

Espiñeira-Bellón, E.M., Mato Vázquez, D. & Mariño Barral, M.C. (2016). Análisis descriptivo del impacto de Sistemas de Gestión de Calidad (EFQM e ISO) en centros de Educación Primaria de la Comunidad Autónoma Gallega. *Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 19(3), 103-113.

DOI: <http://dx.doi.org/10.6018/reifop.19.3.267591>

## Análisis descriptivo del impacto de Sistemas de Gestión de Calidad (EFQM e ISO) en centros de Educación Primaria de la Comunidad Autónoma Gallega

*Eva María Espiñeira-Bellón, Dorinda Mato Vázquez, M.ª del Carmen Mariño Barral*

Universidade da Coruña

### Resumen

La necesidad de mejora de los centros educativos a través de la implantación de Sistemas de Gestión de Calidad (SGC), es cada vez más frecuente. Los modelos de gestión de calidad más empleados para ello son la familia de normas UNE-EN-ISO 9000 (ISO 9001) y el modelo de excelencia de la *European Foundation for Quality Management (EFQM)*. El impacto de dichas implantaciones, sin embargo, no es tan abordado, por lo que, el objetivo principal de este trabajo es realizar un análisis descriptivo acerca del impacto percibido por equipos docentes y directivos en 24 instituciones educativas gallegas (35 casos) de la etapa de Educación Primaria como consecuencia de la implantación de un SGC.

Los resultados indican que, si bien el grado de aplicación del Modelo EFQM es bajo en este tipo de centros, parece ser apropiado para ellos. Los resultados generales son más positivos en los centros en los que se ha implantado la Norma ISO.

Mediante el análisis de resultados, se ha podido conocer en qué medida el esfuerzo dedicado a la implantación del modelo EFQM o de la norma ISO 9001 en centros educativos de la etapa de primaria produce realmente los objetivos o resultados esperados.

### Palabras clave

Impacto; sistemas de gestión de calidad; centros educativos; Educación Primaria.

---

### Contacto

Eva María Espiñeira-Bellón. [eva.espineira@udc.es](mailto:eva.espineira@udc.es). Universidade da Coruña. Galicia. España

# Descriptive analysis of impact of quality management systems (EFQM & ISO) in Primary Education centers of Galician Autonomous Community

## Abstract

The need to improve education centres through quality management systems (SGC) is becoming more and more common. The quality systems mostly used for this are the family rules UNE-EN-ISO 9000 (ISO 9001) and the system of excellence of the European Foundation for Quality Management (EFQM). However, the impact of these implementations isn't tackled, therefore, our main objective is to carry out descriptive analysis of impact perceived by teams of teachers and school managers in 24 galician educational institutions (35 cases) in primary education as a result of the implantation of the SGC.

The results show that although the degree of application of the system EFQM is low in these centres, it seems to be the appropriate for them. The general results are more positive in centres where the Rule ISO was implanted. Through the analysis results, we managed to find out up to what point the effort made with the implantation of the system EFQM or the Rule ISO 9001 in primary education centres can really produce the objectives or results expected.

## Key words

Impact; quality management systems; education centres; primary education.

## Introducción

En este trabajo se pretende difundir una investigación realizada para descubrir si existe impacto tras la implantación de Sistemas de Gestión de Calidad (SGC) en centros educativos de Educación Primaria de la Comunidad Autónoma de Galicia.

En esta introducción se abordan los aspectos relativos al análisis de la literatura sobre el tema que se investiga.

## Qué se entiende por calidad y calidad educativa

La calidad ha ido evolucionando desde el concepto de inspección y control de calidad (orientados a la resolución operativa) hasta el de aseguramiento y gestión total (Desmarets, 1995); éstos dos últimos enfoques se enmarcarían en el ámbito de la dirección (Moreno-Luzón, Peris y González, 2001).

Tuchman (1980) identifica la calidad como condición de excelencia no permitiendo el conformismo al igual que Zeithaml (1988) quien lo define como superioridad.

Entenderemos la calidad educativa atendiendo a las ideas recogidas por diferentes autores/as, dirigiéndola a la mejora (Gairín Sallán, 1999), consiguiendo que todos los agentes de interés se interesen por ella (Galgano, 1993) y como un proceso permanente que se realiza en función del grado de coherencia de la práctica con los objetivos que la propia comunidad educativa se ha planteado (Palacios y Castañeda, 2009).

## Modelos de gestión de calidad

El interés por adoptar modelos de gestión continúa siendo la tendencia actual en la sociedad occidental. Existen varios modelos reconocidos como de calidad total o excelencia, los cuales se aplican principalmente en Japón, Estados Unidos, Europa e Iberoamérica. Asimismo, es de aplicación generalizada la familia de normas ISO 9000 que hace referencia a sistemas de gestión de calidad certificables.

López Cabanes y Ruiz Gimeno (2004) señalan que son dos los modelos de gestión de calidad que se aplican mayoritariamente en el ámbito educativo: la familia de normas UNE-EN ISO 9000 y el modelo de excelencia de la *European Foundation for Quality Model (EFQM)*. De esta forma, son los dos seleccionados para el desarrollo de la presente investigación.

## Sistemas de Gestión de Calidad

Últimamente ha adquirido importancia la implantación de SGC, no sólo desde la gestión sino también en el ámbito académico, siendo abordada por numerosos/as autores/as. Muchos/as de ellos/as resaltan, como principales razones de su implantación, la demanda del cliente y la necesidad de mejora (Alonso, 2010). En el presente trabajo se abordará la implantación de SGC atendiendo a la segunda de las perspectivas.

## Principios de calidad total/excelencia o conceptos fundamentales de excelencia en la gestión

Hoy en día, entendemos la calidad total atendiendo a las mejores prácticas de las instituciones en el ámbito de la gestión; lo que se conoce como principios de calidad total/excelencia o conceptos fundamentales de la excelencia en la gestión. Tomando como base el artículo de López Cabanes y Ruiz Gimeno (2004) nos hemos centrado en identificar y analizar los principios de gestión de calidad establecidos en la serie de Normas ISO 9000 y los conceptos fundamentales de excelencia del modelo EFQM, entendiendo, al igual que ellos, que son aquellos con mayor implantación en el ámbito educativo.

Desde la primera redacción de la serie de normas UNE-EN-ISO 9000 (AENOR, 2015), se elaboraron ocho principios básicos, sobre los que descansa todo el SGC, centrados en una fuerte orientación al cliente, la motivación y la implicación de la alta dirección, el enfoque basado en procesos o la mejora continua.

Los conceptos fundamentales, en el modelo EFQM (2013), también se concretan en ocho y siguen la línea de los principios de la norma: añadir valor para los clientes; crear un futuro sostenible; desarrollar la capacidad de la organización; aprovechar la creatividad y la innovación; liderar con visión, inspiración e integridad; gestionar con agilidad; alcanzar el éxito mediante el talento de las personas y mantener en el tiempo resultados sobresalientes.

## Impacto de SGC en centros educativos

El término impacto en las ciencias sociales, se relaciona con la eficacia y eficiencia de planes, programas y proyectos de intervención que ponen en marcha las instituciones, de tal forma

que se pretende conocer en qué medida el esfuerzo dedicado produce los objetivos o resultados esperados. En el ámbito educativo, se entiende como “el resultado que se produce como consecuencia de una acción, proyecto o intervención” (Fernández Díaz, 2013, p. 123).

## Investigaciones relacionadas

Estudios recientes evidencian la preocupación que comienza a despertar este análisis que, a pesar de desarrollarse en una determinada comunidad; así, por ejemplo, hemos tomado como referencia comunicaciones centradas en el impacto de la implantación del modelo de excelencia EFQM, validando un instrumento y evaluando mediante la serie de Normas ISO 9000 (Rodríguez Mantilla, Fontana Abad y Fernández Díaz, 2013) o incluyendo dimensiones presentes en un centro educativo (Carballo Santaolalla, Congosto Luna y Fernández Díaz, 2013; Fernández Díaz, Carballo Santaolalla y Congosto Luna, 2013).

En la misma línea, Arrizabalaga Zubieta y Landeta Rodríguez (2007) analizaron el resultado de la implantación del modelo EFQM en centros educativos vascos, intentando delimitar los motivos que llevan a dichos centros a no implantar este modelo, destacando que en el año 2005 sólo un 14% de centros educativos lo mantienen. Los resultados de este estudio subrayan la importancia de apostar por la calidad educativa adaptando el modelo a cada centro. En la misma línea de la investigación anterior, Saraiva, Rosa y D’Orey (2003) concluyen con la facilidad de aplicación del modelo EFQM y de su adaptación a los centros educativos portugueses.

## Método

### Muestra

Por lo que respecta a la recogida de información, la población objeto de estudio son 24 centros educativos de Educación Primaria de la Comunidad Autónoma de Galicia que acreditan seguir el modelo o norma de referencia y los cuales hayan estado certificados un mínimo de 3 años. De éstos, 19 han implantado la norma ISO, dos el modelo EFQM y cuatro ambos.

Se dispone de una muestra de 35 casos, como se muestra en la figura 1 (29 han implantado la Norma ISO, dos el Modelo EFQM y cuatro ambos).

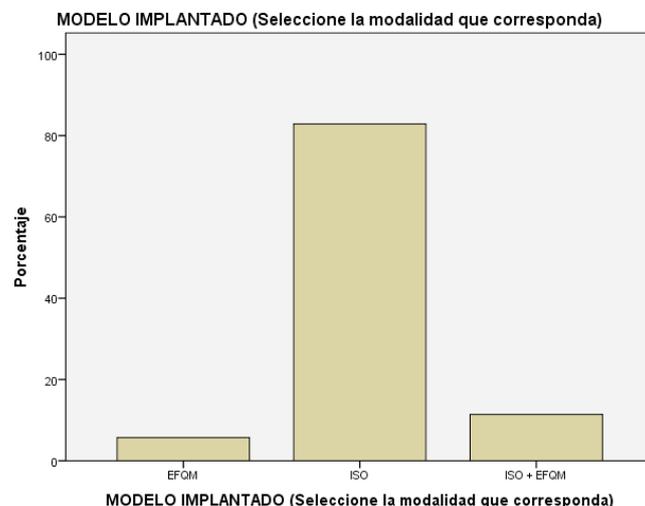


Figura 1. Distribución de participantes por modelo implantado

### Objetivo

El objetivo principal de este trabajo es realizar un análisis descriptivo acerca del impacto percibido en las instituciones educativas gallegas de la etapa de Educación Primaria como consecuencia de la implantación de un SGC.

### Diseño

Se ha revisado teóricamente la literatura, atendiendo a los diferentes principios/conceptos que todo SGC tiene que cumplir. De acuerdo a ello, empleando una metodología cualitativa, se ha configurado un modelo que desglosa ocho dimensiones que responden a los principios y aspectos que tanto la norma UNE-EN-ISO 9001 como el modelo de excelencia de la *European Foundation Quality Management* (EFQM) prescriben. Así, nuestra propuesta se concreta en ocho dimensiones que se definen a continuación.

La primera dimensión, orientación al alumnado, familia y sociedad, abarca ámbitos que son considerados clave en este campo. Así, por ejemplo, Parson (1976) ya señalaba que la escuela es donde los niños y niñas se integran en comunidad, la que permite que se eduquen socialmente y en la que adquieren habilidades y capacidades necesarias para integrarse en la sociedad; más autores/as se manifiestan en la misma línea, como Casanova (2004), Gairín Sallán (2004), Morales y Collados (2001) y Ortega y Mínguez (2001).

Con respecto a la segunda dimensión, liderazgo directivo, hemos identificado a aquellos/as autores/as que la relacionan con la calidad de la enseñanza, como han sido:

- Anderson (2010, p.35) quien considera que el liderazgo directivo “juega un rol altamente significativo en el desarrollo de cambios en las prácticas docentes, en la calidad de estas prácticas, y en el impacto que presentan sobre la calidad de aprendizaje”.
- Bolívar (2010) quien muestra su preocupación por la calidad educativa y analiza la figura de la dirección como clave de futuro organizativo orientado al cambio y desarrollo, con un compromiso claro de mejora para alumnado y profesorado.
- Gento Palacios, Palomares Ruiz, García Carmona y González Fernández (2012), quienes se atreven a diferenciar el liderazgo como uno de los predictores de calidad en una institución educativa.

La tercera de las dimensiones se centra en la competencia e implicación del equipo docente y del personal de administración y servicios (PAS), en la cual podríamos recurrir a la teoría constructivista, a la interpretación occidental de los escritos de Vigostsky en un intento de buscar articular la génesis de los procesos psicológicos con la conciencia y dimensión sociohistórica y cultural, haciéndonos ver que los sujetos participan de distintas prácticas, culturas, contextos...y que son estas las que permiten el desarrollo singular y la personalidad (Hernández Rojas, 2008).

Para la dimensión de gestión por procesos, hemos considerado a Hammer y Champy (1993), Núñez Sarmiento, Vélez Ramírez y Berdugo Correa (2004) y Zaratiegui (1999), entre otros, entendiendo que, toda actividad que emplea recursos y ejerce una transformación cara un nuevo resultado se identifica como proceso.

Mediante la dimensión de sistema de gestión del centro educativo, nos referimos a la calidad del proceso de enseñanza. Atkinson (1990) afirma que se trata de un compromiso que debe adoptar cada miembro de una organización, basado en hacer bien las cosas para mejorar la eficacia y eficiencia.

La dimensión de mejora continua, creatividad e innovación, en las instituciones educativas es esencial. Se necesita, como en otros sectores, un cambio, la permanente actualización del equipo docente, innovando, introduciendo mejoras tecnológicas, favoreciendo el cambio curricular,... en un sector en continua transformación. El cambio organizacional, la planificación, la actualización tecnológica, la distribución de los recursos (humanos, económicos,...), la formación continua de los/las profesionales, el análisis de los resultados o de las prácticas realizadas, entre otras cuestiones, son indicadores de un proceso orientado a la mejora (Pavón e Hidalgo, 1997), pero, para lograr la mejora e innovación no podemos obviar la motivación del personal, sus aptitudes y actitudes, orientadas a la implicación en el proceso de enseñanza-aprendizaje (Medina y Sevillano, 2010).

La siguiente de las dimensiones definidas es la dimensión de toma de decisiones y mantenimiento de resultados positivos. De acuerdo a la Norma UNE-EN-ISO 9001, las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información. Para mejorar los resultados es necesario realizar un autoanálisis que debería complementarse con la valoración del resto del profesorado. Por otra parte, la mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.

Y, finalmente, en el diseño del modelo empleado, se ha incluido la dimensión sistema de relaciones para un futuro sostenible. El impacto positivo en el entorno en donde se ubican los centros beneficia el rendimiento; para ello se ha de crear un futuro sostenible tratando de integrar conceptos como sostenibilidad, cadena de valor y diseño de procesos asignando los recursos necesarios a largo plazo.

### **Instrumento**

Para conseguir el objetivo planteado, se ha procedido al diseño de un cuestionario claro y no excesivamente extenso, que recoge información de todos los aspectos considerados claves y relevantes. El cuestionario empleado se ha dirigido a equipos directivos y docentes con experiencia en la implantación de la norma y/o del modelo con el objetivo de conocer sus percepciones.

Para recoger las valoraciones de cada uno de los ítems, se emplea una escala Likert con la siguiente graduación: ningún avance (1), cierto avance (2), avance significativo (3) y objetivo logrado (4). También se ofrece una opción para aquellas cuestiones que no se conozcan por parte del centro educativo y una respuesta abierta para que la persona encuestada pueda ofrecer valoraciones de carácter cualitativo en aras de la mejora.

El cuestionario, validado por personas expertas, consta de 61 ítems alineados con las ocho dimensiones detalladas en la tabla 1.

Tabla 1.

Dimensiones e ítems del cuestionario

DIMENSIONES	ÍTEMS
Orientación al alumnado, familias y sociedad	1 - 9
Liderazgo directivo	10-20
Competencia e implicación del equipo docente y del PAS	21-30
Sistema de gestión por procesos	31-34
Sistema de gestión del centro educativo	35 - 41
Mejora continua, creatividad e innovación	42 - 48
Toma de decisiones y mantenimiento de resultados positivos	49 - 55
Sistema de relaciones para un futuro sostenible	56 - 61

## Resultados

Se han establecido los siguientes resultados con respecto a cada una de las dimensiones, de acuerdo a las respuestas obtenidas por los centros educativos que han seguido el modelo EFQM:

- *Orientación al alumnado, familia y sociedad:* todos los ítems de esta dimensión presentan valores medios superiores a 2 (cierto avance) a excepción de tres de ellos. El ítem referido a “¿El modelo de excelencia mejora la confianza o la relación entre el equipo docente y los grupos de interés?” que ha sido valorado con un 1,857 y los referidos a “¿La implantación del modelo de excelencia permite identificar los grupos de interés (profesorado, familias, personal de administración,...) de su centro educativo?” y “¿La implantación del modelo de excelencia favorece que se realicen periódicamente mediciones de satisfacción de los grupos de interés?” que han sido valorados con una puntuación media de 3 (avance significativo).
- *Competencia e implicación del equipo docente y del PAS:* todos los ítems de esta dimensión presentan valores medios iguales o superiores a 2 (cierto avance) a excepción de tres de ellos. Los ítems referidos a “¿Se detecta mejora en el clima desde la implantación del modelo de excelencia?” y “Desde la implantación del modelo de excelencia, ¿el equipo directivo motiva, apoya o reconoce al personal docente implicado en las actividades del centro educativo, que contribuye al éxito educativo (Misión, Visión y Valores)?” han sido valorados con puntuaciones medias de 1,857 y 1,833 respectivamente. En cambio, el ítem referido a “¿Desde la implantación del modelo de excelencia, se apuesta por promover la innovación educativa, el cambio?” ha obtenido una puntuación media de 3 (avance significativo).
- *Toma de decisiones y mantenimiento de resultados:* todos los ítems de esta dimensión presentan puntuaciones medias superiores a 2 (cierto avance) a excepción del ítem referido a “¿La implantación de mediciones, el seguimiento del modelo de excelencia y el tratamiento de los resultados permite comparar los

resultados con los de otros centros?” cuya puntuación media es de 3 (avance significativo).

- *Liderazgo directivo, sistema de gestión por procesos, sistema de gestión del centro educativo, mejora continua, creatividad e innovación y sistema de relaciones para un futuro sostenible:* todos los ítems de estas cinco dimensiones presentan valoraciones medias superiores a 2 (cierto avance).

Se han establecido los siguientes resultados con respecto a cada una de las dimensiones, de acuerdo a las respuestas obtenidas por los centros educativos que han seguido la norma ISO:

- *Orientación al alumnado, familia y sociedad:* todos los ítems de esta dimensión presentan valores medios superiores a 2 (cierto avance) a excepción de tres de ellos, que han sido valorados con una puntuación media de 3 (avance significativo): estos son los ítems referidos a “¿La implantación del modelo de excelencia favorece que se realicen periódicamente mediciones de satisfacción de los grupos de interés?”, “¿Se impulsa la transparencia (se informa de las actividades, decisiones,... a los grupos de interés) desde la implantación del SGC?” y “¿Se impulsa el compromiso normativo (conocimiento y desempeño en base a la legislación educativa y a los sistemas o modelos aplicables) desde la implantación del SGC?”.
- *Competencia e implicación del equipo docente y del PAS:* todos los ítems de esta dimensión presentan valores medios superiores a 2 (cierto avance), excepto el referido a “¿La implantación de mediciones, el seguimiento del SGC y el tratamiento de los resultados permite comparar los resultados con los de otros centros educativos?” que presenta una valoración media de 3 (avance significativo).
- *Liderazgo directivo, sistema de gestión por procesos, sistema de gestión del centro educativo, mejora continua, creatividad e innovación, toma de decisiones y mantenimiento de resultados positivos y sistema de relaciones para un futuro sostenible:* todos los ítems de estas seis dimensiones presentan valoraciones medias superiores a 2 (cierto avance).

## Discusión y conclusiones

Mediante el análisis de resultados, se ha podido conocer en qué medida el esfuerzo dedicado a la implantación del modelo EFQM o de la norma ISO 9001 en centros educativos de la etapa de primaria produce realmente los objetivos o resultados esperados. De esta forma, se ha podido analizar el impacto de los SGC en dichos centros de acuerdo a lo definido por Fernández Díaz (2013).

Con respecto al modelo EFQM, los resultados indican que, si bien el grado de aplicación del modelo EFQM en centros educativos de la etapa de primaria, es bajo, parece ser apropiado para ellos, dado que en todas las dimensiones analizadas se percibe un cierto avance o avance significativo, algo diferente a lo reflejado en los centros vascos (Arrizabalaga Zubietta y Lande Rodríguez, 2008) y en la línea de los estudios portugueses (Saraiva, Rosa y D’Orey, 2003).

Si realizamos un análisis por dimensiones, la dimensión mejor puntuada es la relacionada con la orientación al alumnado, familia y sociedad, al unísono con lo señalado por Casanova (2004), Garín Sallán (2004), Morales y Collados (2001), Parson (1976) y Ortega y Minguez (2001). La segunda dimensión más valorada es la que tiene que ver con la competencia e

implicación del equipo docente y del PAS, valorando la participación de las personas en estas implantaciones (Hernández, 2008). Y, finalmente, la tercera dimensión más valorada es la referente a la toma de decisiones y mantenimiento de resultados positivos.

Los resultados generales son más positivos en los centros en los que se ha implantado la norma ISO obteniendo todos los ítems una valoración media entre 2,313 y 3,061 (entre cierto avance y avance significativo). Es de destacar que el ítem 3 es el único cuyas valoraciones medias han estado en torno a 3 puntos (avance significativo) en ambos modelos (EFQM e ISO).

La presente investigación, como inicio de una tesis doctoral, indica que es necesario obtener un mayor número de casos para valorar si la implantación de la norma o el modelo facilita y se relaciona positivamente con la mejora de la calidad educativa.

Como prospección, la elección de los principios de gestión de calidad y conceptos fundamentales de excelencia permitirá efectuar el mismo estudio a nivel nacional.

## Referencias

- AENOR (2015). UNE-EN-ISO 9001:2015. *Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos (ISO 9001:2015)*. Madrid: AENOR.
- Alonso G., M.C. (2010). *Guía para la aplicación de la Norma UNE – EN ISO 9001:2008 en el sector educativo*. Madrid: AENOR Ediciones.
- Anderson, S. (2010). Liderazgo directivo: Claves para una mejor escuela. *Psicoperspectivas. Individuo y Sociedad*, 9(2), 34-52. Recuperado de <http://www.psicoperspectivas.cl/index.php/psicoperspectivas/article/viewFile/127/110>
- Arrizabalaga Zubieta, G. y Landeta Rodríguez, J. (2008). Eficacia y satisfacción en la aplicación del modelo EFQM en los centros educativos preuniversitarios del País Vasco. *Actas de la International Conference de la Asociación Europea de Dirección y Economía de Empresa, Salvador de Bahía*, 467-483. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2752510.pdf>
- Atkinson, F. (1990). *Creating culture change: the key to successful total quality management*. Bradford UK: IFS Publications.
- Bolivar, A. (2010). El liderazgo educativo y su papel en la mejora: Una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. *Psicoperspetivas. Individuo y Sociedad*, 9(2), 9-33. Recuperado de <http://www.psicoperspectivas.cl/index.php/psicoperspectivas/article/view/112>
- Carballo Santaolalla, R., Congosto Luna, E. y Fernández Cruz, F.J.; (2013). Evaluación del impacto de la implantación del modelo de excelencia europeo (EFQM) en el sistema de gestión del centro educativo. *Actas del XVI Congreso Nacional/II Internacional Modelos de Investigación Educativa de la Asociación Interuniversitaria de Investigación Pedagógica (AIDIPE)*, Alicante, 846-854. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4385381>
- Casanova, A. (2004). Interculturalidad y educación. Reflexiones para la actuación en los centros docentes. En M.V. Reyzábal (Dir.), *Perspectivas teóricas y metodológicas: lengua de acogida, educación intercultural y contextos inclusivos* (pp.19-35). Madrid: CE Comunidad de Madrid.

- Desmarets, G. (1995). *Relación existente entre Aseguramiento de Calidad (ISO 9000) y Gestión de Calidad Total*. Madrid: Club Gestión de Calidad.
- European Foundation Quality Management (EFQM, 2013). *Introducción al Modelo EFQM de Excelencia*. Bélgica: EFQM.
- Fernández Cruz, F.J., Carballo Santaolalla, R. y Congosto Luna, E. (2013). Implantación del impacto de la aplicación del modelo de excelencia europeo (EFQM) en los procesos de enseñanza aprendizaje de los centros educativos. *Actas del XVI Congreso Nacional/II Internacional Modelos de Investigación Educativa de la Asociación Interuniversitaria de Investigación Pedagógica (AIDIPE)*, Alicante, 787-795. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4384184>
- Fernández Díaz, M.J. (2013): Evaluación del impacto para un cambio sostenible en las organizaciones educativas. *Revista Española de Pedagogía*, 254, 45-65.
- Gairín Sallán, J. (1999). Cambio de cultura y organizaciones que aprenden. *Educación*, 27, 2000, 31-85.
- Gairín Sallán, J. (2004). Organizar la escuela intercultural. *Actas del XIII Congreso Nacional y II Iberoamericano de Pedagogía*, Valencia, 273-328. Recuperado de <http://www.raco.cat/index.php/Educación/article/view/20734>
- Galgano, A. (1993). *Calidad total. Clave estratégica para la competitividad de la empresa*. Madrid: Díaz de Santos.
- Gento Palacios, S.; Palomares Ruiz, A.; García Carmona, M. y González Fernández, R. (diciembre, 2012). Liderazgo educativo y su impacto en la calidad de las instituciones educativas. *Simposio llevado a cabo en el XII Congreso Interuniversitario de Organización de Instituciones Educativas*, Granada. Recuperado de <http://www.leadquaed.com/docs/artic%20esp/Liderazgo.pdf>
- Hammer, M. & Champy, J. A. (1993). *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. New York: Harper Business Books.
- Hernández Rojas, G. (2008). Los constructivismos y sus implicaciones para la educación. *Perfiles Educativos*, 30(122), 38-77. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=13211181003>
- López Cabanes, A. y Ruiz Gimeno, J. (2004). Gestión de la calidad en centros educativos no universitarios ¿qué es?, ¿para qué vale?, ¿cómo se puede aplicar? *Educación en el 2000*, 49-64. Recuperado de [http://www.educarm.es/documents/246424/461838/revista8\\_08.pdf/a863a626-1ef0-4fbd-a21b-d176f103c182](http://www.educarm.es/documents/246424/461838/revista8_08.pdf/a863a626-1ef0-4fbd-a21b-d176f103c182)
- Medina, A. y Sevillano, M.L. (2010). *Diseño, desarrollo e innovación del currículum*. Madrid: Universitas.
- Morales, A. y Collados, J. (2001). La educación familiar. En E. Gervilla y A. Soriano. (Coords.), *La Educación hoy, concepto, interrogantes y valores* (pp. 197-210). Granada: GEU. Unidad de Madrid.
- Moreno-Luzón, M.D., Peris B., F. J.; González C., T. (2001). *Gestión de la calidad y diseño de organizaciones. Teoría y estudio de casos*. Madrid: Pearson Educación, S.A.

- Núñez Sarmiento, L.I., Vélez Ramírez, M.C. y Berdugo Correa, C.R (2004). Aplicación de una metodología de mejora de procesos basada en el enfoque de gestión por procesos en los modelos de excelencia y el QFD en una empresa del sector de confecciones de Barranquilla. *Revista Científica Ingeniería y Desarrollo. Universidad del Norte*, 16, 45-58. Recuperado de <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/ingenieria/article/view/2341/1529>
- Ortega, P. y Mínguez, R. (2001). *Los valores en la educación*. Barcelona: Ariel.
- Palacios, J. y Castañeda, E. (2009). *La primera infancia (0-6 años) y su futuro*. Madrid: OEI.
- Parson, T. (1976). La clase como sistema social: algunas funciones en la sociedad americana. En A. Gras (compilador), *Sociología de la educación: textos fundamentales* (pp. 1-7). Madrid: Narcea.
- Pavón, J., e Hidalgo, J. (1997). *Gestión e Innovación, un Enfoque Estratégico*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Rodríguez Mantilla, J.M., Fontana Abad, M. y Fernández Díaz, M.J. (2013). Evaluación del impacto de la implantación del modelo de excelencia europeo (EFQM) en los sistemas de comunicación y de relaciones externas de los centros educativos. *Actas del XVI Congreso Nacional/II Internacional Modelos de Investigación Educativa de la Asociación Interuniversitaria de Investigación Pedagógica (AIDIPE)*, Alicante, 820-827.
- Saraiva, P.M., Rosa, M.J. y D'Orey, J.L. (2003). *Applying an excellence model to schools. Quality progress*. Milwaukee: ISS.
- Tuchman, B. (1980). *The decline of quality*. New York: Times Magazine. Recuperado de <http://apps.lonestar.edu/blogs/rreichle/files/2014/08/the-decline-of-quality1-tuchman1.pdf>
- Zaratiegui, J.R. (1999). La gestión por procesos: su papel e importancia en la empresa. *Economía Industrial*, 330, 81-88. Recuperado de <http://www.minetur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/330/12jrza.pdf>
- Zeithaml, V.A. (1988). Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence. *The Journal of Marketing*, 52, 2-22. Recuperado de <http://areas.kenan-flagler.unc.edu/Marketing/FacultyStaff/zeithaml/Selected%20Publications/Consumer%20Perceptions%20of%20Price,%20Quality,%20and%20Value-%20A%20Means-End%20Model%20and%20Synthesis%20of%20Evidence.pdf>