

RELACION ENTRE CRITERIOS DEL MODELO EFQM: UN ESTUDIO EN CENTROS EDUCATIVOS DEL PAIS VASCO

Gaizka Arrizabalaga Zubieta

gaizka.arrizabalaga@ehu.es

Jon Landeta Rodríguez

jon.landeta@ehu.es

Oskar Villarreal Larrinaga

oskar.villarreal@ehu.es

Universidad del País Vasco (UPV-EHU)

ABSTRACT

Este trabajo pretende responder a algunas cuestiones que gestores y académicos abordan en la literatura respecto a las relaciones entre los factores facilitadores y los resultados en los modelos de gestión de calidad total. Utilizando como referente teórico la visión basada en los recursos, este trabajo tiene como objeto de estudio el Modelo EFQM de Excelencia aplicado a los centros educativos. A partir de los resultados de las encuestas de 117 centros de educación preuniversitarios del País Vasco colaboradores con la Fundación Vasca para la Calidad (Euskalit) durante tres cursos escolares, hemos estudiado las correlaciones entre los indicadores agregados de satisfacción de los diferentes factores (agentes y resultados) del modelo EFQM, y así como la relación entre los valores y los porcentajes de mejora alcanzados en el periodo estudiado de estos indicadores. Los resultados, todavía preliminares, muestran en general una fuerte correlación entre todos los agentes y resultados, una correlación positiva y alta entre los niveles de satisfacción de exhibidos para cada factor y su grado de mejora, y una correlación relativamente baja entre los indicadores que integran algunos de los factores.

This paper focuses on some issues that managers and academics discussed in the literature regarding the relationship between enabling factors and results in models of total quality management. Using as theoretical reference the resource-based view, this work aims to study the EFQM Excellence model applied to schools. From the survey results of 117 pre-university education institutions collaborating with Basque Foundation for Quality (Euskalit) for three school years, we have studied the correlations between the aggregate measures of satisfaction of different factors (agents and results) of the EFQM model, and as the relationship between values and percentages of improvement achieved in the period studied of these indicators. The results, still preliminary, show a strong correlation between all players and results, a high positive correlation between levels of satisfaction shown for each factor and the degree of improvement, and a relatively low correlation between the indicators that comprise some of the factors.

KEYWORDS: EFQM, Visión basada en Recursos, Influencia, Educación, Calidad Total.

1. INTRODUCCIÓN

En un mundo cada vez más globalizado y competitivo, el conocimiento se revela como el principal activo generador de ventajas y garante de futuro para países, organizaciones e individuos. En este contexto, las organizaciones educativas tienen el difícil objetivo de ofrecer una oferta de calidad real y creciente. El nivel de exigencia en la preparación de nuestros hijos por parte de los padres y de la sociedad en general es cada vez mayor. Es inevitable para los procesos de gestión de calidad, que han contribuido a transformar las empresas y superar muchos de sus problemas, que sean transferidos al campo de la educación (Peak, 1995). Los cambios rápidos y continuos que tienen lugar en el entorno económico y social requieren de modelos de gestión educativa y que instituciones de este tipo modifiquen su proceder (Salmon, 1993; Schargel, 1995).

Son diferentes los enfoques que se han adoptado para la introducción de la gestión de calidad en la educación, como la autoevaluación y evaluación externa de las instituciones, los sistemas de acreditación o modelos de gestión de calidad total. Estos últimos representan una opción estratégica y una filosofía de gestión integrada para las organizaciones, que les permiten alcanzar sus objetivos con eficacia y eficiencia y lograr una ventaja competitiva sostenible (Goldberg & Cole, 2002). Su aplicación en nuestro entorno se ha basado en el modelo europeo de excelencia de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM), como punto de referencia el contexto europeo.

En España la mayoría de las comunidades autónomas tienen sus propias organizaciones impulsoras englobadas a su vez en el "Club Gestión de Calidad", de carácter nacional. En Euskadi la organización que impulsa la calidad es Euskalit, la Fundación Vasca para la Calidad, entidad que fue creada por el Gobierno Vasco. Hay que destacar que en el País Vasco ha habido una fuerte apuesta institucional por impulsar este

modelo de gestión de calidad, lo que ha derivado en una relativamente alta implicación en este modelo de centros sanitarios y educativos, muy ligados a la administración. Son más de 100 los centros educativos vascos, los que han obtenido algún premio por parte de las Instituciones, tanto a nivel Europeo como autonómico, en las diferentes modalidades de galardones (premio European Prize, Q Oro-Premio Vasco a la Calidad de Gestión con más de 500 puntos y Q Plata-Premio Vasco a la Calidad de Gestión con más de 400 puntos). También son numerosos los centros sanitarios que han optado también por alguna de estas modalidades premiadas. Por ello, el País Vasco, y en consecuencia España, se sitúa a la cabeza de los países más premiados a nivel comunitario.

Este estudio tiene como objetivo investigar sobre la validez de un modelo que servirá como referencia para los centros educativos con el fin de evaluar y mejorar la calidad de la gestión y prestación de servicios. En este sentido se quiere poner a prueba las relaciones implícitas contenidas en este modelo ya que, como Black & Porter (1996) o Westlund (2001) señalan, es necesario profundizar la investigación empírica para comprobar los vínculos entre los agentes que componen el Modelo EFQM y sus resultados. También es objetivo de este trabajo determinar si los valores alcanzados para cada factor del modelo son independientes o no del grado de mejora que hayan exhibido en periodos anteriores. Los resultados de esta investigación son de carácter exploratorio y son la base para un tratamiento estadísticamente más exhaustivo que será realizado en una fase posterior.

Para lograr estos objetivos, este estudio realizamos una breve descripción del Modelo EFQM de excelencia y de la Teoría de Recursos y Capacidades como referente teórico, presentamos el modelo de investigación que guía este trabajo y la metodología que seguimos, y finalizamos con los principales resultados y conclusiones derivadas del estudio.

2. MODELO DE EXCELENCIA EFQM Y LA VISIÓN BASADA EN LOS RECURSOS

El Modelo de Excelencia EFQM, introducido en 1991 como el marco de trabajo para la autoevaluación de las organizaciones y como la base para juzgar a los concursantes por el Premio Europeo de la Calidad, es el modelo utilizado en Europa, el cual se ha convertido en la base para la evaluación de las organizaciones en la mayoría de los premios nacionales y regionales de calidad en toda Europa. Trata de estimular y asistir a las organizaciones en toda Europa para participar en las actividades de mejoramiento enfocadas en lograr la excelencia en la satisfacción al cliente, la satisfacción de los empleados, el impacto en la sociedad y en los resultados de negocios, fortaleciendo de este modo la posición competitiva de las empresas europeas en los mercados mundiales.

EFQM es una organización no lucrativa creada por 14 grandes empresas europeas. Su misión es promover la excelencia en las empresas europeas de una manera sostenible. El Modelo EFQM es un marco no prescriptivo, que reconoce que la excelencia se puede lograr de manera sostenible mediante la adopción de enfoques diferentes (Rusell, 2000). Dentro de este marco, hay algunos conceptos fundamentales que se especifican en nueve dimensiones o criterios, que sirven como guía para la implementación de gestión de calidad total (TQM en adelante), y para medir los resultados que se están logrando (Lau y Anderson, 1998). Estas nueve dimensiones, a su vez, se dividen en cinco factores clave de su ejecución o facilitadores y cuatro tipos de resultados para medir la excelencia (Figura 1).

Figura 1. Modelo EFQM: Agentes, Resultados y Ponderaciones



El esquema EFQM se basa en la suposición de la existencia de interrelaciones entre los agentes y los resultados, aunque el modelo no establece explícitamente cuales son. Así, hay estudios que han tratado de investigar y comprobar estas relaciones, pero la investigación en esta dirección se encuentra en una fase temprana y exhaustiva y son necesarios más estudios empíricos (Eskildsen et al., 2001).

El Modelo Europeo de Excelencia es una herramienta de trabajo útil que sirve como un estímulo para guiar a las organizaciones hacia la calidad y los clientes. Se trata de un enfoque que va más allá que una simple herramienta de autoevaluación (Ghobadian y Gallear, 1997; Ghobadian y Woo, 1996), ya que aspira a ser un modelo integral de gestión. Este enfoque también puede aplicarse a cualquier ámbito y tipo de organización, no únicamente a empresas privadas (Osseo-Asare y Longbottom, 2002).

La “visión basada en los recursos” o Teoría de Recursos y Capacidades es el enfoque teórico que mejor puede explicar la capacidad del Modelo EFQM para incrementar la competitividad de la organización que lo implementa con éxito, pudiendo realizarse un evidente paralelismo entre los diferentes factores y subfactores que componen el modelo y las aportaciones que en el marco de esta teoría han realizado numerosos autores sobre los distintos tipos de recursos y capacidades existentes y sobre su potencial explicativo de la competitividad (Ruiz-Carrillo et al (2005). Este enfoque considera que la clave del éxito estratégico no sólo se encuentran en factores externos, sino en la propia organización; considera que los recursos y capacidades que la organización posee se constituyen en la principal fuente de ventaja competitiva para la empresa.

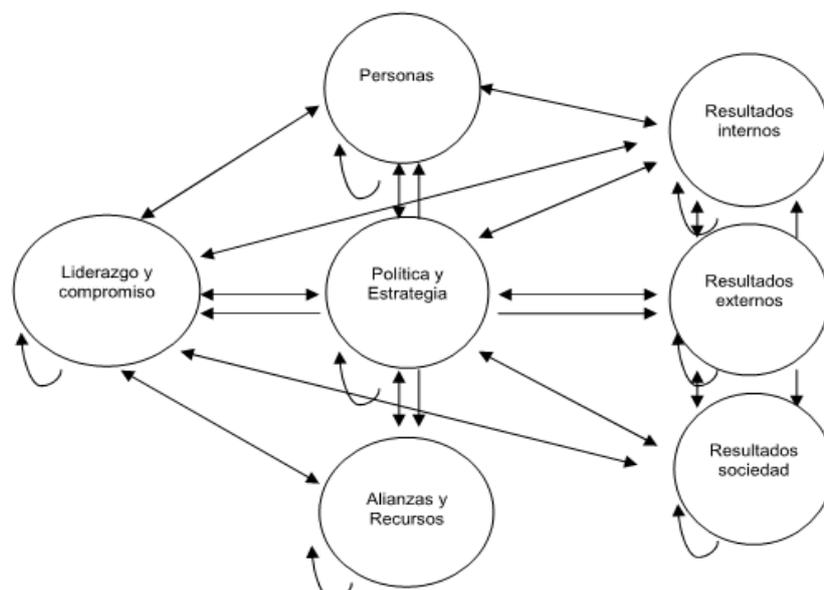
No hay una definición generalmente aceptada del significado de recurso. Sin embargo, cualquier factor de producción disponible en la empresa (Barney, 1991; Grant, 1991) puede considerarse como un recurso, con independencia de su tangibilidad o propiedad.

El éxito de una empresa depende de la movilización de estos recursos por medio de las capacidades disponibles para la empresa. Por lo tanto, y teniendo en cuenta las contribuciones realizadas por Amit y Schoemaker (1993), Grant (1991), y Fernández (1992, 1993), se definen estas capacidades como un conjunto de conocimientos diferenciales, habilidades y destrezas derivadas del proceso de aprendizaje colectivo de la organización y la determinación de la aptitud y la forma en que la empresa distribuye sus recursos, estableciendo las bases para crear y sostener su ventaja competitiva. Teniendo en cuenta la aplicabilidad de la teoría de recursos y capacidades al funcionamiento y la interrelación entre criterios del modelo EFQM, veremos las referencias de la literatura respecto a la relación *teórica* entre ambas concepciones.

3. HIPOTESIS DE INVESTIGACIÓN Y METODOLOGÍA

En nuestra aplicación al contexto de estudio referido, el modelo de referencia que ha guiado nuestra investigación inicial se basa en la adaptación del Modelo EFQM de Excelencia propuesta por Calvo-Mora et al (2005). Los capacitadores del modelo se han mantenido, exceptuando el criterio 5 debido a la falta de indicadores válidos de la base de datos y los resultados son los mismos, eliminando el grupo 9 referido a los resultados clave (Figura 2)

Figura 2. Interrelación entre agentes y resultados



Fuente: adaptado de Calvo-Mora et al (2005)

Por lo tanto, nuestro modelo propone que los resultados excelentes con respecto a los estudiantes, los padres, el personal, el centro y la sociedad se consiguen mediante un liderazgo que dirige y promueve la política y estrategia, las gestión de RRHH y alianzas y recursos. Nuestra hipótesis de partida es que todos los agentes y resultados tienen influencia mutua entre sí, y que la propia evolución en el tiempo de cada factor influye a su vez en sus resultados obtenidos en un momento concreto. En pocas palabras, se acepta que los diferentes criterios del Modelo EFQM están interrelacionados, y que tener éxito en algunas áreas individuales no es suficiente para alcanzar la excelencia (Naylor, 1999).

Con el objetivo de contrastar la información teórica citada sobre la relación entre las dos concepciones, EFQM y la Visión Basada en los Recursos, nos hemos centrado en indicadores reales de centros educativos del País Vasco. De los 137 centros educativos colaboradores con Euskalit, Fundación Vasca de la Calidad (que en nuestra población objeto de estudio, y que supone el 14% de los centros vascos), hemos obtenido datos de 117 centros, el 85% de la población. La información se ha recogido de la encuesta electrónica que los centros han cumplimentado para Euskalit en los cursos 2003/2004, 2004/2005 y 2005/2006.

El perfil de estos centros es representativo de la población total de centros, y entre ellos contamos con los centros analizados en trabajos anteriores, en los que determinamos la tipología y perfil del centro que mejor se adaptaba al modelo EFQM (Arrizabalaga y Landeta, 2008).

La encuesta electrónica se compone de indicadores clasificados por variables de recogida o criterios 6, 7, 8 y 9 (resultados) de la matriz del modelo EFQM (Cuadros 1 y 2), así como por items que hacen referencia directa a los agentes facilitadores, tales como Liderazgo, Personas, Política y Estrategia, y Alianzas y Recursos. Siguiendo el diseño de hipótesis planteado hemos tratado de buscar la correlación e influencia positiva entre estos grupos de indicadores, ya sean de agentes facilitadores o de resultados. En todos los criterios, la mayoría de los indicadores hacen referencia al grado de satisfacción (cuadro 2) con determinadas prácticas o condiciones (en el caso de los Agentes), o con las consecuencias de las diferentes actuaciones de los centros (en el caso de los resultados), en una escala de 0 a 10. Hay también indicadores (una minoría) que no miden la satisfacción, sino otros elementos objetivos o subjetivos. Estos últimos no los hemos incluido en este análisis inicial, con el fin de mantener la comparabilidad entre los indicadores de todos los criterios.

Cuadro 1: Número de indicadores por Grupo o Criterios.

GRUPO DE INDICADORES	Nº DE INDICADORES	GRUPO DE INDICADORES	Nº DE INDICADORES
1.Liderazgo	3	6.Resultados externos	38
2.Política y Estrategia	3	7.Resultados internos	17
3.Personas	5	8.Resultados sociedad	8
4.Alianzas y Recursos	4	TOTAL INDICADORES	78 INDICADORES

Cuadro 2: Ejemplos de indicadores de cada grupo

<u>1. LIDERAZGO</u>		<u>2. POLITICA Y ESTRATEGIA</u>	
1. Liderazgo	Grado de satisfacción respecto a cómo el Equipo Directivo estimula al personal para que se involucre en acciones de mejora	2. Política y Estrategia	Grado de satisfacción respecto al conocimiento e identificación con los objetivos y/o prioridades estratégicas.
<u>3. PERSONAS</u>		<u>4. ALIANZAS Y RECURSOS</u>	
3. Personas	Grado de satisfacción respecto al grado en que las opiniones y sugerencias de las personas del centro son canalizadas y consideradas.	4. Alianzas y Recursos	Grado de satisfacción respecto a las instalaciones y equipamientos.

<u>6. RESULTADOS EXTERNOS</u>		<u>7. RESULTADOS INTERNOS</u>	
1.	Grado de satisfacción respecto a la planificación y desarrollo de las asignaturas que realizan los profesores.	1.	Grado de satisfacción respecto al estilo de gestión: autonomía para el desempeño de la función laboral, delegación respons., accesibilidad...
2.	Grado de satisfacción respecto a la relación profesor/alumnado.	2.	Grado de satisfacción respecto a la relación profesional con los compañeros (colaboración, intercambio de información...)
3.	Grado de satisfacción respecto a la acción tutorial.	3.	Grado de satisfacción propia y percepción de las personas respecto a la imagen del centro.
<u>8. RESULTADOS DE SOCIEDAD</u>			
1.	Grado de satisfacción del ayuntamiento con las actividades del centro.	3.	Grado de satisfacción de las entidades culturales con las actividades del centro
2.	Grado de satisfacción de las entidades deportivas con las actividades del centro.		

Para cada centro educativo hemos promediado los resultados de los indicadores de los tres cursos disponible de cada grupo o criterio, obteniendo para cada criterio, por tanto, un único indicador global de satisfacción por centro. También hemos calculado para cada criterio y centro la correlación existente entre los diferentes indicadores empleados para evaluar el grado de interinfluencia con cada uno de los criterios, y lo hemos promediado, con el fin de tener una primera estimación de la fiabilidad de los indicadores que integran cada criterio para componer ese criterio (cuadro 4).

Hemos calculado, además, el porcentaje de variación anual de esos indicadores globales durante los tres cursos (dos variaciones promediadas), también para cada criterio y centro.

Finalmente, hemos calculado las correlaciones de cada criterio con el resto de los criterios (matriz de correlaciones) partiendo de los promedios logrados, utilizando el coeficiente de correlación de momento del producto Pearson (R cuadrado).

4. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Los resultados obtenidos han sido los siguientes (Cuadro 3):

Cuadro 3: Matriz de correlaciones y porcentajes de variación

	Liderazgo	Política y Estrategia	Personas	Alianzas y Recursos	Resultados externos	Resultados internos	Resultados sociedad
<i>Liderazgo</i>	-	0,73	0,82	0,67	0,53	0,80	0,39
<i>Política y Estrategia</i>	0,73	-	0,80	0,58	0,41	0,85	0,25
<i>Personas</i>	0,82	0,80	-	0,73	0,52	0,91	0,38
<i>Alianzas y Recursos</i>	0,67	0,58	0,73	-	0,70	0,74	0,27
<i>Resultados externos</i>	0,53	0,41	0,52	0,70	-	0,55	0,22
<i>Resultados internos</i>	0,80	0,85	0,91	0,74	0,55	-	0,39
<i>Resultados sociedad</i>	0,39	0,25	0,38	0,27	0,22	0,39	-
Promedio de Correlación	0,67	0,61	0,67	0,54	0,46	0,69	0,30
Promedio % de Mejora Anual	3,39	3,35	3,07	1,82	1,77	2,88	-0,78

Cuadro 4: Promedio de las correlaciones entre los indicadores de cada criterio

	R2
<i>Liderazgo</i>	0,72
<i>Política y Estrategia</i>	0,66
<i>Personas</i>	0,55
<i>Alianzas y Recursos</i>	0,11
<i>Resultados externos</i>	0,29
<i>Resultados internos</i>	0,60
<i>Resultados sociedad</i>	0,20

Esta primera aproximación estadística pone de relieve que los factores facilitadores Liderazgo y Personas, junto con los Resultados internos, son los criterios que mayor nivel de interinfluencia demuestran.

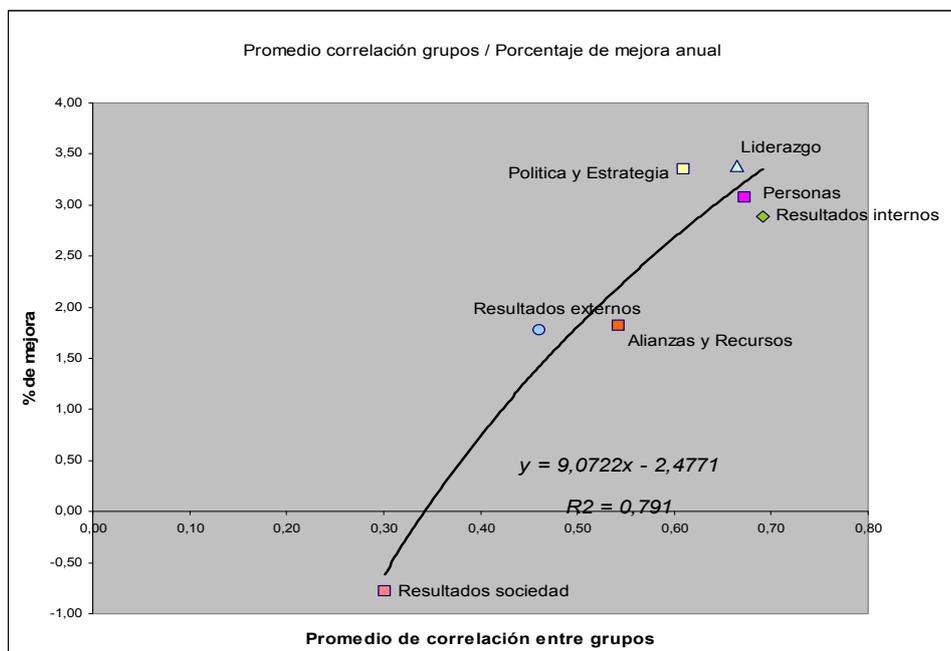
Los resultados internos están especialmente correlacionados con los agentes facilitadores Liderazgo, Personas y Política y Estrategia, mientras que los Resultados externos lo están más con Alianzas y Recursos. En términos generales, la correlación de los Resultados internos con el resto de criterios EFQM es mayor que la de los Resultados externos, lo que coincide con las conclusiones de estudios anteriores (Arrizabalaga y Landeta, 2008), donde se observaba mayor influencia del EFQM sobre la satisfacción interna que sobre la externa.

Los Resultados en la sociedad exhiben correlaciones débiles con todos los criterios y, también entre los distintos indicadores empleados para su medición. Es, por tanto, un criterio teórico que no parece estar bien integrado en el modelo ni bien medido.

El agente facilitador Alianzas y Recursos muestra un nivel muy bajo de correlación entre los indicadores empleados para su valoración, por lo que presumiblemente es un criterio importante desde la perspectiva teórica, pero que no está bien construido a partir de los indicadores empleados en el contexto analizado.

La mejora de la valoración media de todos los criterios en el periodo estudiado es positiva, a excepción del caso de los Resultados en la sociedad. Existe una fuerte correlación entre la media de las correlaciones de cada criterio con los restantes y su variación media en los tres periodos analizados (R^2 0.89). Los criterios que muestran mayor correlación e influencia positiva en el resto son aquellos que al mismo tiempo exhiben mayores niveles de mejora en los años precedentes y los que muestran menor correlación son los que muestran menores mejoras o incluso pérdidas (figura 3).

Figura 3: Línea de tendencia general entre Correlaciones entre Criterios y Variación anual



Es destacable que el promedio de variación anual de los **resultados sociales sea negativo**. Eso parece significar que socialmente no se perciben los esfuerzos realizados, siendo la tendencia cada vez peor. Quizás la sociedad en general sea cada vez más exigente con los servicios públicos y el modelo no ha logrado trasladar hacia el exterior el propósito y la acción de los centros educativos para responder a las expectativas de los agentes sociales externos. La correlación de estos resultados con el resto de facilitadores y agentes es baja (0,29) y además se aprecian pocas mejoras. El análisis detallado de los indicadores que integran este indicador global de Resultados sociales muestra que sí hay mejoras cuando son derivadas de actuaciones en las que la responsabilidad y el control recae más directamente sobre el centro (alumnos analizados, colectivos del centro, visitas al centro...) que cuando esta responsabilidad recae sobre agentes externos (entidades deportivas, culturales, municipales... a las que el centro y sus alumnos “dan trabajo” (cuadro 5).

Cuadro 5: Porcentaje de variación en los indicadores de Resultados sociales.

1.8A	Grado de satisfacción del ayuntamiento con las actividades del centro.	-0,52
2.8A	Grado de satisfacción de las entidades deportivas con las actividades del centro.	-6,20
3.8A	Grado de satisfacción de las entidades culturales con las actividades del centro	-4,11
4.8A	Grado de satisfacción del colectivo al que perteneces	1,16
5.8A	Grado de satisfacción con respecto a la capacidad del centro de adaptarse a las necesidades de formación del mercado laboral.	0,84
6.8A	Grado de satisfacción de los asistentes a las jornadas, cursos, conferencias, visitas, etc. realizadas al centro, para difundir y enseñar experiencias de gestión, buenas prácticas pedagógicas, intercambiar conocimientos...	1,08
7.8A	Grado de satisfacción de las organizaciones anfitrionas sobre las visitas y estancias realizadas por los alumnos del centro.	-0,52
8.8A	Grado de satisfacción de los antiguos alumnos sobre la formación recibida	2,91

El modelo EFQM, además de ser una referencia obligada en temas relacionados con la calidad, lo hemos utilizado como una herramienta eficaz para medir los recursos y capacidades de una empresa. Su desglose por criterios nos ha permitido estudiar en detalle las principales áreas de acción de la empresa en términos de creación de ventajas competitivas. El modelo EFQM sigue la pista de los principales recursos y capacidades de la organización para que podamos identificar qué parte de la estructura empresarial acoge los recursos esenciales o las capacidades que generan ventajas competitivas.

Pero quizás merece una reflexión el hecho de valorar el gran esfuerzo y tiempo necesario en las escuelas en el desarrollo de la gestión de calidad total eficiente para la mejora de los resultados obtenidos. La correlación y la influencia de los diferentes criterios, de los recursos y capacidades de la organización parece ser cierta y repercute positivamente en los resultados de la organización educativa. Pero por otro lado la variación de los indicadores parece insignificante si la comparativa es anual, ya que la media de mejora de los indicadores es de un 2,2 % por curso escolar. El EFQM sería un modelo sin lugar a dudas válido si consideráramos que el modelo de gestión de calidad generara mejoras continuas aunque insignificantes anualmente pero, tal como observamos en el trabajo desarrollado por Arrizabalaga y Landeta (2008), las organizaciones educativas que parten de niveles de satisfacción interna y externa bajos, parten de una situación más ventajosa en términos de incremento de mejora alcanzable en satisfacción, que los centros con niveles altos de satisfacción. Es decir, la correlación negativa que mostraban los indicadores de resultados en satisfacción con los grados de mejora en los mismos ponía de manifiesto que en las organizaciones más descontentas en el empleo del EFQM, lejos de aumentar el descontento interno y externo, incrementaban la satisfacción en mayor proporción relativa que en las organizaciones más satisfechas.

Sería por ello conveniente visualizar en años siguientes cuales son los límites máximos que parece existen en los resultados obtenidos. Esto invita a los centros educativos a tener cierta desconfianza en sus propios recursos y capacidades, no tanto en el logro de mejoras de sus resultados, pero sí de alguna forma en el logro de ventajas competitivas sostenibles y permanentes a medio largo plazo derivadas de las mismas.

5. CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y LINEAS PARA FUTURAS INVESTIGACIONES

Este análisis preliminar del grado de correlación entre los distintos del modelo EFQM nos ha puesto de manifiesto la fuerte relación que hay entre casi todos los criterios del modelo. Esto dificulta su tratamiento econométrico, ya que las variables independientes están correlacionadas.

Los resultados nos confirman la mayor fuerza del modelo como potenciador de resultados de mejora interna, a través principalmente de unas adecuadas prácticas de liderazgo, gestión de personas y políticas y estrategias, que como impulsor de resultados de mejora externa (aunque notable), siendo especialmente débil su contribución a la mejora de los resultados sociales del centro.

Además, la correlación positiva observada entre el grado de influencia de un criterio y su porcentaje de mejora (o de empeoramiento) experimentado en el periodo anterior parece apuntar la existencia de una espiral automotivadora que da mayor consistencia al carácter sistémico e interrelacionado del modelo a medida que sus partícipes sienten que mejora la calidad de la gestión y de los resultados en cada criterio.

No obstante, estas conclusiones deben ser tomadas con cautela, ya que este es un trabajo preliminar no exento de notables limitaciones:

- Como consecuencia de los datos disponibles, la valoración de la calidad de los centros la hemos basado exclusivamente en la relación entre los cuatro primeros criterios “Facilitadores”, dejando al margen el criterio 5 “Procesos”. Por otra parte, dentro de los “Criterios Resultados” nos hemos centrado exclusivamente en los resultados externos, internos y sociales, sin considerar los Resultados clave (criterio 9).
- Todos los indicadores analizados son de satisfacción con determinadas prácticas, iniciativas o resultados. Son los propuestos por Euskalit y hace más sencilla la comparación entre indicadores, pero quizá no sean los más apropiados para medir la influencia de los agentes facilitadores. El empleo de indicadores de carácter más objetivo, que incorporen información de input, es un deber pendiente para trabajos posteriores.
- La parte empírica del estudio está circunscrita al País Vasco, por lo que variables de carácter institucional pueden haber tenido influencia en los resultados obtenidos. Para futuras investigaciones sería interesante ampliar el estudio a otros ámbitos geográficos, para mitigar la influencia de las variables institucionales y ampliar la capacidad de generalización de los resultados y conclusiones obtenidas.

- El tratamiento estadístico de los datos es tan sólo preliminar. Es nuestra intención llevar a cabo un análisis de la fiabilidad de las variables del modelo e intentar parametrizar sus relaciones, aplicando posiblemente análisis PLS, si no se dan las circunstancias para un análisis de ecuaciones estructurales.
- Así mismo, sería deseable analizar mediante estudios longitudinales la correlación entre las puntuaciones EFQM e indicadores de éxito de los centros, tales como evolución de la nueva matriculación, resultados en la selectividad de los alumnos, presencia en la sociedad, rotación laboral, etc. El avance en la medición de la calidad de la gestión en el ámbito específico de la educación se revelan también una línea de investigación de interés futuro, además de la profundización en el análisis de los datos actuales y sobre todo futuros para observar la evolución o límite superior de las mejoras obtenidas utilizando para ello técnicas multivariantes de análisis.

6. BIBLIOGRAFIA

- Amit, R. & Schoemaker, P. (1993) Strategic assets and organizational rent, *Strategic Management Journal*, 14, pp. 33–46.
- Arrizabalaga y G, Landeta, J (2008) “Eficacia y Satisfacción en la aplicación del modelo EFQM en los centros educativos preuniversitarios del País Vasco” XVII International Conference de AEDEM,
- Barney, J. B. (1991) Firms resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, 17, pp. 99–120.
- Black, S.A. & Porter, L.J. (1996) Identification of the critical factors of TQM, *Decision Sciences*, 27(1), pp. 1–21..
- Calvo-Mora, A.; Leal, A. y Roldán, J. L. (2005) 'Relationships between the EFQM model criteria: a study in Spanish universities', *Total Quality Management & Business Excellence*, 16: 6, 741 — 770
- Eskildsen, J.K. & Kanji, G.K. (1998) Identifying the vital few using the European foundation for quality management model, *Total Quality Management*, 9, pp. S92–S95.
- European Foundation for Quality Management (1999) Modelo EFQM de Excelencia, (Brussels, European Foundation for Quality Management).
- Fernández, Z. (1992) Algunas reflexiones sobre la competitividad empresarial y sus causas, *Información Comercial Española*, 705, pp. 139–152.
- Fernández, Z. (1993) La organización interna como ventaja competitiva para la empresa, *Papeles de Economía Española*, 56, pp. 78–193.
- Ghobadian, A. & Gallear, D. (1997) TQM and organization size, *International Journal of Operations & Production Management*, 17, pp. 121–163.
- Ghobadian, A. & Woo, H.S. (1996) Characteristic, benefits and shortcomings of four major quality awards, *International Journal of Operations & Production Management*, 13, pp. 10–44..
- Goldberg, J.S. & Cole, B.R. (2002) Quality management in education: building excellence and equity in student performance, *Quality Management Journal*, 9(4), pp. 8–22.
- Grant, R. (1991) The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation, *California Management Review*, 33, pp. 114–135.
- Lau, R.S.M. & Anderson, C.A. (1998) A three-dimensional perspective of total quality management, *International Journal of Quality & Reliability Management*, 15(1), pp. 85–98..
- Naylor, G. (1999) Using the business excellence model to develop a strategy for a healthcare organization, *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 12, pp. 37–44.
- Osseo-Asare, A.E. & Longbottom, D. (2002) The need for education and training in the EFQM Model for quality management in UK higher education institutions, *Quality Assurance in Education*, 10(1), pp. 26–36.
- Ruiz-Carrillo, JIC; Castresana J.I. y Fernández-Ortiz, R. (2005) Theoretical foundation of the EFQM model: the resource-based view', *Total Quality Management & Business Excellence*, 16:1, 31- 55
- Rusell, S. (2000) ISO 9000: 2000 and the EFQM Excellence Model: competition or co-operation?, *Total Quality Management*, 11, pp. 657–665.
- Salmon, V.R. (1993) Quality in American schools, *Quality Progress*, October, pp. 73–75
- Schargel, F.P. (1995) Salvaging our public schools, *Management Review*, September, pp. 22–25.
- Westlund, A. (2001). Measuring environmental impact on society in the EFQM system, *Total Quality Management*, 12(1), pp. 125–135..