

Monográfico

EVALUACIÓN DE LA CALIDAD: IMPORTANCIA DE LA EVALUACIÓN EXTERNA Y DEL SEGUIMIENTO

Escrito por Juan José Tarí , Susana de Juana y Jerónimo Mora

Resumen:

El objetivo de este artículo es señalar las etapas de un proceso de evaluación de la calidad y analizar la importancia de las etapas de evaluación externa y del seguimiento de los planes de mejora en el contexto universitario. El trabajo destaca la necesidad de aportar sugerencias y recomendaciones por parte de las personas que llevan a cabo la evaluación externa y la necesidad de desarrollar un plan de seguimiento de las acciones obtenidas de la evaluación para asegurar el éxito del proceso.

Abstract:

The aim of this paper is to illustrate the steps to develop a quality assessment and analyse the importance of external assessment and follow-up in a university. The paper highlighted that the external examiner must suggest recommendations and that a follow-up is a need to the success of this process.

1. Introducción

La gestión de la calidad es una estrategia que puede facilitar la mejora continua en una organización. En este sentido, muchas organizaciones han mejorado su competitividad a través de la gestión de la calidad como han señalado diferentes estudios (Powell, 1995; Kaynak, 2003; Roca *et al.*, 2005).

Estos procesos de mejora de la calidad se iniciaron en las universidades españolas en la década de los 90. En la actualidad, las universidades continúan preocupadas por la calidad y la rendición de cuentas a la sociedad, y se encuentran inmersas en un proceso de convergencia europea para homogeneizar las enseñanzas. Con esta finalidad, se han puesto en práctica varias acciones para coordinar las políticas educativas y conseguir, antes del 2010, la creación del Espacio Europeo de Educación Superior (EEES).

Uno de los pilares sobre los que se sustenta el EEES es la calidad. Para conseguirla, las universidades europeas pueden desarrollar acciones como los procesos de evaluación de las titulaciones y los servicios a través de una evaluación interna y externa que derive en un plan de mejora realista y factible (Rosa *et al.*, 2001). En esta línea, una forma de desarrollar sistemas de calidad en las universidades es a través de la puesta en marcha de un proceso de evaluación llevado a cabo en tres etapas: evaluación interna o autoevaluación, evaluación externa y plan de mejora.

El objetivo de este artículo es realizar un análisis de cómo una universidad puede llevar a cabo su evaluación de la calidad, prestando especial atención a las etapas de evaluación externa y de seguimiento del plan de mejora. Para ello, se realiza una revisión de la literatura sobre gestión de la calidad y un análisis sobre la evaluación de la calidad en el contexto universitario, teniendo en cuenta la evaluación externa y el seguimiento de los planes de mejora. Se finaliza este trabajo con una serie de conclusiones y recomendaciones para responsables de universidades y otros centros educativos.

2. Revisión del estado actual de la gestión de la calidad

Una mejora de la calidad implica una reducción de costes y una mejora de la productividad que permite a la empresa alcanzar una mayor cuota de mercado y mejorar su competitividad. Esta relación entre la gestión de la calidad y el desempeño empezó a analizarse desde un punto de vista académico y empírico en la década de los noventa. Diferentes investigadores la han analizado llegando a conclusiones dispares. Mientras unos estudios han demostrado la relación entre ambas variables (Easton y Jarrell, 1998; Powell, 1995), otros han indicado que esta relación no siempre existe (Boje y Winsor, 1993; Spector y Beer, 1994).

En este contexto, existen trabajos empíricos cuyo objetivo es responder a la pregunta siguiente: ¿la gestión de la calidad tiene un efecto positivo sobre el desempeño? (Powell, 1995; Samson y Terziovski, 1999; Kaynak, 2003). De lo analizado por estos autores se desprenden las siguientes premisas:

- Para estudiar esta relación, los investigadores se han centrado fundamentalmente en empresas industriales y de servicios, siendo más comunes las primeras.
- Para analizar la filosofía de la calidad, destacan los estudios que se centran en la variable "gestión de la calidad" (*total quality management* -TQM-) y los que consideran como variable la "certificación ISO 9001". A su vez, en el primer caso, se distinguen los que miden la variable "TQM" como un solo constructo y los que utilizan un conjunto de ellos.
- Con relación a la variable "desempeño", existen trabajos que utilizan variables objetivas, los que prefieren las subjetivas y los que optan por las dos opciones.
- Respecto a los resultados de estos estudios, se puede destacar que, en general, la gestión de la calidad puede influir positivamente sobre el desempeño. No obstante, no quedan tan claros los efectos de la norma ISO 9001. Hay estudios que señalan que la normativa no influye sobre el resultado empresarial y otros que indican que puede tener un leve efecto en alguna variable financiera. En consecuencia, TQM puede influir sobre el desempeño en mayor medida que la normativa ISO 9001.

Junto a estos estudios internacionales se han realizado diferentes trabajos en España que analizan esta misma relación (Casadesús y Jiménez, 2000; Heras *et al.*, 2002). Estos trabajos apoyan los resultados de las investigaciones internacionales indicando, algunos de ellos, que los efectos positivos de la certificación ISO 9001 sobre el desempeño podrían deberse a otros factores como un mayor compromiso de la empresa por la calidad o a que las mejores empresas son las que optan por certificarse.

Por último señalar que este tipo de estudios también se han realizado, aunque en menor medida, en el sector educativo (Davies *et al.*, 2001; Rosa *et al.*, 2001; Hides *et al.*, 2004; Tarí, 2006). Estos trabajos muestran que los sistemas de calidad pueden ser aplicados exitosamente en el sector educativo y que una forma de desarrollar sistemas de calidad es utilizando ejercicios de autoevaluación. A partir de aquí, la experiencia demuestra que la autoevaluación se está aplicando en muchas organizaciones educativas como una metodología para identificar fortalezas, debilidades y establecer mejoras.

3. Evaluación de la calidad en la universidad

El sector de la educación puede desarrollar sistemas de gestión de la calidad semejantes a los de las empresas privadas. Por ejemplo, una universidad puede utilizar modelos basados en los premios de la calidad o modelos creados para el

sector educativo que permitan desarrollar procesos de evaluación de la calidad. A través de esta evaluación el centro educativo puede ir ajustándose a los principios de la filosofía de la calidad.

En el primer caso destacan los modelos de excelencia en la gestión como son el modelo de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM), el modelo Malcolm Baldrige y el modelo Deming. En el segundo caso, las universidades pueden adoptar modelos creados para el sector tales como la acreditación EQUIS (European Quality Improvement System), los criterios Malcolm Baldrige para el sector educativo y el Plan de Evaluación Institucional de la Asociación Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (ANECA).

Utilizar estos modelos y aplicar estos procesos de evaluación de la calidad es un buen punto de partida para desarrollar sistemas de calidad en el sector educativo. En la universidad, actualmente estos procesos se suelen llevar a cabo para evaluar titulaciones y servicios universitarios. En este caso, es común utilizar el Plan de Evaluación Institucional de la ANECA para evaluar titulaciones y el modelo EFQM para evaluar servicios. En ambos casos, el proceso seguido suele consistir en tres etapas:

- Autoevaluación o evaluación interna. Es el proceso a través del cual un comité de autoevaluación de la unidad evaluada (titulación o servicio) analiza la situación de la titulación o el servicio y elabora un informe donde se destacan los puntos fuertes y débiles y el plan de mejora.
- Evaluación externa. Consiste en el análisis del informe de autoevaluación por un comité formado por expertos externos que analizan las evidencias junto con el autoinforme y aportan sugerencias y recomendaciones. Este comité elabora el informe de evaluación externa.
- Plan de mejoras. El comité de autoevaluación, una vez que ha recibido el informe externo lo somete a una fase de audiencia pública para recoger sugerencias y posteriormente redactar el plan de mejoras definitivo considerando su informe de autoevaluación, el informe externo y las sugerencias recibidas.

A continuación se describe cada una de las etapas que intervienen en el proceso de evaluación de la calidad.

3.1. Evaluación interna

La evaluación interna incluye las siguientes etapas (Davies *et al.*, 2001; EFQM, 2003; Hides *et al.*, 2004; Tarí, 2006):

- Compromiso de la dirección.
- Comunicación del plan de autoevaluación.
- Planificación de la autoevaluación.
- Establecimiento de equipos y formación.
- Desarrollo de la autoevaluación.

Estas etapas permitirán a la unidad evaluada establecer un plan de mejora que se deberá implantar y revisar. No obstante, antes se puede realizar una evaluación externa como se comentará posteriormente.

Con relación a las cinco fases señaladas arriba, en una universidad, el compromiso de la dirección se puede conseguir con la aprobación del plan, la comunicación a la unidad evaluada de su participación en el proceso (a través de una carta escrita y

firmada, una reunión, etc.), y el apoyo a las acciones de mejora por parte de la dirección, tanto del servicio de la unidad evaluada como de la universidad.

La fase de comunicación se puede llevar a cabo de dos formas: una carta escrita y firmada por la persona responsable de, por ejemplo la gerencia de la organización (si hablamos de un servicio) y vicerrectorado con las competencias de calidad (si nos referimos a una titulación), dirigida a la persona responsable de la unidad evaluada, y una charla a todos los empleados de la unidad.

Respecto a la planificación de la autoevaluación, la universidad puede utilizar el Plan de Evaluación Institucional de la ANECA para el caso de una titulación y el modelo EFQM si trabajamos con servicios universitarios. Por ejemplo, en el caso de un servicio se puede utilizar el enfoque de cuestionario que consiste en la elaboración de un cuestionario, basado en los nueve criterios del modelo EFQM para que lo cumplimente el equipo de autoevaluación. Cada una de las preguntas puede valorarse según el grado de importancia para el servicio y su grado de implantación en una escala tipo Likert. Con los resultados se puede calcular una media ponderada según el número de respuestas para cada pregunta que se utiliza para detectar qué aspectos están más y menos implantados, a partir de los cuales se ha de establecer el listado de puntos fuertes y débiles por criterio.

Con relación a los equipos y su formación, cada unidad crea un equipo de al menos tres personas. Algunos equipos están formados por personal del servicio mientras que en otros participan, además, personas externas al mismo. Lo ideal es que participen estos agentes externos a la unidad como alumnos en una titulación o profesores en un servicio. En este caso, lo común es que inicialmente formen parte del proceso, por ejemplo, algún alumno, profesor o personal externo a la universidad. Sin embargo, en ocasiones, con el tiempo puede que no asistan a estas reuniones regularmente. En estos casos se recomienda que puedan tener una participación indirecta a través de la aportación de sugerencias, por ejemplo vía encuestas, o la invitación a algún taller de trabajo. Respecto a la formación, como los miembros de los equipos no suelen conocer el modelo ni los aspectos generales de la calidad, ésta es necesaria y útil porque les permite conocer el modelo y adquirir una metodología de trabajo para entender cómo desarrollar la autoevaluación con éxito.

La fase de desarrollo de la autoevaluación puede consistir en sesiones de formación y talleres de trabajo, con el apoyo del área de calidad, más las reuniones de cada equipo, fuera de estas sesiones. El objetivo de estas sesiones de formación y talleres son que los equipos identifiquen principalmente fortalezas, áreas de mejora y acciones de mejora a partir de la información obtenida de las sesiones de formación y talleres, y de diferentes encuestas a los grupos de interés (por ejemplo alumnos y/o profesores).

Estas encuestas se realizan por el área de calidad que procesa los resultados de las mismas y los entrega a los equipos. Con esta información, los equipos establecen la situación de su unidad identificando, primero los puntos fuertes y áreas de mejora, y después las acciones de mejora. El resultado de este trabajo es un autoinforme, también denominado informe de autoevaluación.

Tras estas fases se puede realizar una evaluación externa para verificar los resultados de la evaluación interna que permita continuar con el proceso para elaborar un plan de mejora.

3.2. Evaluación externa

La evaluación externa es realizada por un equipo de expertos externos (formado por 2 ó 3 personas) que analizan el informe de autoevaluación realizado por el comité de la unidad evaluada con el objetivo de aportar sugerencias y recomendaciones que se reflejan en un informe.

La evaluación externa permite aportar sugerencias a la unidad evaluada o verificar el cumplimiento de un modelo de calidad para una posterior certificación. Esta evaluación genera información de primer nivel sobre el proceso educativo y el aprendizaje en un centro (Rul, 2006) y sobre los procesos de trabajo de la unidad evaluada desde una perspectiva externa. Estos expertos externos documentan sus valoraciones a partir de juicios de valor fundamentados en datos e información rigurosa obtenida de la propia unidad y de las personas vinculadas a la misma con las que se han fijado reuniones de trabajo.

De este modo, los evaluadores externos formulan juicios de valor sobre el diseño, la organización, el desarrollo de los procesos y los resultados de la enseñanza-aprendizaje de una titulación (o el diseño, la organización, el desarrollo de los procesos y los resultados de un servicio universitario), en relación con los objetivos propios de la unidad evaluada, con el fin de estimar su calidad y proponer acciones de mejora. Es decir, analizan cómo una institución gestiona la calidad de su oferta educativa y cómo un servicio gestiona su propia calidad.

El trabajo del comité externo se basa en reuniones con los diferentes grupos de interés de la unidad evaluada para obtener información que sirva para conocer la situación de la unidad evaluada y poder establecer puntos fuertes, áreas de mejora y acciones de mejora. Estas reuniones se realizan con los siguientes grupos de interés (tabla 1):

- Comité de autoevaluación.
- Equipo directivo de la unidad evaluada.
- Responsables de departamentos implicados en la unidad evaluada.
- Profesorado.
- Personal de administración y servicios.
- Alumnos.

Tabla 1. Ejemplo de una agenda de una visita de un comité externo a una titulación

Día	Horario	Actividad
1º	17:00 a 20:00	Recepción y reunión preparatoria del Comité de Evaluación Externa.
2º	09:00 a 10:30	Reunión con el Comité de Autoevaluación.
2º	10:30 a 11:30	Reunión con el equipo directivo de la unidad evaluada.
2º	12:00 a 13:00	Reunión con los directores de departamentos implicados en la unidad evaluada.
2º	13:00 a 14:00	Reunión con profesorado
2º	16:00 a 17:00	Reunión con alumnos de primer curso
2º	17:00 a 18:00	Reunión con alumnos de los cursos restantes
2º	18:30 a 19:30	Reunión con egresados
2º	19:30 a 20:30	Audiencia abierta
3º	09:00 a 10:00	Reunión con personal de administración y servicios.
3º	10:00 a 11:00	Visita guiada a las instalaciones
3º	11:00 a 12:00	Nuevas audiencias solicitadas
3º	12:00 a 13:00	Reunión del Comité de Evaluación Externa
3º	13:00 a 14:00	Presentación oral de informe preliminar al Comité de Autoevaluación.

Con estas reuniones y la visita a las instalaciones, el equipo externo tiene criterio para elaborar su informe. En el caso de la universidad, el comité externo tiene una reunión al final de su visita con el comité de autoevaluación para presentar de manera oral el informe. De este modo, en el plazo de un mes, aproximadamente, el comité externo envía a la unidad evaluada el informe externo definitivo. En este informe de evaluación externa se refleja un listado de puntos fuertes, áreas de mejora y acciones de mejora que servirán de apoyo al equipo de autoevaluación para elaborar su plan de mejora.

Para que el comité interno considere útil el trabajo realizado por estas personas externas es necesario lo siguiente:

- Que actúen de manera independiente a la unidad evaluada.
- Que realicen un trabajo riguroso durante los días de la visita a través de reuniones preparadas y análisis de datos facilitados por la unidad evaluada. Esto implica dedicar el tiempo y la atención necesaria.
- Que elaboren un informe que refleje puntos fuertes, áreas de mejora y acciones de mejora que realmente aporten elementos nuevos y diferentes al informe de autoevaluación.
- Que ayuden a mejorar la unidad evaluada, siendo cómplice de la mejora.
- Que emitan juicios y recomendaciones solamente en los informes.

- Que cumplan los plazos.

3.3. Plan de mejora y seguimiento

El establecimiento de un plan de mejora es una etapa básica (Van der Wiele *et al.*, 1996a,b; Van der Wiele y Brown, 1999; Samuelsson y Nilsson, 2002). En la universidad, cada equipo prepara su plan de mejora a partir del informe de autoevaluación y el informe externo. Tanto el autoinforme como el informe externo se distribuye al resto de empleados para su revisión y aportación de sugerencias, así como para la aprobación por la persona responsable. A partir de aquí, cada unidad establece su plan de mejora.

Realizado el plan de mejora hay dos alternativas. Finalizar el proceso y dejar el plan de mejora en un cajón o estantería o implantar las acciones de mejora. En este sentido, la universidad puede ejercer un apoyo para facilitar que esas acciones se cumplan. Ese apoyo puede basarse en las siguientes fases:

1. Formalizar el plan de mejora, que debe ser aprobado por el gerente de la universidad si es un servicio universitario o el vicerrectorado de calidad si es una titulación. Para ello, las personas responsables del servicio o titulación se reúnen con gerencia o vicerrectorado, según corresponda, y el área de calidad para informar sobre el resultado del proceso, es decir, sobre el plan de acción, y conseguir así la aprobación de gerencia o vicerrectorado para las acciones que corresponden al servicio/titulación y el compromiso de gerencia/vicerrectorado para ejecutar las acciones que dependen de él/ella o llevar al consejo de gobierno las que dependan de la universidad. En este sentido, una forma de formalizar este proceso es a través de los denominados contratos-programa a través de los cuales las partes firman y se comprometen a desarrollar esas acciones y facilitar los recursos necesarios.
2. Si las acciones de mejora son aprobadas por la dirección es más probable que lleguen a implantarse. No obstante, una vez implantadas, es necesario realizar algún tipo de seguimiento (Van der Wiele y Brown, 1999; Ford y Evans, 2006). Esta revisión consistirá en controlar periódicamente el grado de cumplimiento de estas acciones. En este sentido, la medición de la calidad es un aspecto básico de la filosofía de la calidad (Saraph *et al.*, 1989; Taylor, 2006) porque facilita que la organización disponga de resultados para tomar decisiones. Permite realizar diagnósticos y corregir problemas, así como conocer qué aspectos se hacen y cuáles no.

Este seguimiento se puede hacer en cuatro etapas. En la primera etapa (plan anual de seguimiento), el vicerrectorado de calidad o la gerencia establece el plan de seguimiento anual (tabla 2). En este documento se establece sobre qué titulaciones/servicios se realizará el seguimiento y cuándo se llevará a cabo.

Tabla 2. Plan de seguimiento anual

Titulación/ servicio	Fechas		Fechas reuniones		Observaciones
	Entrega tabla seguimiento	Recepción tabla seguimiento	Planificada	Realizada	

La etapa 2 (cumplimentación de tablas de seguimiento) consiste en que la unidad de calidad entrega la tabla de seguimiento (tabla 3) cumplimentada, en los apartados correspondientes, a la persona responsable de la titulación/servicio, al inicio del año natural. La/s persona/s responsable/s del seguimiento en la titulación/servicio realiza/n un control interno de las acciones de mejora reflejando el resultado en la tabla de seguimiento completando así dicha tabla.

Tabla 3. Tabla de seguimiento.

Plan de mejora	Responsable	Fecha realización	Resultados (% cumplimiento)	Causas	Medidas

En la etapa 3 (reunión de seguimiento), la/s persona/s responsable/s del seguimiento en vicerrectorado y la titulación (o gerencia y servicio) realizan una reunión para comprobar el grado de cumplimiento de cada acción. Este seguimiento se realiza una vez al año (último trimestre). En esta reunión se revisan y debaten los resultados de la tabla de seguimiento. En el caso de no cumplirse las acciones en el plazo fijado se establecerán las causas, las acciones de mejora u objetivos o nuevos plazos de cumplimiento. La titulación/servicio envía la tabla de seguimiento cumplimentada y revisada a la unidad de calidad.

Finalmente, en la etapa 4 (informe a vicerrectorado/gerencia), la unidad de calidad envía un informe a vicerrectorado o gerencia, en enero del año siguiente, sobre el grado de cumplimiento de las acciones de cada titulación/servicio.

4. Conclusiones

Este artículo muestra que la mejora continua a través de los procesos de evaluación es una forma de conseguir calidad en centros educativos, la cual debe estar basada en las personas porque ellas participan activamente en el proceso y serán las que finalmente desarrollen las acciones de mejora. Este proceso lo lleva a cabo un equipo de la unidad evaluada formado por miembros de diferentes niveles jerárquicos que realizan el trabajo básico, mientras el resto de miembros de la unidad pueden participar en el proceso a través de encuestas y sus sugerencias en el proceso de difusión de los informes con el objetivo de que pueden ser tenidas en cuenta.

Todo este trabajo se reflejará en un informe de autoevaluación que servirá de base para finalizar el proceso de evaluación de la calidad con un plan de mejora. Este plan de mejora refleja, a partir de un listado de puntos fuertes y áreas de mejora, la acciones a desarrollar por la unidad para mejorar la calidad. Como mínimo, el documento debe mostrar para cada una de esas acciones de mejora su responsable y el plazo de cumplimiento.

Este proceso de autoevaluación se puede apoyar con una evaluación externa y un seguimiento de los planes de mejora. Con la evaluación externa se consigue una serie de sugerencias de expertos externos que pueden ayudar a la unidad evaluada a mejorar. Con el seguimiento de los planes de mejora la unidad se asegura el cumplimiento de las acciones de mejora.

La evaluación externa es importante para comprobar, desde un punto de vista independiente, el trabajo realizado por un equipo de la unidad evaluada y para aportar

sugerencias que puedan ayudar a la unidad evaluada. El seguimiento resulta imprescindible para que se pueda comprobar si las acciones de mejora están realmente implantadas y si se están cumpliendo las mismas y, si no es así, por qué.

Las ideas reflejadas en este artículo pueden servir de ayuda a gestores universitarios o de otros centros educativos que deseen desarrollar procesos completos de evaluación de la calidad.

Juan José Tarí y Susana de Juana, Departamento de Organización de Empresas

Jerónimo Mora, Departamento de Tecnología Informática y Computación.
Universidad de Alicante

Bibliografía

Boje, D.M. y Winsor, R.D. (1993): "The resurrection of Taylorism: Total quality management's hidden agenda", *JOURNAL OF ORGANIZATIONAL CHANGE MANAGEMENT*, Vol. 6, nº 4, pp. 57-70.

Casadesús, M. y Jiménez, G. (2000): "The benefits of the implementation of the ISO 9000 standard: Empirical research in 288 Spanish companies", *THE TQM MAGAZINE*, Vol. 12, nº 6, pp. 432-441.

Davies, J.; Hides, M.T. y Casey, S. (2001): "Leadership in higher education", *Total Quality Management*, Vol. 12, No. 7&8, pp. 1025-1030.

Easton, G.S. y Jarrell, S.L. (1998): "The effects of total quality management on corporate performance: an empirical investigation", *JOURNAL OF BUSINESS*, Vol. 71, nº 2, pp. 253-307.

EFQM (2003): *Assessing Excellence - A Practical Guide for Self-Assessment*, EFQM, Bruselas.

Ford, M.W. y Evans, J.R. (2006): "The role of follow-up in achieving results from self-assessment processes", *INTERNATIONAL JOURNAL OF QUALITY & RELIABILITY MANAGEMENT*, Vol. 23, No. 6, pp. 589-606.

Heras, I.; Casadesús, M. y Marimon, F. (2004): "Incidencia de la certificación ISO 9000 en el rendimiento económico empresarial", *CUADERNOS DE ECONOMÍA Y DIRECCIÓN DE LA EMPRESA*, nº 18, pp. 173-190.

Heras, I.; Dick, G.P.M. y Casadesús, M. (2002): "ISO 9000 registration's impact on sales and profitability. A longitudinal analysis of performance before and after accreditation", *INTERNATIONAL JOURNAL OF QUALITY & RELIABILITY MANAGEMENT*, Vol. 19, nº 6, pp. 774-791.

Hides, M.T.; Davies, J. y Jackson, S. (2004): "Implementation of EFQM excellence model self-assessment in the UK higher education sector - lesson learned from other sectors", *THE TQM MAGAZINE*, Vol. 16, No. 3, pp. 194-201.

Kaynak, H. (2003): "The relationship between total quality management practices and their effects on firm performance", *JOURNAL OF OPERATIONS MANAGEMENT*, Vol. 21, nº 4, pp. 405-435.

Powell, T.C. (1995): "Total quality management as competitive advantage: A review and empirical study", *STRATEGIC MANAGEMENT JOURNAL*, Vol. 16, nº 1, pp. 15-37.

Roca, V.; Escrig, A.B.; Bou, J.C. y Beltrán, I. (2005): "Un estudio de las relaciones entre los elementos de la dirección de la calidad y su carácter contingente", *REVISTA*

EUROPEA DE DIRECCIÓN Y ECONOMÍA DE LA EMPRESA, Vol. 14, N. 1, pp. 11-24.

Rosa, M.; Saraiva, M. y Diz, H. (2001): "The development of an Excellence Model for Portuguese higher education institutions", TOTAL QUALITY MANAGEMENT, Vol. 12, N. 7&8, pp. 1010-1017.

Rul, J. (2006): "La inspección de educación: la función evaluadora de la inspección", AVANCES EN SUPERVISIÓN EDUCATIVA, N. 4 (www.adide.org/revista).

Samson, D. y Terziovski, M. (1999): "The relationship between total quality management practices and operational performance", JOURNAL OF OPERATIONS MANAGEMENT, Vol. 17, nº 4, pp. 393-409.

Samuelsson, P. y Nilsson, L-E. (2002): "Self-assessment practices in large organizations. Experiences from using the EFQM excellence model", INTERNATIONAL JOURNAL OF QUALITY & RELIABILITY MANAGEMENT, Vol. 19, No. 1, pp. 10-23.

Saraph, J.V.; Benson, P.G. y Schroeder, R.G. (1989): "An instrument for measuring the critical factors of quality management", DECISION SCIENCES, Vol. 20, pp. 810-829.

Spector, B. y Beer, M., (1994): "Beyond TQM programmes", JOURNAL OF ORGANIZATIONAL CHANGE MANAGEMENT, Vol. 7, nº 2, pp. 63-70.

Tarí, J.J. (2006): "An EFQM model self-assessment exercise at a Spanish university", JOURNAL OF EDUCATIONAL ADMINISTRATION, Vol. 44, nº 2, pp. 170-188.

Taylor, W.A. y Wright, G.H. (2006): "The contribution of measurement and information infrastructure to TQM success", OMEGA, Vol. 34, pp. 372-384.

Van der Wiele, A.; Williams, A.R.T.; Dale, B.G.; Carter, G.; Kolb, F.; Luzon, D.M.; Schmidt, A. y Wallace, M. (1996b): "Self-assessment: A study of progress in Europe's leading organizations in quality management practices", INTERNATIONAL JOURNAL OF QUALITY & RELIABILITY MANAGEMENT, Vol. 13, No. 1, pp. 84-104.

Van der Wiele, A.; Williams, A.R.T.; Dale, B.G. y Carter, G. (1996a): "Quality management self-assessment: an examination in European business", JOURNAL OF GENERAL MANAGEMENT, Vol. 22, No. 1, pp. 48-67.

Van der Wiele, T. y Brown, A. (1999): "Self-assessment practices in Europe and Australia", INTERNATIONAL JOURNAL OF QUALITY & RELIABILITY MANAGEMENT, Vol. 16, No. 3, pp. 238-251.