS DEL SERVICIO EDUCATIVO: Eficacia en la prestación del servicio en relación a los logros con los usuarios del servicio educativo.

RESULTADOS EN EL PERSONAL: Logros que está alcanzando el centro en relación con el personal que lo integra.

RESULTADOS EN EL ENTORNO DEL CENTRO EDUCATIVO: Logros y eficacia del centro educativo a la hora de satisfacer las necesidades y expectativas de la sociedad en general y de su entorno en particular.

RESULTADOS CLAVE: Lo que consigue el centro respecto a los objetivos previstos en la planificación y estrategia, concretados en los procesos más significativos, utilizando para ello los medios de que dispone.

El modelo cubre todos los aspectos del funcionamiento de una organización, incluyendo todos los procesos que desarrolla y todos los niveles de su estructura



INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE

Figura 8. Modelo Europeo de Gestión de la Calidad.

En su aplicación como herramienta de autoevaluación es donde quizá alcanza este Modelo su mayor utilidad en los Centros Educativos, ya que permite realizar un completo diagnóstico del Centro (si el equipo de evaluación quiere no queda nada fuera de la evaluación) y permite obtener un buen listado de fortalezas y debilidades sobre las que partir para elaborar el Plan de Mejora del Centro y originar de este modo un proceso cíclico (recordar el ciclo PDCA o PHVA) de modo que tras unos cuatro o cinco años se vuelva a realizar un nuevo diagnóstico y un nuevo Plan de Mejora.

Basado en esta utilidad el MECD planteó en 1998 el Premio a la Calidad en Educación, en el que han venido participando un número creciente de Centros Educativos en sus diferentes modalidades Público Primaria, Público Secundaria y Privados (lo ponemos de modo simplificado, podéis ver la última convocatoria en el BOE de

16/05/2003). Hay que hacer la advertencia que, para participar en premios, los criterios no puntúan todos por igual sino que hay un sistema definido de ponderación. Nuestra opinión es que, como indicábamos anteriormente, excepto en la Formación Profesional (o Ciclos Formativos) el camino de la Gestión de la Calidad en los Centros Educativos pasa por aplicar el Modelo Europeo de Gestión de la Calidad (o alguna otra herramienta de evaluación, como están sugiriendo diversas Comunidades Autónomas) para hacer un buen diagnóstico y, a partir de él, elaborar y desarrollar el Plan de Mejora, lo que responde a la filosofía general planteada ya en la Figura 2.

Para su aplicación se pueden seguir varios enfoques de menor a mayor dificultad y precisión en el diagnóstico. Los más utilizados son el enfoque de cuestionario (un cuestionario adaptado al Centro Educativo que rellena un equipo de evaluación tras haber sido for-

mado en el Modelo), sencillo pero poco preciso, y el enfoque de elaboración de una Memoria en la que se describe, también por parte de un equipo de evaluación con conocimientos suficientes del Modelo, la actuación del Centro recorriendo los criterios, subcriterios y áreas que plantea, a la vez que se hace esa descripción se va elaborando el listado de fortalezas y debilidades correspondiente.

IV. Elaboración del plan de mejora

IV.1 Marco institucional

En el contexto educativo reciente, un Plan de Mejora es, en esencia, un instrumento adecuado para desarrollar una acción continuada de mejora de la calidad, en lo relativo a los procesos y a los resultados, de los centros educativos públicos no universitarios.

El concepto se concretó en

septiembre de 1996 y, tras una segunda convocatoria¹ y después de dictarse instrucciones para la implantación experimental del Modelo Europeo de Gestión de Calidad², el Plan Anual de Mejora se consolidó mediante una Orden Ministerial³.

Para impulsar la mejora de la gestión de los centros y para promocionar las metodologías que la posibilitan, se creó el Premio a la Calidad en Educación⁴, actualmente denominado Premio a las Actuaciones de Calidad en Educación, dirigido a centros docentes no universitarios. Esta iniciativa cuenta con una categoría denominada Premio a las Mejores Prácticas Educativas⁵, en la que se incluyen los Planes Anuales o las Prácticas de Mejora.

Transferidas las competencias educativas, en el curso 1999/2000, a todas aquellas Comunidades Autónomas que aún no las poseían, son numerosas las auto-

riedades educativas que han continuado manteniendo y perfeccionando los Planes de Mejora, integrándolos en sus objetivos anuales, estableciendo ayudas económicas para los centros, incluyendo su seguimiento en las tareas de sus servicios de inspección, etc. Así cabe señalar las iniciativas de Andalucía⁶, Canarias⁷, Cantabria⁸, Castilla y León⁹, Cataluña¹⁰ y Navarra, entre otras.

IV.2. Características de los Planes

Los Planes de Mejora se basan

en una nueva filosofía de gestión de lo público que destaca el papel de las personas, como eje de las organizaciones, pone el acento en los procesos y en los resultados evaluables, o incluso medibles, revaloriza el gusto por el trabajo bien hecho, asume la ética de la responsabilidad ante los ciudadanos y ante la sociedad y promueve un dinamismo de las organizaciones e instituciones públicas orientado a su mejora continua.

Algunas características recomendables en un Plan de Mejora,

Para impulsar la mejora de la gestión de los centros y para promocionar las metodologías que la posibilitan, se creó el Premio a la Calidad en Educación, actualmente denominado Premio a las Actuaciones de Calidad en Educación, dirigido a centros docentes no universitarios. Esta iniciativa cuenta con una categoría denominada Premio a las Mejores Prácticas Educativas, en la que se incluyen los Planes Anuales o las Prácticas de Mejora.

que ayudan a obtener una idea más completa sobre su esencia, son las siguientes:

- Debe contemplarse como un compromiso entre el centro educativo y todas sus partes interesadas.
- De su desarrollo cabe esperar, junto a sus resultados sustantivos, una mejora en la gestión educativa y en el conocimiento del centro como organización.
- Debe estar precedido de un diagnóstico explícito de la

situación de partida del centro con relación al área o áreas prioritarias, relativas tanto a los aspectos de gestión como a los estrictamente educativos, sobre los que se centrará el Plan.

- La identificación de las áreas de mejora ha de ser objetiva y apoyarse en hechos o en resultados antes que en juicios subjetivos o meras apariencias, mediante la utilización de los instrumentos adecuados.
- Los objetivos de mejora han de ser realistas, concretos, evaluables y alcanzables en un curso escolar, sin perjuicio de que puedan integrarse como parte de un Plan de carácter plurianual.
- Debe explicitar los objetivos, los procedimientos y actuaciones previstos, las personas responsables de su ejecución, los recursos y apoyos necesarios, un calendario para su cumplimiento y un plan para su seguimiento y evaluación.

Debe implicar a las personas, desde una orientación participativa y bajo el impulso asociado a un liderazgo efectivo por parte de la Dirección del centro.

- Suele provocar la satisfacción colectiva de formar parte de un equipo humano comprometido, capaz de convertir los desafíos en oportunidades.
- Requiere que intervengan en él todas o algunas de las instancias siguientes: equipo directivo del centro, equipo de

mejora, Claustro de profesores, Consejo Escolar, Asesores externos, Área de Inspección Educativa, Área de Programas, Dirección General competente, etc.

- Debe obtener un reconocimiento interno y de la Administración educativa, proporcional a la voluntad y el esfuerzo puestos en juego y a los resultados obtenidos.

IV.3. Etapas del Plan

La división que se propone —número, naturaleza y orden de las etapas— no es la única posible; los centros, basándose en sus características y a su experiencia, pueden optar por independizar la fase de diagnóstico de la de elaboración del Plan o Planes que de él se generen, por constituir el Equipo de Mejora después de llevar a cabo el diagnóstico, etc.

IV.3.1. Constitución del equipo de mejora

Debe ser un conjunto de profesores, idealmente entre cuatro y diez, con formación suficiente en herramientas para la resolución de problemas/construcción de soluciones y con nociones de dinámica de grupos. Forman parte del equipo por voluntad propia, están convencidos de la posibilidad de la mejora continua y poseen un deseo de superación personal y una motivación elevadas. En ocasiones y siempre en función del área sobre la que se trabaje, pueden integrarse en el equipo miembros del personal no docente, padres/madres, miembros del alumnado, etc.

Una figura clave dentro del equipo es la del animador/coordinador, que debe ejercer un cierto liderazgo sobre el grupo; su misión consiste en hacer avanzar

al grupo hacia la solución del problema que se le haya planteado. Deben definirse también los puestos de Secretario y de Portavoz ante el Equipo Directivo.

IV.3.2 Selección de las áreas de mejora

A partir de las áreas de mejora identificadas en el proceso de diagnóstico, el equipo debe seleccionar una o varias áreas sobre las que desarrollar el Plan de Mejora; los recursos disponibles y la dificultad que *a priori* encierren las áreas, determinarán el número de éstas. En todo caso se trata de establecer un orden de prioridad, para lo que el equipo puede optar por:

- Ajustar la selección a la política y objetivos del Centro
- Alcanzar una decisión por consenso entre los miembros del equipo.
- Analizar las opciones bajo la óptica de unos criterios definidos de antemano.

Si la opción elegida es la última, el equipo se encontrará con gran probabilidad ante un problema de decisión en presencia de criterios múltiples. Deberá identificar qué criterios desea tener en cuenta, cuál es la valoración relativa de esos criterios y cómo va a evaluar el grado en que son satisfechos por cada una de las áreas de mejora posibles. Alguna de las numerosas herramientas para la toma de decisiones en presencia de criterios múltiples, permitirá al equipo establecer una prioridad entre las áreas y —lo que es más importante— le obligará a reflexionar sobre el alcance y la dificultad de esas áreas.

IV.3.3. Redefinición de las áreas: formulación de objetivos

Un área de mejora es un aspecto de la organización —instalación,

sistema, procedimiento, resultado, etc.- cuya “imagen” no coincide con un modelo o ideal que deseamos conseguir. El concepto es análogo al de “problema” y, por tanto, no debe extrañar que las técnicas de solución de problemas resulten muy potentes en el ámbito de la mejora. Una de ellas, que se trata en este punto, es la llamada *redefinición del problema* y transcurre a través de las siguientes fases:

1. Situación actual. Definida el área de mejora que ha sido sugerida al equipo de mejora, éste se pregunta: ¿De qué se trata, de qué problema estamos hablando en concreto?

2. Situación deseada. El equipo se plantea lo que será la situación mejorada en el futuro. ¿Adónde queremos llegar? ¿Cuál queremos que sea la situación después de resolver el problema o de implantar el Plan de Mejora?

3. Definición de indicadores. Como complemento de la fase anterior, se ha de determinar qué medir y los indicadores a controlar. ¿Qué medir y cómo para conocer el estado de la situación actual? ¿Qué se podría medir para conocer si se alcanza el resultado deseado? Por tanto deberán definirse los indicadores que serán de utilidad para la etapa de seguimiento. (*Indicador: en el contexto de este método, es la forma de medir el alcance de un problema. Es importante que el indicador represente adecuadamente al problema, que sea aceptado por el grupo, que no sea complicado de calcular, que sea sensible a cualquier mejoría o empeoramiento del problema, etc.*)

4. Examen de los límites y dimensiones. En esta fase el equipo debe responderse a las siguientes preguntas:

- Qué se manifiesta (qué acciones, omisiones, actitudes, hechos, medios...)
- Cuándo ocurre (siempre, al final del primer trimestre, sólo a veces, los lunes.)
- Desde cuándo (el problema es reciente, viejo, actual, potencial, permanente.)
- Con qué frecuencia (muchas veces, pocas, abunda, escasea, único...)
- Cómo es (superficial, profundo, sencillo, complejo...)
- Dónde ocurre (es un problema local, general, dentro de un ámbito aislado...)
- Por qué se produce
- Cuánto supone el problema
- Quién origina el problema

5. Información precisa. Se tiene que concretar el tipo de datos que se necesitan y definir: ¿Dónde hay que buscarlos? ¿Quién/es los tienen que proporcionar? ¿Quién/es los han de recibir?

6. Formulación de objetivos. El equipo de mejora, ya con un conocimiento más ajustado del problema, se plantea preguntas tales como:

- ¿Hasta dónde podríamos resolver el problema?
- ¿Cuáles son las limitaciones que tenemos?
- ¿Con qué obstáculos nos vamos a encontrar para resolverlo?

IV.3.4. Análisis de las áreas de mejora

En cada una de las áreas seleccionadas, el equipo de mejora debe encontrar respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Qué causas (carencias, actitudes, etc.) están provocando las debilidades que hacen que el área requiera una mejora?
- ¿Existe alguna relación entre esas causas? ¿Puede distinguirse entre causas inmedia-

tas o directas y causas raíz o básicas?

- Entre las causas identificadas —en especial entre las básicas— ¿es posible establecer en qué grado contribuyen a la debilidad del área?
- ¿Sobre qué causas puede actuar el equipo —o el resto del centro— dentro de su ámbito de competencias, del marco legal, de su disponibilidad de recursos, etc.?

IV.3.5. Generación de actuaciones de mejora

La etapa anterior habrá concluido con una lista de causas que, idealmente, serán las que más afectan al área en estudio y que caen dentro del marco de actuación del equipo de mejora. Éste debe ahora identificar una serie de actuaciones que tengan una clara incidencia sobre las causas identificadas. De nuevo, ante una lista de posibles actuaciones demasiado extensa, cabe establecer algunos criterios (coste, duración, eficacia, etc.) y aplicarlos en el proceso de decisión de qué actuaciones se emprenden y en qué orden.

No es inútil completar esta etapa con alguna forma de análisis de los problemas potenciales. En particular, el equipo debe reflexionar sobre:

- ¿Qué problemas pueden aparecer y cuáles serían sus causas?
- ¿Cuál es el nivel de riesgo (probabilidad y gravedad de esos problemas)?
- ¿Qué acciones preventivas podemos incluir?
- ¿Qué vías alternativas podríamos recorrer?

IV.3.6. Planificación de las actuaciones

Un Plan de Mejora genera una estructura provisional. No se

puede disponer de sus recursos indefinidamente. El Plan vive: nace, se desarrolla y termina. El objetivo de la planificación es conducir al Plan a su término, en los plazos acordados y con el uso de recursos previsto.

Entendemos por planificación el proceso mediante el cual el Plan de Mejora se descompone en actividades elementales y se organizan, en el tiempo y en el espacio, los recursos necesarios para la realización del proyecto. Los objetivos de esa planificación son los siguientes:

- Analizar las actuaciones del Plan de Mejora, subdividir las en etapas, fases, tareas.
- Elaborar un plan de acción que permita realizar el Plan de Mejora teniendo en cuenta las restricciones: disponibilidad de recursos, vacaciones, etc.
- Preparar un marco que permita controlar el desarrollo del Plan de Mejora.

La tarea es la unidad de trabajo y control en un Plan de Mejora: sólo tiene un responsable, aunque tenga varios ejecutores; es preciso asegurarse de que cada tarea está completamente definida y que se conozcan las modalidades de validación (cómo decidir si ha terminado o no).

Una tarea está definida cuando tiene identificación, duración, responsable, recursos y lugar en el Plan de Mejora. En la mayoría de los casos, una tarea no puede ejecutarse en cualquier momento. Hay que plantear dos preguntas a propósito del encadenamiento de tareas:

- cuándo se puede comenzar una tarea y qué tareas la preceden
- cuáles son las tareas que le siguen.

La respuesta a estas preguntas

nos permitirá diseñar una red de tareas interdependientes en la cual todo retraso puede tener repercusiones en las tareas siguientes. Se comprende que la planificación puede convertirse en un ejercicio particularmente complejo de establecer y de mantener, por lo que en ocasiones se recomienda el uso de una herramienta informática.

IV.3.7. Ejecución y seguimiento del Plan

A lo largo de la ejecución de las actuaciones previstas, debe ejercerse por el equipo de mejora un seguimiento del Plan. Este control se articula a base de tres elementos fundamentales:

- Las reuniones de seguimiento. Con un calendario fijado de antemano, pero con la posibilidad de convocar alguna extraordinaria, si la evolución del Plan así lo exige. Una frecuencia quincenal resulta recomendable para Planes que deban desarrollarse en 3-6 meses. Con Planes de mayor duración, y a criterio del equipo de mejora, puede llegarse a una frecuencia mensual.
- Las acciones correctivas. Responden a la necesidad de corregir las diferencias entre lo planificado y lo que se va realizando. Con frecuencia deben corregir retrasos en la ejecución de algunas tareas, organizándolas de otra manera (más recursos, vías alternativas, etc.)
- Los procedimientos de comunicación. Contribuyen a mantener el interés y la “atmósfera de mejora” en el centro. Además de la comunicación casual, debe preverse una formal mediante reuniones informativas, boletines de seguimiento, etc.

IV.3.8. Informe final: conclusiones y propuestas

La memoria es un relato de cómo se preparó el plan, cómo se seleccionaron las áreas de mejora y se definieron los objetivos, de los procedimientos utilizados para alcanzar los objetivos, de la implicación de las personas del centro en el trabajo a realizar y de los apoyos externos recibidos, así como de la satisfacción conseguida, del grado de consecución de los objetivos y del seguimiento y evaluación realizados.

La propuesta de contenidos que se adjunta está basada en la *Guía del candidato*¹¹ publicada con motivo de los Premios a las Actuaciones de Calidad en Educación.

A) Preparación del plan, selección de áreas de mejora y definición de objetivos.

- Señalar si el plan es continuación de otro anterior.
- Diagnóstico realizado para la detección y selección de las áreas de mejora sobre las que se centra el Plan. Instrumentos utilizados.
- Descripción del área o de las áreas seleccionadas y justificación de las mismas en función de las necesidades del centro.
- Objetivos de mejora fijados en relación con las áreas seleccionadas: descripción de cada uno de ellos e indicadores de medición fijados. Sin perjuicio de que los objetivos puedan integrarse como parte de un plan de mejora con carácter plurianual, indicar los que se pretenden conseguir, durante el período de tiempo correspondiente al Plan.

B) Procedimientos.

- Procedimientos y actuaciones previstos para alcanzar los objetivos. Asimismo indicar

las personas responsables de su ejecución, los recursos y apoyos necesarios, el calendario para su ejecución y el plan para su seguimiento y evaluación.

- Si, debido a las evaluaciones realizadas a lo largo del proceso, se han introducido cambios en los procedimientos, señalarlos e indicar cómo se ha informado al personal afectado.

C) Implicación de las personas del centro y apoyos externos.

- Según el tipo de plan definido, el tipo de implicación de las personas en el plan no será el mismo. Señalar con qué tipo de implicación se cuenta, en función de los objetivos fijados, por parte del profesorado, de los padres, del personal de administración y servicios y del alumnado. Justificar la necesidad o no, en su caso, de esa implicación y los niveles de implicación de unos y otros.
- Indicar cómo se impulsa esa implicación desde el liderazgo ejercido por la dirección del centro.
- Apoyos al plan de trabajo desde instancias externas al centro (instituciones educativas, otras instituciones).

D) Satisfacción de las personas.

- Tipo de evaluación realizada e instrumentos utilizados para la detección del grado de satisfacción en los distintos estamentos del centro.
- Grado de satisfacción conseguido en cada uno de los estamentos de la comunidad educativa y en el entorno del centro por la realización de plan.

E) Evaluación final.

- Grado de consecución de los objetivos fijados, teniendo en cuenta los indicadores señalados.

- Valoración realizada por el centro de los resultados obtenidos y justificación de dicha valoración. Indíquense los estamentos del centro que han realizado dicha valoración y los instrumentos utilizados para realizarla.
- Proyectos de trabajo futuro como consecuencia del plan realizado.

IV.4 Herramientas auxiliares

La realización de un Plan de Mejora requiere elementos imprescindibles, tales como la implicación del equipo directivo del Centro, el entusiasmo y dedicación del equipo de mejora y la colaboración ágil y bien predisuelta de las restantes partes interesadas.

No obstante, en el campo de los procesos de mejora continua basados en el trabajo en grupo (círculos de calidad, *task forces*, etc) se ha desarrollado un conjunto de herramientas capaces de facilitar algunas de las etapas de estos procesos. Estas herramientas comparten características tales como:

- Su aplicación es sencilla, por lo que pocas veces requieren conocimientos especializados
 - Se prestan muy bien a ser utilizadas en grupo, lo que confiere una mayor aceptabilidad a sus resultados y ayuda a dinamizar al propio grupo.
 - Los resultados se obtienen con frecuencia en forma gráfica; de esta manera se facilita el que todos los miembros del grupo los “vean” de la misma manera. En los informes finales, esas gráficas alivian el texto y reflejan el rigor del trabajo realizado.
- El conocimiento de esas herramientas —y la habilidad para

elegir la más oportuna en cada caso— excede de los límites de este trabajo^{12, 13, 14}. Una enumeración —no exhaustiva— podría ser la siguiente:

- Herramientas de análisis
 - Esquema de flujo del proceso.
 - Hojas de toma de datos, histogramas, diagrama de Pareto, diagramas de dispersión y correlación, estratificación.
 - Esquema de Ishikawa, esquema de relaciones, esquema sistemático
- Herramientas para la generación de ideas

Si os parece adecuado lo que hasta ahora se ha planteado en este trabajo y consideráis que sería bueno aplicarlo en vuestro Centro (¿y quién no?), la pregunta es obvia, ¿por dónde empezamos?

V. Todo esto está muy bien, pero ¿por dónde empezamos?

Pues esa es la cuestión, si os parece adecuado lo que hasta ahora se ha planteado en este trabajo y consideráis que sería bueno aplicarlo en vuestro Centro (¿y quién no?), la pregunta es obvia, ¿por dónde empezamos?

Los inicios en este tipo de actuaciones son muy claros: O se plantean por obligación o por devoción. Es decir, un modo de arrancar es que se plantee como una obligación el que se evalúen los Centros Educativos (como está pasando en la Universidad donde va a ser obligatorio aplicar procesos de acreditación para que las titulaciones sigan teniendo validez oficial), y esta obligación (en las organizaciones empresariales es habitual que las demanden los clientes) tendría que venir desde la Administración Educativa, lo que supondría apoyos formativos, ayuda a la elaboración de Memorias y

Planes de Mejora, etc., todo ello sin valorar el desgaste y oposición que significa el hacer algo por “orden del jefe”.

El otro camino, mejor, es que nos creamos que esto es adecuado y que lo podemos hacer. En este caso hay que empezar por convencer al Equipo Directivo del Centro, si no lo está ya, para que sea quien lidere el proceso (liderar no quiere decir hacer las Memorias, sino repartir responsabilidades, reconocer el trabajo hecho, ayudar,..., siempre dentro de los márgenes de gestión en que pueden moverse). Aquí surgen de nuevo dos posibilidades, el paso

a paso o empezar fuerte, elegir el que consideréis.

El camino gradual sería, una vez convencido el Equipo Directivo, trasladar la idea al Claustro y al Consejo Escolar y crear un Equipo de Evaluación que recibiera una formación adecuada en el trabajo a realizar. Iniciarse con una autoevaluación utilizando alguno de los cuestionarios existentes, fáciles y rápidos de aplicar, y elaborar un listado de áreas de mejora. Elegir unos criterios para priorizarlas y establecer una

relación ordenada de esas áreas y ahora...a mejorar.

Como actuaciones de mejora, en este camino gradual, os sugerimos empezar por alguna más o menos sencilla y que podáis abordar vosotros solos o para la que contéis con apoyos suficientes, después se genera sinergia y se pueden abordar otras con mayor calado.

El “camino duro”, pues aplicar EFQM elaborando una Memoria (no pasar de 70 hojas) que suponga una descripción detallada del Centro Educativo y de la cual se deduzca

el listado de fortalezas y debilidades. Después ya a por el Plan de Mejora como antes se ha comentado.

¿Os animáis?, realmente el camino no es complicado, sí que hace falta tiempo, ilusión y algo de apoyo. La ilusión ahí está, estamos en esto, el tiempo..., pues cada uno sabe del que dispone y los apoyos técnicos resultan fácilmente accesibles; si es de recursos..., que “se moje” quien recogería los frutos que, hoy por hoy, está representado por nuestra Administración Educativa.

VI. Bibliografía

1. P. James, *Gestión de la Calidad Total*, Prentice Hall, 1997
2. F.P. Schargel, *Cómo transformar la educación a través de la Gestión de la Calidad Total*, Díaz de Santos, 1997.
3. Publicaciones del MEC:
Modelo Europeo de Gestión de Calidad:
 - a. *Guía para la autoevaluación*
 - b. *Cuestionario para la autoevaluación*
 - c. *Formulario para la autoevaluación*
 - d. *Caso práctico de autoevaluación de un Centro Educativo. Exposición.*
 - e. *Caso práctico de autoevaluación de un Centro Educativo. Valoración*
 - f. *Materiales para el diagnóstico*
 - g. *Prácticas de buena gestión en Centros Educativos Públicos.*
4. *Modelo Europeo de Excelencia. Adaptación a los Centros Educativos del Modelo de la Fundación Europea para la Gestión de Calidad.* MECED, 2001.
5. *Modelo Europeo de Gestión de Calidad 2000. Guía de autoevaluación para la Administración Pública.* Ministerio de Administraciones Públicas, 2000.
6. J. de Domingo y A. Arranz, *Calidad y Mejora Continua*, Donostiarra, 1997.
7. J. S. Arcaro, *Quality in Education*, St. Lucie Press, 1995
8. Página web del MEC:
www.pntic.mec.es/calidad
9. Página web del Club Gestión de la Calidad:
www.clubcalidad.es
2. Resolución de Dirección General de Centros Educativos, por la que se dictan instrucciones para la implantación con carácter experimental, del modelo europeo de gestión de calidad en los centros docentes (B.O.E. 131, de 2 de junio de 1998)
3. Orden de 9 de junio de 1998, por la que se establece el Plan Anual de Mejora en los Centros docentes públicos dependientes del Ministerio de Educación y Cultura y se dictan instrucciones para su desarrollo y aplicación. (B.O.E. 141, de 13 de junio)
4. Orden de 14 de septiembre de 1998 por la que se crea el Premio a la Calidad en Educación (BOE de 2 de octubre)
5. Orden ECD/1204/2003, de 27 de marzo, por la que se convoca el Premio a las Actuaciones de Calidad en Educación para el curso 2002/2003.
6. Orden de 2 de mayo de 2002 por la que se convocan y regulan los Planes de Autoevaluación y Mejora durante el curso escolar 2002-2003 en los centros públicos de Andalucía, a excepción de los universitarios (BOJA 66 de 6 de junio)
7. Orden de 25 de marzo de 2003, por la que se convoca la selección de proyectos educativos de mejora de centros docentes públicos no universitarios, dependientes de la Consejería de Educación, Cultura y Deportes del Gobierno de Canarias (BOC 68 de 8 de abril)
8. Resolución de 7 de noviembre de 2001, por la que se aprueba el Plan de Actuación del Servicio de Inspección de Educación para el curso 2001-2002 (BOC de 15 de noviembre)
9. Orden EDU/1057/2003, de 13 de agosto, por la que se regula el desarrollo de Experiencias de Calidad en centros y servicios educativos no universitarios sostenidos con fondos públicos de Castilla y León durante el curso 2003/2004, y por la que se establece el procedimiento de selección de las mejores Experiencias de Calidad realizadas durante el curso 2002/2003. (BOC y L 160 de 20 de agosto)
10. Resolución de 20 de mayo de 2003, que dona instruccions per a l'organització i el funcionament dels centres docents públics d'educació secundària de Catalunya per al curs 2003-2004 (BOG de 28 de mayo)
11. Premio a las Actuaciones de Calidad en Educación. Guía del Candidato. Curso 2002/2003. Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. Consulta en línea: www.mec.es/calidad/pdf/guia_can.PDF
12. Comunidad de Madrid. D.G. de Calidad de los Servicios y Atención al Ciudadano. Consulta en línea: www.comadrid.es/dgcalidad/herramientas_calidad/herramientas.htm.
13. Universidad Miguel Hernández. Consulta en línea: www.umh.es/calidad/es/heram.htm
14. Fundación Latinoamericana para la Calidad. Consulta en línea: www.calidad.org/p/herra.php3

Notas

¹ Resolución de la Dirección General de Centros Educativos de 2 de septiembre de 1997 (B.O.E. de 16 de septiembre)