
Capítulo 4

Características de los modelos de Premios Nacionales de la Calidad y su aplicación en entidades educativas

En las secciones 4.1, 4.2 y 4.3 del presente capítulo, nos referimos a las generalidades, los aspectos metodológicos y los aspectos de funcionamiento de los Premios Nacionales de la Calidad, sin entrar en el análisis de sus aplicaciones para el sector educativo; éstas se tratan en la sección 4.4.

4.1 Generalidades

Los Premios Nacionales de la Calidad existen desde diferentes épocas en casi todos los países de la región y han sido creados, en su mayoría, en el ámbito de los ministerios de desarrollo económico, aunque cabe destacar que los sectores empresariales y de investigación y desarrollo han tenido un papel determinante en el impulso de las respectivas iniciativas. Esto se explica pues casi todos los Premios coinciden en el objetivo inicial de elevar la competitividad de los productos y servicios de las empresas ubicadas en un territorio frente a los de las localizadas en otros territorios, ya sea países u otros Estados dentro del mismo país. Sin embargo, pronto este enfoque evoluciona hacia una concepción del Premio como instrumento para producir el cambio cultural hacia la calidad y la eficiencia en las organizaciones y como un reconocimiento, en la forma de un trofeo, a la excelencia en la gestión de las mismas.

Diferentes análisis consultados coinciden en señalar al Japón de la segunda posguerra como la cuna de los Premios. Uno de los primeros pasos dados por este país para revitalizar su economía y elevar el nivel de vida de su población, fue invitar al Dr. W. E. Deming, especialista norteamericano en la aplicación de técnicas de control estadístico de calidad. *“El efecto movilizador que produjo esta iniciativa hizo que en 1951, por resolución de la Unión de Científicos e Ingenieros Japoneses (JUSE), Japón instituyera el ‘Premio Deming’.* Desde entonces, la adopción del control de calidad y de sus técnicas fue cosa común en prácticamente todos los sectores de la indus-

*tria japonesa, y de allí evolucionó, con el tiempo, el concepto de Calidad Total o CALIDAD EN TODA LA EMPRESA”.*¹

A mediados de 1980 un grupo de expertos de los Estados Unidos analizó una serie de organizaciones exitosas en búsqueda de características comunes que las diferenciaran de las demás y encontraron que se componían de valores fácilmente percibidos como parte de la cultura de las organizaciones, practicados por sus líderes y profesionales en todos los niveles. “*En la ocasión, los valores identificados en las organizaciones de éxito fueron considerados fundamentos para formar una cultura de gestión volcada hacia resultados y dieron origen a los criterios de evaluación y a la estructura sistémica del Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) en los Estados Unidos, en 1987*”.²

En Europa, países como España, Finlandia, Francia, Inglaterra, Italia e Irlanda, entre otros, instituyeron el Premio Nacional a la Calidad y en 1992 se entregó por primera vez el Premio de la Comunidad Económica Europea, instrumentado a través de la Fundación Europea para la Calidad. En la Región, México, Colombia, Brasil, Ecuador, Uruguay y Chile han instituido también sus respectivos premios y han constituido entidades no gubernamentales o mixtas (algunas con directorios tripartitos) o han designado a fundaciones de derecho privado o a organizaciones ya existentes, para su administración.³

Un antecedente más antiguo es el de Italia, en donde el Premio Calidad fue creado en 1950 por el International Quality Service, (IQS) con el apoyo del gobierno italiano, con los objetivos iniciales de, por una parte, diferenciar y seleccionar productos con las mejores condiciones de competitividad en los mercados externos y, por otra, incentivar el mejoramiento de la calidad de los productos. El IQS realizó en São Paulo en 1977 la primera edición del Prêmio Qualidade Brasil, cuyo objetivo fue incentivar la calidad en todos los niveles, premiando empresas destacadas en la gestión de calidad y con resultados notables en el mercado de los consumidores.⁴

Como se verá en las secciones siguientes, existen numerosas similitudes entre los diferentes premios de los países de la región, en aspectos de concep-

¹ Fundación Premio Nacional a la Calidad: “Gestión Empresarial-República Argentina”, www.premiocalidad.com.ar 2005.

² Fundación para el Premio Nacional para la Calidad (FNPQ), “Criterios de Excelencia. El estado del arte de la gestión para la excelencia del desempeño y el aumento de la competitividad”, Brasil, 2005 (www.fnpq.org.br).

³ www.premiocalidad.com.ar, 2005.

⁴ Fundação para o Premio Nacional da Qualidade (FPNQ): “Sobre o Premio Qualidade Brasil”, www.fpnq.org.br 2005.

ción, objetivos, requisitos, metodologías de evaluación y procedimientos, lo cual seguramente está motivado por el hecho de que en la formulación de sus alcances y mecanismos casi todos han tomado como referencia modelos similares de procedencia internacional, tales como el Malcolm Baldrige de Estados Unidos, el Europeo (EFQM) y el Iberoamericano, entre otros.

(En el Anexo 4.1 incluimos una lista de algunos premios de América y Europa, tomada de la página web del Premio Nacional a la Calidad de Chile).⁵

4.2 Aspectos metodológicos

4.2.1 Misión

Los diferentes premios analizados declaran en sus misiones numerosos elementos coincidentes, entre los cuales se destacan:

- promover el mejoramiento de la gestión en las organizaciones con criterios de categoría mundial (Colombia) y mejorar la capacidad de las organizaciones para competir exitosamente en los mercados mundiales (Brasil);
- promover una amplia comprensión de los requisitos para alcanzar la excelencia del desempeño y, por tanto, la mejora de la competitividad (Brasil);
- provocar efectividad de las organizaciones en la creación de valor para todos sus grupos de interés, especialmente para sus clientes y mercados (Argentina);
- provocar un efecto multiplicador a partir del amplio intercambio de informaciones sobre las mejores prácticas (México);
- promover, desarrollar y difundir procesos y sistemas destinados al mejoramiento continuo de la calidad en los productos y en los servicios que se originan en el sector empresario a fin de apoyar la modernización y competitividad de esas organizaciones (Chile);
- efectuar un reconocimiento público a organizaciones con enfoque práctico de procesos de gestión para la calidad y la productividad (Colombia);
- promover la comprensión de los factores y elementos que tienen una influencia decisiva en la obtención de niveles superiores de calidad, con especial énfasis en aquellos relacionados con el desarrollo de las personas (Chile).

⁵ www.chilecalidad.cl 2005.

4.2.2 Objetivos

Los objetivos llevan a la operacionalización de la misión y en este campo también se encuentran importantes coincidencias, como por ejemplo:

- promover los cambios culturales necesarios para la adopción del enfoque y las prácticas de Gestión Integral y de Gestión de Excelencia como fundamento de la competitividad de las organizaciones (Colombia y Chile);
- provocar la generación de un proceso de aprendizaje en las organizaciones y toda la comunidad en el ámbito de la calidad integral (Chile);
- propiciar la utilización del premio como un instrumento educativo para el desarrollo de organizaciones socialmente sanas y económicamente exitosas (Colombia);
- ofrecer una herramienta útil de diagnóstico y mejora continua (México);
- promover la viabilidad de las empresas y fomentar las exportaciones con base en la calidad (México);
- establecer, actualizar y difundir un modelo integral de gestión para la evaluación y el diagnóstico de las organizaciones y capacitar en el conocimiento y utilización del modelo (Argentina).

4.2.3 Criterios de evaluación

Dado que los Premios Nacionales a la Calidad son “*un reconocimiento a la gestión de una organización (y no) un certificado de calidad de un producto o servicio*”,⁶ todos tienen como eje central de su trabajo con las organizaciones un **modelo** para promover, evaluar y reconocer la excelencia en la gestión dirigida a la calidad total y al mejoramiento continuo. Así, en Colombia se le denomina “Modelo de Excelencia en la Gestión”, en México “Modelo Nacional para la Calidad Total”, en Argentina “Modelo para una Gestión Empresarial de Excelencia”, en Uruguay “Modelo de Mejora Continua”, en Chile y Brasil “Criterios de Excelencia”. Estos modelos no apuntan solamente a exponer los criterios y procedimientos para concursar y para seleccionar a los galardonados sino que, principalmente, tienen “*el propósito de convertirse en una eficaz herramienta de autodiagnóstico para todos aquellos que, interesados por la Calidad, recurran a él como guía para el perfeccionamiento de sus propias organizaciones. Es decir que los destinatarios del MO-*

⁶ Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia y Corporación Calidad: “Premio Colombiano a la Calidad de la Gestión 2004-2005 Guía para los Participantes”, Bogotá, 2005.

*DELO no son sólo las organizaciones en posición de competir exitosamente por el Premio; lo son también aquellas que, no estando en condiciones de ganar el Premio, desean emprender el desafío de la modernización, la competitividad y la excelencia”.*⁷

Esto significa que una organización puede utilizar los criterios de excelencia como referencia para mejorar su sistema de gestión, realizar una autoevaluación con fines de mejoramiento o como guía para la elaboración del informe mediante el cual hará su postulación para ser candidata al Premio Nacional.

También en este campo los diferentes premios presentan importantes coincidencias, aunque así mismo exhiben particularidades que no es del caso exponer en este documento. En este contexto, se podría consignar los siguientes puntos en común de las guías para la excelencia en la gestión:

- Es deseable que la organización tenga una concepción de Gestión Estratégica (integral, visión de futuro, mercado, metas, continuidad, compartida por todos los estamentos).
- Se evalúa la gestión en sus diferentes momentos, para lo cual se utiliza el modelo PHVA (planear, hacer, verificar, actuar correctivamente).
- Los modelos establecen fundamentos o principios que deben tenerse en cuenta antes de evaluar los aspectos específicos que generan valoraciones cuantitativas.
- Los modelos especifican un conjunto de criterios y subcriterios que serán objeto de autoevaluación, evaluación externa y calificación mediante sistemas de puntajes.

Como marco para el análisis de los criterios, los modelos establecen “*fundamentos de la excelencia* (entendidos como) *conceptos que se traducen en prácticas encontradas en organizaciones de elevado desempeño*”.⁸ Por ejemplo, para el Premio brasileño, esos **fundamentos** son, entre otros, visión sistémica, aprendizaje organizacional, innovación, liderazgo, visión de futuro, foco sobre el cliente y el mercado, responsabilidad social, gestión basada en hechos, valorización de las personas, abordaje por procesos y orientación hacia resultados.⁹

El Premio Nacional a la Calidad de Chile, por su parte, se apoya en los

⁷ Fundación Premio Nacional a la Calidad: “Gestión Empresarial-República Argentina”, www.premiocalidad.com.ar 2005.

⁸ Fundación para el Premio Nacional para la Calidad (FNPQ) Brasil, op. cit. (en www.fnpq.org.br).

⁹ FNPQ Brasil, op. cit. (en www.fnpq.org.br).

siguientes **principios**: liderazgo y compromiso de la dirección superior, gestión orientada hacia la satisfacción de los clientes, apreciación de las personas como el principal factor estratégico, mejoramiento permanente de la productividad y la calidad de los procesos, flexibilidad y capacidad de respuesta rápida a los requerimientos de los clientes, perfeccionamiento permanente de los sistemas de planificación y decisión (precisión de los instrumentos de información, análisis de datos y estudio sistemático de los hechos), valoración de la responsabilidad pública, protección del medio ambiente y del aporte social de la organización, orientación de la gestión a los resultados, y adhesión a la no discriminación.¹⁰

En el campo de los **criterios y subcriterios de evaluación y asignación de puntajes** también se encuentran altas coincidencias. Así, para el Premio brasileño, los ocho Criterios de Excelencia se refieren a: Liderazgo, Estrategias y Planes, Clientes, Sociedad, Informaciones y Conocimiento, Personas, Procesos y Resultados (ver Anexo N° 4.2, donde se discriminan los subcriterios y los puntajes respectivos).¹¹ Para el Premio colombiano los ocho criterios son: Gestión Estratégica, Gestión de Clientes y Mercados, Liderazgo, Desarrollo de las Personas, Gestión de la Información, Gestión de Procesos, Responsabilidad Social y Resultados (ver Anexo N° 4.3).¹² Estos criterios se repiten en los demás premios, aunque enumerados en orden ligeramente diferente y con distintos puntajes para cada uno (por ejemplo, al criterio “Resultados” Brasil le asigna 450 puntos, Colombia 400, México 300 y Chile 250 –ver anexos 4.2, 4.3 y 4.4).

4.2.4 Proceso general del Premio

El proceso general de los Premios Nacionales de Calidad se puede resumir en los siguientes pasos:¹³

- a. La autoridad competente, normalmente un ministerio de desarrollo económico, o la entidad que ha recibido la delegación oficial para la coordinación operativa y los aspectos técnicos correspondientes, difunde la convocatoria anual y efectúa acciones de orientación y acompañamiento.

¹⁰ Chile Calidad, “Premio Nacional a la Calidad, Hacia una Gestión de Excelencia, Versión 2004”, Santiago, 2004, www.chilecalidad.cl

¹¹ FNPQ Brasil, op. cit. (en www.fnpq.org.br).

¹² Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia y Corporación Calidad, “Premio Colombiano a la Calidad de la Gestión 2004-2005 Guía para los Participantes”, Bogotá, 2005.

¹³ Este resumen se basa principalmente en los esquemas de Colombia y Chile, pues ellos recogen los elementos comunes a los casos examinados con mayor detalle para este informe, como son los de esos dos países, más Argentina, Brasil y México.

-
- b. Las organizaciones presentan sus solicitudes de admisión y categorización.
 - c. Las autoridades comprueban requisitos de admisión.
 - d. Las organizaciones autorizadas se inscriben, adjuntando el informe de postulación.
 - e. El organismo competente capacita y selecciona a los evaluadores y jurados.
 - f. Los evaluadores evalúan los informes de postulación.
 - g. Los evaluadores recomiendan la selección de organizaciones para visitas en terreno.
 - h. Los evaluadores realizan las visitas de campo.
 - i. Los evaluadores elaboran informes para cada una de las organizaciones visitadas.
 - j. Los jurados recomiendan a la autoridad competente el otorgamiento de los premios a las organizaciones elegidas.
 - k. Los premios son entregados en ceremonia especial, normalmente por el Presidente de la República.
 - l. Todos los postulantes reciben una retroalimentación en la forma de un informe escrito y una visita por parte de un grupo que representa a los diferentes estamentos comprometidos en la evaluación y la decisión.
 - m. La divulgación se inicia con la ceremonia de premiación de las organizaciones ganadoras y continúa con conferencias técnicas y otras actividades, en las cuales cada organización ganadora da a conocer los principales aspectos que la condujeron al galardón.

4.2.5 Tres elementos centrales del proceso de los premios

De lo expuesto cabe destacar tres elementos centrales como foco del mejoramiento continuo de las organizaciones y como incentivo para promover la competitividad económica y el bienestar social de los países: a) la **aplicación de los modelos de excelencia** por parte de las organizaciones y su **autoevaluación** con base en los criterios y métodos definidos en los mismos; b) la **retroalimentación** a las organizaciones participantes por parte de los responsables del Premio; y c) la **divulgación** de las mejores prácticas por parte de los premiados.

La aplicación de los modelos de excelencia permite a las organizaciones observarse como un sistema y como un ente integral en su funcionamiento

para provocar la mejora continua. De acuerdo con el Modelo Nacional para la Calidad Total de México (MNCT), *“es también una herramienta para realizar el diagnóstico de una organización o para evaluar su grado de madurez, lo que permite apreciar sus fortalezas y áreas de oportunidad”*.¹⁴ Los modelos de los diferentes premios constituyen la base para que las organizaciones se **autoevalúen** y elaboren los informes que deben adjuntar en su postulación, en donde se consignan el enfoque, la implementación y los resultados de su sistema de gestión. *“Esas informaciones tienen por objetivo demostrar que la candidata utiliza enfoques eficaces y ejemplares que puedan ser útiles también para otras organizaciones”*.¹⁵

La retroalimentación, por su parte, implica que las organizaciones participantes reciben todas, aunque no hayan alcanzado premio, una evaluación objetiva y profesional efectuada por especialistas en las materias. En esos informes de evaluación se indican las fortalezas y aspectos a mejorar en materia de calidad detectados por los examinadores para cada uno de los factores, criterios y subcriterios.¹⁶ *“La retroalimentación es el aporte más valioso que se brinda a los participantes, dado que en ella se analizan las fortalezas y oportunidades de mejoramiento del Sistema de Gestión que se está desarrollando, se establecen referentes de acción que orientan a las organizaciones en su camino hacia la excelencia y se determinan parámetros para medir la evolución del Sistema de Gestión”*.¹⁷

Finalmente, **la divulgación de las mejores prácticas** queda garantizada en todas las versiones de los premios, pues las organizaciones galardonadas tienen la obligación de efectuar eventos técnicos para *“dar a conocer a otras organizaciones los principales aspectos que la(s) han hecho merecedora(s) (del) galardón, reflejados en su gestión de excelencia. Esto(s) evento(s) congrega(n) a un gran número de organizaciones invitadas, para las cuales las ganadoras se constituyen en ejemplo de gestión y modelo a seguir”*.¹⁸

¹⁴ Premio Nacional de Calidad de México: “Modelo Nacional para la Calidad Total” y “Guía de Participación 2005”, www.pnc.org.mx

¹⁵ Fundação para o Premio Nacional da Qualidade (FPNQ): “Sobre o Premio Qualidade Brasil”, www.fpnq.org.br 2005.

¹⁶ www.premiocalidad.com.ar 2005.

¹⁷ Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia y Corporación Calidad, “Premio Colombiano a la Calidad de la Gestión 2004-2005 Guía para los Participantes”, Bogotá, 2005.

¹⁸ Chile Calidad: www.chilecalidad.cl 2005.

4.3 Aspectos de funcionamiento de los Premios Nacionales a la Calidad

En casi todos los países analizados para este informe los premios se denominan Premio Nacional a la Calidad, con la excepción de Colombia, en donde desde el año 2001 pasó a denominarse Premio Nacional a la Calidad de la Gestión.

Los premios son creados por leyes o decretos de los respectivos poderes legislativos o ejecutivos del orden nacional, tienen como autoridad de aplicación a un ministerio (normalmente el que ejerce las funciones de fomento a la economía) y son otorgados una vez al año en ceremonia solemne por los presidentes de las respectivas naciones.

Para su administración se han creado organismos de naturaleza mixta o no gubernamentales o se han aprovechado otros ya existentes en los países, tales como fundaciones (Argentina y Brasil), corporaciones mixtas (Colombia), fideicomisos privados (México) o centros de productividad y calidad (Chile). En relación con los premios, estos organismos tienen la función de orientación técnica, capacitación y selección de los evaluadores y jurados y acompañamiento al proceso, pero su misión institucional va más allá, pues su fin principal es propiciar y habilitar procesos en las empresas y organizaciones para elevar su efectividad, competitividad y sostenibilidad.

Se encuentra también una amplia coincidencia en los instrumentos y mecanismos utilizados en los diferentes países para efectuar la evaluación externa de las organizaciones postulantes a los Premios. Así, en Argentina es una Junta de Evaluadores (examinadores y jueces) designada por el Consejo de Administración de la Fundación PNC; en Colombia los evaluadores son seleccionados por la Corporación Calidad y los jurados por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo; en Chile se denomina Cuerpo de Examinadores, Comité de Jueces y Jurado; en México, Grupo Evaluador y Comité de Premiación; y en Brasil, Banca Examinadora.

En general, los países coinciden en subrayar que la conformación de estos grupos transitorios se realiza con apego a estrictas normas de selección profesional y ética, y que se componen con expertos altamente calificados que provienen de diversos sectores de actividad, poseen elevados estándares profesionales y gozan del reconocimiento de sus pares. Asimismo, ejercen su función previa una rigurosa capacitación y en el marco de estrictas normas de ética y comportamiento.

En cada país se han establecido clasificaciones diferentes para la partici-

pación y la premiación de los diversos tipos de empresas y organizaciones, tomando como referentes principales, los siguientes elementos:

- Tamaño de la organización, normalmente determinado por la combinación del número de empleados y el valor de los activos, con lo cual se generan tres categorías: grandes, medianas y pequeñas.
- Sector de actividad económica principal de la organización, con diversas combinaciones de las siguientes categorías: industria, agropecuaria, comercio, servicios e instituciones educativas. En algunos países, como en Brasil, Chile y Colombia, las instituciones educativas pueden participar en la categoría de servicios; en otros, como en México y Uruguay, tienen su categoría propia.
- Naturaleza jurídica: si pertenecen al sector privado o al sector público.
- En algunos países, como en Argentina, se distingue también si las organizaciones son con fines de lucro o sin fines de lucro.

4.4 Los Premios Nacionales de Calidad y el sector educativo

El análisis de la relación de las instituciones educativas (IE) con los organismos que administran los Premios Nacionales de Calidad en la región permite observar, **al menos**, tres escenarios reales:

- a) Países en los cuales las IE pueden participar en la edición nacional del Premio en la categoría de entidades de servicios (tales como Argentina, Brasil, Chile y Colombia).
- b) Países en los cuales existe una categoría dentro del Premio Nacional exclusiva para las IE (ejemplos: México y Uruguay).
- c) Países en los que existe un programa de acompañamiento especial a las IE, realizado a través de la aplicación de un modelo para el desarrollo de un sistema de mejoramiento de la calidad de la gestión escolar (ejemplos: Chile, Argentina, Colombia).

4.4.1 Países en los que las instituciones educativas participan en la edición nacional del Premio en la categoría de entidades de servicios

En los países en los cuales las IE pueden participar en la edición nacional del Premio en la categoría de entidades de servicios, ellas se acogen a las normas y procedimientos establecidos para todas las empresas y organizaciones (cuyas características generales han sido descritas en los diferentes apar-

tes de las secciones 4.2 y 4.3 de este documento). Cada institución, sin embargo, es libre de desarrollar su propio Sistema de Gestión de Calidad y de utilizar, al lado del modelo de excelencia definido por el respectivo Premio Nacional, otros modelos y mecanismos complementarios, como sucede en el SENAI de Brasil en sus diferentes Direcciones Regionales.

El SENAI de Santa Catarina (SENAI/SC), por ejemplo, recibió el reconocimiento como Finalista en la versión 2004 del Premio Nacional a la Calidad en su categoría. Esta Dirección Regional posee un Sistema de Gestión basado en el modelo del Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ) y en los requisitos de la Norma NBR ISO 9001:2000. La organización se dirige hacia la excelencia incentivando una cultura de la calidad representada por unas directrices organizacionales centradas en el negocio institucional, la misión, la visión, la política y los valores. *“Todas las 32 Unidades (de esta regional) están incluidas en el Sistema de Gestión con base en los criterios del PNQ, pasando anualmente por auditorías internas y externas, y realizando así ciclos de aprendizaje y mejoría de las prácticas”*.¹⁹ (En el Anexo N° 4.5 se incluyen las “Principales herramientas del Sistema de Gestión de Calidad del SENAI/SC, representadas en la figura de la Casa da Qualidade”).

4.4.2 Países en los cuales existe una categoría dentro del Premio Nacional exclusiva para las instituciones educativas

Aquí mencionaremos a título de ejemplo los casos de Uruguay y México.

En **Uruguay** el Comité Nacional de Calidad funciona en la órbita del Ministerio de Industria, Energía y Minería y fue creado por el decreto N° 177/191 de abril de 1991 con el objetivo de fomentar la cultura de la calidad en el país. El Premio Nacional de Calidad, por su parte, fue creado por el decreto N° 648 de diciembre de 1992 *“con el objetivo de reconocer a las organizaciones que se destaquen en la aplicación de procesos de Calidad, a través de una Gestión de Calidad Total y que constituyan ejemplos para otras instituciones y de la sociedad en su conjunto”*.²⁰

El Premio uruguayo se otorga en las siguientes categorías de organizaciones: a) privadas grandes, medianas y pequeñas –industriales o agropecuarias–; b) privadas grandes, medianas y pequeñas –servicios–; c) públicas, estatales o

¹⁹ SENAI Nacional: “Atualização tecnológica e qualidade”, 2004, www.cinterfor.org.uy/calidad

²⁰ Comité Nacional de Calidad del Uruguay (CNC), “Premio Nacional de Calidad”, www.cnc.gub.uy

no; y d) educación. En esta última categoría, en el año 2004 recibieron el Premio, el Colegio Jesús María Carrasco, el Instituto Militar de Estudios Superiores y la Escuela Naval; y recibieron “Mención Especial”, el Centro de Capacitación y Producción CECAP,²¹ la Escuela Técnica C. Harriague de Castaños y el Centro de Educación Inicial (CETP).²²

En **México**, la clasificación de las organizaciones participantes en el PNC se establece de acuerdo con el número de empleados totales para las industriales, de servicios y comerciales (pequeñas, medianas y grandes), dando origen así a nueve categorías, más dos que se definen, no por el número de empleados sino, la una por su función, instituciones educativas (públicas o privadas) y la otra por su carácter gubernamental (unidades administrativas federal, estatal o municipal).²³ A título de ejemplo, mencionemos que en la categoría instituciones educativas, el Instituto Tecnológico y de Educación Superior de Monterrey (ITESM) obtuvo el Premio en los años 2003 y 2004; el Centro de Desarrollo Infantil N° 4 de Monterrey lo obtuvo en 2004; y el CAM Profesor Rubén Reyes Rodríguez lo obtuvo en 2003.²⁴

Para avanzar hacia una participación exitosa en los premios, el ITESM recomienda a las instituciones educativas:

- Lograr el compromiso de todos los directivos
- Asignar responsables de criterios a nivel directivo
- Conformar un equipo de trabajo con un amplio conocimiento del Modelo Nacional de Calidad Total (MNCT) y de la organización
- Capacitar a los directivos y personal en el MNCT
- Establecer un plan de trabajo desde el inicio del año
- Establecer simulacros de visita
- Preparar y practicar presentaciones ejecutivas
- Difundir ampliamente los sistemas y procesos
- Documentar y tener a la mano las evidencias
- Y si no se gana, administrar la desmotivación, para lo cual recomienda plantear la retroalimentación de los evaluadores como diagnóstico objetivo,

²¹ Un detallado análisis del caso del CECAP se encuentra en el N° 15 de la publicación de Cinterfor/OIT, *Papeles de la Oficina Técnica*, “CECAP, competencias y evaluación; dos vías hacia la mejora de la calidad de la educación”, Montevideo, 2005 (se puede consultar en www.cinterfor.org.uy/calidad).

²² CNC Uruguay, op. cit.

²³ Premio Nacional de Calidad de México, “Guía de Participación 2005”, www.pnc.org.mx

²⁴ En www.pnc.org.mx / Premio Nacional de Calidad / Organizaciones Ganadoras / Directorio (2005).

incorporarla en la planeación de la institución y establecer proyectos de mejora como resultado de la misma.²⁵

4.4.3 Países con un Modelo de Calidad de la Gestión Escolar asociado a los Premios Nacionales

Algunos países de la región han desarrollado modelos específicos para el mejoramiento de la calidad de la gestión en los planteles escolares y, por extensión, en otras entidades educativas, adaptados de (o basados en) los Modelos de Excelencia en la Gestión o de Calidad Total que constituyen el eje del mejoramiento y de la evaluación de las empresas y organizaciones que participan en los Premios Nacionales de la Calidad. Son, al menos, los casos de Argentina, Chile y Colombia.

4.4.3.1 Argentina

En **Argentina** la Fundación Premio Nacional a la Calidad (FPNC) constituyó una Comisión de Educación que se ocupó de desarrollar el “Modelo de Evaluación de la Gestión de Calidad para Instituciones Educativas”. El mismo es definido como *“un sistema de evaluación integral del desempeño organizacional, tendiente a instalar la mejora continua como método de crecimiento y cumplimiento de los objetivos fijados por las Instituciones [...] permite identificar sistemáticamente las relaciones que se dan entre los fines, la estructura y los resultados de toda organización [...] se sustenta en la teoría y la práctica de la gestión de la calidad. No prescribe, ni describe cómo debe ser desarrollada la gestión de una universidad, una escuela primaria (EGB), secundaria (Polimodal) u otras instituciones con fines educativos. Es más un modelo del ‘cómo hacer’ organizacional que del ‘qué hacer’ educativo. No podría contener la enorme y rica variedad de alternativas de acción que el ámbito de la Educación posee. El modelo indaga sobre requisitos y procesos aplicados ...La evaluación se hace sobre la consistencia de los enfoques, el despliegue necesario en la organización y la revisión sistemática de los planes a partir de las fortalezas y debilidades encontradas”*.²⁶

²⁵ ITESM: “Recomendaciones para una participación exitosa en los premios de calidad”. Ponencia de José Humberto Cantu Delgado, del ITES de Monterrey, en el IV Congreso Iberoamericano de calidad en la Educación, SENAI Brasil, 2005 (www.cinterfor.org.uy).

²⁶ Fundación Premio Nacional a la Calidad (FPNC), Argentina, Comisión Educación: “Modelo de Evaluación de la Gestión de Calidad para Instituciones Educativas, Una Herramienta para la Autoevaluación Institucional”, Buenos Aires, noviembre, 2002 (www.premiocalidad.com.ar).

El Modelo argentino para las IE presenta tres componentes que enmarcan siete criterios, los cuales a su vez incluyen 28 factores, elementos que sirven como referentes para la autoevaluación y evaluación externa de las instituciones educativas y a los cuales se les asignan puntajes sobre la base de un total de 1.000 (ver Anexo N° 4.6). Los tres componentes y los siete criterios con sus puntajes máximos son los siguientes:²⁷

Componentes	Factores	Puntajes máximos
Liderazgo	• Liderazgo	200
Sistema de Gestión	• Planeamiento estratégico	80
	• Enfoque en estudiantes e interesados	70
	• Información y comunicación	120
	• Enfoque en el personal docente y no docente	90
	• Gestión de los procesos educativos y de apoyo	90
Resultados	• Resultados del desempeño de la institución	350
Total		1.000

4.4.3.2 Chile

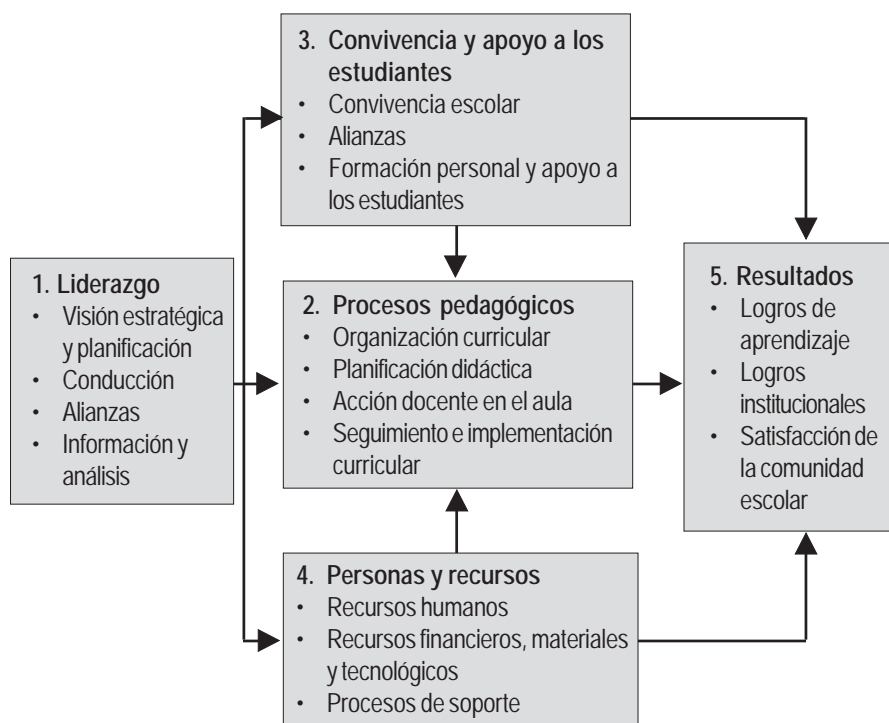
En **Chile** el Ministerio de Educación y el Centro Nacional de la Productividad y la Calidad, ChileCalidad,²⁸ organismo administrador del Premio Nacional a la Calidad, convinieron efectuar “*el diseño e implantación de un Sistema que asegure la mejora continua en los resultados de aprendizaje de los estudiantes de establecimientos escolares municipales a través del mejoramiento de su gestión y administración*”.²⁹

²⁷ FPNC Argentina, op. cit. (A título de ejemplo, mencionemos que en el año 2004 el Grupo Educativo Marín recibió Mención Especial a la Excelencia en la Gestión Educativa y el Aporte a la Comunidad).

²⁸ “Creado en 1996, el Centro Nacional de la Productividad y la Calidad, también conocido como ChileCalidad, es un comité dependiente de CORFO, cuyo directorio está integrado por dos representantes de la CUT (Central Unitaria de Trabajadores), dos de la CPC (Confederación de la Producción y del Comercio) y tres personeros de Gobierno (Ministerio de Economía, Ministerio del Trabajo y Corfo), siendo presidido por el Ministro de Economía” (Fuente: www.chilecalidad.cl / quiénes somos).

²⁹ ChileCalidad: “Gestión Escolar”, www.chilecalidad.cl 2005.

Modelo de Calidad de la Gestión Escolar



Fuente: Ministerio de Educación de Chile, División de Educación General: “Modelo de Calidad de la Gestión Escolar, Eje Temático Gestión Escolar Orientada a Resultados de Calidad”. Presentación en Power Point, www.chilecalidad.cl 2005.

El Modelo de Gestión Escolar es una adaptación reducida del Modelo para la Gestión de Excelencia utilizado en Chile en el ámbito del Premio Nacional a la Calidad y, “*si bien los niveles de puntaje en ambos modelos podrían ser comparables, su aplicación no permite postular directamente al mencionado Premio*”.³⁰

El ciclo del Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Escolar (SACGE), considera las siguientes fases:

- Autoevaluación Institucional de cada establecimiento educacional con base en el “Modelo de Calidad de la Gestión Escolar”

³⁰ Respuesta electrónica del Coordinador del Programa SACGE de ChileCalidad, Señor Renato León, en noviembre de 2005.

-
- Validación de la autoevaluación a través de un Panel de Evaluación Externa compuesto por expertos en el modelo de gestión
 - Diseño y Ejecución de Planes de Mejora en los ámbitos más relevantes evidenciados en la evaluación
 - Identificación de Buenas Prácticas de Gestión
 - Cuenta Pública³¹
 - La vinculación de todo este proceso a las decisiones de apoyo y recursos que provienen de los sostenedores municipales hacia las escuelas y del propio Ministerio a través de la supervisión.

El SACGE evalúa las capacidades de gestión institucional expresadas en la existencia y calidad de los sistemas que implementan los establecimientos escolares para desarrollar eficientemente el currículum y alcanzar aprendizajes de calidad con sus alumnos. El Modelo del SACGE *“no prescribe un tipo ideal de prácticas para los establecimientos y por tanto, no se orienta a certificar calidad, sino más bien plantea buenas preguntas para que a través de un proceso de aprendizaje institucional, se establezcan las bases de un itinerario de mejoramiento permanente, que responda a las particularidades de cada establecimiento y que otorgue un espacio de desarrollo profesional contextualizado según las demandas y necesidades de cada comunidad escolar”*.³²

El SACGE permite al establecimiento educacional realizar una autoevaluación sistemática y establecer el mejoramiento continuo de procesos clave de la gestión escolar, como son:

- liderazgo y conducción escolar,
- gestión y supervisión de la implementación curricular,
- convivencia escolar y apoyo a los estudiantes,
- administración y gestión de recursos, y

³¹ *“La Cuenta Pública, en el marco del sistema de aseguramiento, cumple dos objetivos fundamentales. Por un lado, transparentar los avances, dificultades y desafíos de mejoramiento que se han registrado a partir de la implementación de sus distintos componentes y por otro, que a través de esta dinámica se logre comprometer los esfuerzos de la comunidad interna y externa del establecimiento en las acciones que se hayan planificado”*. Fuente: Ministerio de Educación de Chile, Unidad de Gestión y Mejoramiento Educativo, División de Educación General, “Sentidos y Componentes del Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Escolar”, www.chilecalidad.cl 2005.

³² Chile, Ministerio de Educación, Unidad de Gestión y Mejoramiento Educativo, División de Educación General: “Sentidos y Componentes del Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Escolar”, www.chilecalidad.cl 2005.

-
- análisis y evaluación permanente de sus resultados.

De esta manera, los establecimientos que se incorporan al Sistema “*planifican y persisten en sus acciones, superando el activismo contingente, conectan sus principales actividades a fines curriculares, vinculan todo su quehacer a objetivos y metas medibles, desarrollan permanentes procesos de evaluación y mejoramiento de sus procesos, y por tanto, son capaces de mostrar ‘buenas prácticas’ que les han permitido alcanzar resultados en distintos planos del quehacer educativo, fundamentalmente en los logros de aprendizaje con sus alumnos*”.³³

Las principales actividades realizadas en el marco de este programa por los equipos de ChileCalidad y del Ministerio de Educación, son:

- Diseño de un Mapa Estratégico del Sistema 2003-2010
- Diseño de un Modelo de Gestión Escolar y la Guía de Autoevaluación
- Capacitación a los equipos de gestión de los establecimientos, encargados de la Autoevaluación
- Control del proceso de Autoevaluación
- Capacitación de los integrantes de los Paneles Externos, encargados de validar las autoevaluaciones
- Control del proceso de validación
- Elaboración de Informes de Retroalimentación
- Supervisión de la generación de Planes de Mejoramiento
- Generación de un registro de Buenas Prácticas de Gestión.³⁴

4.4.3.3 Colombia

En **Colombia**, la Secretaría de Educación de la Alcaldía Mayor de Bogotá Distrito Capital creó, mediante el Decreto N° 379 del 30 de mayo de 1997 (ver Anexo N° 4.7), el Galardón Santa Fe de Bogotá a la Gestión Escolar, “*Como reconocimiento y estímulo a las instituciones escolares estatales y privadas de enseñanza preescolar, básica y media que hayan logrado articular exitosamente las tareas pedagógicas y administrativas, consiguiendo innovar y mejorar la acción educativa*”. En ese mismo Decreto se delegó en el Secretario de Educación la tarea de elaborar y adoptar la Guía de Evaluación a la Gestión Escolar, con los “*lineamientos, criterios, componentes, objeti-*

³³ Chile Ministerio de Educación, op. cit., www.chilecalidad.cl 2005.

³⁴ Chile Calidad: “Gestión Escolar”, www.chilecalidad.cl 2005

vos, estructura, procedimientos, evaluación, adjudicación y compromisos, para la evaluación de las instituciones escolares que participen en la convocatoria al Galardón”.

Las entidades organizadoras del Galardón son las siguientes:³⁵

- La Secretaría de Educación de Bogotá: promueve, financia, convoca, orienta y entrega.
- La Corporación Calidad: proporciona orientación técnica, formación de evaluadores y jurado y acompañamiento al proceso.
- La Cámara de Comercio de Bogotá: financia y presta acompañamiento técnico.
- La Caja de Compensación Familiar COMPENSAR: financia y presta acompañamiento técnico.

El Galardón a la Excelencia Escolar tiene por objetivos específicos:

- Suministrar a las instituciones educativas una herramienta de autoevaluación que les permita conocer y documentar el estado de sus procesos de gestión y formular estrategias de mejoramiento en la implementación del Proyecto Educativo Institucional (PEI).
- Conocer y difundir experiencias significativas en la generación y aplicación de enfoques de gestión y organización orientados hacia la calidad.

La herramienta de autoevaluación contenida en el Modelo de Excelencia en la Gestión Escolar se inspira en los postulados de la gestión integral que armonizan:

- los lineamientos para un futuro mejor (Gestión Estratégica), con
- la mayor efectividad en el presente (Gestión de Procesos) y con
- la condición indispensable para el éxito (Gestión de la Cultura),
- en un estado permanente de innovación y aprendizaje.

El Modelo enmarca 8 categorías y 33 criterios que sirven como referentes para la autoevaluación y evaluación externa de las instituciones educativas y a los cuales se les asignan puntajes sobre la base de un total de 1.000 (ver Anexo N° 4.8):

³⁵ El resumen que se presenta a continuación con respecto al Galardón a la Excelencia en la Gestión Escolar de Bogotá, Colombia, está basado en los documentos disponibles en la página web de la Corporación Calidad, www.calidad.org y en la www.redacademica.edu.co, especialmente en el titulado “Guía de Evaluación 2004-2005”, de la Secretaría de Educación de Bogotá Distrito Capital.

Categorías	Puntajes máximos
• Horizonte institucional	130
• Gobierno escolar y liderazgo	110
• Gestión académica	150
• Gestión administrativa	130
• Desarrollo del estudiante	150
• Desarrollo del personal docente y administrativo	120
• Desarrollo de la comunidad	080
• Resultados y mejoramiento institucional	130
Total	1.000

Para participar en el Galardón a la Excelencia se requiere ser una institución de educación formal, tener domicilio en Bogotá y estar bajo su jurisdicción, estar debidamente reconocida por la Secretaría de Educación Distrital, no haber sido sancionada en los últimos cinco años y no haber ganado el Galardón a la Excelencia en los cinco años anteriores.

*“El Galardón se entrega en las categorías Estatal y Privada a las instituciones educativas que han construido esquemas de gestión integral y han logrado articular exitosamente las tareas pedagógicas y administrativas, consiguiendo demostrar y asegurar buenos resultados, transferir el conocimiento e identificar elementos diferenciadores e innovadores que se constituyen en la mejor estrategia de su entorno”.*³⁶

Una institución galardonada representa un ejemplo de excelencia en la gestión porque, entre otras características, demuestra y asegura buenos resultados orientados especialmente hacia los estudiantes, cuenta con uno o más elementos diferenciadores e innovadores que la distinguen ante las demás y tiene capacidad para enseñar a otros.³⁷

El proceso básico que se ejecuta para la participación en este Galardón se resume en los siguientes pasos:

- Inscripciones
- Talleres de orientación a postulantes

³⁶ Secretaría de Educación Distrital de Bogotá y Corporación Calidad: “Galardón a la Excelencia Premio a la Gestión Escolar, Guía de Autoevaluación 2004-2005”, www.ccalidad.org y en www.redacademica.edu.co

³⁷ Para conocer información sobre los resultados del Galardón en el año 2005, en la cual se incluye una corta descripción de las características de los colegios premiados, véase la página web: http://www.sedbogota.edu.co/secretaria/export/SED/prensa/archivo_noticias_2005_3/120_galardon_excelencia.html

- Elaboración de informes de postulación
- Entrega de informes de postulación
- Análisis y valoración de informes de postulación
- Selección de instituciones para visita de campo
- Visitas de campo
- Selección de ganadores
- Proclamación y entrega del Galardón (por parte del Alcalde Mayor de Bogotá)
- Proceso de Retroalimentación.

De acuerdo con informaciones verbales obtenidas en la Corporación Calidad, en la actualidad, el Modelo del Galardón a la Excelencia empieza a ser adoptado por las autoridades educativas de otros municipios y departamentos de Colombia.

Argentina - Premio Nacional a la Calidad
“Modelo de Gestión de Calidad para Instituciones Educativas”

Capítulo 1 - Conceptos fundamentales

Los conceptos de Gestión Total de Calidad desde la perspectiva de la organización educativa

Conceptos centrales del Modelo de Evaluación de la Gestión de Calidad para instituciones educativas

Capítulo 2 - Modelo de Evaluación

Diagrama de relaciones entre criterios

Componentes, criterios y factores

Descripción y comentarios del criterio

Capítulo 3 - Autoevaluación

Tabla de puntajes máximos sugeridos

Tablas de asignación de porcentajes:

Parte 1: Componentes Liderazgo y Sistema de Gestión

Parte 2: Componente Resultados

Capítulo 4

Glosario de términos clave

Referencias bibliográficas

Fuente: Fundación Premio Nacional a la Calidad (FPNC), Argentina, Comisión Educación: “Modelo de Evaluación de la Gestión de Calidad para Instituciones Educativas, una Herramienta para la Autoevaluación Institucional”, Buenos Aires, noviembre, 2002 (www.premiocalidad.com.ar).

Chile - Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Escolar (SACGE)

Contenido del Manual del Proceso de Autoevaluación

Procesos

- Proceso de Autoevaluación Institucional
- Proceso de Planificación del Mejoramiento
- Proceso de Cuenta Pública a la Comunidad

Fases del Proceso de Autoevaluación

- Fase 1: Capacitación a los establecimientos educacionales
- Fase 2: Organización del proceso de autoevaluación
- Fase 3: Aplicación de la Guía de Autoevaluación
- Fase 4: Validación

Resultados esperados del Proceso de Autoevaluación

- Evaluación de la calidad de la gestión del establecimiento
- Reflexión profunda acerca de las áreas clave de la gestión del establecimiento
- Listado de fortalezas y áreas de mejora identificadas
- Conocimiento de las áreas de mejora específicas
- Mayor compromiso de los miembros de la comunidad educativa, especialmente de los que participan en el proceso de Autoevaluación

Fuente: Chile, Ministerio de Educación, Unidad de Gestión y Mejoramiento Educativo, División de Educación General y Chile Calidad: “Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Escolar, SACGE, Manual del Proceso de Autoevaluación” (www.chilecalidad.cl 2005).

Chile - Premio Nacional a la Calidad
Guía de Autoevaluación de Establecimientos Educativos

1. Introducción

2. Orientaciones generales para la implementación del Proceso de Autoevaluación

Organización/planificación de la jornada

Duración del proceso de Autoevaluación

Conocimiento del instrumento

Constitución de equipos de trabajo

Resultados y priorización

Socialización de Resultados

Resultados esperados del proceso de autoevaluación

3. Estructura de la Guía de Autoevaluación

a) Áreas

b) Dimensiones

c) Elemento de gestión

4. Conceptos clave

Enfoque y Despliegue

Fortalezas

Oportunidades de mejora

Mejores prácticas

5. Niveles de evaluación

6. Evidencias

7. Instrucciones para la autoevaluación

8. Aplicación de la Guía de Autoevaluación por área

www.chilecalidad.cl 2005.

Bogotá, Colombia
“Galardón a la Excelencia, Premio a la Gestión Escolar,
Guía de Evaluación 2004-2005”

Presentación

Instituciones Galardonadas

Testimonio Instituciones Destacadas 2003-2004

Palabras Empresas Patrocinadoras

Primera parte: proceso del Galardón

Propósitos del Galardón

Modelo de Excelencia en la Gestión Escolar

Categorías

Requisitos

Premiación

Compromisos de las instituciones galardonadas

Marco general de evaluación

Características de una Institución Galardonada

Evaluadores y jurados

Visión general del proceso

Fases del proceso

Segunda parte: componentes y criterios de evaluación

Resumen de componentes, criterios y puntajes

0. La institución y su contexto

1. Horizonte institucional

2. Gobierno escolar y liderazgo

3. Gestión académica

4. Gestión administrativa

5. Desarrollo del estudiante

6. Desarrollo del personal docente y administrativo

7. Desarrollo de la comunidad

8. Resultados y mejoramiento institucional

Bibliografía - Glosario - Formulario de inscripción

Fuente: Secretaría de Educación Distrital de Bogotá y Corporación Calidad: “Galardón a la Excelencia Premio a la Gestión Escolar, Guía de Autoevaluación 2004-2005”, en www.ccalidad.org y en www.redacademica.edu.co

4.4.4 Beneficios de participar en los Premios o Galardones

Para el Instituto Tecnológico de Monterrey (ITESM), ganador del PNC de México en la categoría de Institución Educativa en los años 2003 y 2004, la participación en el Premio trae para las organizaciones un conjunto de beneficios que se resumen en:

- Visualizar a la institución como un sistema.
- Comprender la relación causal de los programas y operaciones cotidianas con los diversos sistemas con los que se cuenta.
- Diagnosticar los sistemas e identificar áreas sólidas y de oportunidad.
- Establecer programas y proyectos enfocados a satisfacer las prioridades de la institución y los grupos de interés.
- Entender y manejar un lenguaje de calidad entre el personal.
- Consolidar algunos de los sistemas y mejorar otros.
- Implementar la cultura de seguimiento, medición, documentación y comparación referencial.³⁸

Para el SENAI de Brasil, entre los principales beneficios de la participación en el PNQ y del desarrollo de los sistemas de gestión de la calidad en las diferentes regionales y dependencias de la organización, se destacan la estandarización (“*padronização*”) de las actividades, la medición del desempeño de los procesos, la mejoría de productos y servicios, la focalización en el negocio de la institución y la eliminación de repeticiones (“*retrabalhos*”), así como cambios positivos en el comportamiento del personal.³⁹

En general, las guías para la participación en los diferentes premios coinciden en anunciar los siguientes **beneficios**:

En primer lugar, para todas las organizaciones participantes, aunque no obtengan premio, mención o galardón:

- Capacitación y asesoría en la utilización del respectivo modelo de excelencia en la gestión
- Aplicación del modelo para mejorar su competitividad y su eficiencia
- Oportunidad de crear un modelo propio para la gestión de la calidad, la administración por calidad total y el mejoramiento continuo
- Autoevaluación y el aprendizaje organizacional que de ella resulta
- Mirada nueva por parte de expertos en la evaluación externa
- Retroalimentación por medio del informe de evaluación, tanto escrito como en visita de campo.

Y en cuanto a las organizaciones que resultan premiadas o galardonadas:

- Uso del logotipo que conlleva el reconocimiento
- Reconocimiento gubernamental público
- Reconocimiento a la alta confiabilidad de los productos y servicios
- Reconocimiento como modelo y referente nacional e internacional
- Posibilidad de participar en otros premios de carácter internacional
- En algunos casos, retribuciones en dinero o en especie.

4.4.5 El EFQM, un modelo en avance en las instituciones educativas en América

El Modelo Europeo EFQM en Colombia (y otros países de América Latina), por Grupo Santillana/Santillana Formación

El Grupo Santillana, a través de Santillana Formación, es representante oficial en Colombia del Modelo EFQM o Modelo Europeo de Calidad Total o de Excelencia, para su aplicación en instituciones educativas colombianas.

*“En 1996, el Instituto de Técnicas Educativas (ITE) de la Confederación Española de Centros de Enseñanza (CECE) junto con el Club de Gestión de Calidad (CGC) llevó a cabo la adaptación del Modelo a la educación y la formación no universitaria. En el año 2000 el Grupo Santillana suscribió un convenio con la CECE y el ITE para aplicar dicho modelo en América. En 2001 (formaron) 20 asesores para implementar el Modelo en México, San Salvador, Venezuela, Ecuador, Colombia, Perú y Chile. En 2001-2002 Santillana Formación de Colombia realizó adaptaciones básicas del Modelo para instituciones y centros educativos de Colombia. A partir del año 2003 (julio) se viene implementando en instituciones educativas colombianas”.*⁴⁰

³⁸ ITESM, “Recomendaciones para una participación exitosa en los premios de calidad”, op. cit.

³⁹ SENAI: “Diagnóstico Nacional de la Gestión para la Excelencia en el Sistema SENAI”. Ponencia de Marcelo Mendonça en el IV Congreso Iberoamericano de Calidad en la Educación, SENAI, Brasil, 2005, www.cinterfor.org.uy/IV Congreso.

⁴⁰ Grupo Santillana Colombia, Santillana Formación: “Modelo EFQM de Excelencia para la Calidad en la Gestión de Instituciones Educativas Colombianas”. Ponencia presentada en el

Fases de implementación⁴¹

En 60 horas presenciales de asesoría y con el acompañamiento de un asesor experto en la aplicación del modelo, la institución educativa desarrolla las siguientes fases, en un lapso de hasta seis meses:

Fase 0. Concertación inicial: Presentación a directivas de la institución, información sobre generalidades del Modelo. Orientaciones para la conformación del Equipo Líder de Calidad, Comité de Calidad, Director de Calidad. Concertación de fechas de iniciación de la asesoría y el acompañamiento.⁴²

I. Sensibilización-motivación: conceptos, fundamentos, estructura, principios, fases y documentación del modelo, aplicados a la institución.

II: Formación en el modelo: se hace a través de un caso práctico para desarrollar las competencias necesarias en los procesos evaluativos (cualitativos y cuantitativos) y el uso de las herramientas propias del Modelo.

III. Autoevaluación: de la gestión de la institución por los propios actores de la comunidad educativa interna.

IV. Divulgación al resto de la comunidad educativa: del proceso de implantación y de los resultados de la priorización de áreas de mejora y organización de equipos de mejora.

V. Formación en herramientas para la calidad: diseño de procesos, medición de hechos, satisfacción de clientes, etc.

VI. Asesoría y acompañamiento: a equipos de mejora para organizar planes de acción y en temas específicos.

Beneficios del Modelo

- Aprender a autoevaluarse con procesos, procedimientos y herramientas cualitativas y cuantitativas (en forma individual y grupal).
- Implicar participativamente a las personas en la consecución de objetivos y metas establecidos por ellas mismas.
- Mejorar el clima organizacional mediante el incremento de la satis-

“Foro Internacional de Modelos de Calidad y su aplicación en preescolar, básica y media”, organizado por CONACED, Bogotá, 2005 (archivo en CD).

⁴¹ Grupo Santillana Colombia: “Modelo EFQM de Excelencia”, www.santillana.com.co/santillana_formacion/modelo_europeo. De aquí tomamos las secciones siguientes sobre Fases, Beneficios, Principios y Alcance.

⁴² Grupo Santillana, Ponencia, op. cit.

facción de los miembros de la comunidad educativa y el desarrollo del liderazgo.

- Fomentar el pensamiento creativo de la innovación a través del aprendizaje continuo.
- Organizar equipos de mejoramiento que propicien la motivación y la participación activa de las personas de acuerdo con sus intereses y expectativas.
- Iniciar el camino de la mejora continua de las personas y de los procesos en la institución educativa.

Principios orientadores

- Orientación hacia los resultados.
- Orientación al usuario.
- Liderazgo y coherencia en los objetivos.
- Gestión por procesos, hechos y datos.
- Desarrollo e implicación de las personas.
- Aprendizaje, innovación y mejora continuos.
- Desarrollo de alianzas.
- Responsabilidad social.

Alcance de la Acreditación

“Una vez cumplidas las seis fases de implementación, se otorga a la institución educativa un diploma que acredita la excelencia en educación y formación Nivel Acceso. Igualmente, se entrega una placa y se autoriza la utilización de los sellos en la papelería e imagen corporativa de la institución educativa”.

Niveles de la Acreditación

“El proceso de implementación del EFQM contempla en el tiempo unos niveles de desarrollo de las instituciones y centros educativos, que dan cuenta del grado de acercamiento del sistema de calidad frente a los criterios, subcriterios y aspectos del modelo EFQM. / Son reconocidos a través de acreditaciones de carácter voluntario y de permanencia en los mismos de conformidad con las decisiones de cada institución de acceder o no a los niveles de acreditación

*propios del modelo EFQM. / Los niveles son los siguientes: Acceso, Desarrollo, Consolidación y Excelencia”.*⁴³

Organismos que otorgan la Acreditación

Los organismos que intervienen en el otorgamiento de la Acreditación en el Nivel de Acceso son:

- Confederación Española de Centros de Enseñanza (CECE) Instituto de Técnicas Educativas (ITE) (organismos acreditadores).
- Grupo Santillana Colombia, Santillana Formación (orientador del proceso de implantación).⁴⁴