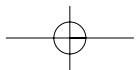
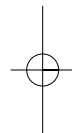
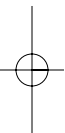


MARTES 22 DE NOVIEMBRE

EL MODELO EFQM EN CLAVE PARA LOGRAR UNA GESTIÓN EFICAZ EN LOS CENTROS EDUCATIVOS

6. PONENCIA: **José Joaquín Mira Solves**
Delegación del Rectorado para la
Dirección del Programa Excelsa de la
Universidad Miguel Hernández de Elche



MARTES 22 DE NOVIEMBRE

En los últimos años es cada vez más frecuente encontrar foros, seminarios, informes, convocatorias, experiencias o conversaciones de profesionales del sector educativo que versan sobre el Modelo EFQM.

El hecho de que la práctica totalidad de las Comunidades Autónomas, la Administración Central, incluido el propio Ministerio de Educación, hayan adoptado el Modelo de Excelencia, conocido por las siglas EFQM, como norma de referencia en materia de calidad, ha popularizado este modelo y ha invitado a muchos Centros a conocerlo, formarse como evaluadores, llevar a cabo evaluaciones siguiendo alguno de los métodos recomendados y, los más osados, participar en convocatorias públicas para lograr alguno de los premios convocados según las recomendaciones derivadas de este modelo de calidad.

Es cierto que hablar de evaluación en el sector educativo no supone ninguna novedad. Al contrario, los mayores expertos en evaluación se dan cita en este sector. Ahora bien, ese conocimiento y mayor experiencia en el concepto y técnica de evaluación no siempre ha tenido su traslación práctica para conocer cómo funcionan los centros educativos, delimitar sus fortalezas y necesidades de mejora. En los mismos términos, ese mayor conocimiento no se ha empleado para evaluar los objetivos y estrategias institucionales, los estilos de gestión, la utilidad de las relaciones con otros niveles del sector educativo o con otras instituciones, del aprovechamiento de sus recursos y equipamientos, de los resultados que se alcanzan y de la medida en que el personal, familias y estudiantes entienden que participan de las actividades y logros del Centro y que trabajan satisfactoriamente.

Hasta ahora, aún a riesgo de equivocarme, no son muchas las experiencias en la evaluación centrada en la calidad de la gestión que se lleva a cabo y de ahí, precisamente, el valor añadido que el modelo de Excelencia de la EFQM pudiera tener en los centros educativos.

Se ha dicho en más de una ocasión, pero es importante recordarlo, que el Modelo EFQM es un modelo de Dirección Estratégica que, aunque inicialmente fue visto como un modelo de gestión de la calidad, en la actualidad es considerado como un modelo que nos ayuda a evaluar la calidad de la gestión que se realiza, en este caso, en un centro educativo. La importancia de este juego de palabras estriba en el valor que supone para los equipos directivos disponer de esta guía con la que afrontar sus responsabilidades abordando el conjunto de aspectos que en los nueve criterios del modelo quedan plasmados y que, sin duda, suponen una inestimable ayuda.

Dicho esto, debemos hacer un pequeño paréntesis y plantearnos, al menos en el tiempo del que disponemos, cinco cuestiones básicas respecto de la evaluación EFQM:

1º. **Por qué** hay que evaluar los centros educativos y, seguidamente, relacionada con esta pregunta (diríamos que su complemento necesario),

**MARTES 22 DE NOVIEMBRE**

2° **Para qué** hacer esta evaluación ahora.

3° Siguiendo con estas cuestiones podremos preguntarnos: **cómo** hacer esta evaluación y, en esta secuencia, deberemos plantearnos después,

4° **Quiénes** deben participar en la evaluación.

5° Por último, antes o después, surgirá la última cuestión clave: **qué consecuencias** tendrá esta evaluación.

La respuesta a la primera pregunta, al menos para mí, es una cuestión clave para el éxito cuando se recurre al modelo de la EFQM. De hecho, es una cuestión previa a la hora de plantearse cómo llevar a cabo la gestión los equipos directivos de los centros educativos.

Yo creo que me entenderán perfectamente con dos ejemplos. Si la evaluación EFQM se realiza por mera moda, por no ser menos que otros o, sencillamente, para cumplir con un requisito administrativo nuevo, la utilidad del trabajo que se realiza se ve ciertamente disminuida, cuando no comprometida. En cambio, si la evaluación EFQM se realiza como una oportunidad para “aprender”, para “incrementar” la calidad de la gestión que se lleva a cabo en el centro, para “implicar” al conjunto de profesionales que allí se dan cita, para “incluir” la innovación como una rutina en el quehacer del centro educativo; entonces el valor de la evaluación EFQM se multiplica y es cuando se aprecia mejor su utilidad y propiedades.

La segunda pregunta tampoco es baladí. ¿Para qué evaluar? Seguro que un buen número de profesionales, a Vds. mismos al oír hablar de calidad y EFQM, es lo primero que les viene a la cabeza cuando saben que su centro va a evaluarse por EFQM. Qué les va a aportar, en qué puede ayudar, para qué va a servir. Es obvio, que la respuesta a estas preguntas depende necesariamente de las razones que invitaron a realizar la evaluación EFQM. Si se trata simplemente de estar a la moda, el “para qué” estará muy limitado y básicamente consistirá en figurar en un listado de centros que han realizado una evaluación EFQM y nutrir una estadística oficial. Puede, en el mejor de los casos, servir para “estar entre los citados” en algún curso o jornadas educativas. Puede, incluso, utilizarse como argumento en alguna reunión con el inspector de la zona pero, desde luego, con dudas sobre sus repercusiones. En cambio, cuando las razones que invitaron a realizar una evaluación EFQM tienen que ver con la intención de identificar áreas de mejora en la gestión del centro, los “para qué” aparecen con facilidad, y las posibilidades de encontrar valor añadido al trabajo de esa evaluación se incrementan de forma notoria.

En la práctica, además, hay una serie de “para qué” añadidos que se van descubriendo paulatinamente.

El primero de ellos, y desde luego para mí uno de los más importantes, es que recurrir al modelo de la EFQM supone, en la práctica, la oportunidad de aprender de las mejores experiencias lo que significa gestión eficaz, cuál es el papel de los líderes, cómo dirigir equi-

MARTES 22 DE NOVIEMBRE

pos de trabajo, qué aspectos deben considerarse a la hora de gestionar equipamientos, recursos, aprender sobre medidas de seguridad, protección del entorno, cómo sacar el máximo provecho a los procesos de actividad que se llevan diariamente a cabo, aprender qué significa orientación al cliente y orientarse a resultados. En definitiva, sentirse satisfechos de la labor de dirección que se lleva a cabo y experimentar el reto que de ella se deriva de una forma responsable.

El segundo valor añadido es la mayor disciplina y compromiso que se adquiere. Necesariamente, las decisiones hay que basarlas en datos, los compromisos hay que cumplirlos, la arbitrariedad deja paso a la racionalidad.

Es obvio que uno de los problemas con los que nos vamos a enfrentar es “cómo llevar adelante” este tipo de evaluación. Hay una serie de dificultades prácticas que hay que superar para aprovechar al máximo las ventajas de una evaluación EFQM. La primera, sin duda, el lenguaje. Somos, se ha dicho muchas veces, rehenes de las palabras, y en este caso es algo evidente desde el primer momento. El lenguaje del Modelo EFQM es ajeno, casi en su totalidad, a los usos y costumbres de los centros educativos. La traducción se hace, por consiguiente, imprescindible. Para quienes están familiarizados con el lenguaje de la gestión de la calidad puede parecer sencillo leer el documento de la EFQM y entender su significado y alcance. Sin embargo, para la inmensa mayoría de profesores y PAS de los centros educativos la experiencia al enfrentarse al mismo documento es bien distinta. EFQM suena a empresa privada; a cuestiones que se percibe, en una primera lectura, que no dependen para nada del propio Centro. Cuando se ve con estos ojos, en EFQM no se encuentra referencia alguna al proyecto educativo y al hablar, por ejemplo, de cuestiones referidas al personal parece que se refiera a otro tipo de organización y sistemas en esa primera lectura. Es por tanto, la cuestión del cómo afrontar esta evaluación en sus primeros pasos una cuestión clave del éxito posterior.

Por otro lado, otro frecuente problema estriba en que el Modelo EFQM abrumba. No solo es que a veces no se entiende, es que a veces asusta. La relación de medidas de evaluación de resultado en clientes, personas, etc. no son accesibles en todos los casos y pueden verse como una barrera infranqueable. Entender que es un “camino hacia la excelencia” cuesta. Lo que muchos entienden, erróneamente, es que hay que tenerlo todo desde el primer día, porque de lo contrario es que no se hace bien y esta filosofía cuesta modificarla.

Normalmente los centros educativos han recurrido a realizar cursos de formación específicos sobre calidad, EFQM, herramientas, etc., realizan un notable esfuerzo en este sentido y optan por realizar encuestas entre los integrantes del centro, encuestas basadas en los criterios del EFQM, o por la elaboración de una memoria lo que supone un proceso complicado para un reducido número de integrantes de los esforzados comités de calidad. En la mayoría de los casos, este trabajo tiene una fecha en la que debe ultimarse, fecha que

MARTES 22 DE NOVIEMBRE

muchas veces viene marcada por convocatorias oficiales. Menos mal que este “cómo” afortunadamente, en la próxima revisión de la EFQM, parece que se simplificará, al haberse reconocido las dificultades de la elaboración de la memoria y estar estudiándose alternativas a este sistema.

En mi opinión, el “cómo” siendo importante, no lo es tanto como los “por qué” y “para qué” a los que me he referido primero. El valor añadido de la evaluación EFQM es ir describiendo aspectos que hacen que la calidad de la gestión se incremente y nada mejor para ese fin que ir paso a paso sin tener el objetivo de disponer en una fecha de una memoria.

¿Quiénes deben participar en los trabajos de evaluación EFQM? Es una pregunta que siempre se responde con: todos. Sin embargo, la práctica nos enseña que ese todos teórico se limita a unos pocos, realmente. Entre esos pocos debe incluirse al equipo directivo, entendido en el sentido más amplio posible, y a profesionales de todos los estamentos y departamentos. Eso sí, de forma voluntaria. En mi opinión empeñarse en lograr representatividad sacrificando operatividad no conduce más que a la desazón, a incontables retrasos y a un resultado mediocre. La respuesta a la pregunta ¿quiénes? es sencilla: quiénes quieran.

En la práctica diaria de la mayor parte de los centros educativos “quiénes” es una cuestión de voluntad (y muchas veces de voluntarismo) de eso no cabe duda. Quiénes entienden que la evaluación de la calidad es innecesaria, ya que lo primero es que la Administración resuelva problemas endémicos del centro o, incluso, del propio Sistema Educativo, es difícil que se impliquen en este proceso. Escribir la “carta a los Reyes Magos” y esperar que me traigan todas las cosas que necesito para, entonces, ponerme a mejorar mi entorno es uno de los enfoques posibles pero, las más de las veces, nos deja en la misma posición. Cuando se cree que son los otros los que deben introducir mejoras ya que el trabajo de uno lo hace bien, no demuestra la suficiente orientación a la mejora y, desde luego, es incompatible con la evaluación EFQM.

Por último, una cuestión para mí vital del éxito de la evaluación EFQM son las consecuencias que esta evaluación finalmente tiene en la vida del Centro educativo. Si el esfuerzo no se traduce en tangibles que el conjunto del personal que día a día se afanan en el centro por cumplir con sus responsabilidades (ya sean profesores, estudiantes o PAS) vean que se derivan directamente de las conclusiones de la evaluación, lo único que se logra es un doble efecto perverso. Primero, dar la razón a los que se opusieron (activa o pasivamente) a que la evaluación se llevara a cabo, a que se empezara a hablar de calidad de la gestión y que se rindan cuentas ante la sociedad del trabajo que se realiza en estos centros públicos. Segundo, disuade a los que se han esforzado y han puesto horas, ilusión y ganas. Nada peor que hacer algo que no sirva para nada.

Si creemos que la calidad, como enfoque de trabajo, es útil para nuestros centros educativos debemos ser plenamente conscientes y, en calidad, hay tres problemas básicos:

MARTES 22 DE NOVIEMBRE

1º Hacer mal algo que hay que hacer bien, lo que no necesita mayor explicación.

2º Hacer bien algo que no hace falta que lo hagamos, lo que supone una pérdida innecesaria de recursos y, las más de las veces, un esfuerzo inútil.

Pero, no debemos olvidar que un tercer problema de calidad en las organizaciones es

3º Hacer mal cosas que no había ni tan siquiera que haber empezado a hacer. No caigamos en este error y afrontemos sin saber por qué, para qué cómo y quiénes, o en otros términos, de forma innecesaria una evaluación EFQM para luego, cuando sus resultados no sean todo lo positivos que esperábamos, achacar al Modelo EFQM nuestras propias contradicciones e ineficiencias.

Bibliografía

- Mira JJ, et al. Cómo implantar la gestión por procesos y la Dirección por Objetivos en una institución pública. Club Gestión de Calidad. Madrid, 2002.
- Gómez JM, Mira JJ. En clave de calidad: hacia el éxito escolar. En: Santos M, Soler MP (Ed.). En clave de calidad: hacia el éxito escolar. Ministerio Educación y Ciencia. Madrid 2004. ISBN: 84-369-3806-2
- Rodríguez-Marín J, Mira JJ, Gómez JM, Blaya I, García A, Pérez-Jover V. Implantación de un sistema de calidad en la enseñanza superior basado en el Modelo Europeo de Excelencia. ESIC Market, 2003; enero-abril: 243-252.

