

Kike Intxausti, José M^a Elola,
José M^a Larrañaga, Iñaki Mujika

NUESTRO VIAJE A LA CALIDAD

Nuestra experiencia en los Centros de Formación
Profesional Públicos del País Vasco de Martutene,
Tolosa, Bergama y Usurbil



*A los compañeros y compañeras de nuestros centros, profesorado
y personal de administración y servicios.*

*A los de casa:
Domi, Xuban y Nahia.
Arantxa, Leire y Ainhoa.
Ana Jesus, Mireia e Igor.
Elena, Ibai y Ane.*

X
ESO DE LA ISO
SABER HACER Y EVALUAR

Habíamos escuchado en varias ocasiones a Ignacio Lakunza, entonces director de Eskola Politeknikoa de Arrasate. Eskola era una referencia para nosotros. Todos habíamos acudido a Iraunkor, su estructura para la formación continua, a diversos cursos de formación. Dos de nosotros estuvieron allí como alumnos y otro como profesor. Eskola está ligada al mundo cooperativo y participa de las experiencias del grupo MCC; su relación con las empresas de la corporación es excelente y constituye por muchos motivos y en muchos campos una referencia importante.

Nos habían contado su experiencia, una trayectoria que arrancaba algunos años atrás, y también visitamos la escuela; comprobamos que uno de los pilares de su proyecto era el sistema de aseguramiento de la calidad que ya habían certificado para la formación continua.

Todo aquello suscitaba nuestro interés, sobre todo por el valor que otorgaban al sistema de aseguramiento en la gestión de los procesos, que era una de nuestras asignaturas pendientes. Todo el mundo hablaba de procesos y de diagramas de flujo de proceso pero no encontrábamos por ningún lado los procesos clave de nuestras escuelas.

Qué es eso de la ISO

En febrero del 96 tuvimos una oportunidad; uno de los centros se presentó a una convocatoria de formación tutorizada que

consistía en formar un máximo de 4 profesores durante dos semanas en la empresa.

El proyecto que se presentó tenía por objeto estudiar los sistemas de aseguramiento de dos empresas concretas, IKUSI e IBERCONTA, certificadas por AENOR, con las que se colaboraba a nivel de prácticas en alternancia de los alumnos, y reflexionar sobre su posible aplicación en la escuela.

Acudieron dos profesores técnicos del departamento de mecánica, una profesora de inglés y otro de filosofía y valoraron la experiencia muy positivamente. Estudiaron los manuales de calidad y procedimientos de las empresas e hicieron algunas aplicaciones a la escuela. El informe entre otras cosas, decía lo siguiente:

“Implantar un sistema de aseguramiento es un requerimiento del mercado para las empresas; en la escuela, sobre todo pública, no hay ninguna exigencia y eso no facilita una iniciativa de este tipo; por otro lado, en las empresas el producto es concreto, medible; en la escuela es subjetivo y difícil de medir, al menos lo que se refiere al proceso de enseñanza-aprendizaje; no sabemos en qué nivel de calidad está lo que hacemos pues no medimos, ni tenemos indicadores”.

En todo caso consideraban viable y positivo elaborar un manual de procedimientos en la escuela e identificaron algunos procesos: la acogida de alumnos, la acogida del profesorado nuevos y de los sustitutos, el desarrollo de las guardias, la información, la matrícula de alumnos, la formación del profesorado, la evaluación, la tutoría, la elaboración de normas, las prácticas en empresa, el reparto de notas, las actividades extraescolares, las recuperaciones...

Desarrollaron algunos de estos procesos con arreglo a la metodología de la ISO y finalizaban su informe diciendo lo siguiente:

“... Su aplicación en el centro nos parece adecuada para mejorar el funcionamiento; creemos que mejoraría la calidad y que el aseguramiento sería un buen punto de partida para la gestión de la calidad total que va más allá y tiene por objeto la satisfacción del cliente a través de la mejora continua y la motivación e implicación de todos. En todo caso, los resultados no se verán a corto plazo”.

Un elemento común en nuestros centros era que las mejoras resultaban, muchas veces, efímeras; se hacía un buen trabajo en una asignatura, en las tutorías, en cualquier aspecto de la gestión pero esas mejoras no permanecían; en cuanto cambiaban los profesores o los equipos directivos o alguna circunstancia concreta nos encontrábamos con que aquel esfuerzo se perdía; por lo demás era bastante frecuente que cada cual quisiera realizar el trabajo a su manera; la conclusión era que no teníamos una forma estandarizada y documentada de hacer las cosas y tampoco un sistema que permitiera consolidar las mejoras que los equipos hacían. Empezábamos a tener claro que el aseguramiento basado en ISO 9.000 nos podía aportar un método, un sistema, un modo estandarizado de hacer las cosas; todo el mundo coincidía en que esa era su gran virtud. El sistema de aseguramiento podría ayudarnos a explicitar nuestro know-how, la forma en que se hacen las cosas en nuestra escuela.

Por aquel tiempo reflexionamos un poco sobre el cuarto paso de la rueda de Deming, ACT. Teníamos problemas para interpretarlo; lo hemos visto muchas veces traducido por “actuar”, por “ajustar”...

Con el tiempo se ha impuesto entre nosotros una interpretación más ligada a “implantar” o implementar la mejora, no en el sentido de desarrollar el plan de mejora (DO) sino de estandarizarla, incorporando al sistema organizativo lo que la evaluación aconseje. También hemos utilizado ACT como “formulación de nuevos retos” tras la evaluación.

“Hasta que el centro decidió sistematizar y estandarizar los procesos más importantes, las acciones o proyectos de mejora se realizaban a partir de propuestas de los departamentos, de los grupos de trabajo o del grupo de calidad. Eran proyectos que dependían demasiado de las personas que los habían trabajado y si éstas dejaban el centro era como empezar de nuevo. Aunque los proyectos estaban documentados, no tenían una metodología similar y su aplicación era casi voluntaria. El sistema de aseguramiento nos permitía sistematizar, documentar, contrastar y validar los procesos más importantes del centro, además de institucionalizarlos, afectando a todo el personal”. (J. M^a Elola).

El modelo de gestión de la EFQM

Algunas reflexiones y, en cierta manera la moda, parecían apuntar que el aseguramiento y la ISO estaban superados por un modelo de calidad de la gestión más coherente y global que proponía la European Foundation for Quality Management (EFQM).

El modelo considera 9 criterios o elementos de gestión, cinco relativos a agentes y cuatro a resultados; los resultados se valoran en términos de la *satisfacción de los clientes* de la institución, la *satisfacción del personal* que trabaja en la organización, de su *impacto social* y de los *resultados* alcanzados.

Los resultados son producto de la acción de cinco agentes: el *liderazgo*, la *política y estrategia*, la *gestión de los recursos*, la *gestión de las personas* y los *procesos*. Los agentes son las causas que producen efectos en los resultados.

El liderazgo se concibe como la forma en que el equipo directivo -y cualquier otro cargo- estimula a la organización a avanzar por el camino que señala su propósito y cómo promueve la calidad, entendida como un proceso fundamental de la organiza-

ción; requiere estimular a las personas, ayudarlas para que puedan realizar mejor su trabajo, implicarse y conseguir la colaboración de los demás, reconocer los logros y actuar como facilitadores en el proceso de cambio.

La política y estrategia tienen que ver con la forma en que los principios de la calidad total se utilizan en la formulación, aplicación, revisión y mejora de la política y la estrategia. Implica analizar los elementos del entorno que pueden incidir en la institución, relativos a los clientes, a los competidores, a las mejores prácticas que existen, a las disposiciones legales... , y también internos, como los sentimientos de la organización y el propio conocimiento de la actividad que realiza; todo ello con el fin de crear una visión clara, simple y bien entendida que incluye los valores con los que pretende funcionar la organización y una definición de misión. A partir de ahí los objetivos estratégicos deben desplegarse hasta llegar a los niveles donde se desarrollan los procesos.

La gestión de personal trata de aprovechar el pleno potencial de las personas para mejorar continuamente y requiere de sistemas participativos, la creación de equipos de trabajo para la gestión de los procesos y su mejora y el reconocimiento y estímulo a las personas en su trabajo.

La gestión de los recursos remite a la forma en que se utilizan y contribuyen al desarrollo de la política y estrategia, se distinguen recursos financieros, materiales, de información, de tecnología...; también hace referencia a la gestión con datos, la gestión visual y basada en evidencias.

La gestión de los procesos consiste en identificar y revisar los procesos para asegurar la mejora continua en todas las actividades de la organización. La gestión de los procesos concibe la organización de forma más sistémica, no como una estructuración y gestión de funciones; requiere de una ruptura de las barreras

departamentales y de optimizar los procesos eliminando operaciones que no aportan valor; el punto de partida es la identificación de los procesos clave para el éxito de la organización, también llamados procesos operativos, normalmente vinculados a la satisfacción del cliente, y que son los fundamentales para conformar el producto o servicio.

La evaluación de la organización frente al modelo aporta un resultado de puntuación, entre cero y mil puntos y, lo que es más importante, un repertorio de áreas de mejora que pueden ser abordadas en los nuevos planes de gestión de la organización.

El modelo de autoevaluación de MCC

Nosotros teníamos claro que debíamos adoptar el modelo europeo de gestión como referente o guía y conocíamos algunas aplicaciones para la autoevaluación basados en el modelo europeo de gestión. En todo caso pensábamos que nuestro sistema de la calidad debía empezar por la forma de hacer las cosas, el aseguramiento, pero enlazando con la calidad de la gestión, sin contraponerlos.

Casi a final del curso 95-96 tuvimos ocasión de conocer un poco más a fondo la aplicación que utilizaba Eskola Politeknikoa para la autoevaluación. Era el mismo que venían utilizando algunas empresas de la corporación MCC; conscientemente, no habíamos desarrollado una aplicación específica para el mundo educativo porque querían asumir ese lenguaje como propio e interpretarlo desde la escuela sin hacer ninguna adaptación particular.

La verdad es que nos pareció un buen instrumento y nos despejó muchas dudas. Nuestra filosofía era aprovechar todo aquello que nos fuera de utilidad en el proceso de calidad; estaba claro que ambos, la EFQM y la ISO nos servían.

“Enseguida nos dimos cuenta que estábamos absolutamente faltos de indicadores de resultados de la escuela; teníamos claro que deberíamos de medir los resultados académicos pero no tan claro si lo fundamental eran resultados absolutos o en términos de mejora, de promoción de curso o de notas medias; si debíamos medir la inserción laboral...”. (I. Mujika)

“Además, nos dábamos cuenta que los resultados eran un efecto y, por tanto, la mejora de los resultados académicos no podía lograrse sin la participación de las personas implicadas en el proceso de enseñanza-aprendizaje, empezando por nosotros mismos, los profesores. Los procesos del centro no estaban definidos ni se gestionaban con un mínimo rigor”. (K. Intxausti).

Estaba claro: teníamos que pensar en indicadores de resultados para ver, al menos, cuál era su tendencia y debíamos utilizar la evaluación para identificar oportunidades de mejora y actuar, no para quedarnos mirando a los puntos. Y una cosa era evidente para todos: nuestra mayor debilidad eran los *procesos* y éste era el punto clave del que debíamos tirar para mejorar la organización.

Nuestra experiencia al respecto de las puntuaciones nos hacía ver que eran un flanco débil si no se actuaba con rigor, algo muy resbaladizo y poco consistente. Nosotros, en concreto habíamos pasado de creer tener 470 puntos en el curso de verano del 94 a 330 puntos en un ensayo del curso anterior y, ahora, estábamos convencidos de no pasar de 250 puntos.

“Ser un centro de calidad es tanto más fácil cuanto menos sabes de lo que estás hablando; si no conocías el significado profundo del modelo te dabas un montonazo de puntos. Ahora sí sabíamos de lo que hablábamos”. (K. Intxausti)

El modelo nos pareció un excelente punto de partida; estaba basado en un referente (EFQM) con el que ya estábamos identificados, era ágil y relativamente sencillo de aplicar.

“Había algunas dudas con el modelo; parecía algo rígido y duro en la forma de analizar la evolución de los indicadores y teníamos discusiones acerca de si necesitábamos un modelo propio, adaptado a nuestro sistema; en todo caso quedó claro que el curso siguiente había que hacer la autoevaluación en los cuatro centros y entonces decidir con más conocimiento de causa.” (J. M^a Larrañaga)

A partir de entonces trabajaríamos con un doble enfoque; de un lado, nuestro modelo de gestión iba a tomar como referencia EFQM y sus desarrollos para la autoevaluación; por otro lado, recurriríamos a dotarnos de un sistema de aseguramiento como referencia clave para la gestión de procesos. No nos gustaba tener que elegir. El sistema de aseguramiento nos parecía una base sólida para empezar a construir el sistema y EFQM un buen modelo de gestión.

