

ANDRÉS SENLLE
NILDA GUTIÉRREZ

CALIDAD EN LOS SERVICIOS
EDUCATIVOS



© Andrés Senlle y Nilda Gutiérrez, 2005

Reservados todos los derechos.

«No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito de los titulares del Copyright.»

Ediciones Díaz de Santos

www.diazdesantos.es/ediciones
ediciones@diazdesantos.es

ISBN: 84-7978-667-1

Depósito legal: M. 48.899-2004

Diseño de cubierta: Ángel Calvete
Fotocomposición e impresión: Fernández Ciudad, S. L.
Encuadernación: Rústica-Hilo

Impreso en España

AGRADECIMIENTOS

- A todos los asistentes al Seminario sobre la calidad en la educación que nos ha aportado valiosa información.
- A la profesora Haydée Fynn por su aporte al Capítulo siete.
- A la licenciada Esther Miras por su valiosa experiencia aportada en el Capítulo trece.
- Al Ingeniero Nicolás Martínez por sus apuntes en el tema de auditorías.
- A los compañeros de nuestro centro por su dedicación a mantener y mejorar el sistema de gestión de la calidad.
- A los gobiernos, autoridades autonómicas, instituciones, organizaciones educativas y de formación, empresas y universidades que nos han confiado la realización de proyectos de calidad en la educación.
- A los comités de calidad de Argentina y Uruguay, con cuyo trabajo hemos enriquecido nuestros textos.
- A UNIT/ISO, a AENOR y a IRAM por sus trabajos, publicaciones y esfuerzos para difundir los principios de la calidad en la educación.
- A Jesús Torres, que pasó los originales.
- A los Editores de Díaz de Santos, que han confiado en nosotros como técnicos y autores.

Índice

DEDICATORIA	VII
AGRADECIMIENTOS	IX
INTRODUCCIÓN	XV
1. DEFINICIONES Y FUNDAMENTOS	1
1.1. Normalización	2
1.2. ¿Qué significa la calidad en la educación y formación?.....	3
1.3. Qué es y qué no es la calidad en la educación y formación	14
1.4. No calidad	17
2. COMPETENCIAS Y REINGENIERÍA HUMANA	19
2.1. Competencias	20
2.2. Reingeniería humana	23
3. LA FÓRMULA DE LA CALIDAD EN LA EDUCACIÓN	31
3.1. El cambio	32
3.2. La fórmula	34
4. LOS MODELOS DE LA CALIDAD	47
4.1. El modelo EFQM	48

4.2. La familia de la normas ISO 9000:2000	57
4.3. Modelo EFQM y Normas ISO en convivencia pacífica apoyando a la educación	64
4.4. Análisis comparativo.....	70
4.5. Preguntas frecuentes asociadas a la implementación de un sistema de calidad	71
4.6. Diez claves para optimizar el uso de los modelos.....	77
5. EFQM. ESTRUCTURA Y PUESTA EN PRÁCTICA EN EL CAMPO EDUCATIVO	81
5.1. Introducción	82
5.2. Agentes facilitadores	83
5.3. Resultados	84
6. NORMAS ISO 9000:2000. ESTRUCTURA E IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA	119
6.1. Estructura y puesta en práctica en el campo educativo.	120
7. PLANIFICACIÓN EDUCATIVA.....	169
7.1. Planificar	170
7.2. El proceso de la planificación estratégica	173
8. PRINCIPIOS PEDAGÓGICOS DEL APRENDIZAJE.....	181
8.1. Punto de partida.....	182
8.2. Principios y actitudes en la relación docente-discente	185
9. OBJETIVOS Y EVALUACIÓN	191
9.1. Relación objetivo-conducta.....	192
9.2. Normas para la formulación de objetivos	194
9.3. Ventajas y funciones de la formulación de objetivos..	195
9.4. Proceso de formulación.....	196
9.5. Ejemplos.....	197
9.6. Evaluaciones	198
10. AUTOEVALUACIÓN Y MEJORA CONTINUA.....	207
10.1. Sistematizar la mejora	208

10.2. Modelo de autoevaluación según la Norma ISO 9004:2000.....	209
10.3. La autoevaluación en el Modelo EFQM	223
11. FORMACIÓN EN LA EMPRESA.....	231
11.1. La situación actual.....	232
11.2. Calidad y desarrollo	235
11.3. La formación	237
11.4. Educación y formación para el siglo XXI.....	238
11.5. La formación y el desarrollo profesional	239
11.6. Desarrollo profesional de los recursos humanos.....	240
11.7. Los profesionales de la formación	243
11.8. El proceso de la formación.....	245
12. DOCUMENTACIÓN Y AUDITORÍA DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD. SGC.....	249
12.1. Documentación de un SGC.....	250
12.2. Auditorías de calidad.....	279
13. EXPERIENCIAS.....	295
13.1. Calidad y Formación, mi experiencia en el tema	296
13.2. No-calidades en la educación/formación	307
13.3. Análisis de la no-calidad	309
13.4. Comentarios	311
GLOSARIO	313
DOCUMENTACIÓN Y LECTURAS RECOMENDADAS	317

Introducción

Cuando el tema a tratar es la calidad, raras veces nos encontraremos lejos de las puertas de un debate, y cuando hablamos de calidad en la educación seguramente el debate se potencia.

Es legítimo que esto suceda porque este tema está teñido de una alta cuota de subjetividad, y si no, pensemos tan solo en definir los criterios de la calidad para el destinatario de la educación.

Si trascendemos al estudiante, hacia sus padres y preguntamos ¿qué es una educación de calidad para los padres de los estudiantes?, es posible que obtengamos respuestas como estas:

- Una educación de calidad será la que introduzca a mis hijos en el conocimiento científico.
- Para otros, será la que les permitirá que posteriormente ganen dinero.
- Otros dirán: será la que le enseñe a utilizar la información.
- Para otros será la que les forme el carácter.
- O la que los forme en habilidades y destrezas para determinadas competencias.
- Y quizás para otros será una educación de calidad aquella que le aumente sus valores.

Y todas estas diferencias cuando analizamos un solo grupo de destinatarios. Pensemos si a esto le agregamos los requisitos de calidad que demandan a la educación las empresas, las instituciones, el poder político, en definitiva, la sociedad toda, en la que están en juego muchos factores, entre los cuales podemos mencionar solo a modo de ejemplo los históricos y culturales.

Por esto en la actualidad, en momentos en los que no podemos dejar de tener en cuenta que estamos en «tiempos de globalización» (entendida esta a como fenómeno universal en redes del conocimiento y sus tiempos de difusión), en los que la multiculturalidad es un hecho, aparece la necesidad de unificar criterios universalmente aceptados, para que sin dejar de respetar la individualidad de cada pueblo o nación, exista una suerte de idioma educativo universal.

La toma de conciencia acerca de la importancia de la calidad y las desventajas de la no-calidad tiene sus primeras apariciones en los albores del siglo XX. Ya en los años treinta se introduce en EE UU la estadística en la inspección de productos acabados. Más tarde surgen aportaciones que modificaron el concepto y determinaron que el control de parámetros clave de los procesos permitían, dentro de ciertos límites, cumplir con las especificaciones de los productos.

Japón ocupó un lugar relevante en la evolución de la calidad y lo hizo apoyándose en principios propios como la ventaja competitiva para los productos. En 1951, se instituye el Premio Nacional de Calidad de Japón. Fue la Organización JUSE (Union of Japanese Scientists and Engineers) quien lo creó y le dio el nombre de Deming en reconocimiento por la labor desempeñada sobre el tema por este pionero en temas de calidad. Los japoneses fueron más allá de los conceptos de calidad que se manejaban en ese entonces, ya que involucraron a las personas en la mejora de la misma. Y así aparecieron en 1962 los «círculos de calidad» de la mano del doctor Ishikawa.

Mientras Japón empezó a aplicar la gestión de la *calidad total* a finales de los sesenta y principios de los setenta, en EE UU estos conceptos demoraron prácticamente hasta la década de los ochenta, usando hasta ese momento conceptos de aseguramiento de la calidad y cumplimiento de especificaciones. El premio nacional de la calidad de Estados Unidos, denominado Malcom Baldrige se considera una excelente herramienta para evaluar la excelencia en la gestión del país de

origen y se utiliza como evaluación y mejora, concediéndole gran importancia al enfoque en el cliente y su satisfacción.

Sobre la base de normas militares creadas en los años sesenta, la British Standard Institution, emitió los elementos básicos de la calidad, los que son adaptados por la International Organization for Standardization, reagrupándolos en diferentes series temáticas. En 1985, la Comunidad Económica Europea (actual UE), pone de manifiesto la necesidad de aproximaciones técnicas en las distintas empresas europeas e insta a buscar una normativa que asegure la conformidad de servicios, productos, sistemas y procesos. Así surge la Norma ISO 9000, la cual ha sufrido distintas revisiones a lo largo de los años. La versión actual es la 2000.

En 1988 se funda la European Foundation for Quality Management (EFQM) y posteriormente se crea el Premio Europeo de la Calidad. Los requisitos para la obtención de este premio, y por lo tanto las características del modelo, han sufrido modificaciones con los años, hasta su última versión en 1999. El enfoque en resultados, liderazgo, satisfacción del cliente, la innovación y mejora continua son los ejes que sustentan este modelo.

De la evolución arriba mencionada, podemos concluir que si entendemos la calidad como eje y objetivo permanente en la institución educativa, el accionar de los máximos responsables al momento de la toma de decisiones estratégicas debe contar con herramientas que agilicen su función al igual que cada uno de los integrantes de la comunidad educativa. Para esto existen modelos que permiten, de una manera metódica, bucear desde la autoevaluación hacia etapas en las que la calidad se demuestra públicamente mediante sistemas de acreditación, certificación.

La intención de este libro no es hacer un análisis exhaustivo de estos modelos, es solo demostrar cómo pueden colaborar para optimizar la labor educativa y para eso haremos referencia a dos de ellos con detalle: el modelo EFQM (Fundación Europea para la Gestión de la Calidad) y las Normas de la serie ISO 9000:2000 (Organización Internacional de Normalización en su última versión).

Estos modelos no han sido creados en forma exclusiva para la educación, sin embargo debido a su estructura, se hace posible su

aplicación y tienen la ventaja de ser reconocidos internacionalmente, por lo que cumpliríamos el objetivo planteado líneas más arriba de crear un idioma universal, cuando hablamos de calidad en la educación.

Por otro lado deberíamos responder a la demanda de calidad por parte de los clientes: ¿qué esperan los clientes directos, (educandos)?, ¿qué espera la familia?, ¿qué espera la sociedad?, ¿qué tipo de personas requieren las empresas y las organizaciones?, ¿qué necesitan los docentes?

La calidad significa la satisfacción de las partes interesadas comprendiendo tanto directivos, administrativos, como clientes (primario el educando, secundario la familia, terciarios la sociedad y las organizaciones).

La calidad no significa poner nuevos exámenes, más o menos horas de clase, o diferentes materias, la calidad es un cambio de cultura organizacional para lograr la eficacia y la eficiencia del acto educativo, la calidad es aplicar nuevos modelos de organización, planificación y estrategia para el logro de los objetivos con éxito.

Implantar la calidad significa incorporar un sistema de gestión que permita simplificar procesos, eliminar fallos, errores y costos añadidos, terminar con la no-calidad en el sentido más amplio, y especialmente ser eficaz y eficiente en la formación de las personas que integren la sociedad del futuro. Y para hacer esto posible es necesario desarrollar en los estudiantes las competencias técnicas, conocimientos y habilidades específicas para integrarse en el mundo laboral en una sociedad.

Todo ello queremos analizarlo bajo la óptica de nuestros muchos años de docencia en diferentes universidades, países y organizaciones, pero especialmente teniendo en cuenta los nuevos sistemas de gestión que integran las expectativas de los clientes en sus metas y objetivos.

Definiciones y fundamentos

En el punto de partida de la calidad ha sido la necesidad de normalizar la que ha imperado en el mundo para crear un economía de mercado global.

Las tarjetas de créditos están normalizadas y pueden usarse en todos los países, los medicamentos, lentes, electrodomésticos, automóviles, etc., etc., están normalizados en su totalidad. Un neumático que se fabrique en un país debe seguir una norma para poder ser utilizado en todo el mundo.

Así la calidad implica sistemas que cumplen las normas y requisitos internacionales. Su aplicación a cualquier organización en cualquier parte del mundo responde a modelos internacionales.

Cuando se clarifica qué es la calidad en la educación o formación se ven claros los caminos para lograr los objetivos: satisfacer a la sociedad, asegurar el futuro y garantizar la rentabilidad.

1.1. NORMALIZACIÓN

La Organización Internacional de Normalización —International Organization for Standardization— fue creada en 1947, adoptándose el nombre de ISO, raíz griega que quiere decir «igual». Si se le hubiera puesto el nombre abreviado en inglés hubiera sido IOS, en castellano OIN y así, en cada idioma hubiera resultado diferente, lo cual no respondía a la filosofía de igual para todos, por lo que finalmente se acordó el nombre ISO. El objeto fue facilitar los intercambios entre naciones y desarrollar la cooperación internacional de forma que desaparecieran barreras técnicas y se facilitara el comercio.

En 1961, doce organismos nacionales de los países que trabajaban en la creación de la Comunidad Económica Europea más Austria, Suiza, Noruega, Finlandia, Suecia e Islandia crearon el CEN, Comité Europeo de Normalización, con el objeto de armonizar las normas nacionales divergentes y elaborar normas que no existieran. Inicialmente, el CEN trataba de cubrir normas no desarrolladas por ISO, permitiéndose, en algunos casos, adaptar las normas ISO a la llamada EN (Norma Europea). Los países acordaron anular las normas nacionales discrepantes y adoptar la norma experimental europea.

En España, en 1946 se había creado el Instituto de Racionalización del Trabajo, IRATRA, en 1971 pasó a denominarse Instituto Español de Racionalización y Normalización, IRANOR, dependiente del Ministerio de Educación a través del Consejo Superior de Investigaciones Científicas (CSIC). En 1981 por orden de la Presidencia de Gobierno se creó la Comisión Interministerial de Normalización y Homologación. En 1986, la Orden de 26 de febrero de ese mismo año, designó a AENOR como entidad reconocida para realizar tareas de normalización y certificación, desarrollándose las normas UNE (Una Norma Española) normas oficiales coordinadas por MINER desde 1985, muchas de las cuales son adaptaciones de las DIN alemanas.

Cuando ISO creó su famosa serie 9000, primero se pensó en hacer adaptaciones para los países de la Comunidad. El CEN estableció algunos cambios y las publicó en inglés, francés y alemán. Pero posteriormente, en octubre de 1990 se publicó el *Libro verde de la normalización europea*, en el cual se comunicaban las medidas de inte-

gración europea y las propuestas para acelerar la unificación tecnológica en el continente.

Los objetivos de los técnicos de los países integrantes en la Comunidad, expresados en el *Libro verde*, comprenden la manera de asegurar la estabilidad y el dinamismo a largo plazo, en la normalización europea a fin de –que esta actividad, económicamente importante, pueda mantener el ritmo de desarrollo.

1.2. ¿QUÉ SIGNIFICA LA CALIDAD EN LA EDUCACIÓN Y FORMACIÓN?

Primero, afirmaremos que la calidad es un camino, no un logro limitado. El centro de formación, estudios, colegio o universidad que lo recorre se distingue especialmente por tener implantado en toda la organización un sistema de mejora continua por el cual se avanza diariamente.

La calidad es un espíritu de vida, un cambio de clima, el deseo de hacer las cosas bien, obtener resultados y mejorar permanentemente.

Por otra parte, la calidad la hacen las personas, tanto directivos, técnicos, administrativos, como docentes, quienes conociendo el uso y aplicación de las técnicas actuales de calidad para que puedan aplicarlas mejorando permanentemente su gestión. Incluso los alumnos y sus padres son actores de un sistema de calidad.

Además la calidad la hacen las personas que están sensibilizadas, entrenadas, motivadas y preparadas para aplicar una serie de sencillos principios racionales que persiguen el ahorro de esfuerzos y el logro de resultados.

Muchos responsables de centros de formación creen que ya realizan la tarea educativa lo mejor posible, pero realmente desconocen las múltiples oportunidades de cambio que les daría la implantación de un sistema con el cual se mantuviera un control sobre toda la organización, una mejora continua y especialmente la satisfacción, tanto de los educandos como de la sociedad.

No se trata de una burocracia, de un engorro, de una manera de perseguir a los docentes o de tornarse exigente o intransigente persiguiendo despiadadamente las cosas mal hechas.

Los sistemas de calidad están enfocados a crear una dinámica racional de trabajo que aporte satisfacción y beneficios para todos.

La calidad abarca también el medioambiente.

Mundialmente aceptada, la normativa ISO 14000 relativa a la gestión medioambiental puede implantarse y gestionarse de manera coordinada con la familia ISO 9000:2000.

En el modelo EFQM también se contempla este aspecto y además trata sobre la evaluación de los resultados en su acción sobre la sociedad.

Debido al interés por cuidar la vida del planeta pareciera lógico implantar en las organizaciones educativas y de formación los principios que defienden ambos modelos. La implantación de estas normas implicaría su enseñanza generalizada desde la escuela, lo cual potenciaría el esperado cambio de la educación y formación para el desarrollo social.

Los conceptos actuales sobre calidad, universalmente aceptados, nos indican que al prestar un servicio se tienen que satisfacer las expectativas que los clientes pactan mediante una oferta del servicio, contrato, acuerdo o pacto. Un billete de una compañía de transportes es un contrato por el cual ambas partes pactan un servicio que demandas que se estimen oportunas. Algunas veces, hay empresas que intentan «colar» reglamentos o cláusulas que van contra la ley, así que el cliente debe pedir toda clase de información del servicio y compromisos por escrito según la importancia de lo pactado.

Si en un centro educativo, los alumnos se han matriculado de una asignatura, han pagado sus tasas, vía pago directo o vía impuestos si la educación es gratuita, y al asistir a clase, el profesor no viene reiteradamente, no se está cumpliendo lo pactado. El alumno-cliente puede ir a secretaría, pedir explicaciones y recibir una justificación como: «El profesor está enfermo, faltará aproximadamente un mes, no te preocupes, te daremos los apuntes».

El alumno es el cliente primario de la educación, la familia el secundario y la sociedad el terciario. El alumno recibe unos conocimientos que le preparan o no para actuar en la sociedad, lograr un empleo, formar una familia o educar a sus hijos.

Los niños son clientes y sus padres son los clientes solidarios, y son ellos los que pueden expresar sus deseos, expectativas o necesidades, que esperan sean satisfechas por la educación. En la primera educación, hay cierta toma de poder del Estado, quien decide qué tipo de conocimientos básicos y elementales deben tener los educandos, los cuales tienen que aprender a «saber ser» y a «saber hacer», tienen que desarrollarse y crecer como personas a la vez que aprender una serie de conocimientos y habilidades que les prepararán para su vida futura dentro de la sociedad. Los adolescentes tienen más autonomía, dada por sus familiares y por su conocimiento de la interacción social, tienen un criterio más selectivo como clientes, que se acrecienta con el paso del tiempo y la llegada de la juventud.

El cliente terciario, la sociedad, tiene un conjunto de necesidades y expectativas que «deben» ser cubiertas; decimos deben, ya que de ellas dependen los elementos sustanciales para la vida y hacer de la propia sociedad.

¿Cuáles son las necesidades específicas del cliente terciario que deben ser satisfechas mediante la educación?

La sociedad cliente necesita personas que se integren en ella, la impulsen, la ayuden a cambiar, desarrollarse y a mejorar constantemente. Es este cliente el que reclama la mejora continua.

Y, ¿cómo tienen que ser las personas?

Las personas primeramente tiene que aprender: a convivir, a respetar las leyes, cuidar de su cuerpo y su salud, una escala de valores, vivir en pareja y en familia, a educar a sus hijos y unos conocimientos especializados que le ayuden a ocupar con éxito demostrado una plaza de trabajador útil en la sociedad. Expresado en términos de calidad sería adquirir las competencias necesarias para la convivencia, las cuales se reflejarán en la conducta de la persona.

Si los distintos niveles y categorías de enseñanza no dan satisfacción a las necesidades de sus clientes, si no desarrollan sus competencias están faltos de calidad, es más, son culpables de los problemas sociales que le plantean a la sociedad sus propios integrantes.

Cuando las personas no aprendieron a cuidar su cuerpo y su salud crean enormes problemas sociales que luego deben ser resueltos por

grandes y costosas organizaciones que se crean para solventar problemas de enfermedad.

Veámoslo con otro ejemplo. Andrés recuerda que una vez fue contratado por una importante fábrica de electrodomésticos cuyo problema era las neveras, tenían importantes fallos en sus motores. La solución dada por las personas directivas, pensantes de la organización, fue la de crear un departamento técnico capaz de asistir rápidamente la «lluvia de reclamaciones» y así, tener a los clientes conformes. El 45% de las neveras presentaban problemas, pero un gran servicio técnico con cien camionetas y cientos de expertos, administrativos y demás, corrían arreglando los entuertos para conservar el prestigio de la marca.

Como experto en calidad, se propuso la elemental medida de crear un sistema de calidad, para asegurar que las neveras no necesitaran ser reparadas, buscar el cero defecto; luego, en la medida que el sistema funcionara, el departamento de asistencia técnica se reduciría, con la consabida disminución de gastos. En un año, las reclamaciones pasaron del 45% al 10%, se redujeron los gastos, aumentaron las ganancias y los trabajadores se sintieron más satisfechos y, a la vez se les pudo remunerar mejor.

Si hablamos como expertos en educación, ¿cómo podemos aprovechar esta experiencia? Veamos: si la educación primaria, secundaria, técnica, universitaria, no es capaz de dar calidad en sus productos, los clientes presentan defectos (quejas) y después la sociedad debe crear un monstruoso sistema de «asistencia técnica» para arreglar los innumerables problemas que se plantean.

En España, cada año mueren en accidentes de circulación tantas personas como las que cabrían en diez Jumbos 747. Esto crea un enorme gasto social, para lo cual contamos con ese monumental «departamento de asistencia técnica»: hospitales, ambulancias, bomberos, policías, médicos, enfermeras, más y más señalización, pero lo cierto es que de momento es uno de los primeros índices de mortalidad que tenemos que cargar, sufrir y sufragar, los ciudadanos. Las personas aprendieron a conducir un coche, lo cual definimos como el «saber hacer» pero no aprendieron el «saber ser» como ciudadano que cuida su vida, su salud y demuestra con su conducta que ha integrado el respeto por las normas sociales. Se han enseñado más com-

potencias pero han faltado otras básicas para la convivencia, cooperación, colaboración y trabajo en equipo.

Según estadísticas de la Asociación para el Desarrollo Humano, el 90% de los niños han sido agredidos, maltratados, castigados físicamente, en mayor o menor medida, y en el 55% de las parejas, independientemente del nivel cultural, las mujeres reciben un mal trato y agresiones leves o más graves, llegando a la muerte algunas de ellas. También, hay que decir que el 8% de los hombres reciben ese tipo de trato por parte de su pareja, el 18% de las niñas y el 9% de los niños han sufrido algún tipo de agresión sexual por parte de familiares o conocidos. Estamos frente a un problema social grave presente en mayor o menor grado en muchos países. Esto deriva en que las personas, independientemente de la profesión que tengan, no han recibido un entrenamiento específico concreto para convivir en pareja y educar a sus hijos, así que lo hacen como buenamente pueden y cuando no encuentran soluciones recurren a la violencia.

Un importante psicólogo español, Juan Estarellas, radicado en EE UU, afirma en uno de sus libros: «Cuando un estudiante pasa por cursos de educación cívica y al salir del instituto rompe farolas a pedradas es porque el sistema educativo ha fallado».

Así, el cliente terciario de la educación, la sociedad, requiere individuos que se integren en ella, con ciertas características y eso pasa por implantar un sistema de calidad que asegure el cumplimiento de los requisitos pactados con el cliente, es decir, que garantice el logro de resultados no ya académicos sino de contribuir a formar integralmente a ese cliente, ese átomo social, como lo definía J.L. Moreno, que si no tiene las herramientas necesarias para resolver las múltiples situaciones que se le presentan a lo largo de su vida, lo pasa mal, crea problemas, resuelve las situaciones como puede, falta de técnicas para negociar, cooperar, comunicarse, lograr entendimiento, o simplemente comprender y valorar las múltiples alternativas perceptivas emocionales propias y de los semejantes a los cuales trata. La manera más fácil de resolver problemas interpersonales cuando no se tienen los elementos apropiados es la violencia. Si no puedo comunicarme, expresarme o negociar, pues chillo, grito y me impongo a base de agresividad mal controlada.

En EE UU, España y otros países, por primera vez en la historia los gobiernos responsabilizan a las tabacaleras del desmesurado gasto estatal en crear estructuras para atender a los enfermos derivados del cigarrillo. Es una primera medida desde la toma de conciencia. ¿Cuánto tiempo deberá pasar para que desde la primera escolaridad se mejore la convivencia, para que se generen medidas para la prevención de enfermedades, para controlar la drogadicción, para que se respeten las normas de tránsito? En resumen, para educar al ciudadano en aspectos que le permitan no verse involucrado, repetitivamente, en una serie de sucesos que perturban a la sociedad y obligan a tomar tardías medidas correctoras, las cuales muchas veces resultan inútiles y más costosas. Todo ello conlleva un enorme gasto público que sufragamos todos en base a impuestos que encontramos muchas veces injustos o exagerados.

¿Cuánto tiempo estamos dispuestos a pagar los fallos del sistema educativo?

Según los expertos estamos en la 4.^a Revolución Industrial. Según nuestra opinión esto se contrapone a que aún estamos en la primera revolución educativa. En nuestros muchos años dedicados a la educación y a la calidad, hemos visto numerosas reformas educativas y hemos recorrido diferentes países dictando clase en universidades y participando en la confección de programas, lo que nos permite aventurar la opinión de que en materia educativa aún tenemos características de la educación paleolítica.

Andrés recuerda que tuvo la oportunidad de impartir un seminario sobre la calidad en la educación en la Universidad de León a un selecto grupo de expertos pedagogos, técnicos, maestros y psicopedagogos. Al entrar en el aula percibió caras entusiasmadas, miradas inteligentes, interés por aprender, pero cuando vió que los bancos y mesas largas, agrupadas transversalmente y atornilladas al piso, solo permitían a los presentes orientarse al «frente», mirándose la nuca, sin posibilidad de mirarse a la cara para entablar el más sencillo y mínimo sistema de comunicación, pensó «¿cuánto se debe caminar todavía en materia educativa!».

Nilda refuerza esta apreciación recordando que aún hoy existen en las universidades esas aulas «tipo anfiteatros», en las que el profesor está tan alejado de sus alumnos, y los mismos alumnos entre sí, que las posibilidades de diálogo son casi nulas.

Hace tiempo que leemos de los grandes maestros «el docente está en función del educando», pero aún hoy, se pone poco en práctica. Muchas veces, el estudiante sufre aceptando lo que le dan, mientras siente la impotencia de no contar con herramientas para enfrentarse con un mínimo de éxito al mundo que le tocará vivir.

Hay aulas para determinada cantidad de personas en las que estrechamente se amasijan el doble, en las que los estudiantes no tienen nombre ni cara y que soportan, aún hoy, en algunos casos, la lectura de la lección.

Es verdad también que ha habido, hay y habrá docentes abnegados, entregados, preparados, conocedores del saber humano y dedicados a dar lo mejor de sí. Nosotros mismos reconocemos haber tenido la suerte de asistir a clase de algunos profesores de estas características, los grandes maestros dignos de imitar. Pero, no se trata de una búsqueda de «personas ejemplares», se trata de un sistema, de metodología, de obtener resultados, de satisfacer al cliente primario, al secundario y al terciario, comenzando por preguntar a la sociedad qué necesita y entonces, diseñar planes, programas, materias o simples salas de clase que respondan a estas necesidades.

Sabemos que no toda la realidad educativa atraviesa este perfil y ya hay fuertes intentos y muchas instituciones que se presentan con un marcada tendencia a las nuevas técnicas educativas, sin embargo aún queda mucho por hacer fundamentalmente desde una toma de conciencia y «cambio» a nivel de cultura educativa

La educación del siglo XXI ha de pasar su revolución y adecuarse totalmente a los requerimientos de los clientes. No es cuestión de buena voluntad de unos pocos, el tema debe partir de las altas esferas gubernamentales, que deben apoyarse en técnicos competentes especializados en sistemas de gestión de la calidad en organizaciones de educación y formación.

La calidad no es aplicar las normativas internacionales aprobadas por 157 países, o poner más horas de clase o más exámenes, la calidad es un cambio profundo en la manera de pensar, de programar, de evaluar, de «sentir» la educación.

Los colegios y los institutos son organizaciones con vocación humanista que trabajan con personas, entre personas y para personas,

de modo que solo un modelo orientado hacia las personas podría ser asumido por esta modalidad de organizaciones...»

Algunos gobiernos autonómicos con los cuales colaboramos están también tomando medidas concretas para facilitar la implantación de sistemas de calidad en la educación.

La Junta de Andalucía, la «Generalitat de Catalunya» y el «Govern Balear» están poniendo en práctica medidas concretas en relación con la implantación de sistemas de calidad en centros educativos. Nombramos estas comunidades porque son con las que colaboramos, porque el movimiento ya ha comenzado. En la Asociación Española para la Calidad existe una sección especializada en la calidad de la educación cuyos integrantes, expertos técnicos y catedráticos de diferentes universidades, han realizado una adaptación de la norma internacional ISO a los servicios educativos y de formación editada por la AEC. La misma comisión continúa reuniendo experiencias y elaborando documentos para facilitar la implantación de sistemas de gestión de la calidad. También AENOR ha hecho esfuerzos para generar una guía de aplicación de la norma ISO en la educación.

En una crónica de un conocido periódico español escrita por Miguel Segovia, se nos informa de que la Universidad de Mondragón ha obtenido la certificación ISO 9001; de la información rescatamos unos párrafos en apoyo de lo que suscribimos:

«A los universitarios españoles les falta experiencia, no tienen conocimiento de lo que es el mundo de la empresa». Es el lamento más frecuente entre los empresarios de nuestro país. También los especialistas en educación consideran que en la mayoría de los casos, la universidad permanece alejada del mundo de la empresa. Mucha teoría pero poca práctica, suelen decir. A pesar de los esfuerzos que se están realizando desde los centros, los resultados continúan sin ser del todo satisfactorios.

«Pero, ¿qué ocurriría si los universitarios se formasen en un entorno en que la empresa fuese una realidad cotidiana y familiar? ¿Qué formación alcanzarían si trabajasen en empresas de su sector desde del primer curso de la carrera?».

«¿Cómo se planificarían los estudios si los alumnos tuviesen una representación del 30% en los diferentes órganos del gobierno de una universidad?».

La crónica se cierra con los siguientes comentarios extraídos de la entrevista con el rector:

«La Universidad de Mondragón está elaborado un plan estratégico en el que se incluyen, además de ampliaciones en sus instalaciones, una profunda reforma del sistema de educación, en el que se revisa el concepto de educación y docencia». «A nosotros no nos interesa crecer mucho, nuestras previsiones estiman alcanzar 5.000 alumnos como máximo dentro de ocho años». «Una universidad no tiene porqué ser grande para ser buena». Nuestra intención es especializarnos en la empresa y colaborar con otras universidades para dar respuesta a las necesidades de la empresa —insiste Javier Retegui.

«También se trabaja en un ambicioso proyecto en el que las habilidades y las capacidades personales de cada alumno se puedan fomentar, formar y evaluar».

«El esfuerzo, el trabajo en equipo y la capacidad de liderazgo son habilidades en las que la universidad debe formar». Se tendrá que poder cuantificar de alguna manera esas habilidades porque en el futuro será muy importante —puntualiza el rector—. La normativa ISO 9000:2000 recoge ampliamente estas expectativas, dando las pautas de la «gestión por competencias» indispensable a implantar en toda organización y de obligadísimo cumplimiento para los que se dedican a la formación y educación.

Como hemos afirmado, la 1.^a revolución educativa está en marcha y prueba de ello son las múltiples iniciativas, algunas de las cuales queremos recoger, aún pecando de injusticia, ya que en la actualidad existen muchos centros educativos, universidades y colegios que están implantando sistemas basados en la calidad total, mejora continua y normativa ISO.

En la *Revista de la Asociación Española para la Calidad*, se publica un artículo escrito por Eduardo Ferrer Grima, Director del Colegio Arturo Soria, del cual resumimos algunos párrafos.

«La preocupación por la calidad del servicio educativo que presta el Colegio Arturo Soria nació junto con él mismo, y cuenta desde 1980 con un acuerdo firmado por la titular del centro, la Sociedad Cooperativa de Enseñanza Arturo Soria, compuesta por todos los padres de los alumnos y la plantilla. Este acuerdo se fundamenta en

su mismo objetivo, que no es otro que la calidad de la educación y la enseñanza».

«Tras veinte años de mejora continua y de luchar, partiendo de una buena organización, por cotas de calidad, en noviembre de 1997 optamos por la certificación de AENOR, bajo la norma UNE-EN-ISO 9001; y la obtuvimos el 21 de noviembre de 1998».

«Nuestra elección de la norma ISO 9001, frente a la opción EFQM, elegida por el MEC y la CEDE, pretende ganar la solidez organizativa, la coherencia interna y el control de la auditoria externa. Desde nuestro punto de vista la norma ISO 9001 incluye dos vertientes de competencia. Por un lado interna, ya que exige a cada miembro de la plantilla mantener un alto nivel de calidad en el desempeño de su labor, y no queremos renunciar, por otro lado, a la competencia en el sector, para lo que poder exhibir la certificación de AENOR e IQNet es hoy, todavía, un hecho diferenciador».

«La satisfacción de necesidades y expectativas razonables de los clientes, en nuestro caso alumnos y familia es, precisamente, la razón de existencia del Colegio Arturo Soria. Si nuestros alumnos no alcanzan sus metas personales, y sus padres no reciben el servicio que esperan, nada de lo que hagamos tendrá sentido y merecerá la pena que se haga».

De la revista especializada *CEIM*, extraeremos la siguiente noticia:

«AMACFE organiza una jornada sobre la calidad» «El pasado 15 de marzo la Asociación Madrileña de Centros de Formación en la Unión Europea (AMACFE) organizó una Jornada sobre la Calidad en los Centros de Formación, en colaboración con la Confederación Española de Centros y Academias Privadas (CECAP). La jornada versó sobre términos de calidad y los aspectos económicos del mismo, así como la implantación de las normas ISO. En el transcurso de la misma se aportó una amplia documentación del sistema de calidad apropiado y todo lo referente a auditorías y certificación.

Para el Presidente de AMACFE, Benjamín Gómez, «la calidad es un tema vital de importancia en el ámbito de la enseñanza no reglada. En la formación se debe analizar el modo en que se presta el servicio y si se realiza de acuerdo con las necesidades de los

clientes, así como la preocupación por el propio personal del centro y su función en todo el proceso. El desarrollo de herramientas de calidad es algo imprescindible, dado que los resultados del centro no se detectan hasta la incorporación de los alumnos al mercado laboral.

La Jornada transcurrió de forma participativa, combinando la explicación teórica con ejercicios prácticos en grupo.

El pasado 23 de marzo se celebró en nuestro Centro de Desarrollo de Barcelona una reunión con asistencia de directivos de centros privados de formación en el cual se trataron los siguientes temas:

- La alta competitividad.
- La necesidad de rentabilizar la empresa y aumentar beneficios. Nuevas exigencias para la homologación de centros.
- La normativa europea de calidad.
- Implantación de un sistema de gestión de calidad, coste, subvenciones y ayudas.

Al finalizar la exposición de la mesa redonda, se realizó el coloquio en el cual se plantearon las siguientes propuestas:

- Reconocer la importancia de acogerse a la normativa ISO 9000:2000 como factor diferenciador a la hora de solicitar subvenciones de los organismos oficiales.
- Tener la certificación como valiosa herramienta para limitar el intrusismo y potenciar los centros de formación certificados.
- Formar una asociación de centros de formación certificados por la norma europea o en vías de lograrla.
- Crear un grupo de centros interesados en aplicar la normativa europea o en vías de lograrla.

Finalmente se propuso dar difusión de estas propuestas e inquietudes con el objetivo de que los centros de formación reconocidos, homologados y con prestigiosa trayectoria profesional, puedan acogerse al proyecto colectivo.

También se pretende dar información a centros oficiales y universidades para orientar en el proyecto de implantación de la normativa europea de calidad.

1.3. QUÉ ES Y QUÉ NO ES LA CALIDAD EN LA EDUCACIÓN Y LA FORMACIÓN

Las organizaciones dedicadas a la educación y formación, tanto públicas como privadas, dan un servicio a la sociedad. Las personas, independientemente de la edad, concurren a ellas para adquirir una serie de competencias que les capaciten para actuar e integrarse en la sociedad.

Nosotros hemos definido al educando como cliente primario que tiene unas necesidades, la familia es también cliente ya que tiene expectativas concretas sobre el servicio de educación; y la sociedad, cliente terciario, tiene también necesidades y expectativas concretas.

Por un lado la sociedad, en términos generales, espera contar con ciudadanos capacitados y competentes para convivir en paz y armonía, por otro espera no tenerse que hacer cargo y gastar dinero extra en «reparar el mal servicio educativo».

La calidad implica hacer las cosas bien a la primera. Si la metodología y sistemas utilizados por las academias de conducción fueran las adecuadas, si se utilizaran los sistemas de calidad, la sociedad (nosotros) no soportaría las enormes pérdidas económicas y humanas que en este momento tenemos que asumir.

Los conductores fueron formados en el «saber hacer» conducir el vehículo ¿pero cómo? Muchas veces de forma temeraria porque no se les enseñó el «saber ser» como ciudadano.

Una vez, en un congreso de educación, un alto directivo de INTA (la agencia aeroespacial española) expresó que su organización debía gastar dinero y un año de formación en los ingenieros que ingresaban en la organización porque estos no tenían las competencia que requería el trabajo.

El producto (persona) que proporciona la universidad en este caso no sirve para el uso. Comparar personas con cosas no es el más

acertado ejemplo pero si usted cuando compra un coche exige que tenga las ruedas, ¿porqué aceptar a una persona que le faltan competencias para hacer el trabajo?

El cliente terciario que se beneficia del producto educativo es la sociedad y las empresas, organizaciones e instituciones que la componen. Las normas de calidad se refieren a que la gestión de procesos, en este caso educativos, tiene que satisfacer a las partes interesadas definiéndose estas como: accionistas, directivos, jefes, técnicos, docentes, administrativos, proveedores, clientes, responsables políticos, los que le exigirán resultados objetivables.

CALIDAD EN LA EDUCACIÓN Y FORMACIÓN

Qué es:

Un cambio cultural.

La introducción de una metodología para gestionar la educación.

Aplicación sistemática de modelos ya creados adoptados internacionalmente para gestionar organizaciones.

Un compromiso de las autoridades con la mejora continua de los procesos educativos.

Una forma de lograr resultados medibles.

Desarrollo social.

Entender la educación como un proceso continuo durante la vida.

Reciclaje y reactualización docente en el uso de métodos y sistemas para el tratamiento de las relaciones interpersonales y las interacciones

Tener en cuenta las necesidades de los clientes de la educación.

Primarios – Educandos

Secundarios – Familia

Terciarios – Sociedad

Desarrollo de las competencias.

Puesta en común entre requerimientos empresariales y sociales con la educación formación.

Análisis de las necesidades sociales (organizaciones, empresas).

Análisis de las necesidades y expectativas de los educados en cada nivel educativo.

Poner como objetivo la satisfacción de los clientes.

Formar ciudadanos aptos para la convivencia pacífica y armoniosa.

Implantar una educación ambivalente para el «saber ser»y «el saber hacer».

Formar personas para su actuación social.

Qué no es:

Agregar un nuevo examen a los viejos sistemas.

Cambiar unas materias por otras.

Cambiar o reactualizar temarios.

Alargar/reducir horarios.

Dividir un ciclo en dos.

Inventarse nuevos nombres para los ciclos de la educación.

Agregar un nuevo curso.

Pensar que con una o dos materias nuevas sobre ética o comportamiento, la sociedad ya estará satisfecha.

Hacer cambios a espaldas de la sociedad y sus necesidades.

Hacer cambios sin la participación de las partes interesadas, agentes sociales y clientes.

1.4. NO CALIDAD

Como hemos dicho, la calidad es gratis (Crosby) lo que cuesta es hacer las cosas mal, tener que revisarlas, arreglarlas o repetirlas, tener trabajo extra, falta de conformidad, consumo de tiempo, energía, esfuerzo, desánimo, desmotivación, repetición de tareas, aumento de costes, desviación del objetivo, no logro de resultados.

Es injusto hacer un trabajo y tenerlo que repetir porque está mal hecho, y cuando de calidad en la educación se trata, es más grave aún porque influye en la vida de las personas.

En diferentes universidades y centros dependientes de las Comunidades Autónomas, tratamos, discutimos y analizamos qué es la no calidad para los docentes y administrativos que asistieron al seminario técnico que impartiremos. En el caso del seminario sobre calidad en la educación realizado en la Universidad de León participaron activamente egresados de los cursos de pedagogía, lo cual aportó otra visión de los fallos de los que adolece el sistema educativo. En la Universidad de Zaragoza se aportó diversa información sobre el rediseño de los procesos para eliminar la no calidad.

En los casos de Barcelona y Sevilla los asistentes eran técnicos, docentes y administrativos de centros oficiales de formación ocupacional. En Mallorca aportaron datos los asistentes al seminario organizado por el Govern Balear.

La información de diferentes grupos la presentamos sin elaborar, del original directo, de lo cual se desprenden los múltiples factores que impiden la calidad en la educación o formación vistos desde la óptica de distintos colectivos y necesidades. Ver Capítulo 14.

Dentro de un sistema de gestión de la calidad SGC el objetivo es detectar las no calidades y eliminarlas tomando las medidas correspondientes. En el proceso de mejora continua, será necesario crear los mecanismos necesarios para detectar las no calidades sin querer arreglar todo a la vez. Se impondrá fijar prioridades, planificar, asignar recursos, tomar medidas, resolver problemas, todo mediante el uso de las herramientas adecuadas que aseguren mejorar los temas.

Las no calidades pueden estar relacionadas con el acto de la enseñanza en sí, con la burocracia, con la gestión, con la organización o

con los planes que se imponen redactados desde el ministerio, algunas veces con fines políticos.

El asunto es arreglar todo aquello sobre lo que se tiene poder, tomar medidas, rediseñar procesos y simplificarlos, hacer un seguimiento. Ahora bien, no tomar ninguna medida porque se *supone que...* primero se deben obtener datos, evaluar, analizar y posteriormente proponer medidas de cambio. No toque nada que no se haya medido. Primero medir, valorar, analizar, luego proponer cambios, para algunos de los cuales serán necesarias experiencias piloto que permitan verificar resultados antes de implantar el cambio.

Las acciones deben documentarse, los datos registrarse de forma que compongan el expediente de cambio.

¿Quiénes deben participar en los cambios? Todos los implicados dirección, docentes, técnicos, alumnos o padres de ellos según la edad y curso. Bienvenidos invitados pueden ser delegados de empresas u organizaciones, usuarios, clientes del producto educativo.

En el Capítulo 8 de la norma ISO 9001: 2000 titulado medición, análisis y mejora, se exponen los requerimientos para crear una dinámica de mejora continua.

No olvidemos la capacitación necesaria de las personas, formación en la norma, temas de calidad, competencias necesarias para que las mejoras respondan a necesidades reales de cambios y se realicen con eficacia y eficiencia. No queremos reuniones de quejosos que al final se aburren porque no se logra nada.

Primero personas competentes, luego pretender mejoras.

Léase atentamente el capítulo de competencias antes de actuar.

Con los asistentes al seminario sobre la Calidad en la Educación, que tan brillantemente dirige la doctora Isabel Cantón, trabajando con técnicas grupales, elaboramos una lista de no calidades en la educación, que incluimos en el Capítulo 14.