

“CAMBIO Y CALIDAD EN LAS ORGANIZACIONES EDUCATIVAS”

*Ingeniero Néstor Eulalio
Representante de la Universidad de la República en el Instituto
Nacional de Calidad (INACAL)*

*Ponencia presentada en el Taller “Gestión de la calidad y del Conocimiento”
Programa de Gestión Universitaria Ciclo 2008 (Unidad de Capacitación)*

Introducción

En primera instancia comentaré el otro rol que me toca cumplir en el ámbito universitario y que ha sido lo que nos a unido a trabajar con el Pro Rectorado de Gestión. Uruguay en el año 2005 creó el Instituto Nacional de Calidad (INACAL), organismo que hereda las funciones del Comité Nacional de Calidad (que históricamente administró el Premio Nacional de Calidad). Por decreto el Comité Nacional de Calidad se transformó en el Instituto, que tiene como principal cometido coordinar un sistema nacional de calidad, con una conformación de nueve miembros: cinco del sector público y cuatro del sector privado.

Espero aportar algún elemento que sea útil a los efectos del taller, pero también comentar el desafío que tenemos como Universidad al integrar el Consejo Asesor sobre los temas de calidad en el Uruguay, dada la importancia que el gobierno le asigna a los temas de calidad. Con respecto a esto parece que para Uruguay el tema de la calidad está fuera de duda, y es el elemento clave en todo su accionar, en lo educativo, en la producción, en los servicios, y parece que cualquier aspiración que tenga Uruguay va a pasar por la calidad.

Sentarse en el Consejo Asesor en nombre de la Universidad (ser designado fue un honor, lo digo con toda sinceridad), es un desafío y una responsabilidad, porque el problema que se plantea es que en realidad no tenemos muy claro cómo lograr calidad en algunas áreas.

Soy Ingeniero Agrónomo y Uruguay, por ejemplo, tiene un gran desafío con el tema de la trasabilidad. Lograr la trasabilidad implica muchas cosas, pero fundamentalmente implica la capacitación de la gente. Comprar el chip y la infraestructura es una inversión, implantar el chip otra inversión, pero en el registro está siempre de por medio una persona, por lo que realmente el tema de la capacitación es clave. En todo, en ese ejemplo, pero en cualquier tema, la capacitación es clave.

Parecería que queda fuera de duda la importancia que tiene la educación, en particular la educación superior, no sólo por la actividad propia que tiene de la formación de profesionales, la investigación y la extensión, sino el rol que juega en el país. Se mira entonces a la Universidad como la posible institución que contribuya a las soluciones, cosa que no siempre ocurría en gobiernos anteriores.

Con respecto al “Cambio y calidad en las organizaciones educativas” me gustaría poder compartir algunos puntos que considero importantes.

La calidad en la cultura de las organizaciones

Un primer punto que tiene que ver con la necesidad de incorporar la calidad en lo cultural de las organizaciones. Al pensar en el tema calidad más que un tema de técnica, más que un problema de herramientas, es un problema cultural, un aspecto que es importante presentarlo y ver como realmente uno llega a internalizar la calidad al extremo (hasta que moleste cuando atiendan mal por teléfono, porque nos vamos acostumbrando a ser bien atendidos).

De manera gradual en el siglo XXI y los fines del siglo pasado, nos han venido acostumbrando a los que tenemos capacidad de compra a ser bien atendidos por quien provee los servicios, o sea que estamos acostumbrados a que quienes pueden pagar por esos servicios, son bien atendidos. Eso es un cambio cultural, porque brindar servicio y ser bien atendido (a quienes pueden pagar por los servicios, los atienden bien y a los que no pueden pagar no se los atiende tan bien) nos lleva a pensar la palabra cliente con mucho cuidado.

Permítame que planteé un ejemplo con el tema de la salud. Mi esposa es médica y yo a veces le digo en broma “te llamó un cliente” cuando la llama un paciente y poco menos que me tira con algo por la cabeza. Admito, y espero que la historia me absuelva, nunca sentí al estudiante como un cliente, como profesor no di la instrucción de que terminado un examen había que corregirlo, que no podemos estar dos meses para corregir un examen, no hay otra actividad más importante que corregir un examen, porque investigar, hacer extensión se puede hacer...pero hay darse cuenta que del otro lado hay una persona esperando el resultado del examen.

Primero pongo el ejemplo de ponerme del lado del otro, del estudiante cuando yo soy profesor y ahí ponerme del lado del otro cuando estoy en una bedelía, cuando estoy haciendo un trámite, y el enojo por la demora, ...una serie de detalles que hacen un tema cultural que trasciende el tema de las normas, las buenas prácticas, y que realmente debería de llegar a incorporarse en la gestión.

El segundo punto que me gustaría compartir son algunas conceptualizaciones y en particular el hincapié de lo plural de las definiciones de calidad (hay muchas definiciones de calidad e implican por supuesto esquemas y formas de mirar diferentes). Algunas definiciones están estrechamente relacionadas con el tema de la calidad, definiciones de calidad de la UNESCO, de las Normas, de los modelos de calidad, e INACAL tiende a ordenarlas en un sistema nacional de calidad presentado como un desafío.

La planificación estratégica y los cambios en el entorno

Es interesante plantear como marco el cambio cultural visto desde dos ámbitos, el ámbito externo y el ámbito interno, y es bastante funcional sobretodo en el tema de la planificación estratégica. En la planificación estratégica hay elementos sustantivos que la diferencian con respecto a otras planificaciones. Tener en cuenta siempre más que el ambiente interno, porque en general cuando planificamos de manera clásica miramos cómo estamos y a dónde queremos llegar y ahí nos quedamos, y no miramos con cuidado el ambiente externo. Me permitiría afirmar que un primer aporte de la planificación estratégica es que no mira sólo lo que estamos haciendo nosotros, sino que mira que está haciendo el mundo y que está haciendo el entorno. Si pensamos en un juego de ajedrez se piensa en una jugada, mi jugada, en la del otro y anticiparme a otra jugada, y el buen jugador es aquel que más jugadas puede anticipar. Si lo pensamos en una teoría del juego, hay que pensar qué juego y que juegan los demás, tengo que saber cómo juegan para adecuar mis distintas acciones de acuerdo a esos comportamientos.

Entonces acá me parece interesante mencionar para tenerlos en mente, los cambios mundiales, regionales y nacionales, las globalizaciones, la mundialización y los cambios que a nivel mundial impactan cada vez más en la región, en el país y en lo local.

Parecería entonces que el tema de lo mundial es parte del entorno de cualquier actividad que hagamos. Permítanme que ponga un ejemplo personal... me tocó trabajar con escuelas rurales el tema del plan CEIBAL, entonces nos preguntábamos ¿es claro el entorno de la escuela?, ¿cual es el entorno de una escuela rural?. Antes decíamos el entorno de la escuela rural podíamos definirlo como el paraje y el paraje como aquel ámbito geográfico del cual provienen los niños de la escuela. Hoy nos encontramos que con el Plan CEIBAL, el niño y la maestra puede hacer una conexión y saber que está pasando en cualquier parte del mundo. Pueden tener una conexión con Argentina, con Brasil, con Paraguay...las escuelas de frontera son ya parte de lo regional...

Entonces ¿como la dimensión de lo internacional y lo regional ha dejado de ser un discurso y pasa a ser una realidad? Comprenderlo es entonces una necesidad, lo mundial realmente nos impacta...

La calidad en el centro del escenario en la sociedad del conocimiento

El otro punto que me parece importante mencionar para tenerlo como marco referencial de análisis, es lo que se ha dado en llamar, o lo que Joseph Juran¹ plantea como crisis de la eficacia y la competitividad del modelo de gestión

¹ Joseph Juran Moisés (1904 – 2008). Autor clásico, consultor y experto en los temas gestión de la calidad. Información y bibliografía en: http://en.wikipedia.org/wiki/Joseph_M._Juran

empresarial de los Estados Unidos ante el éxito del modelo japonés (guiado por un estadounidense: William Deming²).

Entonces los cambios de paradigma han transformado totalmente la gestión en general y es algo que no debemos de dejar de tener presente

Joseph Juran es un autor clásico de los temas de calidad, con un enfoque polémico, pero es un clásico y es un referente. Juran hace una afirmación que parece interesante: la calidad está en el centro del escenario. Al hacer un análisis plantea que el siglo XX ha sido el siglo de la productividad y el siglo XXI va a ser el siglo de la calidad, y cómo el tema de la calidad va a estar en el centro del escenario.

Otro punto que vale la pena mencionar es el tema de la sociedad del conocimiento, que impacta a la sociedad en su conjunto y en particular en el ámbito educativo. Parecería que la sociedad del conocimiento nos exige pensar en nuevas estructuras y en nuevas formas de trabajo, desde la propia Universidad y desde el gran desafío de la educación para todos a lo largo de toda la vida. Esta afirmación aparentemente tan simple, implica un cambio sustantivo, por que es para todos y para toda la vida. Por ejemplo, en la Universidad la palabra egresado no es la palabra mejor para los que han completado un estudio de grado, porque realmente lo que se hace es apenas graduarse y la palabra egresarse deberíamos ir borrando del diccionario.

Este conjunto de elementos de cambios profundos y muy fuertes han impactado en lo empresarial, en las estructuras de trabajo y en lo educativo. Permítanme poner algún ejemplo. Hace unos seis meses salió un reportaje en “Le Monde diplomatique”³ sobre cómo estaban cambiando fuertemente los criterios de calidad en lo educativo universitario en los Estados Unidos. Uno de los criterios de calidad era el costo de la matrícula, y otro era el costo de prepararse para el examen de admisión (preparar el examen de admisión tiene un costo aproximado de unos treinta mil dólares), no el ingreso a la Universidad sino prepararse para dar el examen de admisión.

Pensar la calidad con una perspectiva de evolución histórica

Para ir entrando a los temas de la calidad, por un lado quería comentarles la importancia de pensar en la calidad con un desarrollo histórico. Nuestros paradigmas han venido evolucionando y si alguien piensa como se maneja hoy la calidad no es la forma en que se maneja en el pasado y que se va a manejar en el futuro. Los procesos usados para la gestión de la calidad han sufrido cambios y van a seguir sufriendolos, como lo dice al final Joseph Juran “no hay final a la vista”.

² William Edwards Deming (1900 - 1993). Autor clásico, consultor y difusor del concepto de calidad total. Información y bibliografía en: http://es.wikipedia.org/wiki/W._Edwards_Deming.

³ “Le Monde diplomatique”: publicación mensual francesa que ofrece análisis y opiniones documentadas sobre política, cultura y actualidad mundial. Versión Cono Sur <http://www.eldiplo.org>. Información: http://es.wikipedia.org/wiki/Le_Monde_Diplomatique / <http://www.eldiplo.org/>

Parece bien interesante ver que la calidad ha acompañado al hombre desde que el hombre es tal. Juran hace una alusión al Código de Hammurabi⁴, en el que en realidad se habla de la “no calidad” (la “no calidad” en el siglo II a.c.): si un constructor construía una casa y la casa se derrumbaba matando a quienes estaban viviendo ahí, el constructor pagaba con su vida (pena de muerte). El criterio de calidad y de castigo han cambiado, pero en realidad los criterios de no calidad han existido de siempre.

Vigorito en su libro “Producción y comercialización de carnes”⁵, utiliza una frase que hace alusión a cuando se instala el “Frigorífico Artigas” en 1912, y dice “se debía de lograr un tipo de calidad de carne que hasta ese momento el país no estaba produciendo, porque al consumidor al cual iba destinada esa producción no era el mismo” refiriéndose al pasaje del tasajo a la carne congelada y enfriada. En 1912 ya estaban expuestos los conceptos de calidad y de consumidor (qué tipo de carne se quiere, por qué no es lo mismo producir el tasajo para los esclavos del Caribe que carne para enfriar y mandar a mercados de alta exigencia, etc.). Vemos entonces como el tema y los conceptos de calidad han ido evolucionando.

El diccionario de la Real Academia Española (REA) nos dice que la calidad es la “propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa que permite apreciarla como igual, mejor o peor que las restantes de su especie”. Esta definición que podría parecer muy laxa, muy ambigua cuando habla de propiedad o propiedades, una vez finalizada la presentación del Pro Rector de Gestión Administrativa con respecto a la Reforma Universitaria, nos serviría para preguntarnos ¿de qué propiedades estamos hablando? Y perfectamente podríamos hacer alusión a los nueve puntos del Plan Rectoral. ¿Cuáles son las propiedades que nos interesan hoy de la calidad en este ámbito? Podrían ser muchas, pero tenemos acordadas nueve, hay nueve propiedades que debemos de verificar que se estén cumpliendo para decir que hay un proceso con calidad.

La calidad en la enseñanza superior

Una definición de UNESCO de la calidad de la enseñanza superior que parece interesante es la que dice que “la calidad de la enseñanza superior es un concepto pluridimensional, que debería de comprender todas sus funciones y actividades: enseñanza, programas académicos, investigación, becas, personal, estudiantes, edificios, instalaciones, equipamientos, servicios a la comunidad y al mundo universitario”. Si uno utilizara la definición del diccionario de la REA que decía que para hablar de la calidad tenía que hablar de la propiedad o de las propiedades, ¿que nos dice la UNESCO? UNESCO señala cuáles son las propiedades que tenemos que mirar, éstas son las que se acordaron en París en 1998 y Uruguay las votó (se

⁴ Código de Hammurabi (año 1692 a. C.): uno de los primeros conjuntos de leyes que se han encontrado de la antigua Mesopotamia. Texto que responde al derecho jurisprudencial que recopila de manera impersonal las decisiones de justicia. Información: es.wikipedia.org/wiki/Código_de_Hammurabi

⁵ Vigorito, Raúl et al. (1971) Producción y comercialización de carnes. Universidad de la República. Departamento de Publicaciones Montevideo.

votaron de forma unánime). Uruguay participó de la Conferencia Mundial⁶ y tanto los delegados de la Universidad como los del Ministerio de Educación y Cultura votamos esa declaración, entonces Uruguay tiene incorporado, ha votado y ha adherido a esa definición de calidad.

Si miramos la definición del diccionario que dice que la calidad es la propiedad o el conjunto de propiedades inherentes a una cosa que permite apreciarla como igual, mejor o peor que las restantes de su especie, y si miramos la definición de UNESCO, nos podemos preguntar ¿qué es lo que miramos? Lo que miramos es la educación superior.

La declaración de UNESCO⁷ sugiere como deberíamos trabajar y mirar la calidad en la educación superior. Sugiere trabajarlo de dos formas, con una autoevaluación interna y un examen externo realizado con transparencia por expertos independientes, y en lo posible especializados en lo internacional. Son esenciales entonces para la mejora de la calidad, la creación de instancias nacionales independientes y la definición de normas comparativas de calidad reconocidas en el plano internacional. Esta definición de UNESCO nos permite trabajar cómodamente en modelos aplicables para la calidad y para la gestión.

El punto siguiente, el literal b de la definición de UNESCO, habla de la importancia que tiene la dimensión internacional y el literal c destaca un elemento importante, lo esencial de la selección esmerada del personal y su perfeccionamiento constante. Propone como imprescindible la calidad del personal, y acá debemos hablar en Uruguay de todo el personal de la Universidad (docentes y no docentes).

La normalización en la calidad

Otro elemento importante a tomar en cuenta, es el de la normalización. En primera instancia señalar a la ISO que es la Organización Internacional de la Normalización o la Estandarización, una organización internacional que tiene 137 miembros, con una característica que es que cada país puede tener un sólo miembro y por Uruguay el miembro es UNIT (UNIT es la sigla permutada, pero quiere decir Instituto Uruguayo de Normas Técnicas). El Instituto establece normas o guías que deben aplicarse para distintos procedimientos. Por ejemplo en este momento hay un comité funcionando que es el de seguridad alimentaria. El comité convoca a todos los involucrados, todos aquellos que tienen algo que decir sobre el tema seguridad alimentaria y entonces en ese ámbito en el que hay representantes de la industria y representantes de los consumidores se discuten las normativas que deben de existir para tener una norma de seguridad alimentaria.

⁶ Conferencia Mundial sobre la Educación Superior "La educación superior en el siglo XXI: Visión y acción". UNESCO. París, 1998.

⁷ Declaración Mundial sobre la Educación Superior en el Siglo XXI: Visión y acción. Marco de Acción prioritaria para el Cambio y el Desarrollo de la Educación Superior. Conferencia Mundial UNESCO. París, 1998. http://www.unesco.org/education/educprog/wche/declaration_spa.htm

Algo análogo se hizo cuando se discutieron las normas que rigen los sistemas de gestión de la calidad y en particular la familia de la ISO 9 mil. Como ven esta institución, la ISO tiene una particularidad muy interesante, y es que desde un ámbito en que todos los países pueden expresar las distintas opiniones, las distintas visiones sobre la calidad y cuáles deben ser las normas que deben de cumplirse, se permite mantener una cierta característica propia de cada lugar.

La definición de calidad para la norma ISO agrega algunos elementos nuevos y distintos: “calidad es el grado en el que el conjunto de rasgos caracterizadores e inherentes, cumplen con la necesidad o expectativa establecida generalmente implícita u obligatoria”.

Acá en vez de hablar de propiedad o conjunto de propiedades, se habla de rasgos caracterizadores, lo interesante es que la norma 9 mil, la ISO 9 mil, están definidas en una norma donde la 3.1.1 es la definición de calidad. En vez de hablar de propiedades como lo hacía el diccionario de la RAE, se habla de un conjunto de rasgos característicos inherentes, en alguna medida siempre cuando se habla de calidad, se tiene que ver cuáles son esos rasgos característicos que importa tener bajo control y van a expresarse en calidad.

Lo que agrega la norma a diferencia de la definición del diccionario de la RAE “calidad es la propiedad o conjunto de propiedades que me permiten saber si una cosa es mejor que otra”, es que la definición de calidad de la norma ISO no implica que se compare una cosa con la otra, sino que comparo una cosa con un modelo, defino un conjunto de propiedades y defino la comparación de los casos en referencia a esas propiedades. Al hablar de calidad con las normas ISO, con quien me comparo no es con otra Universidad, no es con otro sistema de gestión, me comparo contra lo que el conjunto de personas que saben del tema (que se reunieron, trabajaron uno o dos años, etc.) señalaron como los criterios de calidad. Por ejemplo, en el caso de las carreras universitarias se conformó un comité de pares, trabajaron tres años, dijeron cuáles eran los criterios de calidad para las carreras y después establecieron las pautas. Luego se compararon las carreras contra esas normas, o sea que el concepto de calidad aparece como interesante porque no estoy comparando una carrera con otras carreras en el MERCOSUR, no es que comparo unas con otras y hago un ranking, comparo contra un modelo. Se descarta totalmente el tema de los ranking, postura que la Universidad históricamente ha mantenido porque los ranking se han visto como nefastos en el mundo.

Lo que la norma ISO 9 mil plantea como sistema de gestión de la calidad, es un sistema, como conjunto de elementos mutuamente relacionados que interactúan, en la gestión señalada como las actividades coordinadas para dirigir y controlar un conjunto de personas, de instalaciones, con una disposición de responsabilidad, autoridades y relaciones. Establece con mucha fuerza que la gestión se integra por un conjunto de personas, instalaciones y una disposición de responsabilidades, autoridades y relaciones para lograr el fin de alcanzar la calidad.

En el diagrama de la ISO 9 mil, si yo hablo de que la calidad es una propiedad o un conjunto de propiedades que las voy a comparar, tengo que saber cuáles son y entonces lo que hace la norma es tener como elemento de entrada lo que llaman

requisitos. Cuando quiero saber y quiero definir un servicio, por ejemplo un sistema de gestión de bedelía de calidad, debería de saber cuáles son los requisitos que debe cumplir. Con los requisitos voy a hacer este ciclo, realizar el producto, que en este caso el producto sería ese sistema, y luego debo ver como elemento de salida si se ha logrado la satisfacción. En el caso de la norma se parte del cliente y se llega al cliente.

Pero ¿qué es cliente? Para el diccionario RAE cliente es una persona que esta bajo la protección y tutela de otro, en su segunda acepción, es la persona que utiliza con asiduidad los servicios de un profesional o empresa, y por extensión la persona que acostumbra a comprar en una misma tienda. La idea de cliente, como cliente comprador, para el diccionario es recién la tercera acepción, o sea lo que parece fuerte e históricamente importante de la palabra cliente en realidad surge en la época Medieval, donde el cliente era el protegido por el señor feudal. La palabra cliente surge como la persona que es protegida por alguien y no establece esa relación de intercambio.

La definición de cliente del diccionario parece importante cotejarla con la definición que hace la norma ISO de cliente: “cliente es el que recibe un producto o servicio”. En realidad la norma dice producto solamente, pero ya todo el escrito producto y servicio se usa casi como sinónimo. Pensar el enfoque en el cliente facilita cuando hablamos de calidad, con respecto a cuáles propiedades voy a mirar, el conjunto de propiedades que busco satisfacer y que busco cumplir. La palabra cliente no es una palabra que estemos acostumbrados a usar y en el lenguaje normal tiene connotaciones. Para uno como docente es muy difícil que usar la palabra cliente para un estudiante o que un médico use la palabra cliente para un paciente, pero por ejemplo si olvidamos la palabra cliente y pensamos en usuario, no debemos de perder el concepto de que el cliente es parte importante del elemento de entrada, elemento que nos dice los requisitos, por lo que depende de los criterios que se están usando.

La calidad en la gestión universitaria

Cuando en el MERCOSUR nos tocó discutir el tema de la calidad universitaria, muchos de los países planteaban: “¿pero como que ustedes no tienen examen de admisión?, ¿no tienen limitación?, y decíamos no tenemos, ni queremos tenerla. El Uruguay no quiere y lo expresa claramente en su Constitución, porque apuesta a una educación para todos, una educación en el caso de la Universidad, gratuita y sin limitaciones. Eso no fue fácil de transmitir, hubo que negociarlo. Decían “entonces cualquiera estudia en la Universidad”, no cualquiera no, tiene que cumplir ciertos requisitos, tiene que cumplir los requisitos previos, pero dentro de estos requisitos no esta un examen previo, ni el pago de una matrícula, por ejemplo, entonces la posibilidad de discutir es absolutamente viable y perfectamente posible.

Asociado al tema de calidad hay algunos conceptos relacionados, la necesidad de la planificación de la calidad, el de la gestión de la calidad, el tener establecidos procesos o procedimientos, el tema del monitoreo como el tema del control, la

evaluación y el seguimiento que llevarían a detectar fallas para que sean una oportunidad de mejora.

Para terminar parece importante retomar lo planteado con respecto al Instituto Nacional de Calidad creado en el 2005 y que tiene como fines: “orientar y coordinar un sistema nacional de calidad”. La idea que estamos hoy discutiendo en la Universidad, es una idea que esta siendo fuertemente debatida en el ámbito nacional, y Uruguay conforma este instituto para coordinar y promover la mejora de la calidad de las empresas públicas. En el Comité Nacional de Calidad la mayor parte de los premios eran para empresas privadas, pero en realidad el gran desafío es que las empresas públicas, por el rol que juegan en Uruguay, sean las empresas en las que haya modelos para su calidad (con las diferencias con los modelos de las empresas privadas).

Con respecto a la capacitación, el Instituto tiene como uno de sus cometidos -de ahí el desafío que tenemos al integrarlo- el disponer de una amplia cartera de opciones de modelos de mejora continua para adaptarse al entorno de los distintos usuarios. Creo que esto es central, por que en estos ámbitos hay discusiones con organizaciones y personas que han incorporado hace 20 o 30 años el enfoque de calidad y siguen pensando que aquello quedó fijo. Este tipo de posturas contradicen los principios básicos de la calidad, porque se quedan en el tiempo y la norma viene cambiando cada cinco, diez años.

Por eso compartir el desafío de integrar el Instituto desde la Universidad, es casi la definición de nuestro enfoque de calidad, lograr el cambio con calidad en las organizaciones educativas.