

**IGNACIO GARCÍA PALOMERO**

*Doctor en Pedagogía. Universidad Complutense de Madrid*  
*Doctor en Psicología. Universidad Complutense de Madrid*  
*Profesor de la Facultad de Estudios Sociales. Turismo.*  
*Universidad Alfonso X el Sabio*  
*Director de Consultores Corporativos*

**Extracto:**

A continuación se presentan un conjunto de reflexiones orientadas hacia la delimitación de un Modelo Conceptual Teórico sobre la Gestión y Control de la Calidad de la Formación en España, así como referencia a los sistemas, procedimientos y herramientas utilizables. El ensayo es parte de una de las tesis doctorales del autor.

---

## *Sumario:*

---

- I. Presentación.
- II. Introducción.
- III. Gestión de la calidad en las organizaciones educativas-formativas.

## I. PRESENTACIÓN

Desde el pasado 1989 he venido realizando numerosas aportaciones en el territorio de la formación y dentro del mapa del desarrollo de las personas y las organizaciones.

(Gestión de la Organización y de los Recursos Humanos).

Por un lado, realizando reflexiones, seminarios, jornadas nacionales e internacionales sobre la formación, así como cursos, conferencias, diseños de planes de formación, de formación continuada de formadores, directivos, supervisores, etc., entre otras intervenciones.

He tenido la necesidad de hacer un alto en el camino, mirando en la línea del tiempo, durante estos nueve años pasados y hacia el futuro de la diversidad, transversalidad, internacionalización y en general hacia la pluralidad de sistemas, procedimientos y herramientas formativos.

Estas reflexiones y creencias acerca de la calidad de la formación son una pincelada impresionista de un cuadro permanentemente inacabado.

Ojalá que las reflexiones que a continuación aparecen inviten hacia nuevas aportaciones y en general a generar foros de estudio, debate y comunicación.

## II. INTRODUCCIÓN

El «Mercado» de la formación en 1998 sobrepasará los 500.000 millones de pesetas, en este sector (o mejor subsector), dentro del sector servicios, y más en concreto servicios educativos y de formación, que por otra parte moviliza millones de trabajadores, en una diáspora de programas, proyectos, planes, opciones, etc. En escenarios de acuerdos europeos, nacionales, transnacionales, de formación profesional, ocupacional, continua, etc.

En el mapa de la gestión de los recursos humanos, la formación representa un elemento troncal, como lo es además dentro de las disciplinas de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, o en la discutida y posible licenciatura de recursos humanos y, por supuesto, en el *currículum* de los Masters de las diferentes Escuelas de Negocios relacionadas con el tema.

Sin embargo, seguimos sin contar al día de la fecha con muestras fiables acerca de las necesidades de formación, niveles de acceso, recursos empleados, tanto humanos, como materiales, sistemas de evaluación y certificación, etc. (sí en cuanto a número de trabajadores formados, inversiones, tipos de acciones, etc).

Una carencia primordial, y a destacar en primer término, es la inexistencia de evaluaciones contrastadas acerca del impacto y la rentabilidad, el *transfer* de la formación, por ejemplo, de los efectos de las inversiones de la formación continua, más allá de la contabilización de parámetros descriptivos, en cuanto a número de alumnos, cursos, gastos de profesorado, etc., o de la formación ocupacional, como decíamos anteriormente.

Desde 1993 a 1996 se ha desarrollado una importante actividad sin duda, de cuyo impacto y rentabilidad, *transfer*, se carece de datos.

Si en 1989 las empresas españolas dedicaban 11.200 pesetas al trabajador en formación continua, en 1993 se dedicaron 33.000, por poner un ejemplo, cuando se firman los Acuerdos tripartitos para la formación continua.

La inversión en cualificación de los recursos humanos, reflejada en el gasto medio realizado por las empresas españolas en formación, era del 0,2 de los costes laborales frente al 1,5 de promedio en la Unión Europea.

En la actualidad estamos alrededor de esa media referida a 1993. En cualquier caso no resulta fácil encontrar estadísticas fiables en España sobre este mismo aspecto. Por ejemplo, en el sector financiero en 1996, el porcentaje destinado a formación fue de 1,87%. La media de la gran banca llegó al 2,45%, siendo un 1,73 la media de pequeñas y medianas entidades bancarias, no superando en ningún caso el 3%, porcentaje mínimo de media en la Unión Europea en estos momentos.

Estos datos todavía serían más precarios si los referenciásemos a los servicios de naturaleza turística, por poner un ejemplo.

Pero comentemos algunos datos más. En 1993, las ayudas gestionadas mediante la formación continua generaron la formación de 299.948 trabajadores, un 4,55% de la población asalariada, en 1994, 801.811, esto es, el 12,32%; en 1995, 1.200.000, el 17,6%; en 1996, uno de cada cinco asalariados recibió formación. Y todo ello con un volumen de financiación de 10.883 millones en 1993 a 38.863 millones en 1994 y 61.024 en 1995, etc.

En 1998, la estimación de participantes es de 1.560.000, siendo el crédito inicial previsto de 177.180 millones de pesetas.

En el período 1993-1998 se intenta desde las diferentes Administraciones Públicas, y se legisla, acerca de la necesidad de gestionar con calidad la formación. Desde el Instituto Nacional de Calidad se alientan iniciativas, que lamentablemente no llegan a cuajar, aun cuando se emprenden iniciativas en las enseñanzas regladas y superiores.

Así, hasta llegar al Nuevo Programa Nacional de Formación Profesional en el que en el Objetivo 4, se plantea: «Garantizar la calidad, evaluación y seguimiento de la formación profesional (reglada, ocupacional y continua)», aprobado por el Consejo General de la Formación Profesional.

Dada su vigencia y actualidad, me permito incluirlo íntegramente.

**OBJETIVO 4:** Garantizar la calidad, evaluación y seguimiento de la formación profesional.

*Definición.* La evaluación del sistema de formación profesional precisa analizar los principales factores que intervienen en su calidad, entre los que destacamos:

- La cualificación de profesores y formadores como requisito fundamental para alcanzar los objetivos de competencia y las capacidades profesionales que demanda el sistema productivo. Esto implica poner especial cuidado en la formación específica dirigida a estos colectivos, así como en las prácticas en las empresas, adecuándolas a sus necesidades, y completando con ello las competencias correspondientes a los perfiles que se derivan del nuevo rol del docente.
- La calidad de los métodos y formas de enseñanza y aprendizaje, este punto depende en gran medida del anterior, ya que se apoyará en el nivel de formación y en la capacidad de innovación del profesorado y de los formadores, sobre todo en los métodos didácticos, requiriendo para ello de una serie de instrumentos que canalicen e impulsen estas tareas.
- El ajuste de los programas de formación a las especificaciones de competencia de los diferentes perfiles profesionales.
- La adecuación plantea la necesidad de disponer de una estructura modular asociada al Sistema Nacional de Cualificaciones Profesionales.

Para realizar la evaluación del sistema de Formación Profesional es necesario que se planteen diferentes procesos entre los que se encuentran:

1. Evaluación de la vigencia de las cualificaciones profesionales.
2. Evaluación permanente de la vigencia de los títulos y los certificados de profesionalidad.

3. Evaluación de los sistemas por los que se determina la competencia de la población activa.
4. Evaluación de la calidad en los procesos formativos de los centros que imparten formación profesional.

Asimismo, la realización de la evaluación de la calidad de la formación profesional requiere de dos elementos importantes y que se concretan en:

- Una verificación interna que *disponga* de los procedimientos, capacidades e instrumentos necesarios para evaluar y controlar los niveles de calidad obtenidos.
- Una verificación externa, basada en un dispositivo de contraste externo que disponga de los instrumentos necesarios para verificar de forma fiable la calidad obtenida en los diferentes procesos.

Para todo ello es condición indispensable apoyarse en un modelo de gestión de la calidad (ésta es la aportación de este ensayo) que proporcione entre otros los siguientes elementos:

- Una herramienta de diagnóstico poderosa.
- Una evaluación basada en hechos concretos.
- Una forma que establezca diferentes puntos de referencia que sirvan para realizar análisis de situación de los diferentes responsables de las acciones formativas.
- Un enfoque riguroso que consiga la mejora de la gestión, organización y funcionamiento de los centros de formación.

En base a todo lo expuesto hasta aquí, este Programa Nacional tendrá en cuenta como modelo de evaluación y gestión de la calidad el Modelo Europeo. Este Modelo no excluye las metodologías de certificación que existan en los centros, sino que resalta la importancia de los objetivos siguientes:

1. La consecución de un examen global, regular y sistemático de las actividades y resultados de una organización, en todos sus ámbitos.
2. La definición de la misión que asumen los centros de formación profesional, así como la visión de los objetivos propuestos, la metodología elegida para tal fin, y la creación de los equipos de calidad que asume el proyecto, marcándose unos plazos para la consecución de dichos objetivos.
3. La planificación de procesos de mejora que permitan un avance con respecto a la evaluación efectuada en base a las áreas de mejora detectadas.

Resumiendo, la búsqueda de la calidad de la gestión, que aquí se propugna y se apoya en el Modelo Europeo, constituye una pieza clave dentro del esquema previsto para la evaluación global del sistema y para la mejora de su calidad.

Ello nos permitirá analizar una amplia colección de elementos básicos para el buen funcionamiento de la formación profesional que se concreta en los siguientes aspectos fundamentales:

- Correspondencia entre la formación impartida y las competencias demandadas.
- Adecuación de la formación y el empleo.
- Evaluación de la estructura modular asociada al Sistema Nacional de Cualificaciones.

Para mejorar la calidad de los recursos se potenciarán los centros de formación, innovación y desarrollo de la formación profesional.

A efectos de realizar un catálogo de los Centros de Innovación y Desarrollo de las Familias Profesionales, y finalmente para todo ello se tomarán las medidas siguientes:

- A) Configurar una red integrada de centros de Innovación y Desarrollo de todos los subsistemas de Formación Profesional.
- B) Fomentar aquellas acciones que se dirijan a la potenciación de los planes de formación dedicados a los profesores y formadores, a la mejora de infraestructuras y equipamientos, a la investigación y el desarrollo y a la mayor eficacia de la gestión, prestando especial atención para todo ello a la existencia de bases de datos e indicadores comunes que permitan una evaluación periódica y sistemática.
- C) Estudiar en el seno del Consejo General los modelos de integración de los subsistemas de formación profesional, definiendo asimismo métodos para evaluar su desarrollo en relación a la calidad de los servicios ofrecidos.
- D) Promover la elaboración de materiales curriculares de ciclos formativos y de los métodos de enseñanza-aprendizaje específicos para la modalidad de formación profesional a distancia, así como sus orientaciones y prioridades, para su integración en la oferta formativa de los centros.

En el año 1989 repetíamos machaconamente la necesidad de generar estructuras tripartitas, en las que los diferentes actores sociales, Patronal, Centrales Sindicales, Administración, deberían articularse dentro de una organización que, como en otros países de la UE, pusiera en práctica fórmulas de gestión participada de la formación. La realidad hoy es que en la balumba de ofertas formativas casi todo vale, y lamentablemente esta pluralidad beneficiosa en principio, redundará en un abanico de no calidad en bastantes opciones.

Como si de una aventura se tratara, algunas organizaciones formativas o próximas a la educación, se lanzan a la vorágine de un mercado ávido de acceder a certificaciones dudosas que mejoren un *currículum*, con vistas al desempeño profesional o a una promoción, un enfoque empresarial en general equivocado, que tiende a explotar a corto plazo las posibilidades de desarrollo del propio mercado de la formación, incluso ya han surgido voces planteando posibles corrupciones en la gestión y administración de los fondos.

Lejos de cualquier posicionamiento, y con los datos, se echa en falta que esta apuesta de la formación continua por ejemplo, carezca de sistemas de valoración de los planes y las acciones formativas desde la gestión y control de la calidad de la formación, que se concretan en una certificación profesional y/o ocupacional de dudosa homologación.

También se produce una segunda reflexión que convendría destacar, y es la sobrecualificación de determinadas cohortes de población fundamentalmente jóvenes en búsqueda del primer empleo, así como las inversiones orientadas hacia colectivos desfavorecidos, que en nada contribuyen al acceso ocupacional y/o al empleo de los mismos.

El mercado de la formación no ha sido ajeno a las modas. La moda de la formación de formadores (la mayoría de las veces sobre diseños de reposición), la moda de las nuevas tecnologías de la información, etc. Utilizo esta denominación de modas, no porque no considere necesaria por ejemplo la formación de formadores o las aplicaciones de las NTI en la formación, sino por las estrategias y metodologías y, en general, por la aplicación de las mismas y, sobre todo, por la relación coste/oportunidad, y rentabilidad, *transfer*.

La formación ha servido fundamentalmente durante estos años para alimentar poderosas organizaciones estatales y privadas subvencionadas. O dicho de otro modo, el discurso que afirma que la mejor inversión es la formación, como política activa de empleo, como apuesta por el progreso y la modernidad, como respuesta a las necesidades formativas de los ciudadanos, tiene otra lectura a mi modo de ver. Y es la necesidad que el mercado de la formación ha generado de mantener organizaciones, planes, proyectos y en general acciones orientadas a la justificación del sector, sus precios y valores; como decíamos, ante dudosas certificaciones que posibiliten el acceso a una ocupación, o un empleo.

En el año 1996, Año Europeo de la Educación y la Formación (otra moda), se trataba de sensibilizar a los ciudadanos europeos sobre la necesidad e importancia de la formación permanente en un mundo en profunda y permanente transformación. Un escaparate.

No en vano numerosos responsables de recursos humanos, de organización, de dirección de personal, de dirección de personas coinciden en que la formación debería ser algo más que un espectáculo.

Y conviene finalmente resaltar con D. Ricardo DÍAZ HOCLEITNER la falta de una visión amplia, desde unos objetivos prioritarios bien definidos, realismo en las estrategias y tácticas de la ejecución de los planes, etc.

Por nuestra parte y dentro de esta introducción, resta decir que el tema central de la formación (reglada, ocupacional, continua, etc.), pasa por armonizar las estrategias de desarrollo de las personas y las organizaciones, del «sector», con las estructuras y el control de la gestión de los propios procesos formativos.

Recientemente aparecía en los titulares de un artículo de prensa nacional, la consideración de la formación continua, como «Un excelente negocio para las organizaciones, que deben preocuparse por mejorar la calidad del trabajo que realizan sus empleados».

Entre los retos que tienen hoy cara al futuro las organizaciones en materia de recursos humanos, estoy convencido de la necesidad de generar procesos de mejora del desarrollo de las personas que las integran (incluidas las PYMES). Por ello hay que profundizar en la concepción del valor añadido de la formación desde la gestión y control de calidad, superando iniciativas y juegos de suma cero.

Con el panorama descrito parece perentorio construir un modelo, que al menos se aproxime a la gestión y control de la calidad de la formación, que al menos aporte sistemas, procedimientos y herramientas que garanticen la calidad y la rentabilidad de la formación en el desarrollo de las personas y las organizaciones.

### III. GESTIÓN DE CALIDAD EN LAS ORGANIZACIONES EDUCATIVAS-FORMATIVAS

Delimitar una definición apropiada sobre el concepto de calidad en las organizaciones educativas, formativas, resulta complejo, por eso quizá sería conveniente apoyarnos en las definiciones aceptadas sobre la calidad en general para posteriormente formular una acorde con el ámbito de las organizaciones educativas- formativas.

En el Diccionario de la Real Academia encontramos que la palabra calidad proviene del latín *qualitas* y significa la propiedad o propiedades inherentes a una cosa que permiten apreciarla como igual, mejor o peor que las restantes de su especie, lo que implica una especialización diferencial a través de la cual un producto o servicio se distingue de otros. O dicho de otro modo, es el conjunto de cualidades que constituyen la manera de ser una persona o cosa.

JURAN dice que calidad es adecuación de los productos y servicios al uso, para el que han sido concebidos. En esta definición se presupone que el uso de los productos o servicios ha sido previamente definido y, por lo tanto, especificado en baremos mensurables, así como también está claro quién es el usuario. CROSBY entiende la calidad como el ajuste de un producto o servicio a los requerimientos, esta definición también presupone que además del conocimiento del producto, se conoce a los usuarios y sus exigencias.

DEMING plantea como medida de la calidad la satisfacción plena de la sociedad. FEIGEMBAUM plantea que la calidad es el grado de satisfacción del consumidor por el producto o servicio adquirido.

TAGUCHI interpreta que la calidad es el costo que la sociedad soporta por el mal funcionamiento de un producto o servicio desde el momento que el producto sale de la fábrica o la prestación del servicio ha finalizado.

Otras definiciones ligan la calidad a garantía de progreso y como arma estratégica. Con estas referencias y en nuestro ámbito de las organizaciones educativas (formativas), debe responder a:

La mejora continua de la formación primaria, media, profesional reglada y ocupacional, universitaria y, en general, a la formación permanente y continua desde las políticas educativas (formativas), hasta la optimización de los recursos humanos y materiales, pasando por el diseño, programación, ejecución y evaluación del *currículum* y de las estrategias educativas (formativas).

Parece claro que las razones para incluir los presupuestos de la gestión de calidad de las organizaciones educativas y formativas son definitivas, en la medida en que el producto formativo es perecedero, modificable, ampliable, matizable, etc.

Por ello, los estándares de calidad no están en función solamente de los diseños curriculares o de las macropolíticas educativas, sino en función también de la competencia, pertenencia e implicación de los recursos humanos que trabajan en formación (desde el político al funcionario docente, el formador de empresa, etc.).

La educación (la formación como servicio público) es la suma de una serie extensa de operaciones en las que directa o indirectamente estamos ligados, y es la conjunción de todas ellas la calidad final, como resultado.

En función de que con los mismos medios podemos realizar nuestro trabajo con diferentes grados de calidad, es claro que la calidad formativa es un asunto esencialmente humano.

Cada día más los alumnos (clientes formativos) son más exigentes, o dicho de otra manera, menos conformistas, en un universo informativo y de comunicaciones muy ágil, flexible y liberalizado.

Sin embargo, muchos agentes sociales y sin duda políticos consideran que para conseguir y tener buenos estándares de calidad es necesario de todo, lo mejor, mejores instalaciones, mejores medios didácticos y óptimos recursos humanos.

Este planteamiento, que sin duda es adecuado, lo es sólo en parte, ya que disponiendo de niveles óptimos de recursos se puede conseguir y de hecho se consiguen resultados inadecuados.

Analizando las situaciones a fondo, llegamos a la conclusión de que la calidad del servicio educativo (formativo) se consigue con la óptima utilización de los recursos disponibles, y una vez más especialmente los humanos.

Podría parecer, teniendo en cuenta lo expuesto, que la calidad es sinónimo de perfección, pero desde el principio es conveniente dejar claro que los absolutos no sirven y por otra parte no se pueden conseguir; y esta perfección absoluta no la demandan los clientes de la formación, de la educación.

Cada día, y esto en cualquier intercambio, interacción, comunicación, las personas demandamos más funcionalidad en el producto de intercambio o servicio, pero sobre todo en la manera en que somos atendidos. (Ha habido numerosos resultados en nuestras investigaciones que así lo corroboran).

Dicho de otro modo, los sujetos de aprendizaje son conscientes de que aprender (aprender a aprender) no es un simple comportamiento de consumo, sino más bien un proceso al que se tiene derecho y en el que las necesidades y expectativas por aprender de las personas, las atribuciones que realizan, sus creencias y explicaciones, son las que posibilitan el aprendizaje.

En términos economicistas, o mejor desde la economía de mercado, hoy tan introducidos en los capilares de nuestra vida cotidiana, cada vez las personas queremos obtener un mejor resultado económico en cualquier inversión. Hay que recalcar que en cualquier inversión, no sólo financiera, sino de proyecto de vida, de rentabilidad de tiempo, etc.

Por otro lado, la sensibilidad para detectar y mostrar insatisfacción por los servicios educativos crece a ritmo vertiginoso desde todos los ámbitos. Todo ello porque las personas somos cada día más capaces de detectar la no calidad.

Por otra parte, no falta quien de una manera o de otra, aduce los condicionamientos de un mercado cautivo, ante la obligatoriedad institucional del acceso a la formación (en algunos niveles), situación que traducida nos remite el eterno binomio calidad de la formación pública-calidad de la formación privada (inversiones en una y en otra, subvenciones, ideologización, etc.).

En el plano de la educación (formación reglada), desde las referencias del texto de la LOGSE de 30 de junio de 1990, al día de hoy pasados 8 años. Contrastan los presupuestos de modernización de los centros educativos, la consideración social de la función docente, y la participación de todos los sujetos de la comunidad educativa. De mejora de la cualificación y formación del profesorado, la orientación educativa y profesional, y un largo etcétera, hasta llegar al Instituto Nacional de Calidad y Evaluación. Con las manifestaciones de padres, profesores y alumnos en las calles de Madrid, el desconcierto de los formadores en la aplicación de la LOGSE, el «fracaso escolar» y en general el desencanto de la comunidad educativa.

Por otro lado, ya hemos reflejado en la introducción el panorama específico del plano de la formación no reglada y en concreto de la formación continua. Unida a estas constataciones todavía hoy existen una serie de juicios no fundamentados sobre la calidad que es absolutamente pertinente clarificar, por ejemplo:

- La calidad sólo se consigue trabajando despacio.
- Es necesario disponer de los mejores recursos.
- Calidad y productividad son términos contrapuestos.
- La calidad es un baremo subjetivo no cuantificable.

La primera afirmación pasa desde la gestión de calidad por decir que ésta se consigue desde una actitud de mejora continua.

Sobre el ámbito de los recursos, ya hemos comentado a lo largo de las páginas precedentes.

Con respecto al tercero, las estadísticas plantean que el 20% del tiempo y la aplicación de todos los recursos se utilizan para conseguir la mala calidad.

Finalmente, podemos afirmar que la calidad no es solamente un elemento subjetivo sino que existen componentes susceptibles de medida y técnicas para analizar su evolución.

Desde junio de 1990 existe una creciente preocupación por el control y la gestión de la calidad de la formación-educación, que no se concreta.

Controlar supone asegurar que se cumple una condición preestablecida. Por control de calidad entendemos toda acción enfocada a controlar una o varias características relacionadas con la calidad.

Esto supone disponer de:

Especificaciones objetivas que definan el producto o servicio, medios materiales para medir la condición especificada, personal cualificado para comparar datos con especificaciones y, finalmente, instrucciones concretas sobre actuación en medidas correctivas y preventivas.

Siguiendo a ISHIKAWA, podemos decir que controlar la calidad significa diseñar, desarrollar, producir y servir un producto o servicio de calidad, el cual debe ser lo más económico, útil y satisfactorio para el cliente.

Por otro lado, gestión es el conjunto de métodos con los que se pretende asegurar el éxito de una empresa desarrollándola y haciéndola progresar dentro de un marco de competencia y sobre todo y esencialmente, mediante el empleo adecuado de sus recursos humanos.

Así, podemos definir la gestión de calidad como el conjunto de métodos, sistemas y comportamientos para alcanzar la mejora de la calidad del producto o servicio.

Como hemos reflejado en otras líneas, pero siempre es pertinente recalcarlo, un aspecto fundamental para conseguir la calidad en la educación es que los *partenaires* implicados sean sensibles hacia la detección de los deseos, necesidades, expectativas, motivaciones y atribuciones de los alumnos.

Si hiciéramos una extrapolación de las investigaciones realizadas en el ámbito empresarial y en general organizativo a las situaciones de formación, educativas, podríamos decir que un cliente, alumno insatisfecho, transmite su insatisfacción al menos a otros 10, teniendo en cuenta además su influencia en el entorno familiar, y lo mismo podríamos decir de los profesores.

La sensibilidad a la que aludíamos antes no sólo se refiere a la percepción, o a la atribución que pudiera realizarse, sino a su constatación en situaciones concretas, podríamos decir *aquí*, en la baja tasa de suspensos, reclamaciones de padres, intervenciones psicopedagógicas y terapéuticas en alumnos y profesores (salud educativa y laboral de alumnos, padres y profesores), o de absentismo, en las acciones de formación en la empresa, la baja motivación, aprendizajes inadecuados de conocimientos, destrezas y actitudes, etc. En fin estamos hablando de la calidad de vida de la comunidad educativa y formativa.

Cabría en este momento reflexionar también sobre un tema capital como es la dificultad que impone el sistema educativo para cambiar de opción formativa (o dicho de otro modo, de proveedor).

Esto que sucede en diferentes momentos de la vida (pero sobre todo en el espacio socioproductivo), supone mantener *mutatis mutandi*, lo que caracteriza a algunas organizaciones de nuestro país, enquistadas en la creencia del monopolio de la actividad, lo que genera un monopolio en las creencias y por ende en las estrategias corporativas. Éste es un dominio en el que peligrosamente se mueve el sistema educativo español y que encuentra serios problemas en su mejora de cara al espacio europeo. Esta situación de monopolio (de mercado cautivo se manifiesta con especial crudeza) en el proceso educativo, ya que la oferta formativa se encuentra limitada, o bien por las posibilidades de la propia oferta, bien por las posibilidades reales de la demanda.

Al referirnos a posibilidades reales, hago mención a las dificultades especiales, temporales y adquisitivas de un buen servicio, como es la educación, formación continua y para todos.

Sería conveniente a continuación, y siguiendo la filosofía del Kaizen, que delimitásemos qué pasos, qué escalones, qué herramientas, tendríamos que utilizar para desarrollar un programa de mejora de la calidad de la formación, de la educación.

En primer lugar, se hace necesario determinar:

A) DEFINIR Y DOCUMENTAR LOS REQUISITOS DEL BIEN-SERVICIO EDUCATIVO, FORMATIVO

Se trata de determinar lo que los clientes consideran como indicadores más relevantes de calidad en la educación, en la formación, todo ello realizado mediante:

- Sondeos de opinión.
- Reclamaciones del cliente.
- Rentabilidad del aprendizaje.
- Y, en general, cualquier informe del cliente.

B) INTRODUCIR LOS REQUERIMIENTOS DEL SERVICIO EN CADA ACTIVIDAD

- Necesidad de disponer de profesionales cualificados.
- Diseñar y elaborar las acciones necesarias para su formación continua.
- Establecer una organización eficaz que permita potenciar las sinergias de creatividad.
- Sensibilizar e implicar a todos los trabajadores en la necesidad de hacer bien las cosas a la primera.

C) EVALUAR EL RENDIMIENTO DE LAS ACCIONES DESARROLLADAS

- Utilizando gráficos de control.
- Realizando auditorías.
- Estableciendo un seguimiento de las reclamaciones.
- Y, en general, analizando las iniciativas y sugerencias.

D) ANALIZAR RESULTADOS E IDENTIFICAR PROBLEMAS DE MAYOR INCIDENCIA

Un aspecto importante es la rápida respuesta a aquéllos dentro del conjunto de los que se exijan en determinada situación formativa, utilizando los elementos facilitadores para el análisis, como son la utilización de gráficos de tendencia, muestreos, comparación de estándares, comparación con datos del pasado y prospectivos, etc.

### E) TOMAR DECISIONES CORRECTIVAS

Es evidente que las decisiones deben estar fundamentadas en los datos y análisis realizados, sobre aquellos aspectos más relevantes del proceso, en cualquier caso los pasos serán:

- Delimitar instrumentalmente el problema a resolver.
- Decidir las estrategias de solución.
- Considerar diferentes métodos alternativos.
- Para, finalmente, elegir la acción que se prevé más adecuada.

### F) VERIFICAR LOS RESULTADOS

Mediante el uso de:

- Auditorías.
- Análisis de resultados.
- Gráficos de tendencia, etc.

### G) FINALMENTE DEBEMOS INDICAR QUE CUALQUIER PROGRAMA DE MEJORA EDUCATIVA DEBE REALIZARSE EN PRIMER LUGAR A NIVEL PILOTO

Teniendo en cuenta que para dar un servicio de calidad es necesario:

- Definir el espacio físico y normativo de actuación.
- Contar con medios adaptados a las necesidades culturales actuales en nuestra sociedad.
- Disponer de unos recursos humanos que dentro de una organización flexible orienten su intervención desde la gestión de calidad.
- Estableciendo un control de gestión armónico con los presupuestos anteriores.

Otros aspectos radicalmente necesarios en nuestro sistema educativo hoy son:

- La mejora de la imagen corporativa de la educación.
- La modificación del *status* vitalicio del funcionario.

Ya para terminar estas reflexiones vamos a comentar brevemente lo que supone el proceso de formación como prestación de un servicio desde la filosofía que hemos apuntado en este apartado.

En cualquier actividad existen unas reglas del juego. Reglas que se modifican y flexibilizan, (podemos pensar por ejemplo en un equipo de fútbol que reduce las dimensiones del campo de juego).

En el ámbito educativo la calidad del proceso y/o la calidad de los productos, es compleja, pero como hemos repetido una y otra vez esta calidad del bien, servicio educativo, pasa por el grado de satisfacción obtenido por los clientes.

*Podríamos imaginar como lema el de **ningún alumno insatisfecho**.*

Este lema sería alcanzable si todos los recursos humanos implicados en el proceso reflexionásemos sobre: cómo y en qué medida nuestro trabajo afecta a la valoración que establece el cliente (alumno) de su formación.

Esta reflexión nos lleva inevitablemente a la necesidad de especificación de la calidad en el proceso formativo, que habría que delimitar desde las características cualitativas a las características cuantitativas.

En este sentido podríamos plantear algunos ejemplos.

- En cuanto a las cuantitativas:
  - Los soportes empleados.
  - Los edificios.
  
- En cuanto a los cualitativos:
  - La comodidad de los espacios físicos.
  - Las actitudes de los formadores, su metodología, etc.

La previsión, el diseño, la legislación, etc., esto es, todo aquello que está relacionado con la gestión de calidad es prioritario sobre el control de gestión.

Desde *aquí* nuestra aportación sería tan necesaria o más que un Instituto Nacional de Evaluación y Control, sería un ámbito de trabajo en el que el diseño fuera absolutamente relevante, desde los contenidos curriculares, las inversiones financieras, hasta los métodos y los medios.

Todos los puntos débiles que son detectados a niveles preventivos son más fácilmente solucionables que si lo son *a posteriori*.

Sucede que hay diferentes percepciones acerca de la calidad en general, estas diferentes visiones podemos agruparlas en dos: la visión de calidad y la de no calidad, que también son específicas acerca de la formación-educación.

#### VISIÓN DE NO CALIDAD

- Lo primero es la cantidad. Es necesario impartir todo el temario, todo el programa.
- Es necesario ser rígidos en las actividades de aprendizaje.
- Es obligatorio seguir las normas institucionales.
- El conocimiento lo posee el formador, el profesor.
- La responsabilidad del progreso de aprendizaje la tiene el formador.
- El clima no es una variable relevante, aunque sea de desconfianza.
- La evaluación del aprendizaje que importa es *a posteriori*. Los resultados.
- Se trata de corregir errores.
- El campo de acción está limitado a la cantidad de los programas.
- Formar con calidad cuesta y no contamos con los suficientes soportes.

#### VISIÓN DE CALIDAD

- La calidad es lo primero (el cliente es lo primero, el alumno es lo primero).
- Es necesaria una flexibilidad en las actividades de aprendizaje, incluidas las de aprender a aprender.
- Es necesario aceptar las normas pero avanzando en aquellas que sean mejorables.
- La responsabilidad en el progreso del aprendizaje es compartida (tanto del formador como de los alumnos).
- El clima es una variable relevante y especialmente el de confianza.
- La evaluación del aprendizaje debe ser continua y prospectiva. Se trata de corregir errores pero también de identificar y eliminar las causas.

- El campo de acción no sólo es el de los programas sino también el de los procesos, enfocados desde estrategias integradas.
- Formar con calidad ahorra y no necesariamente se consigue con los soportes óptimos, sino con las actitudes de las personas implicadas.

Estos presupuestos de la visión de calidad de la formación forman parte de las estrategias del Kaizen (Mejora Continua), aplicable en el plano micro de la formación, o en el plano macro de las políticas educativas, en ambos, el enfoque se orienta hacia los clientes (alumnos), que contando con la involucración, el compromiso del formador y mediante la interfuncionalidad de los contenidos, los sistemas y las herramientas de aprendizaje generen microculturas y macroculturas que favorezcan el aprendizaje y el desarrollo de las personas y las organizaciones. Desde la gestión de calidad de la formación-educación, o mejor desde la mejora continua de la educación, se pueden establecer dos niveles, como ya hemos comentado: el nivel macro y el nivel micro.

A nivel macro, es necesario el desarrollo de un plan estratégico de mejora continua de gestión de la formación-educación.

Cualquier planteamiento paido-político será inadecuado, en la medida que no recoja las necesidades y expectativas de los alumnos, trabajadores de la educación y la prospectiva (en estos momentos fundamentalmente europea), del desarrollo de las cualificaciones, sin olvidar la permanente atención a la cadena cliente-proveedor, tanto interno como externo.

El paso previo de esta planificación estratégica sería la realización de diagnósticos de necesidades formativas (ligadas al mercado ocupacional de trabajo), desde un enfoque de auditorías de calidad, visión cliente, producto, proveedor, etc.).

Desde esta metodología, que se soporta en la investigación, se podría armonizar estratégicamente la educación en nuestro país para desarrollar estrategias de adecuación al cambio permanente.

Desde una planificación estratégica, sería necesario acometer un análisis de la calidad de los productos formativos a diferentes niveles: la calidad del proceso, la calidad de los métodos y, cómo no, la calidad de los recursos humanos.

Análisis que redundará, sin duda, en la mejora continua de la formación.

Como quiera que este proceso es un conjunto de fases sucesivas que combinan diferentes elementos: soportes, recursos humanos, alumnos, etc., que actúan sobre la base de un método operacional establecido y condicionado por factores externos al proceso, para generar productos y/o servicios educativos, es evidente que existirían aspectos más o menos relevantes en dicho proceso.

O dicho de otro modo, en todos los procesos (y por qué no en los formativos), existen unos aspectos más importantes que otros, y su incidencia sobre el producto y/o servicio final, varía fundamentalmente de acuerdo con las características del proceso y del resultado a obtener.

Situados desde la perspectiva organizacional, se hace necesario armonizar las estrategias formativas reflejadas en la LOGSE, los Acuerdos para la Formación Continua, etc. y las estructuras formativas (MEC, INEM, Ofertas Privadas, Consultoras, Escuelas de Posgrado, FORCEM, etc.), y el control de gestión de la calidad de todos los procesos.

Expresado en un lenguaje más cultural (de cultura organizativa), se trata de armonizar la dimensión corporativa de la educación (filosofía, estrategias, etc.), con la dimensión organizativa (estructura y procedimientos, etc.), y la dimensión del *management* (planificación, sistemas de información, estilos de liderazgo, etc.).

Lo que parece claro es que en todos los procesos (y por qué no en el educativo) se dan unos aspectos más importantes que en otros, y su incidencia sobre la respuesta final varía de acuerdo con las características del proceso y del resultado a obtener, podemos poner un ejemplo: parece claro que en un proceso agrícola las condiciones climáticas son un factor decisivo.

Plantear que los formadores son un factor decisivo es algo que la comunidad formativa (educativa), coincidiría en aceptar, siempre y cuando delimitásemos a los formadores como un recurso estratégico, un mediador y propietario de la gestión de la calidad formativa, de la mejora continua de la formación.

Sin embargo, existen causas especiales; aquellas cuya presencia e incidencia resultan inesperadas y cuyo alcance afecta en gran manera al resultado final, podríamos poner por ejemplo el absentismo o la falta de motivación de los clientes-alumnos en los procesos de formación.

Podemos, desde el enfoque de calidad, categorizar la variabilidad existente en cualquier proceso.

Desde el punto de vista del cliente-alumno, los requerimientos que se pueden establecer los podemos agrupar en:

- Críticos:* Aquellos cuya incidencia sobre el alumno y el producto educativo pueden ocasionar graves perjuicios.
- Mayores:* Aquellos que no siendo críticos, su incidencia será apreciada por los clientes (alumnos), y afectará a la funcionalidad del producto.
- Menores:* Aquellos cuya valoración no se pondera como relevante por los clientes (alumnos), pero sí por otros agentes del proceso formativo (educativo).

Desde la perspectiva de elaboración del producto y prestación final del servicio educativo, podemos categorizarlos en:

*Mayores:* Aquellos cuya incidencia posterior sobre el resultado final es considerable.

*Menores:* Aquellos cuya ejecución sólo se requiere como ayuda para facilitar la consecución de características mayores críticas.

*Incidentales:* Los de mínima importancia.

Estas consideraciones se agrupan bajo el paraguas de la mejora continua (Kaizen).

PARAGUAS KAIZEN
<ul style="list-style-type: none"><li>• Interiorizar al cliente-alumno en la organización educativa.</li><li>• Formación justo a tiempo.</li><li>• Control total de calidad de la educación.</li><li>• Cero defectos en la gestión.</li><li>• Nuevas tecnologías adaptadas a la formación.</li><li>• Trabajo en grupo o en equipo.</li><li>• Grupos de iniciativa y mejora.</li><li>• Relaciones dirección educativa-agentes sociales.</li><li>• Sistema de sugerencias.</li><li>• Mejora continua de la cualificación de los proveedores. (Docentes, formadores, gestores, etc.).</li><li>• Mejora continua del aprendizaje del cliente-alumno.</li></ul>

Cualquier servicio educativo de calidad tiene que fundamentarse en dos pilares básicos:

- Por un lado, los espacios físicos y normativos que faciliten su labor.
- Por otro, la apuesta por los recursos humanos implicados en el proceso.

Apuesta que a nivel de política educativa supone asumir el compromiso de mejora continua del desarrollo personal y profesional de los trabajadores, y por supuesto la mejora continua del desarrollo personal y profesional de los clientes-alumnos.

Si bien, hay que decir desde el principio que va a corresponder a los responsables de la política educativa (formativa), su diseño e implementación a los directivos, situados en zona intermedia de la estructura, su mejora y a los formadores su mantenimiento.

Habría asimismo que desarrollar una política de delimitación de estándares, objetivos simples y convincentes, fundamentales para las auditorías y previos a cualquier intervención.

Estos estándares formativos (educativos), son pautas que permiten medir la eficacia del proceso, controlando los costes. Lo que supone intervenir en la línea de la innovación educativa depende tanto de las inversiones a realizar como del desarrollo de las tecnologías blandas y duras y de la motivación de los recursos humanos.

En resumen, cuáles son las condiciones básicas para ofrecer un servicio de calidad en el ámbito de la formación. Si definimos como servicio de calidad aquel que da una respuesta satisfactoria a las necesidades y expectativas de los clientes externos (alumnos), y de los clientes internos (formadores), entonces, para conseguirlo, son precisos dos aspectos básicos:

- Por una parte, contar con espacios físicos adecuados a las demandas culturales de la sociedad en cada momento.
- Y por otra, disponer de unos recursos humanos predispuestos a dar respuesta satisfactoria a las necesidades y expectativas de los clientes-alumnos, trabajadores y, cómo no, a los proveedores.

Unidas a estas dos premisas básicas se hace necesario:

- Construir una imagen de empresa educativa (formativa) positiva y en mejora continua.
- Superar cualquier atisbo de concepción funcionarial (en su connotación de gestión pasiva, vitalicia, etc.), por una concepción laboral de gestión activa y de servicio público.

Desde la mejora continua de la competencia profesional hasta la competencia de la oferta pública y privada.

La empresa educativa será eficaz, efectiva y responderá, en fin, a las exigencias sociales (sin olvidar que la calidad no se consigue a corto plazo), en la medida en que dispongamos de un nivel tecnológico y de motivación adecuados, y su utilización sea de calidad, lo que supone, como hemos planteado reiteradamente, responder a las demandas de los clientes internos y externos.

Con este último apunte sobre la relevancia de la gestión de la calidad frente al control de gestión, finalizamos estas aportaciones sobre gestión y control de calidad en la formación, en el que no hemos incluido conscientemente las herramientas utilizables para auditar la calidad, así como la importancia de los aspectos económicos y humanos de la calidad, que son motivo de una presentación más instrumental que ideológica y metodológica, como hemos pretendido en este breve ensayo.

**N.B.** Las **referencias bibliográficas** se encuentran recogidas en la *Tesis Doctoral del Autor*. Así como en la publicación inédita «Reflexiones acerca de la Educación y la Formación en España (89-98): El mapa no es el territorio».