

**Logros y
deficiencias
de algunos
sistemas
para la
calidad.**

Los sistemas de calidad

Juan Pablo de la Calle Jiménez

Quiero comenzar, hablando de calidad, evitando definir tan relativo concepto, y poniendo la mirada en alguno de los elementos que conforman ese caos de relativismo. Digo caos porque en la enseñanza, como en otros ámbitos, hoy la "palabreja" calidad no para de sonar, y lo hace en diversas claves.

Hay algo más de media docena al uso, deambulando por la actualidad, y confundiendo incluso a gente con buena voluntad. Afirmar uno y contradecir otros suele ser entendido como una toma de posición y suele subyacer poca concordia bajo ello.

Voy a atreverme a afirmar: estamos en España, en 1999 y necesitamos la palabra calidad porque es preciso "hacer calidad".

No es un concepto nuevo que haya que sumar a los demasiados que ya existen, es hablar de algo que resulte entendible, aprehensible y practicable para gente como nosotros españoles normales y en enseñantes de hoy.

Créame, para ello hemos de reflexionar sobre nuestra historia, sobre nuestro modelo económico, sobre nuestro futuro, sobre nuestros hijos y nuestros alumnos, sobre las empresas que nos ofrecen empleo, sobre aquellas que acogerán a quienes ahora tenemos en el aula... somos quienes somos, venimos de donde venimos y queremos ir a donde nuestros acuerdos nos lo permitan. Al final de estas líneas quizá haya



Archivo

logrado explicarme mejor, y pueda entender que no trataremos de un concepto válido para todos nosotros, se trata de que Vd., su Centro, y el marco donde realiza su actividad, construyan su propio concepto de Calidad.

Así pues hoy, resumiendo mucho la situación, podríamos hablar de diferentes "modelos" para entender-concretar la calidad, aunque más precisamente, estaremos hablando de *Sistemas de Calidad*.

1) **Modelo excelencia** en el sentido de "algo excepcionalmente valioso" que puede conseguirse desde un liderazgo impetuoso de la dirección.

Modelo que puede concebirse como una nueva idea para el managerismo moderno, y que en los últimos años ha producido excelentes resultados en los E.E.U.U.

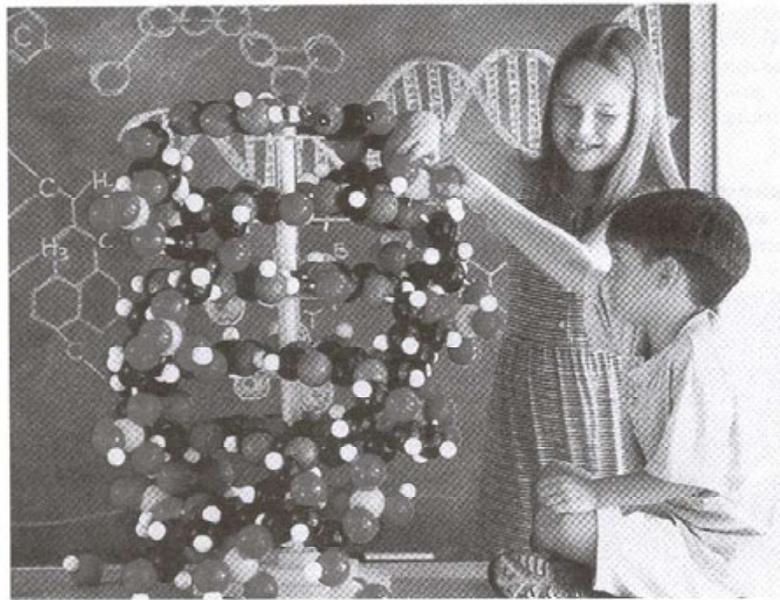
A mi modo de ver se basa en un arrebatador empuje de la dirección que impulsa a las personas de la organización hacia la consecución de objetivos aplicando las mayores energías de la personalidad de cada uno de los miembros de dicha organización. Su punto débil radica en la inexistencia de una metodología específica que oriente procesos organizativos y procedimientos de actuación. Es simplemente crear-aplicar-sentir la tremenda energía de los humanos en una esfera productiva.

2) **Otro modelo** es el representado por la **Fundación Europea para la Gestión de Calidad**, (creado en 1988). Ha elaborado el Modelo Europeo de Gestión de Calidad que es la base del que a su vez recomienda el M.E.C., y que viene haciendo público desde Octubre de 1997. aún cuando meses anteriores había comenzado el M.E.C. la andadura por el camino de la calidad con la primera edición de los Planes Anuales de Mejora.

El Club de Gestión de Calidad, representante en España de la *European Foundation for Quality Management* (E.F.Q.M) elabora la adaptación para España del modelo Europeo, especialmente pensado para Centros Educativos.

El Ministerio ha tomado estas consideraciones y ha elaborado a su vez una serie de materiales refundiendo las aportaciones anteriores y que, naturalmente están dirigidas de forma específica para Centros Públicos.

Sin pretender ser reduccionista el modelo desarrolla su



Educational Leadership

propuesta en nueve criterios.

Basa su bondad en el hecho de considerar las personas incluidas en la educación en recursos humanos y sostiene que las personas implicadas sienten una necesidad de mejora y pretende simultáneamente mejorar su entorno.

En términos instrumentales la autoevaluación del propio centro se constituye en la herramienta clave del proceso de calidad.

El autor de estas líneas piensa que va a suponer un avance significativo en el camino hacia la calidad, porque:

Permite reflexionar sobre las consecuencias de no-calidad, y esa toma de conciencia y la idea de deseo de mejora ofrecen resultados positivos medibles.

Actuará sobre los equipos directivos requiriendo acciones de liderazgo, como requerimiento personal y funcional, lo que resultará positivo sin duda desde una perspectiva tanto hacia el interior del centro educativo, como hacia el exterior en su relación con proveedores/organizaciones externas... (**Criterio 1**)

Permitirá que el Centro se ubique en un contexto concreto, sienta su particularidad analizando el entorno en que se mueve y reflexione sobre su proyección hacia las necesidades que pretende cubrir, con la elaboración de planificaciones y estrategias integradas en el contexto social al que sirve (**Criterio 2**)

Pretenderá una eficaz gestión del personal, relacionando su función con objetivos y sobre todo, pondrá de manifiesto alternativas más eficaces para una más adecuada utilización del personal encauzando



sus acciones individuales hacia un proyecto globalizador del centro educativo, lo que hará que la dirección resulte esencialmente dinámica al tener que realizar funciones que en la empresa privada se conocen como descripción de puestos, análisis del desempeño, coordinación de equipos. El autor de estas líneas desea que Dios ayude a la dirección para que sea capaz de elaborar sistemas de comunicación eficaces y que eviten choques entre cuerpos, categorías, traslados, interinidades, y el largo etcétera que suele acontecer en el mundo real (*Criterio 3*)

Incrementara la eficacia en la utilización de los recursos instrumentales ajustándolos a objetivos concretos. Algo que parece lógico, como es la gestión de los recursos que se ligan a objetivos educativos, al hacer pensar en la óptima utilización de muebles, inmuebles, equipos, etc. (*Criterio 4*)

El *Criterio 5* alude a los procesos que aseguran una continua mejora en la calidad en cualquier ámbito del centro. Nótese que los procesos tienen una íntima relación con dotaciones instrumentales y estructuras administrativas consolidadas por la Administración, por lo que el grado de "orientabilidad" hacia la calidad es, en mi opinión, relativamente pequeño. De cualquier manera, obliga a pensar en la relación entre procesos y objetivos, así como la revisión de procesos para su posible cambio.

La satisfacción del cliente es el *Criterio 6*, y un asunto nodular del sistema. No solo está remarcada su importancia desde un punto de vista cualitativo, sino que su peso cuantitativo, a la hora de evaluar el seguimiento concreto del modelo en un centro, tiene un valor muy elevado.

En esta cuestión, opino que la medición de la satisfacción del cliente exige un procedimiento muy ajustado, los motivos son variados y complejos, por lo que, a efectos de esta ocasión, no queda más remedio que exponer mi opinión de forma reduccionista y es que convendrá la intervención de un agente externo al centro si deseamos obtener datos fiables. Igualmente pienso que un Centro Público, fuera de una experiencia piloto, esto es, en la cotidianeidad tendrá enormes dificultades para llevar a efecto este Criterio con las debidas garantías de validez en sus datos.

El *Criterio 7* es el que desarrolla la satisfacción del personal que sirve en el Centro. Dejemos sentado que la contratación pública se basa en criterios de igualdad y homogeneidad en sus distintos cuerpos. Ello dificultará la creación de un marco específico para que los integrantes de un Centro puedan encontrar caminos propios para su satisfacción particular. Afirmamos que la Administración carece de la flexibilidad necesaria para poder abordar planes de formación particulares para un trabajador, planes de carrera, horarios, remuneraciones, premios y un largo etc. Su capacidad de gestión concreta en un Centro concreto le permite un cierto grado de "maquillaje" en aras a conseguir la satisfacción de los trabajadores en general, de un grupo, o de un miembro determinado. Sin duda, que un Director valorativo y sensible podrá mejorar la satisfacción de un profesor (por ejem.) llamándole al despacho y felicitándole pública o privadamente... pero poco más puede hacer.

El impacto en la sociedad es el *Criterio 8*. Queremos pensar que el impacto en la sociedad global puede medirse a largo plazo y orientar una positiva incidencia; lo que, necesariamente, obligará a estar atentos a previsiones formativas que capaciten a los alumnos para su ubicación en la sociedad y el mundo del trabajo. El impacto inmediato será medible y orientable en aspectos más concretos, como por ejemplo, coordinaciones con actuaciones de la Admón Local, asociaciones, empresas del entorno, etc.

El *Criterio 9* trata de valorar los resultados alcanzados desde una doble perspectiva: la económica, en la que, desde la perspectiva de la Administración, se trata sumariamente de la ejecución del presupuesto asignado (dado que los ingresos que se pro-

ducen desde canales distintos de Ella misma son muy limitados), y la que mide los resultados de los procesos de enseñanza y aprendizaje del centro educativo, fijándose en resultados de promoción de alumnos, visitas de padres, resultados en Selectividad, quejas recibidas.

Como podrá Vd. entender, en términos generales, el modelo marca un camino ascendente en la andadura hacia la calidad, ofreciendo mejoras sustanciales para la realidad presente; sin embargo ignoro cuáles son los objetivos que finalmente se esperan alcanzar con la implantación de este modelo.

En los Centros privados, se concertarán estos objetivos, teniendo en cuenta que, si no satisfacemos las expectativas de nuestros clientes, no vendrán los alumnos, y sin ellos, habremos de ocuparnos de otra cosa. De lo que cabe deducir que las cosas han de hacerse bien desde el inicio, que hemos de acertar en el camino, y que los resultados han de ser obligatoriamente satisfactorios para todos.

La Calidad en las normas ISO, EN y UNE

- Normas ISO (*International Organisation for Standardization*) De alcance supranacional con 91 países firmantes.
- Normas EN (Centro Europeo de Normalización), de alcance europeo y referidas a las anteriores.
- Normas UNE (Una Norma Española) de alcance nacional y referidas a las dos categorías anteriores.*

En términos generales, y en nuestra temática, podemos resumir la "sopa", de letras diciendo que la serie ISO 9000 equivale a la serie 29000 de la normativa EN y a la serie 66900 de las normas UNE. Actualmente, España ha adoptado el código europeo, por lo que en publicaciones recientes la equivalencia en España de la serie 9000 ISO, estará en las normas UNE/EN 29000.

Debe, para mayor claridad, usarse la terminología Internacional más amplia, si existe correspondencia de normas, por lo que deberíamos usar terminología ISO, y no resultar voluntariamente complicados si podemos evitarlo. Por otro lado, no queremos entrar

CAMPAÑA ESCOLAR DE EDUCACION AMBIENTAL PARA LA PREVENCION DE INCENDIOS FORESTALES

CORTA CON EL FUEGO PON TU SEMILLA

RÍO LA CAMERA, BIZKAIA
 PIA DE ODEIRA Y MONTE PERDIDO, PUEBLA
 SAN CECILIA DE TRAMUNTANA, LA PALMA
 RÍO PORDA, RONCAL, ARAGÓN
 VALLE DE SANTA ANA, SABADEL
 ANCARES, LUGO
 CERAMÓN, LUGO
 ESTIQUE DE VALLSABÍ, SUCCIA
 HORTO DE MONTEJO DE LA SIERRA, MADRID
 PUNELLAS, ASTURIAS

CAMPAÑA ESCOLAR DE EDUCACION AMBIENTAL PARA LA PREVENCION DE INCENDIOS FORESTALES
 Av. Reina Victoria, nº18, Bajo A- 28003 - Madrid, Tel. (91) 534 49 44. Fax (91) 534 49 41
 PÁG. WEB: <http://www.cortafuegos.com> E-MAIL: dgcn@cortafuegos.com

CAMPAÑA ESCOLAR DE EDUCACION AMBIENTAL PARA LA PREVENCION DE INCENDIOS FORESTALES

FICHA DE INSCRIPCIÓN

"EL CORTAFUEGOS"

Don / Dña:
 Director / a Jefe de Estudios Tutor / a
 Y/o profesor/educador del área :
 del centro :
Público : Privado :
 Dirección : nº :
 Localidad :
 Código Postal : Provincia :
 Teléfono / s : / /
 Fax : / E-MAIL :
 ¿Disponen de vídeo?..... SI NO
 ¿Disponen de salón de actos o similar?..... SI NO
 Capacidad.....
 Número de Alumnos :
 Curso:
 Fecha : a de de 1999
 Firma:
Inscríbete por fax, teléfono, correo o internet antes del 30 de Septiembre de 1999

 MINISTERIO DE MEDIO AMBIENTE
 DIRECCIÓN GENERAL DE CONSERVACIÓN DE LOS BOSQUES
CAMPAÑA ESCOLAR DE EDUCACION AMBIENTAL PARA LA PREVENCION DE INCENDIOS FORESTALES
 Av. Reina Victoria, nº18, Bajo A- 28003 - Madrid, Tel. (91) 534 49 44. Fax (91) 534 49 41
 PÁG. WEB: <http://www.cortafuegos.com> E-MAIL: dgcn@cortafuegos.com

en polémicas, acerca de la prioridad de las normas que tienen alcance Comunitario (hoy Unión Europea), pero recordemos que tienen aplicación prioritaria.

Quien firma estas líneas cree que las Normas ISO de la serie 9000 contienen unos elementos tremendamente estimables, que pretendo resumir en varios puntos:

Se trata de la elaboración de un Manual de Calidad, para lo cual existe un camino especificado en la ISO 10013 (guía para la elaboración del citado manual), por el que mostramos nuestro sometimiento a la Norma ISO (9001 seguramente). El contenido del mismo dirá qué sistema vamos a emplear, tendrá un carácter semi-público, y resultará bastante parecido al de otros Centros, hará referencia a otros documentos conexos con él. Estará dividido en *dos partes*:

- 1) El contenido "a", donde se contienen elementos que identifican a nuestra empresa, nuestra visión de la Calidad, nuestro compromiso con ella... y
- 2) El contenido "b", donde a lo largo de veinte capítulos especificamos nuestros objetivos, organigrama, compromiso con clientes, suministradores.

De otra parte, elaboraremos **El Manual de procedi-**



m i e n -
tos, que será de uso interno, confidencial y particularmente nuestro, donde describiremos de forma minuciosa y amplia nuestra "propia manera" de hacer las cosas, contendrá descripciones de puestos, criterios para selección de personal, criterios para las promociones, orientaciones para la formación, la planificación de carreras, sistemas de compensación (vulgarmente llamado retribución)...

Creo que existen varios puntos positivos, a la hora de valorar este Sistema de Calidad:

- El primero de ellos es que se trata de una normativa "tuteladora", esto es, que pretende orientar una serie de actividades reales, regulando procedimientos y actuaciones que resultan útiles a la hora de implantar una estructura de Calidad.
- El sometimiento a tales Normas tiene carácter voluntario por lo que es el propio Centro quien

determina seguir dicha norma.

- Existen empresas y organizaciones que gestionan los pasos oportunos, y no son "fiscalizadores-burócratas", sino orientadores y facilitadores de los distintos pasos, si el propio Centro no cuenta con la capacidad de hacerlo por sí mismo.
 - Hay un buen número de facilidades para iniciar este camino (incluidas subvenciones) que hacen del proceso un camino no oneroso.
 - El punto fuerte es el que instituye un camino hacia la calidad muy sólido (sin posibles retrocesos), haciendo del Dpto de Calidad, un elemento difusor de la misma hacia la empresa en su conjunto.
 - Pone el acento en la formación de los miembros del Centro, de manera que una vez adquirida, incide en el punto anterior.
 - Las herramientas y mini-herramientas, al alcance de los integrantes del Centro son de sencillo manejo y generadoras de dinámicas propias para cada tipo de Centro.
 - Aseguran al cliente el ofrecimiento de un servicio de Calidad, perfectamente homogeneizable con los elementos que constituyen nuestro propio Proyecto Curricular.
 - Introducirá en nuestras organizaciones un soplo de "aire fresco", que eliminará reticencias y prejuicios previos, tanto por parte de las direcciones como por parte de los trabajadores de los Centros.
- No deseo hacer más dilatado este artículo, porque el objetivo es ayudar a clarificar, no a aburrir al lector. Recordando el objetivo principal que era concertar un concepto de Calidad y recomendar un Modelo para la Calidad, concluiremos que el Modelo recomendable será, en mi opinión, usar los caminos que vienen contenidos en la normativa ISO serie 9000, y aplicarlos dentro del sistema propuesto por la E.F.Q.M. No existen contradicciones entre los Modelos, si bien el E.F.Q.M nos resulta insuficiente, por resultar limitado (ver comentarios a distintos Criterios), y por el contrario, el correspondiente a ISO, me gusta especialmente por las instrucciones amplias y precisas.
- De todas las maneras, observen que no estamos definiendo un concepto de Calidad, sino que estamos abigarando un "Sistema de Calidad", que se define como *"Conjunto de la estructura de organización, de responsabilidades, de procedimientos, de procesos y de recursos que se establecen para llevar a cabo la gestión de la calidad"*. La definición de Calidad, habrá de hacerlo su propio Centro, en su entorno concreto, por lo que Vds. y yo, no vamos a discutir un asunto que a Vds. atañe solamente. ■