

REFLEXIONES SOBRE LAS CLAVES DE GESTIÓN FUTURAS DE LAS COOPERATIVAS DE ENSEÑANZA. CALIDAD, MEJORA CONTINUA Y SERVICIO COMO BASE DE LA EXCELENCIA EDUCATIVA

POR
BENET DELCÁN ZAMUDIO*

INTRODUCCIÓN

Las Cooperativas de enseñanza españolas se han desarrollado prácticamente a lo largo de estos últimos treinta años, siendo una realidad diversa y rica de situaciones, motivaciones y manteniendo particularidades específicas. Son al mismo tiempo un ejemplo de *compromiso y responsabilidad*, habiéndose desarrollado, la mayoría de ellas, en torno a los movimientos de renovación pedagógica y de recuperación de las culturas autóctonas, al mismo tiempo que haciendo una apuesta por la democratización del sistema educativo.

Esta posición de compromiso y de responsabilidad ha trascendido del aula y ha incorporado también elementos de carácter económico-financiero, en la que sus asociados/as han asumido riesgos empresariales importantes vinculados a la realización de inversiones, en la mayoría de los casos sin objetivos de retribución por la vía del beneficio, e incluso también en la mayoría de los casos sin planteamientos de recuperación de la inversión, suponiendo para muchas un serio problema de descapitalización que les ha impedido acometer inversiones de reposición, así como las nuevas inversiones de carácter es-

* Director de Calidad y Desarrollo de Florida Centre de Formació, Coop. V., Catarroja, Valencia. Presidente de La Nostra Escolar Comarcal, Coop. V. Picassent, Valencia.

tratégico —adaptación/incorporación a la LOGSE, adquisición de equipamiento informático, adecuación de instalaciones deportivas, actualización de dotaciones bibliográficas adecuadas, etc.

Más allá de este compromiso y del alto grado de responsabilidad, las cooperativas de enseñanza hemos realizado un ejercicio de *coherencia* con los principios básicos de los que nos dotamos, con un claro componente de *servicio público* y de *cumplimiento del deber*, a pesar de nuestras *obsoletas, irracionales e ineficaces estructuras de gestión y organización*. Es justo decir que dentro de lo que es habitual en el sistema educativo, en el que al igual que en lo que hace referencia a las cooperativas de enseñanza, también existen experiencias cercanas al concepto de excelencia.

Ahora bien, hay que reconocer que el *entorno genérico* donde nos hemos desarrollado las cooperativas de Enseñanza, a lo largo de los años transcurridos desde nuestra aparición, ha sido un *entorno estable*, sin grandes cambios, o más bien *con cambios predecibles* a medio/largo plazo, *poco agresivo*, donde han existido *niveles de competitividad bajos* y que además hasta hace relativamente poco tiempo ha estado en *crecimiento sostenido* como consecuencia de la explosión demográfica y de los movimientos internos de migración.

No obstante este *escenario ha cambiado*, no estando sometido a las tranquilas condiciones de la etapa anterior, y casi con toda seguridad las nuevas coordenadas que configuran el entorno genérico son fruto de *cambios profundos* en nuestra sociedad, *con ciclos de vida muy acelerados*, como bien nos pone de manifiesto el ámbito de las comunicaciones y de las nuevas tecnologías de la Información, generadoras, a su vez, de cambios importantes.

Esta nueva situación, donde los niveles de formación de las personas adquieren una importancia estratégica fundamental para su inserción socioeconómica, cultural y personal, plantea como consecuencia un *fuerte incremento de los niveles de eficacia que se demandan al sistema educativo*, al mismo tiempo que el mantenimiento de las conquistas sociales de la anterior etapa, más ligadas al principio de la no discriminación y de la garantía de acceso a la educación en condiciones de igualdad. Así mismo se plantean con más intensidad los *esfuerzos constantes de adaptación y renovación, aumentando progresivamente los niveles de exigencia de calidad*, entendida como el conjunto de características que confieren al servicio educativo su aptitud para satisfacer unas necesidades expresadas o implícitas, por parte de los usuarios.

Este escenario, en el que los niveles de exigencia van a ser superiores a los de las etapas anteriores, es sin embargo predecible, al me-

nos en lo referente a los mecanismos de gestión que hemos de incorporar a nuestras organizaciones. Desde nuestro punto de vista, inicialmente hemos de abordar cambios profundos en algunos PROCESOS CLAVES DE GESTIÓN y en concreto los procesos de TOMA DE DECISIONES, ADAPTACIÓN AL CAMBIO/PLANIFICACIÓN Y LA FUNCIÓN DIRECTIVA.

En los procesos de TOMA DE DECISIONES en las Cooperativas de Enseñanza nos hemos encontrado con dos factores que han condicionado nuestra experiencia reciente. La propia legislación cooperativa, así como la LODE —Ley Orgánica para el Derecho a la Educación—, dotan a nuestros centros de una serie de *instrumentos colegiados de gestión* que han favorecido que los procesos de toma de decisiones estén condicionados por ESTRUCTURAS DE PODER, donde se ha estado pivotando sobre el dilema PODER/OPOSICIÓN y las herramientas claves han sido LAS MAYORÍAS/MINORÍAS y el CONSENSO, herramientas de indudable valor, imprescindibles como mecanismo de desarrollo organizativo, pero que aparca en muchas ocasiones a la *mejor de las OPCIONES POSIBLES*. Alguien afirmó en algún momento que desde el punto de vista de la calidad intrínseca de las decisiones, las que responden a mecanismos de consenso de las partes, raramente son las más adecuadas desde una opción de riesgo/oportunidad. Antonio Cancelo, Presidente de MCC —Mondragón Corporación Cooperativa—, suele afirmar que las personas en general, y como consecuencia, las organizaciones, somos por naturaleza conservadores. *Incrementar nuestra capacidad de asumir nuevos retos y responsabilidades es un factor clave para desarrollar nuestras empresas cooperativas* y garantizar nuestra permanencia en el mercado.

Nuestras organizaciones han estado, al mismo tiempo, muy condicionadas por la elevada presencia en el sector de la educación de centros de titularidad pública y por tanto de parámetros de gestión basados en el empleo indefinido, la falta de mecanismos de control operativo, indefinición de objetivos, escasa implantación de mecanismos de motivación, predominio de la norma sobre procesos de adaptación al cambio, etc., lo que nos ha llevado a basar nuestros procesos de toma de decisiones y nuestros gobiernos corporativos en el PODER COMPARTIDO POR TODOS LOS MIEMBROS, posibilitando desarrollos formales/informales de estructuras de poder, convirtiendo a nuestras organizaciones, en algunas ocasiones, en la antesala de microparlamentos políticos sobre los diferentes modelos de sociedad que queremos, a espaldas de las necesidades planteadas por nuestros usuarios, hacia donde deberíamos de conducir nuestras acciones y nuestros servicios.

En cuanto a los PROCESOS vinculados a la ESPECIALIZACIÓN Y PROFESIONALIZACIÓN DE LA FUNCIÓN DIRECTIVA, nos hemos encontrado con dificultades que son consecuencia de los parámetros que hemos referido, vinculados a la toma de decisiones, lo que ha impedido que se desarrollen mecanismos de AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD, básicos para el ejercicio de la función directiva y para incorporar la PRIORIDAD EN LA TOMA DE DECISIONES Y LOS PROCESOS DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL DE PERSONAS Y EQUIPOS. La capacidad proactiva que hemos puesto en marcha en nuestros centros no ha sido suficiente, encontrándonos con bastante asiduidad cooperativas de enseñanza totalmente fuera del mercado, *con graves problemas de captación de alumnos*, y otras que no estamos desarrollando liderazgos que hagan posible, mediante mecanismos de gestión de PLANIFICACIÓN / INCORPORACIÓN DE NUEVOS PRODUCTOS/CAMBIO, que nuestras organizaciones crezcan y se desarrollen.

Con bastante frecuencia observamos experiencias de cooperativas de enseñanza que están siendo ADMINISTRADAS, recurriendo a menudo a mecanismos de reducción de costes, gestión de subvenciones públicas, planteamientos de voluntariado, etc., como mecanismos de adaptación a los cambios del entorno, que cada día van a ser más frecuentemente insuficientes, o llegan demasiado tarde, deteriorando de manera importante nuestro posicionamiento en el mercado. Esto es fruto de una permanente orientación al corto plazo, donde la tradición, es decir, como se han hecho siempre las cosas, se convierte en un principio de gestión básico, y donde los únicos intereses que se tienen en cuenta son los de los miembros internos de la organización. Esto confiere a nuestras cooperativas una permanente *orientación al mantenimiento de las cosas en su estado actual*, dando origen a entes no preparados para asumir riesgos y poco preparados para reorientar su actividad.

ALGUNAS CLAVES PARA DETERMINAR EL ENTORNO GENÉRICO DE LA PRÓXIMA DÉCADA, CON ESPECIAL REFERENCIA A LAS COOPERATIVAS DE ENSEÑANZA

Hemos afirmado hasta aquí que el entorno en el que las cooperativas de enseñanza hemos desarrollado nuestra actividad ha sido poco dinámico, estable e incluso se ha mantenido en una posición de crecimiento sostenido, debido a la explosión demográfica, por un lado, y al desarrollo de las políticas de extensión del derecho a la educación y aquellas que garantizan la igualdad de oportunidades.

Hemos afirmado también que este escenario está sometido a profundos cambios sociales, tecnológicos, demográficos y económicos, que van a configurar un entorno genérico rabiosamente diferente, mucho más dinámico y competitivo para los centros educativos, donde la gestión del conocimiento y de la información, así como las nuevas tecnologías aplicadas a la gestión de ambos, mediante la configuración de las autopistas de la información, los nuevos comportamientos y la división de la sociedad entre aquellos que puedan interpretar las claves del nuevo conocimiento, aquellos otros que no puedan más que utilizarlos y otros que quedaran al margen para ser atendidos por una sociedad asistencial, van a ser las claves básicas, donde el sistema educativo va a realizar su actividad, si bien su papel va a ser fundamental, y por tanto, desde la perspectiva del mantenimiento de nuestros centros educativos en el sistema, va a ser importante profundizar en él y prepararse desde una posición proactiva y abierta, permanentemente al cambio. Es decir, van a sobrar escuelas en el futuro inmediato en nuestro país, y nuestro país necesita escuelas que comprendan las claves del futuro para poder desarrollarse como una sociedad competitiva y solidaria, científicamente avanzada y comprometida con las personas, introducida en la utilización de las nuevas tecnologías y con un sistema de valores capaz de superar la intolerancia y todo tipo de discriminaciones, basada en la diferencia y en el desarrollo de herramientas y estrategias que ayuden a superarlas.

Las cooperativas de enseñanza tenemos un espacio en ese entorno genérico nuevo, sobre todo si somos capaces de generar instrumentos organizativos que nos ayuden a incorporarnos al CAMBIO como paradigma básico de gestión, donde los Sistemas de Gestión de la Calidad, la comunicación, la orientación al usuario y al largo plazo, el liderazgo transformacional, la dirección por valores, van a ser factores claves de éxito.

El entorno genérico de la próxima década

UNA SOCIEDAD ENRIQUECEDORA, PERO LLENA DE DILEMAS GENERADORES DE TENSIÓN

Desde el punto de vista *económico* predominará el liberalismo, la flexibilidad, la presión por incrementar la productividad, que conduce por una parte a la acumulación de bienes de todo tipo y por otra al incremento de las desigualdades.

Desde el punto de vista político se observa el fenómeno de la globalización y como consecuencia se hace más grande la interdepen-

dencia entre países, al mismo tiempo que surgen con fuerza las voluntades de reconstrucción de las identidades nacionales.

Desde el punto de vista *social* hemos de convivir cada vez con más incertezas e inseguridades y se hace necesario, por una parte, aceptar la diversidad y, por otra, asumir la plena responsabilidad de las decisiones que necesitamos tomar. Se producirán muchos descubrimientos y avances científicos, las tecnologías se van incorporando a nuestro entorno familiar y laboral.

Desde el punto de vista *personal* adquieren mayor valor las emociones, la identidad individual, las diferencias, la autonomía personal.

LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS ACTUALES RESPONDEN A PARÁMETROS DE LA SOCIEDAD DEL PASADO. LAS ESTRUCTURAS BÁSICAS DE LA ENSEÑANZA Y LA ESCOLARIZACIÓN NO HAN EVOLUCIONADO CONFORME HA IDO CAMBIANDO LA SOCIEDAD

Las escuelas actuales responden a una estructura que se caracteriza por límites fuertes y duraderos entre las distintas partes de la organización. Esta estructura se sustenta en la importancia que se da a la especialización de las materias y su organización en departamentos. Este modelo es enemigo del aprendizaje eficaz en la organización, restringe los cambios educativos y perpetúa los conflictos y las divisiones.

Los centros educativos actuales y futuros han de reunir características de flexibilidad, creatividad, aprovechamiento de oportunidades, colaboración, perfeccionamiento continuo, orientación a la resolución de problemas, compromiso por maximizar la capacidad de aprender sobre el propio entorno y la propia organización. Esta manera de funcionar requiere una estructura organizativa con pocos niveles de jerarquía formal, con límites difusos entre funciones y unidades, con sensibilidad y capacidad de respuesta ante el medio, con preocupación por todos los que participan —trabajadores, alumnos, padres y proveedores—, potenciando a las personas para que sean activas y emprendedoras. Es lo que A. TOFFLER denomina mosaico móvil porque supone una superposición de estructuras que conviven a un mismo tiempo. Se organizan actividades en las que los miembros de la organización, los objetivos, van cambiando constantemente, dándosele importancia a los proyectos más que a las posiciones de cada uno. También hace referencia a ello Robert M. TOMASKO en su libro *Repensar la empresa*, cuando habla de organizar en base a PROCESOS y no en torno a funciones.

LOS FACTORES CLAVES DE LA SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO

El informe sobre la educación y la formación que fue elaborado por iniciativas de Jacques DELORS con motivo del Año Europeo de la Educación y de la Formación, bajo el epígrafe *Enseñar y aprender. Hacia la sociedad del saber*, apunta tres factores que están orientando nuestra realidad actual hacia la futura sociedad del saber:

- El fenómeno de la información.
- El desarrollo de la civilización científica y técnica.
- La mundialización de la economía.

La construcción de la sociedad futura dependerá de la capacidad de aportar dos grandes respuestas a los retos que implican dichos factores. Una primera respuesta centrada en la cultura general o formación inicial de base y otra dirigida a desarrollar en los ciudadanos aptitudes para el empleo y la actividad profesional.

Desde la respuesta vinculada a la formación inicial de base, en el futuro, cada persona:

- deberá ser capaz de comprender situaciones complejas que evolucionan de forma impredecible;
- deberá estar preparada para enfrentarse a una variedad creciente de objetos físicos, de situaciones, de contextos geográficos o culturales diversos;
- deberá saber seleccionar, analizar e interpretar la profusa información que le llega desde múltiples fuentes.

El desarrollo de la cultura general o formación inicial de base será el primer factor de adaptación a la evolución de la economía y del empleo. Se trata por tanto de una cultura cimentada en una formación polivalente y en *una arraigada actitud de aprender a aprender* que persista en el individuo a lo largo de toda su vida.

Desde la respuesta vinculada a las aptitudes para el empleo, lo que podíamos denominar EMPLEABILIDAD de los ciudadanos, van a ser fundamentales:

- los conocimientos básicos de carácter general contruidos sobre la base de un buen equilibrio entre la adquisición de saberes y las competencias metodológicas que permitan a la persona aprender por si mismo;
- los conocimientos técnicos que representan el *saber hacer*, el dominio de las *competencias claves* que permitan al individuo afrontar con relativa facilidad la adaptación a nuevos y cambiantes trabajos;

- las aptitudes sociales referidas a las capacidades relacionales, al comportamiento y a toda una gama de competencias de acuerdo con las diferentes situaciones sociales y laborales en las que el individuo se ha de encontrar.

Ante las necesidades aquí expuestas es de vital importancia que los SISTEMAS DE FORMACIÓN Y EDUCACIÓN SEAN MÁS FLEXIBLES, menos cerrados en sí mismos, con abundantes PASARELAS en todas las direcciones, abiertos a las nuevas etapas de aprendizaje que puedan darse en otros momentos de la vida del individuo.

Se hace necesario que ese nuevo concepto de gestión del centro educativo incorpore:

- una revisión a fondo de las relaciones de dependencia-interdependencia, tanto de carácter interno como externo, de cara a *incrementar sus niveles de autonomía y flexibilidad* para poder así dar respuestas adecuadas y diferentes a su entorno inmediato y a los cambios específicos que se producen en el mismo;
- incorporar la preocupación por adaptarse al mercado en el que opera. Coherentemente, la preocupación por los factores que puedan representar una ventaja competitiva ha de ser relevante en la gestión del centro educativo;
- el *énfasis en la calidad* y el interés por la evaluación de la misma con criterios que no sean meramente academicistas y que incorporen el nivel de satisfacción de los usuarios.

NUEVAS TECNOLOGÍAS Y ENSEÑANZA

La introducción generalizada de las Nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación está presente en todos los ámbitos de nuestras vidas. Están cambiando nuestra manera de hacer las cosas, de trabajar, de divertirnos, de relacionarnos y de aprender. Las tecnologías de la Información y las Comunicaciones constituyen instrumentos poderosos que permiten mejorar la calidad de la enseñanza y extender el acceso a la enseñanza o formación a ciertos ámbitos donde antes no era posible, mediante el modelo de enseñanza a distancia, que si bien ha venido desarrollándose desde hace mucho tiempo y puede considerarse como una metodología ya tradicional, con la incorporación de las tecnologías de la Información y las Comunicaciones adquiere unas dimensiones extraordinarias, facilitando el acceso o distribución de materiales, al mismo tiempo que la interacción entre profesor y alumno, o entre grupos de alumnos.

Obviamente la irrupción de las TIC y la estrecha relación entre el desarrollo económico y el desarrollo tecnológico tiene fuertes implicaciones en lo que hace referencia a las instituciones educativas. Por una parte la *formación inicial y permanente del profesorado en las nuevas tecnologías* de la Información *se convierte en un bien estratégico* de las empresas educativas.

Por otra parte, los centros deberán convertirse en espacios creadores de conocimiento, en verdaderos capacitadores de unos ciudadanos y profesionales críticos en el consumo de tecnología.

Otra cuestión que se plantea es en qué medida la integración de las TIC va a implicar un cambio en el modelo de escuela/centro. Existen dos posiciones extremas:

- la escuela tradicional es ineficiente y obsoleta. En el futuro todas las actividades se desarrollarán en el ciberespacio. Los presupuestos que tradicionalmente se han dedicado a edificios y aulas deberían trasladarse a la adquisición de tecnología;
- la escuela debe seguir siendo lo que siempre ha sido.

Obviamente entre estos postulados que representan los extremos de un debate necesario en el conjunto del sistema educativo, y en particular en nuestro centro, existen multitud de respuestas que necesariamente han de reconocer las características del entorno en el que nos desenvolvemos/desenvolveremos.

ASPECTOS DEMOGRÁFICOS, COBERTURA Y CARACTERÍSTICAS DEL SISTEMA EDUCATIVO

El análisis genérico de las tendencias demográficas de nuestro país apunta los siguientes datos y conclusiones:

- Descensos en el número de nacimientos superiores al cuarenta por ciento en los últimos treinta años.
- En la Comunidad Valenciana el curso 00-01 incorpora un trece por ciento menos de alumnos respecto al curso 99-00 a la Educación Superior.
- España ocupa las primeras posiciones entre todos los países del mundo respecto a tasas brutas de natalidad y de fecundidad más bajas.
- Nuestro país tiene tasas netas de escolaridad de prácticamente el 100% en las etapas de educación primaria y secundaria obligatoria.

- La tasa de escolarización de todos los niveles (6-23 años) es de un 83%, ocupando la cuarta posición de todos los países del mundo.
- La cobertura por parte de los centros privados en la escolarización en educación infantil y primaria es de un 33%, pasando a ser de un 26% en la secundaria post-obligatoria y sólo de un 3,5% en la educación Superior-universitaria.
- Reducción significativa del ratio profesor/alumno en el sistema educativo español.
- Implantación de una reforma educativa que eleva la escolarización obligatoria a dieciséis años, así como incrementa los recursos necesarios por cambios significativos en el currículum, lo que plantea un sistema educativo más reducido, pero más caro.
- Nos encontramos en transición hacia sistemas de organización y de financiación de la enseñanza que estimulan la competencia entre los sectores público y privado.
- El análisis comparado de lo que han realizado los últimos años en los países de nuestro entorno pone de manifiesto la derivación hacia sistemas organizativos más flexibles, primando la libre elección del centro, en la línea de considerar al usuario como a un cliente al que hay que prestar atención y que tiene derecho a elegir.
- Profundización en mejoras organizativas, mayores niveles de autonomía, mayor descentralización de la gestión de los recursos educativos, mayor protagonismo de los usuarios, potenciación de la función directiva, son algunas de las tendencias claras para los próximos años en el sistema educativo español.

HERRAMIENTAS DE GESTIÓN

La planificación y la Dirección Estratégica, una herramienta eficaz para las cooperativas de enseñanza

No se puede gestionar ni dirigir ninguna actividad sin antes haber determinado los objetivos que se quieren conseguir y la dirección y rumbo que se seguirá para alcanzarlos.

PLANIFICAR es esencialmente una actividad típicamente humana en cuanto supone la acción reflexiva, anterior a cualquier acción a emprender, a la que fundamenta, justifica y estructura de forma racional. En entornos estables, planificar no tiene sentido. Las situacio-

nes sufren una evolución tan lenta que no hay necesidad de prever el futuro.

En la situación actual, en una era marcada por el cambio y el dinamismo, *planificar es una forma de reducir la inseguridad, de ejercer la autonomía, de responsabilizarse del propio futuro y de aprovechar el riesgo del cambio como un factor de oportunidad.*

Proceso integrado de Planificación

LA FASE FILOSÓFICA

Los principios y valores. Conjunto de convicciones profundas u opciones fundamentales que manifiestan la identidad de una organización tanto a nivel interno como en sus relaciones con el mundo exterior.

La Misión. Objetivo central de la organización. Propósito más importante por el que trabajan y se esfuerzan los miembros de la misma. Mientras los principios y valores expresan nuestras convicciones y aquello en lo que creemos, la misión expresa qué es lo que pretendemos lograr con estos principios establecidos a nivel filosófico.

La misión ha de estar orientada hacia el exterior de la organización, hacia las necesidades de los individuos a los que desea servir. Debe estar orientada hacia el futuro a largo plazo, debe tener credibilidad, ser simple, clara y directa; debe tener un cierto contenido intangible, utópico, ambicioso e idealista. Debe ser revisada constantemente.

FASE ANALÍTICA-DAFO

El análisis interno. Debilidades y Fortalezas. Conocimiento y evaluación de la realidad que está presente dentro de una organización. Se trata de conocerla objetivamente para poder detectar qué recursos y características representan una auténtica ventaja diferencial, y por lo tanto, potenciar y desarrollar FORTALEZAS, y qué recursos y características representan una actual o potencial desventaja competitiva-DEBILIDADES.

El análisis del entorno. Oportunidades y Amenazas. Proceso de análisis de los factores que nos son relevantes en nuestro entorno y que están en constante evolución marcando cambios y tendencias. El análisis del entorno de una organización nos aporta OPORTUNIDADES o situaciones que están presentes en el exterior y que pueden ge-

nerar acciones alternativas que favorezcan el desarrollo de la misma si se determina por parte de la organización. También nos aporta AMENAZAS y riesgos que están presentes en el exterior de las organizaciones, en ocasiones de forma muy poco explícitas y definidas, pero pueden tener un fuerte impacto negativo en el proceso de desarrollo de las organizaciones.

FASE OPERATIVA

Objetivos. Describen de forma concreta y medible los resultados más importante que deseamos alcanzar en el futuro. Los objetivos deben poderse medir, ser flexibles y alcanzables. Deben ser coordinados, ambiciosos, difíciles y comprometidos. Deben establecerse participativamente, evitar maximalismos, ser graduales y deben formularse correctamente. Deben ayudarnos a cumplir nuestra Misión y ser coherentes con nuestros principios y valores *etapa filosófica*, y al mismo tiempo han de reconocer las potencialidades y carencias de nuestra organización, así como las amenazas y oportunidades de nuestro entorno *etapa analítica*.

La Estrategia. En términos organizativos, la estrategia es la forma de conseguir los objetivos. La planificación es siempre un ejercicio teórico hasta que no se transforma en trabajo y de ello se ocupan las estrategias. *Las estrategias convierten las intenciones en acciones y los deseos en trabajo*, P. DRUCKER.

Los Planes de Acción. El Plan de Gestión. Los programas de acción son el instrumento que refleja de qué manera pondremos en práctica todo lo que hemos planificado hasta este momento.

LA ACCIÓN Y EL DESARROLLO

Organizar. Armonizar los medios con los objetivos.

Desarrollar. Lo que debe hacer cada persona según el diseño de los objetivos y lo que deben hacer los líderes para facilitar e impulsar que se lleven a cabo los objetivos.

Controlar. Planificar el control es prever el proceso a través del cual medimos el avance de los diferentes programas. El control y la evaluación han de ser considerados como una etapa del proceso planificador positiva y constantemente innovadora. Su principal finalidad es diseñar la forma de detectar con la máxima anticipación la posibilidad de desviación y como consecuencia de actuar preventivamente.

Los valores como cauce estratégico hacia el futuro

A medida que ha ido aumentando la necesidad de absorber un mayor grado de complejidad e incertidumbre en las organizaciones empresariales, la Dirección por Instrucciones tradicional de principios del siglo XX dio lugar a la Dirección por Objetivos a partir de la década de los sesenta hasta nuestros días, y en la actualidad está empezando a surgir lo que podemos denominar Dirección por Valores¹.

Apuntamos en la primera parte de esta comunicación la creciente tendencia a la complejidad del entorno donde los centros educativos, y por tanto, las cooperativas, las cooperativas de enseñanza, venimos desarrollando nuestra actividad. Todo hace pensar que esto es algo ya evidente para la mayor parte de las actividades empresariales. Las tendencias en lo que hace referencia a la gestión de las organizaciones, como respuesta a esta complejidad, también reconocen una serie de necesidades emergentes, tales como:

- Necesidad de calidad y orientación al usuario.
- Necesidad de autonomía y responsabilidad profesional.
- Necesidad de evolución de jefes a líderes facilitadores.
- Necesidad de estructuras organizativas más aplanadas y ágiles.

La gestión de nuestros centros se convierte como consecuencia en la superposición de una serie de procesos claves y de proyectos, que requieren de la acción ordenada de una serie de tareas de las que son «propietarios» departamentos, áreas o personas de la organización y que forman partes estancas entre sí. Es lo que algunos estudiosos de las organizaciones han venido a definir como un sistema caótico, *el caos es el estado final en el movimiento de un sistema que se aparta del orden. No todos los sistemas se mueven hacia el caos, pero si un sistema es desplazado de su estado estable, se dirige a un período de oscilación...*²

Los sistemas caóticos necesitan de los denominados *atractores* para su autoorganización, es decir, necesitan de la aparición de sustratos que confieran a todas y cada una de las personas de la organización la capacidad de contribuir con su potencial a los niveles deseados de eficiencia organizativa. Los Valores compartidos por los miembros de la organización actúan como un elemento aglutinador *atractor* del conjunto de la energía liberada en la consecución de los diferentes procesos de los que se dota la organización. Es decir, los valores compartidos acaban convirtiéndose en el cauce estratégico imprescindible para alinear el conjunto de los procesos cotidianos de la organización.

¹ S. GARCÍA, SHIMON, L. DOLAN. *La Dirección por Valores*, Ed. McGraw-Hill.

² J. FLOWER. *The power of chaos*. Healthcare Forum Journal.

Calidad y Mejora Continua

La creciente demanda en los niveles de eficacia al sistema educativo, como consecuencia del importante papel que la educación y la formación van a tener en la configuración de la sociedad del futuro, en sus niveles de competitividad y de éxito individual de las personas, hace necesario el desarrollo de indicadores de calidad en la educación, y como consecuencia la implantación de Sistemas de Gestión de la Calidad en nuestros centros, que nos permitan conseguir mejorar nuestros resultados.

La primera tarea aconsejable es tratar de ponernos de acuerdo en lo que entendemos por calidad. Me viene a la memoria un ejercicio que realizamos en nuestro centro como propuesta realizada por Luis y José Pérez de Consultores Españoles, sobre el significado de la calidad. Ellos nos proponían como ejercicio Verdadero/Falso una serie de afirmaciones, entre las que ponemos a modo de ejemplo:

- Si la comparamos con la alta cocina francesa, la comida de McDonald's no es de alta calidad V/F.
- Si queremos que nuestros productos sean de alta calidad, debemos invertir más dinero y más tiempo para conseguirlo V/F.
- El ochenta y cinco por ciento de las mejoras en calidad no depende de los trabajadores / profesores V/F.

Para los organismos internacionales responsables de la acreditación y certificación de la calidad, la definición de la misma es la siguiente:

Calidad es el conjunto de propiedades y características de un producto y/o servicio que le confieren sus aptitud para satisfacer unas necesidades expresadas o implícitas. (Norma UNE 66001/ISO 8402.)

En lo que hace referencia a los servicios educativos, como tal servicio nos encontramos con una serie de características peculiares que dificultan la concreción de lo que es una educación de calidad de la que no lo es:

- No existe hasta que éste se presta.
- Es intangible.
- La calidad del servicio es subjetiva.
- El cliente/usuario participa en el servicio, influye incluso su estado de ánimo, pero sobre todo *sus expectativas*.
- El personal que lo presta es parte esencial del mismo.
- Se trata de un derecho básico de las sociedades modernas.

Para Eugenio IBARZÁBAL, autor de *La pasión de mejorar* y coordinador del Foro Guipuzkoa XXI, impulsor de un buen número de ex-

periencias de implantación de sistemas de gestión de la calidad en centros educativos del País Vasco, *Calidad es aplicar el sentido común a la gestión de los centros, respetar profundamente al trabajo de los profesionales y mejorar personalmente como condición indispensable para que mejoren los procesos de calidad que se pretende iniciar en los centros.*

Una última aproximación al concepto de Calidad que aquí proponemos es la que plantea el Modelo de Gestión de la Calidad *Excelencia Educativa*, impulsada por ACADE, *Asociación de Centros Autónomos de Enseñanza*, y que hemos implantado en FLORIDA Centre de Formación recientemente. *Excelencia Educativa* es un intento organizado de movilizar toda la energía de un centro para lograr que cada profesional haga bien lo adecuado, de modo que pueda satisfacer e incluso deleitar a sus clientes *externos e internos*, para así lograr una amplia ventaja competitiva en el mercado.

Sistemas de Gestión de la Calidad en Educación

ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD

Son sistemas basados en un conjunto de normas y de procedimientos que pretenden asegurar que todo aquello que el centro previamente determina como significativo para la consecución de un determinado nivel de calidad, se cumple.

Normalmente van vinculados a una norma. Las más habituales son las Normas ISO 9000, conjunto de documentos, algunos de ellos guías orientativas y otros de obligado cumplimiento para aquellas organizaciones que decidan *certificarse* en base a esas normas internacionalmente reconocidas, que establecen los aspectos mínimos que el sistema de Calidad de una organización debe recoger para que se considere ASEGURADA Y CONTROLADA su calidad. Los procesos de certificación son posteriores a la implantación del sistema, y suelen tener el valor añadido para el usuario de que una organización previamente acreditada, AENOR, SGS, BOUREAU VERITAS..., certifique la consecución de los niveles de calidad definidos en el sistema.

Las Normas ISO 9000 están en estos momentos en revisión, estando previsto que para finales de noviembre de 2000 finalice el proceso y aparezca la Norma ISO 9000/2000, que a diferencia de la que está en estos momentos en vigor, se acercara más a la realidad de las empresas de servicios, integrando algunos elementos de gestión de la calidad total.

Las fases de implantación de un sistema de Calidad ISO 9000 son las siguientes:

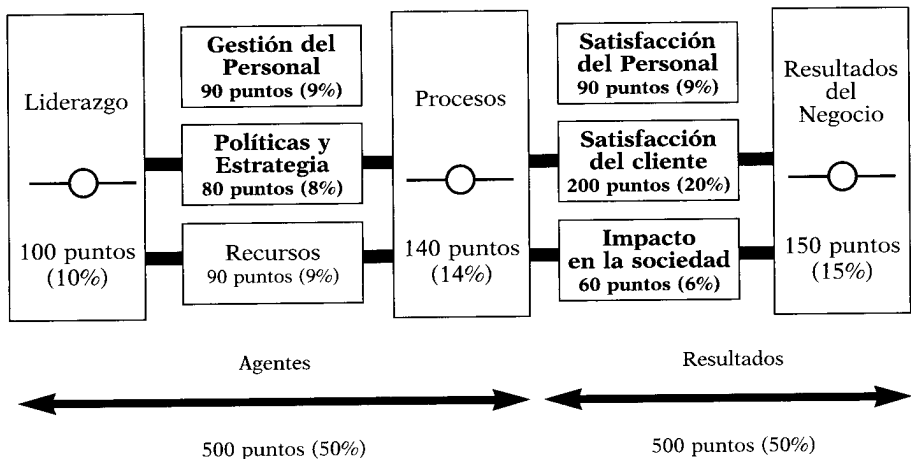
- Recogida de datos.
- Elaboración de procedimientos:
 - generales,
 - específicos.
- Elaboración del Manual de Calidad.
- Implantación del Sistema.
- Auditoría interna.
- Mecanismos de revisión.

EL MODELO EUROPEO PARA GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL EFQM

Es un modelo de calidad que tiene como elemento básico la *autoevaluación* objetiva frente a un conjunto de criterios objetivos ampliamente aceptados en Europa. Se utiliza como herramienta básica para otorgar el Premio Europeo de la Calidad, el Premio a la Excelencia Empresarial Príncipe Felipe en nuestro país y asimismo el Premio de Calidad Educativa del MEC —Ministerio de Educación y Ciencia.

La Satisfacción del Cliente, la satisfacción de los empleados y el Impacto en la Sociedad se consiguen mediante el Liderazgo en Política y Estrategia, Gestión del Personal, Recursos y Procesos, que llevan finalmente a la Excelencia en los Resultados Empresariales.

EL MODELO EUROPEO DE LA CALIDAD TOTAL



Consiste en la asignación de 1.000 puntos, el 50% asignado a los agentes que intervienen en el proceso y el otro 50% a Resultados.

La clave está en la elaboración de los cuestionarios para cada uno de los nueve factores, teniendo en cuenta que algunos de ellos, satisfacción del cliente, impacto en la sociedad y resultados han de contar con cuestionarios específicos para alumnos y familias, así como los correspondientes al conjunto de factores para el personal docente y no docente del centro. El MEC, en colaboración con el Club de Gestión de la Calidad, tienen elaborada una guía de aplicación, de la que en el Anexo I encontraréis una descripción de los nueve factores.

EXCELENCIA EDUCATIVA

El Modelo *Excelencia Educativa* ha sido desarrollado e impulsado por la Asociación de Centros Autónomos de Enseñanza ACADE y actualmente forman parte del proyecto 10 centros, cinco de ellos en la Comunidad Valenciana, entre los que se encuentran nuestros centros, Florida Secundaria y Florida Universitaria. Al igual que el modelo Europeo es un modelo de autoevaluación, que responde al concepto de gestión de la calidad total. Excelencia Educativa pretende ser una herramienta más ajustada al sector de la educación y está basada en una serie de indicadores que emanan de una investigación operativa sobre centros de alto rendimiento y vinculada al movimiento de escuelas eficaces, buscando la *mejora permanente del Centro centrada en el rendimiento del alumno*.

El modelo de Excelencia Educativa basa su análisis sobre tres niveles:

- a) *Las metas educativas a alcanzar por los alumnos.*
 - Ampliación e integración de los conocimientos.
 - Destrezas de comunicación.
 - Pensamiento crítico, creativo y resolución de problemas.
 - Destrezas para la relación interpersonal.
 - Responsabilidad personal y social.

- b) *Los niveles de eficacia de los sistemas de aprendizaje/instrucción.*
 - El plan de estudios:
 - Elaboración del plan de estudios.
 - Garantía de la implantación eficaz del plan.
 - Evaluación y actualización permanente del plan.

- **Diseño del proceso de aprendizaje/instrucción:**
 - Alinear el proceso con las metas y expectativas del aprendizaje del alumno.
 - Participación activa del alumno en su aprendizaje.
 - Aumentar el apoyo institucional al aprendizaje del alumno.
- **Evaluación:**
 - Definición clara de los resultados esperados del aprendizaje del alumno a evaluar.
 - Determinación del objetivo de la evaluación.
 - Selección del método de evaluación.
 - Obtención de muestras globales y representativas del rendimiento del alumno.
 - Realización de evaluaciones equitativas, evitando sesgos y distorsiones.

c) *Procesos organizativos.*

- Proyecto educativo: **VISIÓN, VALORES Y MISIÓN.**
- Liderazgo para la mejora del centro.
- Espíritu de comunidad de aprendizaje.
- Cultura de mejora continua y aprendizaje.

Las diferentes fases del modelo **EXCELENCIA EDUCATIVA:**

• **DIAGNÓSTICO.**

Centrado en trece áreas de análisis y cuarenta y tres variables. Se utiliza la entrevista individual y colectiva tanto al personal —docente y no docente—, como a familias y alumnos y encuestas. Con toda la información se elabora un informe.

• **ESTRATEGIA Y PLAN DE ACCIÓN.**

Basándose en el informe-diagnóstico se organizan sesiones de trabajo con el objeto de determinar **ACCIONES INMEDIATAS Y ACCIONES A MEDIO/LARGO PLAZO.**

• **SENSIBILIZACIÓN HACIA LA CALIDAD.**

Consiste en acciones formativas de sensibilización hacia la mejora continua por parte del conjunto del personal de la organización.

- EQUIPOS DE MEJORA/ADIESTRAMIENTO.

Basados fundamentalmente en las acciones a medio/largo plazo del diagnóstico, se trata de promover equipos de mejora que son entrenados en el manejo de las herramientas tradicionales de la calidad con el objeto de que realicen propuestas de mejora a situaciones de la organización mediante la definición del problema *CENTRAR*, su análisis, *ANALIZAR*, el desarrollo de propuestas de solución *DESARROLLAR* y su puesta en marcha *EJECUTAR*.

- SEGUIMIENTO Y COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL.

Consiste en el Control de los Resultados obtenidos, pudiendo ser objeto de reactivación del Equipo de Mejora para implantar mecanismos de rectificación si fuera necesario.

BIBLIOGRAFÍA

- ÁLVAREZ, Manuel. *El liderazgo de la Calidad Total*. Ed. Escuela Española.
- BOLIVAR, Antonio. *Los centros educativos como organizaciones que aprenden*. Ed. La Muralla.
- DELCÁN ZAMUDIO, Benet. *Las dimensiones de gestión de las Cooperativas de Enseñanza. Aproximación al entorno genérico de los próximos años*. Ponencia Oficial VIII Congreso UECOE. Madrid: 1998.
- EDUTEC. *Revista electrónica de tecnología educativa* (<http://www.uib.es/depart/gte/revelec.html>), varios artículos de Julio CABRERO, Francisco MARTÍNEZ SÁNCHEZ, Antonio BARTOLOMÉ PINA, Manuel CEBRIÁN DE LA SERNA y Jordi ADELL.
- ELOLA, Joxe M.^a; y INTXAUSTI, Kike. *La experiencia del FORO Guipuzkoa XXI en la gestión de la calidad en la F.P. Pública del País Vasco*. I Jornadas sobre calidad en centros educativos de Florida Universitaria.
- FERNÁNDEZ, Alfred. *Libertad en educación y su financiación para la Europa del tercer milenio*. II Congreso Europeo de Educación. Cadeice, 1999.
- FLAWER. The power of chaos. *Healthcare Forum Journal*.
- GARCÍA, Salvador; y DOLAN, Shimon L. *La Dirección por Valores*. McGraw-Hill.
- GAVIRIA, Mario. *La Séptima potencia: España*. Ediciones B.
- IBARZABAL, Eugenio. *La pasión de mejorar*. Iceberg prospectiva.
- IGARTUA, Juan Ignacio. *La Gestión por procesos en Mondragon Unbertsitatea*. II Jornadas sobre calidad en centros educativos de Florida Universitaria.
- La educación encierra un tesoro*, Informe a la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la educación para el siglo XXI presidida por Jacques DELORS. Santillana Ediciones.

- MEDELA, Pilar. *La educación para la Europa del siglo XXI*. I Congreso Europeo de Educación, Cadeice, 1996.
- PALOM, F. Javier; y TORTAVENTOS, Luis. *Management en organizaciones al servicio del progreso humano*. Ed. Espasa-Calpe.
- PRIGOGINE, I.; y STENGERS, I. *Order out of chaos*. Nueva York: Bantam.
- SAGET, Meryem Le. *El directivo intuitivo*. Ed. Deusto.
- TOMASKO, Robert M. *Repensar la empresa*. Ed. Paidós.
- TUCKER, Robert B. *Como administrar el futuro*. Ed. Grijalbo.
- VARIOS. La Calidad Total aplicada a la educación, *Boletín de Estudios Económicos*, n.º 161, Universidad de Deusto.
- ZABALLA, Gloria. GOIEN: *Modelo de calidad en educación como herramienta para conseguir el paradigma del éxito*. II Jornadas sobre calidad en centros educativos de Florida Universitaria.

ANEXO 1

Guía para la aplicación del modelo EFQM elaborado por el Club de la Gestión de la Calidad y el MEC

CRITERIO 1: LIDERAZGO

Se define como el comportamiento de todos los directivos para dirigir la organización hacia la mejora continua. Se manifiesta en el modo en que el Equipo Directivo y todas las personas con responsabilidad en el centro dirigen, coordinan y supervisan el trabajo que se realiza a cualquier nivel dentro de dicho centro; esto se traduce en la conducción del centro hacia el logro de los objetivos de calidad previamente establecidos.

CRITERIO 2: PLANIFICACIÓN Y ESTRATEGIA

Se hace necesario relacionar los conceptos generales de Planificación y Estrategia con los conceptos específicos de Misión, Visión y Valores. Dichos conceptos se definen en los siguientes términos:

MISIÓN es la razón de ser del centro, la que justifica su existencia continuada.

VALORES son las ideas básicas que configuran el comportamiento del personal del centro y determinan todas sus relaciones.

Este criterio se refiere a cómo la estrategia del centro refleja el concepto de mejora continua y la desarrolla a través de planes anuales.

CRITERIO 3. GESTIÓN DEL PERSONAL

Se refiere a cómo el centro educativo utiliza, aprovecha e incentiva las características profesionales y humanas de todo su personal para hacer posible la mejora continua.

Los principios generales para la obtención de los mejores resultados por el personal de una Institución son: participación, comunicación, formación constante, trabajo en equipo, incentivación y dedicación a la tarea.

CRITERIO 4: RECURSOS

Muestra cómo el centro educativo planifica y utiliza sus recursos para apoyar su actividad actual y sus planes de futuro.

Dentro de este criterio es preciso referirse al aprovechamiento de los siguientes elementos: instalaciones y equipamiento (edificio, mobiliario, biblioteca, mediateca), medios administrativos e informáticos, medios asistenciales complementarios (comedor y transporte), medios económicos propios del centro y recursos didácticos.

CRITERIO 5: PROCESOS

Este criterio hace referencia a cómo se identifican, organizan y revisan los procesos para asegurar la mejora continua de todas las actividades del centro educativo, entendiendo por proceso el conjunto de actividades concatenadas que van añadiendo valor y que permiten lograr los resultados del centro.

CRITERIO 6. SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Se entiende por satisfacción del cliente o usuario la atención, por parte del centro, a las necesidades y expectativas razonables de padres y alumnos, que son los destinatarios inmediatos del servicio educativo.

La satisfacción de los alumnos ha de basarse en la atención a sus necesidades educativas, en sus diferentes manifestaciones, y al logro de las expectativas razonables que se les planteen en este terreno.

CRITERIO 7: SATISFACCIÓN DEL PERSONAL

Se refiere al grado de acierto del centro a la hora de satisfacer las necesidades y expectativas razonables de su personal, entendiendo por personal a cualquier persona, sea cual fuere su responsabilidad y su especialidad, que presta sus servicios en el centro.

CRITERIO 8: IMPACTO EN LA SOCIEDAD

Este criterio pretende evaluar el impacto que el centro produce en la sociedad con respecto a aquellos asuntos que no están relacionados ni con sus responsabilidades primarias, ni con sus obligaciones estatutarias.

Este impacto social del centro se mide de dos formas: directa e indirecta. Las medidas directas se identifican con las percepciones de la sociedad en su conjunto y tiene un carácter subjetivo; las indirectas se basan en aspectos complementarios y se valoran a través de las demandas que los usuarios hacen de sus servicios.

CRITERIO 9: RESULTADOS DEL CENTRO

Se refiere a lo que el centro logra en relación con sus objetivos y con la satisfacción de las necesidades y expectativas de aquellos que tengan intereses en él, así como a la mejora de su organización.

Los resultados del centro representan medidas de la eficiencia y la efectividad del producto educativo y del resto de los servicios prestados. En su valoración se tendrá en cuenta el grado de autonomía y las circunstancias particulares que concurren en cada caso.