Facultad Regional
Multidisciplinaria
FAREM – Estelí
UNAN – Managua

CURSO _ E-DC-7.2.

CULTURA DE CALIDAD

TEXTO DE REFERENCIA Y DE CONSULTA

HERMAN VAN DE VELDE _ herman.vandevelde@gmail.com
RAMONA RODRÍGUEZ PÉREZ _ curn@unan.edu.ni

FEBRERO 2008

Índice

1. Introducción 3

2. Conceptualización 9
   - 2.1. Cultura de Calidad 9
   - 2.2. Antecedentes 14
   - 2.3. Cultura de Calidad en el área social sin fines de lucro 17

3. Factores impulsores de la Calidad 21
   - 3.1. La Formación para el Desarrollo de Competencias para la Calidad 21
   - 3.2. La Comunicación Interna y su Papel en la Formación para la Calidad 28
   - 3.3. La Participación 32
   - 3.4. El conjunto de los factores impulsores de una Cultura de Calidad 34

4. Gestión de Calidad: Enfoques y Requerimientos Básicos 35
   - 4.1. Gestión de la Calidad 37
   - 4.2. Enfoque de Calidad Total 38
   - 4.3. Enfoque a la Excelencia y sus Requerimientos Básicos 41
   - 4.4. Enfoque de Competencias 59
   - 4.5. Enfoque de Alineación Estratégica 61
   - 4.6. Implementación de la Calidad Total 65
   - 4.7. Elementos clave de Gestión de Calidad Total 69
   - 4.8. Metodología 5S 72
   - 4.9. Una cultura de Calidad Total 75

5. Herramientas (o técnicas) 79
   - 5.1. Círculos de Control de Calidad 80
   - 5.2. Benchmarking 81
   - 5.3. Brainstorming 82
   - 5.4. Las 7 herramientas de la Calidad 83
   - 5.5. Técnica Delphi 88
   - 5.6. Planificación de escenarios 89
   - 5.7. Análisis de Impactos Cruzados 90
   - 5.8. Árbol del Futuro 91
   - 5.9. La Reingeniería del Proceso 91
   - 5.10. La Ruta de la Calidad 92

6. Ideas para la Calidad (conclusiones) 95
   - 6.1. Siete IDEAS FUERZA para pensar 96
   - 6.2. Comparando los roles de líder, Gerente y Facilitador(a) 97
   - 6.3. En cuanto a la Comunicación 98
   - 6.4. Hacia un cuarto Paradigma 101
   - 6.5. Una Organización Entusiasta 103
   - 6.6. Preguntas sobre Calidad en ONG's 105
   - 6.7. Hábito de Cambio con Conciencia de Calidad 107
   - 6.8. Habilidades para la Vida - HPV 110
   - 6.9. Creatividad 113
   - 6.10. Pasos a seguir en la Generación de Nuevos Hábitos 116

7. Y en mi organización, ¿qué podemos hacer? 117
   - 7.1. Desarrollo Organizacional y su Contribución a la Gestión de la Calidad Total 119
   - 7.2. ¿Y ahora qué? 122

Bibliografía 123

Anexo A: Cultura Universitaria de Calidad 128
Anexo B: Educación – Calidad 138
Anexo C: Sitios web 154
Anexo D: Competencias y su fondo político-ideológico 159

1. Introducción

"*Cultura de Calidad*"… se trata de lo tan buscado: un alto nivel de calidad. ¿Pero calidad en qué, de qué, para qué, por qué,…?

Con el contenido de este curso estamos 'tocando' una problemática muy sensible y muy actual. Se trata de una temática muy desarrollada – y en pleno desarrollo – del área económica, del mundo empresarial. Sin embargo, también más y más – y por fin – se incorpora la discusión sobre la calidad en el marco de las organizaciones sin fines de lucro, de las organizaciones no gubernamentales. De allí la aparición de una bibliografía reciente sobre lo mismo, así como de sitios web que abordan este asunto (ver Anexo C).

Como ejemplo de lo anterior, mencionamos las siguientes referencias bibliográficas por ser, primero, ilustrativo al respecto, y, segundo, las **fuentes principales**[1] para la elaboración del presente texto:

. Berzosa B., Cámara L. y Correa E. (2005), ***La gestión de la Calidad. Guía para la adaptación del Modelo EFQM de Excelencia a entidades no lucrativas que prestan servicios de inserción socio-laboral.*** CIDEAL, Madrid – España, 108 pp.

. Garau J. (2005), ***Guía para la gestión de calidad de los procesos de servicios sociales.*** INTRESS, Barcelona – España, 90 pp.

Existen distintas concepciones sobre la calidad, sin embargo, comúnmente relacionamos calidad con 'hacer bien las cosas' o buscar 'cómo hacer mejor las cosas'. La búsqueda de la calidad en sí no es un fenómeno nuevo en ninguno de los ámbitos de la vida. Talvez lo novedoso es el hecho que desde hace unos años están apareciendo nuevos mecanismos, procedimientos, propuestas metodológicas, técnicas e instrumentos que nos pueden ayudar a sistematizar (hacer más sistemático – con un enfoque sistémico) esta búsqueda.

[1] Mencionamos explícitamente ambas fuentes, ya que los contenidos del curso 7.2., en muchos de los diferentes temas que se abordan en cada uno de los capítulos, directa o indirectamente, fueron desarrollados en base a ellas. Agradecemos especialmente a CIDEAL su gentileza en autorizarnos el uso de su valioso material para el presente curso.

La preocupación por la calidad, y más específicamente por la utilización de instrumentos formales de gestión de la calidad, es todavía reciente, especialmente en el sector social.

Aún queda bastante camino por recorrer, pero, cada día que pasa es mayor la conciencia entre los equipos gestores de organizaciones de que las **herramientas de la calidad** son fundamentales para garantizar una acción social adecuada a las necesidades de la sociedad. La tendencia es tan fuerte que el día de hoy existen organizaciones especializadas en la oferta de impulsar y apoyar procesos de mejoramiento de la calidad de los servicios que ofrecen otras organizaciones, instituciones o instancias en general. Desde las primeras páginas, entonces es importante enfocar la diferencia entre la gestión de la calidad en empresas privadas y en servicios sociales. Garau contesta así la pregunta correspondiente:

¿***Puede usted profundizar en las diferencias básicas entre la gestión de la calidad en empresas privadas y en los servicios sociales***?[2]

En los servicios sociales el usuario no acude al servicio por deseo propio, sino por una necesidad básica, porque no hay otro sitio donde acudir y si lo hay privado no lo puede pagar. Ninguna persona mayor acudiría a una residencia si pudiera estar bien en casa. El estado no crearía servicios sociales si no hubiera personas que los necesitaran para sobrevivir. Así pues estamos en otro contexto, muy diferente al del libre mercado de la oferta y la demanda de bienes y servicios. Estamos en un contexto en el que los servicios sociales son públicos, pero no todo el mundo tiene derecho a acudir y cuando estos acuden tampoco hay mucho, justo lo suficiente para los que lo necesitan perentoriamente. En ese contexto, la concepción de la calidad, la gestión de la calidad y el aseguramiento de la calidad tienen que ser de otra manera. Por ejemplo, en el mundo privado se repite hasta la saciedad de que "calidad es satisfacer las expectativas del cliente". Esta fórmula, que es muy buena, no se puede aplicar mecánicamente a los servicios sociales, hay que "adaptarla" a nuestro contexto. Lo mismo pasa con los dos sistemas mas influyentes en el mundo privado: la ISO[3] y EFQM[4]: los dos son muy buenos, sirven para dos estrategias diferentes aunque complementarias, pero al aplicarlos a Servicios Sociales la cosa se complica, ***hay que traducirlos a nuestro contexto****. Nosotros hemos hecho esta traducción mediante la creación de una Norma propia para las ONG. Norma que espero sea complementaria y compatible con los otros sistemas.*

Con esta cita enfatizamos en que es importante, indispensable y necesaria la actitud crítica ante la abundante literatura disponible sobre 'gestión de calidad (total)'.

[2] Respuesta de Garau, director del Departamento de Calidad de la organización INTRESS (Instituto de Trabajo Social y Servicios Sociales – España).
[3] Sistema de Calidad establecido por la Organización Internacional de Estandarización – por sus siglas en inglés.
[4] Sistema de Calidad establecido por la 'European Foundation of Quality Management'.

La discusión de la 'calidad total', de la necesidad de establecer una 'cultura de calidad' encuentra su origen en el área empresarial. Algo que fácilmente se identificará en los diferentes aportes que trae el presente texto de consulta y de referencia, convirtiéndose en momentos más en una compilación que en un texto propio –honor a quien honor merece. Por lo mismo hacemos mucho énfasis en la necesidad de hacer una revisión detenida de la bibliografía. Las referencias necesarias, en ocasiones, fueron tantas que a veces optamos por hacerlas más globalmente, considerando la facilidad en la lectura del contenido.

Desde el área empresarial podemos y debemos retomar muchos aspectos positivos y útiles, sin embargo no se debe hacer ciegamente, ya que el área social presenta características diferentes que deben tomarse en cuenta. Es necesaria la adecuación consciente, sin dejar de buscar la calidad… De allí que más bien, quisiéramos plantear la construcción de una Cultura de Calidad como un RETO, también para Proyectos Sociales. La EXCELENCIA debe buscarse también dentro del marco de las organizaciones no gubernamentales. Con el presente texto de consulta y de referencia, pretendemos aportar pautas al respecto. Sin duda, las organizaciones no gubernamentales se encuentran entre los sectores que pueden sacar muchos beneficios de la adopción de modelos de excelencia en su gestión.

Les invitamos a acompañarnos en el camino de ***contextualizar*** el lenguaje de la calidad a nuestras realidades, incluso el uso adecuado de conceptos. Así, por ejemplo, se ha abierto la discusión si en el área social debemos referirnos o no a 'clientes', o a 'usuarias/os', o a 'grupos meta', o a 'beneficiarias/os',… En esta ocasión haremos uso, indiscriminadamente de los conceptos 'clientes' y 'usuarias/os' principalmente, estando consciente que no siempre pueda ser el término más conveniente. Sea usted quien lo adecue donde lo considere necesario.

Las 'organizaciones sin fines de lucro' presentan ciertas características que, al mismo tiempo que las particularizan, las diferencian de las empresas 'normales'. Considerando que este curso apunta específicamente a 'organismos de acción social', cabe – en esta introducción – destacar ***características*** diferenciadoras como:

* **Multiplicidad de 'clientes' o 'usuarias/os',** en el sentido amplio. Se trata de grupos que tienen necesidades o exigencias directamente relacionadas con los aspectos funcionales de la ONG, y que tienen aspiraciones razonables a verlas satisfechas. Al ser normalmente el trabajo de las ONG's un trabajo en red, entre estos grupos podemos distinguir:

  - **Beneficiarias/os** de la acción, sobre las/os que la organización ejerce su influencia, normalmente colectivos desfavorecidos o en situación de riesgo.
  - **Demandantes no atendidas/os**: Es frecuente no poder atender a algunas de las personas que son, en principio, demandantes de los servicios, por razones de imposibilidad presupuestaria, no adecuación al perfil requerido u otras razones.
  - **Socias/os** o benefactoras/es en general, que son todas aquellas personas que financian o apoyan a la organización por medio de suscripciones, cuotas, donativos aislados.
  - **Otros financiadores**, como el Estado (subsidios), fundaciones, organismos internacionales de cooperación, etc., que tienen sus propias exigencias, normalmente estableciendo convocatorias a las que hay que presentar proyectos, de los que se efectúa un seguimiento, normalmente muy normalizado y formalizado.
  - **Otras instituciones receptoras,** que envían o se hacen cargo de beneficiarias/os tales como los Servicios Sociales de una Municipalidad, que identifican muchas de las necesidades a cubrir.
  - **Otras organizaciones similares con las que se interactúa** en fases concretas de proyectos o bien en fases sucesivas, a los que se envía o de los que se reciben personas.
  - Finalmente, podemos hablar de **la Sociedad en general,** de la que las ONG's son formadoras de opinión, de la que requieren soporte y a la que deben fundamentalmente transparencia.

* Un segundo factor que caracteriza a las ONG's es la existencia, en su seno, y en mayor o menor proporción, de **trabajadoras/es voluntarias/os**, normalmente coexistiendo con asalariadas/os. Esto puede ocasionar conflictos.

* Una tercera característica es la absoluta **necesidad de transparencia en su gestión.** Hay que recordar que los fondos con los que trabajan, mayoritariamente son, o bien públicos, o bien

procedentes de donantes. Y unos y otros desean que este dinero se utilice, de manera eficiente, para los fines de la organización.

* Otra de las características diferenciales de las ONG's es la **dificultad para la medición (valoración) de la eficacia, la eficiencia y la pertinencia** de su acción. Si una organización se propone mejorar la situación de un sector social en situación precaria, con frecuencia es difícil encontrar indicadores que le puedan guiar. Esto no quiere decir que da igual cómo lleve a cabo sus actividades, sino que es necesario construir indicadores particularmente operativos y estar dispuesta/o a adecuar o actualizarlos frecuentemente.

* Por otro lado, una característica, generalmente presente en las ONG's, es su **alto nivel de capacidad de reflexión**, sin embargo, no siempre este nivel de reflexión también abarca la propia actividad como ONG, auto-críticamente.

* Hay un último factor, no exclusivo de las ONG's, pero que también forma parte de su entorno, y es el de una cierta **precariedad económica**, al no ser su objetivo final lucrativo, y estar obligadas a dedicar la mayor parte de sus recursos a sus fines sociales.

La aplicación de modelos de calidad inducirá a la organización a decidir y a efectuar el seguimiento acerca de cuáles son sus resultados y cómo se consiguen de la manera más óptima posible. Es en este sentido que el presente texto pretende aportar pautas, tal que en un ciclo de mejora continua a mediano plazo, logramos obtener los resultados previstos e irlos ***mejorando progresivamente*** (enfoque de PROCESO).

En el capítulo que sigue (**segundo**) a esta introducción abordaremos ***conceptos*** relacionados con una 'cultura de calidad' y en el siguiente (**tercero**) ampliaremos respecto a los ***factores impulsores*** de la calidad: la formación, la comunicación y la participación.

Como veremos en el capítulo **cuatro**, una ***gestión de la calidad*** cuenta con diferentes enfoques y debe considerar los requerimientos básicos, particularmente de un enfoque hacia la excelencia.

Mencionaremos ***herramientas*** particulares que pueden ser aplicadas en apoyo a un proceso de construcción de una cultura de calidad, en el capítulo **cinco**. Y con la pretensión de concluir la reflexión, en el capítulo **seis** enumeraremos unas ***IDEAS para la calidad***, las cuales,

indudablemente, serán completadas por cada una y uno de las y los participantes de este curso. Además, en el capítulo **siete** les invitaremos a reflexionar crítica y constructivamente en cuanto a la situación en la propia organización donde laboramos e ir identificando y definiendo posibles alternativas para iniciar o fortalecer un proceso cuyo objetivo es ***la 'calidad total'*** en nuestro funcionamiento.

En los anexos abordamos unos temas muy específicos. El primero en cuanto a 'la cultura universitaria de calidad' y un segundo relacionando la temática de la calidad con educación en general. En un tercer anexo incluimos referencias de sitios web donde se trata el asunto de la calidad, para que cada una/o pueda profundizar según su propio interés. Y de último en un cuarto anexo integramos una reflexión sobre 'competencias y su fondo político-ideológico'.

Volvemos a plantearnos la inquietud: ¿la construcción de una Cultura de Calidad también constituye **un RETO para Proyectos Sociales**, para organizaciones sin fines de lucro, para ONG's,…? ¿Qué implica? Esperamos construir aportes concretos al respecto a través de la reflexión y discusión de los temas correspondientes a este curso sobre 'Cultura de Calidad'.

El texto que tiene en sus manos pretende ser un instrumento de trabajo, su contenido un aporte para la reflexión acerca de cómo mejorar el trabajo en nuestra organización…

Estás invitada/o a acompañarnos en este camino…

2. Conceptualización

Con la reflexión crítica sobre conceptos básicos relacionados con una 'Cultura de Calidad', pretendemos ir visualizando estrategias alternativas que apuntan a una mejora continua en nuestro trabajo. Por lo mismo, profundizaremos primero sobre el concepto de 'Cultura de Calidad'. Posteriormente enfocaremos brevemente antecedentes de la 'gestión' de la calidad. Concluimos el capítulo con una nueva reflexión crítica en cuanto a la construcción de una Cultura de Calidad, específicamente en la prestación de servicios.

2.1. CULTURA DE CALIDAD

Al conceptualizar 'cultura de calidad', identificamos los dos términos de 'cultura' y de 'calidad'. Permítanos una referencia a cada uno.

> "***Cultura"*** *es… la* ***forma común*** *y* ***aprendida*** *de vivir que comparten las/os miembras/os de una 'sociedad', la cual está constituida por la totalidad de actitudes, creencias, sistemas de valores, motivaciones, técnicas e instrumentos… que conoce ese grupo humano y por los cuales dicho grupo puede a su vez ser reconocido."*[5]

Podemos identificar las siguientes características de una 'CULTURA':

- Es una forma de **SER** (Actuar–Sentir–Pensar) en común (no necesariamente 'igual')
- Se basa en una jerarquía compartida de **valores**
- Se comparten **compromisos** conscientemente adquiridos
- Constituye un marco para **interacciones** eficaces y automáticas.

Otros 'acercamientos' al concepto de ***cultura*** son:

Significado, comprensión y sentidos compartidos son diferentes modos de describir la cultura. …tenemos que ser capaces de hacer frente a estos significados diferentes y paradójicos, identificándolos a través de algunas formas de descomposición, mientras que se conserva un sentido esencial de interrelación e integración. (Morgan en Sagastizabal y Perlo, 2004, 23)

[5] Basado en Udaondo, citado en: Sánchez Vega E. (Dirección y Coordinación) (2000), ***Identificación de las necesidades formativas para la calidad.*** FOREM, Castilla – La Mancha, p. 11

Sagastizabal y Perlo (2004, 24-25) hacen referencia a la organización que posee entidad propia y, más aún, propia identidad, es decir posee un sentido colectivo de finalidad última.

Plantean que del mismo modo que se considera a las personas portadoras de culturas que, en gran medida, determinan su acción, las organizaciones también poseen una cultura propia, es decir, *un conjunto de creencias, costumbres y saberes acerca de cómo desarrollar su acción*. El concepto de cultura cobra especial importancia dentro de las teorías organizacionales actuales ya que el reconocimiento y reflexión sobre la ***cultura organizacional*** constituye el punto de apalancamiento óptimo para producir ***cambios*** en las organizaciones.

¿Cómo definiría usted 'cultura', específicamente a nivel de una organización? Apunte su definición en el cuadro que sigue y compare con las definiciones construidas por las y los demás participantes de este curso:

'Cultura organizacional' implica…

Comparación:

Diferencias	Semejanzas	Conclusión

En cuanto al concepto de **calidad**, existen muchos aportes. Por ejemplo:

*La **"calidad"** es un **compromiso** y una **filosofía de gestión**.*

En este sentido, la calidad es cuestión de supervivencia, alcanzarla se convierte en una **estrategia** de vitalidad y efectividad a largo plazo. Se trata de **calidad de vida**, de trabajo, de las personas, de la institución, de sus objetivos, de sus procesos y en general de todos los componentes del quehacer organizacional.

En la organización, la calidad se debe entender como una responsabilidad de todas las personas que intervienen en el proceso, pero en especial de la gerencia, como líder del proceso.

La calidad es más que obtener certificados y cumplir requisitos, es una filosofía (¿cultura?) que se vive día a día y que envuelve todo, enrutándolo a la consecución de un mismo objetivo o ideal expresado en la Visión Estratégica de la organización.

La calidad no es únicamente un requisito esencial de un producto sino que es **un factor estratégico clave** a desarrollar durante los procesos. A continuación aspectos de la calidad, mencionados con frecuencia:

La calidad es:

- ¨ Satisfacer plenamente las necesidades de la o del usuaria/o o cliente.
- ¨ Cumplir las expectativas de la o del usuaria/o o cliente y algunas más.
- ¨ Despertar nuevas necesidades de la o del usuaria/o o cliente.
- ¨ Lograr productos y servicios con cero defectos.
- ¨ Hacer bien las cosas desde la primera vez.
- ¨ Diseñar, producir y entregar un producto de satisfacción total.
- ¨ Producir un artículo o un servicio de acuerdo a las normas establecidas.
- ¨ Dar respuesta inmediata a las solicitudes de los grupos metas.
- ¨ Sonreír a pesar de las adversidades.
- ¨ Una categoría tendiente siempre a la excelencia.
- ¨ Calidad no es un problema, es una solución.

¿Qué observaciones o comentarios le merece cada una de las expresiones anteriores? ¿A qué conclusión llega?

¿Por qué es importante la Calidad? (adaptado de CMC Partnership Ltd., USA, 2003)

- Si 20 usuaria/os o clientes están insatisfechas/os con su producto, 19 no se lo dirán.
- Cada usuaria/o o cliente insatisfecha/o le contará a otras/os **10** acerca de su mala experiencia y cada usuaria/o o cliente satisfecha/o le contará a otras/os 5 acerca de su experiencia positiva.
- Cuesta 5 veces más atraer un(a) nueva/o usuaria/o o cliente que mantener una/o existente.
- Más del 90% de las/os usuarias/os o clientes insatisfechas/os no le comprarán de nuevo, y ellas/os no le dirán por qué.

Es indispensable, al referirnos a 'CALIDAD', diferenciar entre **Calidad Objetiva** (validada en base a criterios definidos con anticipación – consensuados (lo ideal) – o no) y **Calidad Subjetiva** (esperada, percibida / calidad orientada a usuaria/o o cliente). En determinadas circunstancias la Calidad Subjetiva puede ser de mayor 'peso' que la objetiva… En la Calidad Subjetiva se incide a través de la propaganda y publicidad…

"Calidad" es… satisfacer '**sistemáticamente**' las necesidades *subjetivas* y *objetivas* de la Población Meta,… integrando en la Gestión de Recursos Humanos:

- **Formación** permanente y oportuna del personal
- Intra-**Comunicación** adecuada
- **Participación** de toda/os la/os actora/es involucrada/os
- Identificación de procesos y sus oportunidades de Mejoría permanente.

*"Calidad" es… **Eficacia Eficiente, Pertinente y Oportuna, promoviendo Equidad con Justicia Social y Equilibrio Ecológico, con un enfoque Integral.***

La Calidad cuenta con las siguientes **Premisas**:

- Toda organización que quiera ser COMPETENTE, ha de ofrecer su servicio de manera que cumpla satisfactoriamente con las **EXPECTATIVAS objetivas y subjetivas** de su población meta.
- Las y los trabajadora/es que integran la organización **han de ESTAR PREPARADAS/OS** (capacitadas/os) para dar respuestas a las exigencias de su puesto de trabajo y, globalmente, a la POLÍTICA ESTRATÉGICA de la organización.

La calidad es difícil de evaluar, porque muy a menudo es subjetiva y se opone a la noción de cantidad. Sin embargo, la función del responsable de la calidad, será precisamente tratar de cuantificar esta calidad para medirla y controlarla.

…¿Hasta dónde podamos usar en forma intercambiable las expresiones "calidad de servicio" y "calidad del producto"?; ello significa que la calidad no es absoluta sino relativa respecto a una necesidad o a una función. De este modo, las exigencias de calidad relativas a una cámara fotográfica serán diferentes para un profesional y un aficionado. (FOMMI, 1998. 6-8)

Las personas esperan calidad en nuestro servicio. Esta expectativa implica también criterios técnicos como: **confiabilidad**, **pertinencia**, **durabilidad** y **solidez**, entre otros.

La calidad debe de ser **bien comprendida** para ser **bien administrada**. Si la organización la considera un criterio indispensable para el éxito, ello permitirá:

- reducir los desperdicios de energías y materiales;
- mejorar la rentabilidad (el aprovechamiento del tiempo);
- responder a las aspiraciones de usuarias/os o clientes (beneficiarias/os, grupos meta,…);
- asegurar una demanda constructiva;
- …

Para concluir este inciso, indicamos que **'una Cultura orientada hacia la Calidad'** se caracteriza por:

- Una orientación clara hacia la población meta, reflejada expresamente en Visión, Misión y Objetivos Institucionales
- Una focalización de intereses hacia su propio personal
- Capacidad de trabajo en y como equipo
- Búsqueda constante de seguridad en las actuaciones (hacia adentro y hacia fuera)
- Clima de sinceridad y confianza para poder expresar realmente las opiniones (Ambiente Interno)
- Espíritu de mejora continua y de progreso constante.

Y en las ONG's, ¿cuál sería la situación relacionada con la temática de la CALIDAD? Comparte sus hallazgos con las y los demás companeras/os del grupo…

2.2. ANTECEDENTES

Ávila (2005), dentro del marco de un Diplomado en Gestión de ONG´s, desarrollado por la UCA – San Salvador, plantea la Evolución de las Actividades de Gestión de Calidad:

Etapa	Descripción
Inspección	Recuperación / Clasificación, calificación, reproceso / Acciones correctivas / Identificación de fuentes de no conformidades.
Control de Calidad (QC)	Desarrollo de Manual de Calidad / Auto inspección / Planificación básica de la calidad / Uso de estadística básica.
Aseguramiento de la Calidad (QA)	Planificación de la calidad avanzada / Desarrollo del Sistema de Calidad / Orientación al Diseño / Costo de Calidad / Control Estadístico de Proceso.
Control de la Calidad Total (TQC)	Involucramiento de todas las operaciones / Gestión del Proceso / Gestión del Desempeño / Trabajo en Equipo / Involucramiento de trabajadoras/es
Gestión de la calidad Total (TQM)	TQC / + / Desarrollo de Políticas / Involucramiento de proveedores y usuaria/o o clientes

Berzosa, Cámara y Corrêa (2005, 15-16)[6] plantean respecto al **concepto** de la **calidad** y su evolución:

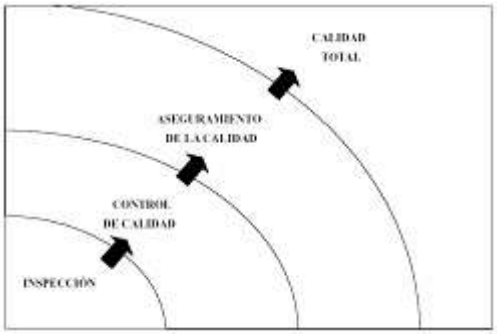
*En el ámbito de la gestión de las organizaciones, los primeros planteamientos de la calidad surgen con los principios científicos de la organización y división del trabajo de comienzos del siglo XX (taylorismo, fordismo), y su aplicación a los procesos de producción en cadena para aumentar la producción y abaratar costos, tratando de mejorar la eficiencia empresarial. Este modelo se caracterizaba principalmente por la **especialización** de cada operario, una clara separación de las funciones de planificación, ejecución y control y la existencia de detalladas normas y regulaciones sobre cómo debe operar el sistema o la organización. La participación de numerosas personas en los procesos de producción, cada una ocupándose de tareas diferentes, obligó no obstante a establecer algunos controles que permitieran garantizar la calidad final de los productos, estableciéndose entonces la **inspección** de la calidad al final del proceso de producción, con el fin de detectar qué productos son defectuosos y separarlos del resto.*

*Sin embargo, para garantizar la calidad de los productos, en lugar de inspeccionarla al final del proceso de producción, parecía más razonable indagar sobre las razones de que algunos productos presentaran defectos. El concepto de calidad evoluciona entonces hacia la idea del **control** de la calidad que, mediante la aplicación de técnicas estadísticas, ayuda a identificar los posibles errores y sus causas en el propio proceso de producción y a corregirlos, intentando reducir la variabilidad del mismo. …*

Tras la segunda Guerra Mundial, dada la enorme demanda de productos norteamericanos en el resto del mundo, en Estados Unidos se priorizó la cantidad de

[6] Guía para la adaptación del Modelo EFQM de Excelencia a entidades no lucrativas que prestan servicios de inserción socio-laboral – CIDEAL – España.

producción sobre su calidad, siendo Japón el país que toma el relevo en la adopción de la filosofía y la práctica de la calidad.
Se avanza hacia esquemas más participativos en los que ya no es únicamente un departamento especializado el que asume la responsabilidad de verificar o controlar la calidad, sino que todas las áreas departamentos y recursos humanos de la empresa se involucran activamente en mejorar la calidad de todo el proceso de producción. Este nuevo enfoque, denominado ***aseguramiento*** *de la calidad, fija unos determinados requisitos de calidad para los productos que todos los niveles de la organización, con el personal directivo a la cabeza, se comprometen a asegurar. Entre los sistemas de aseguramiento de calidad más conocidos se encuentra la ISO[7] 9000.*



No obstante, todavía hay un paso más evolucionado en la concepción de la calidad, la llamada ***calidad total****, que se consolida apenas hace un par de décadas. Esta ha dejado de considerarse una mera descripción del grado de conformidad de un producto o servicio para convertirse en* ***una filosofía de gestión*** *que promueve la* ***mejora continua*** *(no sólo el aseguramiento de un determinado estándar de calidad, sino su superación permanente) en todas las áreas de la organización (no exclusivamente en el ámbito productivo, como en los enfoques anteriores) actuando fundamentalmente sobre las personas y los procesos y orientada principalmente a la* ***satisfacción de la gente****.*

Para su información hacemos mención a algunos autores que aportaron significativamente al establecimiento de la visión de una 'Cultura de Calidad':

DEMING	CROSBY	FEIGENBAUM	JURAN	ISHIKAWA
Vivió la evolución de la calidad en Japón y de esta experiencia desarrolló sus 14 puntos para que la administración lleve a la empresa a una posición de productividad. Se instituyó el premio Deming en 1983 y desarrolló las 7 enfermedades mortales de la gerencia.	Propuso el programa de 14 pasos llamado **cero defectos.** Plantea que la calidad está basada en 4 principios: 1. La calidad es cumplir los requisitos. 2. El sistema de calidad es la prevención. 3. El estándar de realización es cero defectos y 4. La medida de la calidad es el precio del incumplimiento.	Introdujo la frase **control de calidad total**. Su idea de calidad es que es un modo de vida corporativa, un modo de administrar una organización e involucra la puesta en marcha.	La administración de calidad. Se basa en lo que llama la trilogía de Juran: planear, controlar y mejorar la calidad.	Fue el primer autor que trató de destacar las diferencias entre los estilos de administración japonés y occidentales. Su hipótesis principal fue que hay diferentes características culturales en ambas sociedades. Sus principales ideas se encuentran en su libro: ¿Qué es el control total de calidad?

Sin embargo, la calidad ha dejado de ser una mera descripción del grado de satisfacción que proporciona un producto o servicio para convertirse en toda **una cultura**, que rige

[7] Organización Internacional de Estandarización – ISO, por sus siglas en inglés.

los principios de la gestión de la organización y que está presente en todas sus áreas. Se trata de un término en constante evolución del que nacen conceptos como:

- **Control de calidad:** Técnicas y actividades, de carácter operativo, utilizadas para cumplir los requisitos relativos a la calidad.
- **Aseguramiento de la calidad:** Conjunto de acciones planificadas y sistemáticas que son necesarias para proporcionar la confianza adecuada de que un producto o servicio reunirá los requisitos dados sobre la calidad.
- **Política de calidad:** Directrices y objetivos generales de una organización relativos a la calidad, expresados formalmente por la dirección general.
- **Gestión de la calidad:** Aspecto de la función general de la gestión que determina y aplica la política de la calidad. (ver capítulo 4 para profundizar)
- **Sistema de calidad:** Conjunto de la estructura de organización de responsabilidades, de procedimientos, de procesos y de recursos que se establecen para llevar a cabo la gestión de la calidad.

Otros conceptos afines surgidos de este proceso evolutivo son:

- **Calidad total:** Sitúa como primer objetivo de la gestión institucional la calidad del producto o servicio ofrecido y la satisfacción de la o del usuaria/o o cliente a través de la mejora continua.
- **Mejora continua:** Es la mejora sistemática y continua de los procesos mediante la implementación de las metodologías y herramientas adecuadas.

Uno de los conceptos más relacionados con 'calidad' es él de '**Excelencia'**[8], por lo que se entiende el conjunto de prácticas sobresalientes en la gestión de una organización y el logro de resultados basados en conceptos fundamentales que incluyen la orientación hacia los resultados, orientación a usuaria/o o cliente, liderazgo, implicación de las personas, mejora continua e innovación, alianzas mutuamente beneficiosas, responsabilidad social.

2.3. CULTURA DE CALIDAD EN EL ÁREA SOCIAL SIN FINES DE LUCRO

[8] Ver el capítulo 4 para profundizar en el enfoque hacia la excelencia en la Gestión de la Calidad.

En búsqueda de la calidad en '***ong's de acción social***', desde España[9] se hace referencia a los conceptos relacionados de la siguiente manera:

* **CONTROL DE LA CALIDAD.** Conjunto de acciones planificadas y sistemáticas necesarias para proporcionar la confianza adecuada en que la calidad del servicio de una organización satisfará los requisitos exigidos.
* **GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL (TQM[10]).** Modalidad de gestión de calidad en la que toda la organización y sus miembras/os están implicadas/os en conseguir satisfacer las expectativas de usuaria/o o cliente, cumpliendo una serie de principios[11].
* **SISTEMA DE CALIDAD.** Conjunto de la estructura de la organización, responsabilidades, procedimientos, procesos y recursos que se establecen para llevar a cabo la gestión de la calidad de una organización.

En España existe una norma (estándar) llamada '***ONG con calidad***', la que constituye un conjunto de requisitos mínimos que toda ONG necesita cumplir para poder gestionar su nivel de calidad y mejorar progresivamente. En la *Guía para la implantación de la norma* se proponen los siguientes pasos, estimados para cualquier ONG:

1. **Compromiso.** Informar, evaluar el posible impacto y decidir sobre la implantación de un sistema de gestión de calidad
2. **Organización.** Nombrar el equipo responsable de la calidad. Realizar una autoevaluación en la organización y comunicar los resultados. Elaborar el Plan de mejora e implicar a todos.
3. **Formación.** Analizar las necesidades de formación, realizar un plan e introducir la formación continua.
4. **Adaptación.** Definir la política de calidad y alianzas, planificar servicios y definir tanto la gestión de usuaria/o o cliente como la gestión de profesionales. Administración y Economía.
5. **Mejorar.** Crear un grupo de mejora, que diseñe e implante un plan de mejora continua.
6. **Auditoría interna.** Definir el plan de auditoría y formar auditoras/es. A la vista de los resultados de la auditoría, implantar acciones correctoras y revisar el sistema de calidad diseñado.
7. **Auditoría externa.** Si se considera beneficioso para la organización obtener un certificado, elegir entidad de certificación y solicitarla.

También existe una aplicación informática para ayudar a la gestión del sistema de calidad. Es una herramienta para abreviar muchas de las actividades que comporta la gestión de la calidad en la ONG.[12] En este espacio no profundizamos al respecto.

[9] Boletines - Calidad en ong de acción social – 2004-2005.
[10] TQM – Total Quality Management
[11] En el Capítulo 4 sobre Gestión de la Calidad se identificamos requerimientos básicos de un enfoque hacia la excelencia como parte de una Gestión de Calidad Total.

En cuanto a la **Cultura de Calidad** en una organización, al tratar de identificar fuentes de información, necesariamente nos encontraremos con '**KAIZÉN**'[13]. KAIZÉN (del japonés) implica: dar pasos positivos para mejorar las capacidades existentes; mejoramiento continuo; ir despacio pero continuo, avanzar gracias al compromiso de trabajadores/as de cualquier posición. En ese contexto (de origen empresarial) existen algunas **frases japonesas** muy conocidas que a continuación compartimos, considerando su validez e importancia, también dentro del marco de un trabajo de carácter social:

- El primer paso para el mejoramiento es dejar de hacer nuestros trabajos sin objetivos, porque nosotros debemos realizar nuestros trabajos según objetivos bien definidos.
- El mejoramiento empieza con la concienciación de un problema con la pregunta "¿Por qué es esto incorrecto?"
- Mejore el estado actual con la mentalidad de "Paso a Paso".
- Mejore los métodos operativos primero, posteriormente el equipo.
- Un problema tiene que ser definido como la dificultad que es causada por nosotras/os a otros departamentos, y no causada a nosotras/os por otros departamentos. No deberíamos decir fácilmente "No puedo hacer esto".
- La calidad se construye durante el proceso.
- Los problemas son oportunidades de oro para la educación y el entrenamiento.
- Las personas demuestran su habilidad, cuando nosotras/os tenemos confianza en ellas y las dejamos hacer su trabajo.

Dentro del marco de una **Cultura de Calidad**, es importante estar pendiente del costo de la calidad:

- Reconocer el costo que representa el no hacer un trabajo de calidad.
- Discriminar los costos de calidad en 2 categorías: costos necesarios y costos evitables.
- Estimar el costo de la calidad para su trabajo.
- Planear cómo va a atacar los costos evitables.

Para el cálculo de los costos, existe la regla 1-10-100 que establece que si no se arregla un problema en el momento en que ocurre, se volverá más costoso de arreglar más tarde, tanto en términos de tiempo como de dinero:

1 = Detectar y arreglar problemas en el momento y el lugar donde ocurre
10 = Detectar y arreglar problemas después que han salido de su área de trabajo

[12] Para más información se puede entrar en www.ongconcalidad.org
[13] Se profundiza sobre 'KAIZÉN' , como filosofía de una mejora continua… en el apartado 4.9. en la p. 75 de este texto.

100 = Reparar el daño causado por problemas detectados hasta después de un tiempo considerable y sin que existe el espacio laboral correspondiente, tal como cuando se dio el problema.

Para concluir este capítulo hacemos referencia al enfoque que dan Berzosa, Cámara y Correa (2005, 21-25) a la **CULTURA DE CALIDAD EN LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS**

La mayoría de las Organizaciones No Lucrativas (ONL) se dedican a la prestación de servicios. Los servicios, a diferencia de los productos, presentan ciertas características especiales que dificultan el proceso de verificación o inspección antes de que un(a) usuaria/o o cliente "consuma" el bien. Entre estas características se encuentran:

- *El servicio como tal, a diferencia de los productos, es intangible para un(a) usuaria/o o cliente (no se puede apreciar con los sentidos). Por esta razón, existe una clara tendencia a* ***hacer lo más tangible posible el servicio****, con el fin de que la persona usuaria pueda valorarlo.* (¿Cómo podemos hacer tangible la educación?)
- ***Simultaneidad****: la producción y consumo del servicio se realizan en el mismo momento (no es posible crear un "almacén de servicios").*
- ***Heterogeneidad****: a diferencia de los productos, que por su uniformidad se adaptan más fácilmente a la normalización, no se puede prestar el mismo servicio de forma idéntica una y otra vez.* (atención personalizada)
- ***Inseparabilidad****: Por lo general, los servicios no pueden ser separados de las personas, por lo que depende de éstas el cómo los mismos se prestan. Evidentemente no es deseable que la estandarización llegue al punto de anular la personalidad o el estilo de quien presta el servicio, pero siempre que sea factible es preferible normalizar los pasos, la documentación que se genera, los protocolos de atención, etc., de forma que la prestación del servicio sea lo más parecida posible, con independencia de quién lo preste. Por otra parte, hay que tener en cuenta que un(a) usuario/a también participa en el desempeño del servicio.*
- *Por último,* ***no se puede ver el servicio antes de su realización****, de forma que un(a) usuaria/o o cliente debe confiar en el proveedor del servicio.*

Estas características originan ciertas dificultades para el establecimiento de un sistema de gestión de la calidad en los servicios.

Considerando que el servicio es el resultado de una interacción entre la persona empleada en la organización y un(a) usuario/a, todo error es altamente visible, lo que produce un mayor nivel de complejidad en la gestión de la calidad en los servicios.

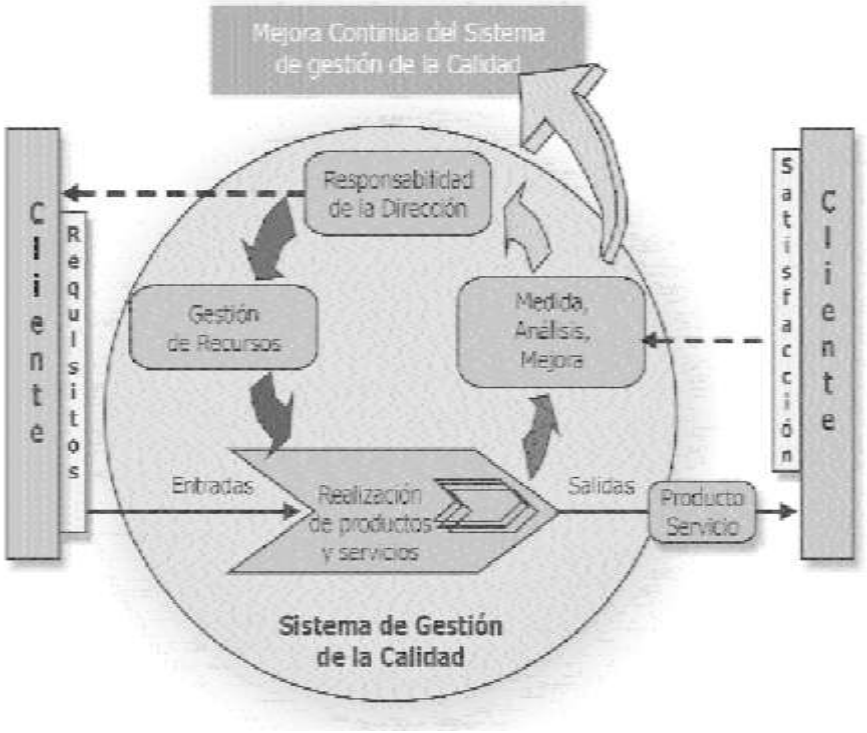
No obstante, se pueden realizar acciones que disminuyan el riesgo anteriormente señalado dividiendo al servicio en sus diferentes elementos y tratando de establecer para cada uno de ellos

los mecanismos de control que resulten factibles. Los elementos principales que constituyen los servicios son:

- *Un(a) usuaria/o o cliente del servicio.*
- *El o la prestador(a) del servicio.*
- *Los objetos que se incluyen en el servicio.*
- *Los locales de prestación del servicio.*
- *Los equipos y demás elementos materiales (equipos, mobiliario, documentación, etc.) e inmateriales (software, etc.).*

Por tanto, para diseñar un proceso de prestación de servicios la organización deberá establecer los parámetros de calidad para cada uno de los elementos que integran la prestación del servicio en cuestión.

Una **Cultura de Calidad**, de manera global tendrá que 'actuar' como lo refleja el siguiente esquema.



Retomado de Ma. Trinidad González García – Las normas ISO 9000-2000, una apuesta de calidad para el futuro.

Para concluir la reflexión conceptual, le invitamos a compartir con sus colegas su interpretación de este esquema y valorar cómo se aplica (o no) en el contexto de su organismo.

3. Factores impulsores de la Calidad[14]

[14] Este capítulo fue elaborado en base a: Sánchez Vega E. (Dirección y Coordinación) (2000), ***Identificación de las necesidades formativas para la calidad.*** FOREM, Castilla – La Mancha, 142 pp.

Consideramos tres factores impulsores de la calidad, indispensables en todo proceso de trabajo social: la formación, la comunicación y la participación.

La **formación** debe garantizar la calidad en las personas, incluyendo la eficiencia, eficacia y pertinencia en lo que hacen. La **comunicación** debe garantizar la información necesaria y oportuna, así como la excelente coordinación entre las y los actoras/es involucradas/os. La **participación** es la expresión clara del compromiso y la identificación con la visión estratégica.

3.1. La Formación para el Desarrollo de Competencias para la Calidad

La **formación interna**, en las instituciones de formación particularmente, pero igual en general, en todas las organizaciones, se ha convertido en una herramienta estratégica para la adaptación del personal a su ocupación y al ambiente institucional.

Partimos de dos premisas:

1. Toda organización que quiera ser competitiva ('con competencia') y continuar aportando constructivamente, ha de ofrecer su servicio de manera que cumpla satisfactoriamente con las expectativas de sus usuarias/os o clientes (beneficiarias/os, grupos meta,…).
2. Las/os trabajadoras/es que integran la organización han de estar preparados/as, y si no es el caso, deben capacitarse para dar respuesta a las exigencias de su puesto de trabajo y globalmente, a la política estratégica de la organización.

Podemos afirmar que la formación es el medio más adecuado para:

- La resolución de problemas presentes y anticipación a los futuros.
- Llevar a cabo el proceso de adaptación ante cambios de cultura organizacional.
- Capacitarse en cuanto a lo que implica la gestión de calidad.

Cuando una organización quiere orientar su cultura hacia un sistema de calidad, debe producirse necesariamente un **cambio** o ajuste, sea mayor o menor.

La formación interna va a ser la herramienta que nos va a posibilitar adaptarnos y actualizarnos en función de los objetivos marcados. Hay autores que recomiendan un cambio brusco si se parte de una situación organizacional muy deteriorada, pero la opinión más generalizada y comprensible es que si esto no es así, debemos partir de la cultura que poseemos e ir modificando las estrategias en función de los objetivos que nos hayamos propuesto. En este caso

se considera importante que, si deben producirse cambios, estos se produzcan gradualmente, contando con todo el personal que integra la organización. Uno de los caminos más interesantes se realiza por medio de la motivación del personal con una finalidad común de mejora.

Un aspecto importante a resaltar es que la cultura de una organización va tomando cuerpo a través de la resolución de problemas que surgen para adaptarse a las fluctuaciones del medio externo. Por tanto, lo fundamental de la cultura de una organización es que ésta determina su capacidad para su adaptación al entorno en el que se haya posicionada.

El cambio cultural suele estar promovido por la dirección pero en ningún caso se puede imponer, sino que debe ser el resultado de la **cooperación (participación) de todo el personal**. Lo ideal es que el cambio no se produzca solamente para adaptarse a una situación nueva; un cambio efectivo es aquel que permite preceder el curso de los acontecimientos.

Para aquellas organizaciones que se planteen cambiar o adaptar su cultura a las nuevas necesidades, los siguientes aspectos deben ser objeto de reflexión:

- ✓ Diagnóstico y reconocimiento de los elementos de la cultura actual para la posterior adaptación a las demandas y a la mejora de la calidad.
- ✓ Potenciar los valores importantes de la cultura actual y modificar aquellos menos relevantes.
- ✓ Hacer de los superiores jerárquicos, modelos a seguir debido a su comportamiento en la organización.
- ✓ Facilitar la motivación del personal que se interesa y coopera en la cultura de la calidad.
- ✓ Modificar o elaborar los procesos relacionados con los recursos humanos y las relaciones directas con el personal, en conjunción con los nuevos valores.
- ✓ Cuidar, favorecer o crear el clima laboral idóneo para la participación del personal e incrementar su grado de confianza y compromiso con la entidad y con el proyecto de la calidad.

Entendemos la política de formación como un elemento constitutivo de la política general de la organización que consiste en unificar directrices y objetivos generales relativos a la formación interna que se pretende desarrollar, a través de planes de formación específicos, entre el personal.

El siguiente gráfico representa las diferentes políticas dentro de la organización con un sistema de calidad implantado. En este caso la política de formación es parte integrante de la política de calidad:

Las políticas de formación son el resultado de un estudio minucioso de los procesos de la organización y los recursos humanos que la integran. Las organizaciones que presentan unas políticas de formación integradas en la estrategia organizativa, se caracterizan por:

- ✓ Ser más dinámicas y eficaces para hacer frente a adaptaciones futuras.
- ✓ Estar más preparadas para resolver imprevistos y dificultades.
- ✓ Ser más críticas con su situación interna. Conocen de este modo sus debilidades y fortalezas, gozan de una mayor capacidad de resolución ante situaciones no deseadas.
- ✓ Ser más realistas. Conocen hasta donde son capaces de alcanzar sus objetivos y están abiertas al asesoramiento de expertas/os.
- ✓ La comunicación interna es mucho más fluida.
- ✓ Las/os trabajadoras/es que integran dichas organizaciones son más favorables a aceptar posibles cambios.

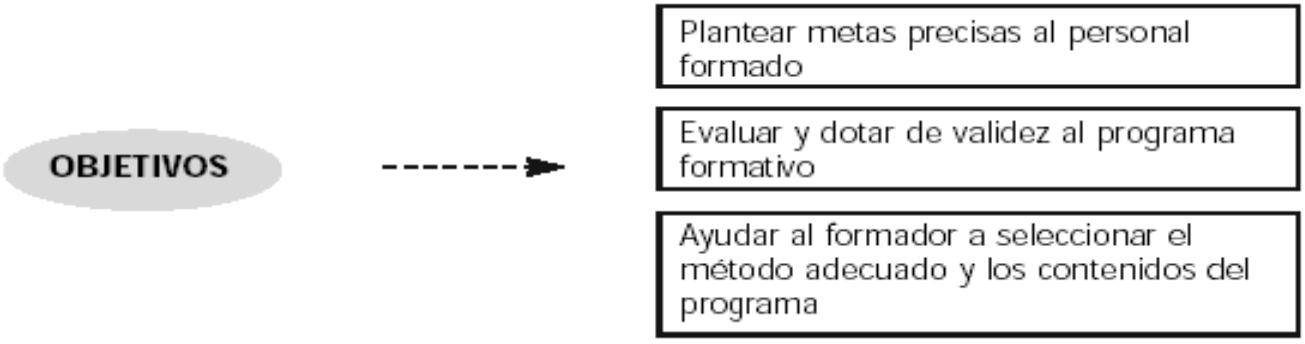
Por tanto, es lógico pensar que una organización que integra características de este tipo, está mucho más preparada para situarse ante las demandas y para satisfacer las necesidades de la gente. Mediante la capacitación y la formación interna fomentamos la participación y la satisfacción del personal con lo que el servicio externo e interno mejora.

El objetivo genérico y principal de las políticas de formación en una organización es *dar respuesta, a través de un plan de formación, a unas necesidades detectadas en el personal para el adecuado desempeño de su ocupación en función de los objetivos planteados por la organización*. Hacemos especial hincapié en que la ocupación ha de estar integrada en las metas de la organización y participar de la estrategia planteada por la misma.

Las organizaciones de formación que integran la calidad en su estrategia deben tener presente que la formación va a ser el instrumento para que el personal se capacite (comenzando por la dirección para obtener su compromiso total y liderazgo) en todos los conceptos relacionados con la calidad. A cada miembra/o de la organización es necesario hacerle partícipe y conocedor(a) de los beneficios que le proporcionará la formación para el desarrollo eficaz de su ocupación, de su satisfacción personal, desarrollo profesional y los beneficios que tendrá ésta para el adecuado perfeccionamiento de la calidad entendida en un sentido amplio, es decir, incluyendo la satisfacción de las/os trabajadores/as.

De este modo, todas/os y cada uno de las/os integrantes de la organización contarán con los conocimientos esenciales referentes a la calidad que les son necesarios para ponerlos en práctica en el desempeño de su ocupación, y en sus relaciones con clientes externas/os y con las/os propias/os compañeras/os de trabajo en su aspecto de clientes internas/os.

El hecho de marcarnos objetivos en formación implica establecer desde un primer momento las expectativas del personal a formar sobre su preparación al concluir el programa de formación. Es de gran importancia que los *objetivos a lograr* estén definidos con la mayor claridad posible ya que van a servir como medio para:



Beneficiarias/os **Objetivos de la formación**

ORGANIZACIÓN *Lograr su supervivencia y desarrollo futuro en un entorno competitivo y cambiante*	* Incrementar el potencial de su personal en base a sus competencias. * Desarrollar las competencias para posibles planes futuros. * Mejorar el clima laboral de la organización. * Lograr flujos de comunicación más efectivos. * Contar con personal cualificado para hacer frente a cualquier cambio y a los procesos de mejora continua para la calidad.
PERSONAL *Lograr un desempeño excelente en su ocupación y posibilitar su desarrollo profesional*	* Actualizar las competencias. * Dominar mejor su ocupación. * Sensibilizarse, prepararse y motivarse ante el cambio que supone una estrategia de gestión de la calidad. * Prepararse y adaptarse para posibles cambios profesionales en la organización. * Visualizar claramente las políticas de calidad, cultura, objetivos, estructura y estrategias de la organización. * Establecer mayor comunicación y conocimiento entre las personas de la organización.

Pero para que la formación sea eficaz es necesario que cuente con las siguientes características:

CAPACIDAD ESTRATÉGICA: Comprender e integrar los diferentes tipos de necesidades.

APERTURA RELACIONAL: Para que participen el máximo número de profesionales en la concepción y realización de las actividades pedagógicas.

RIGOR: En su seguimiento administrativo y logístico.

ORIENTACIÓN: Hacia la concienciación.

Para que las políticas de formación ejerzan su función deben cumplir una serie de premisas fundamentales tales como:

- Partir de los objetivos de la organización, informar a todas/os las/os trabajadores/as de lo que se pretende llevar a cabo a través de un eficaz sistema de formación interna explicitando claramente qué es lo que se espera de cada uno/a de ellos/as y el procedimiento que se va a seguir.
- Es necesario que la formación se planifique en función de las carencias que se producen entre las competencias existentes y las que son necesarias.
- Por último, no debemos recurrir sólo a la formación como recurso ante una necesidad concreta de desajuste de competencias técnicas sino también como recurso para mejorar las competencias genéricas (capacidades, actitudes y rasgos de personalidad).

Debemos entender los recursos humanos como uno de los principales factores de competencia, por tanto, serán nuestro mejor instrumento para ser eficaces, eficientes y pertinentes en nuestro contexto socio-económico y político.

Además es necesario que se tenga presente los siguientes requisitos:

CULTURA ORGANIZACIONAL ADECUADA, donde la formación constituye un componente de la cultura organizacional y de la política de calidad y además cumple una función generadora y dinamizadora de la cultura de calidad.

ENFOQUE TECNOLÓGICO RACIONAL DE LA FORMACIÓN, ajustándose a conceptos actualizados de organización social; estableciendo prioridades en relación con las mejoras competenciales en función de la propia identidad y las necesidades en la relación con el entorno; conduciéndose por procesos racionalmente concebidos.

Desde el punto de vista tecnológico, la formación ha de:

* Estar planificada y controlada.
* Ser evaluable a través del adecuado desarrollo de las competencias.
* Ser el criterio rector de la eficacia.
* Emplearse adecuadamente las nuevas tecnologías de la información.

PLANIFICACIÓN INTEGRADA: La planificación de la formación debe estar integrada en el marco global de la planificación de la calidad en la organización.

PRINCIPIOS PSICOPEDAGÓGICOS: Es fundamental que el autoaprendizaje esté tutorizado ya que ha de caracterizarse por ser reforzador, correctivo y optimizador de la información que se posee o se va asimilando.

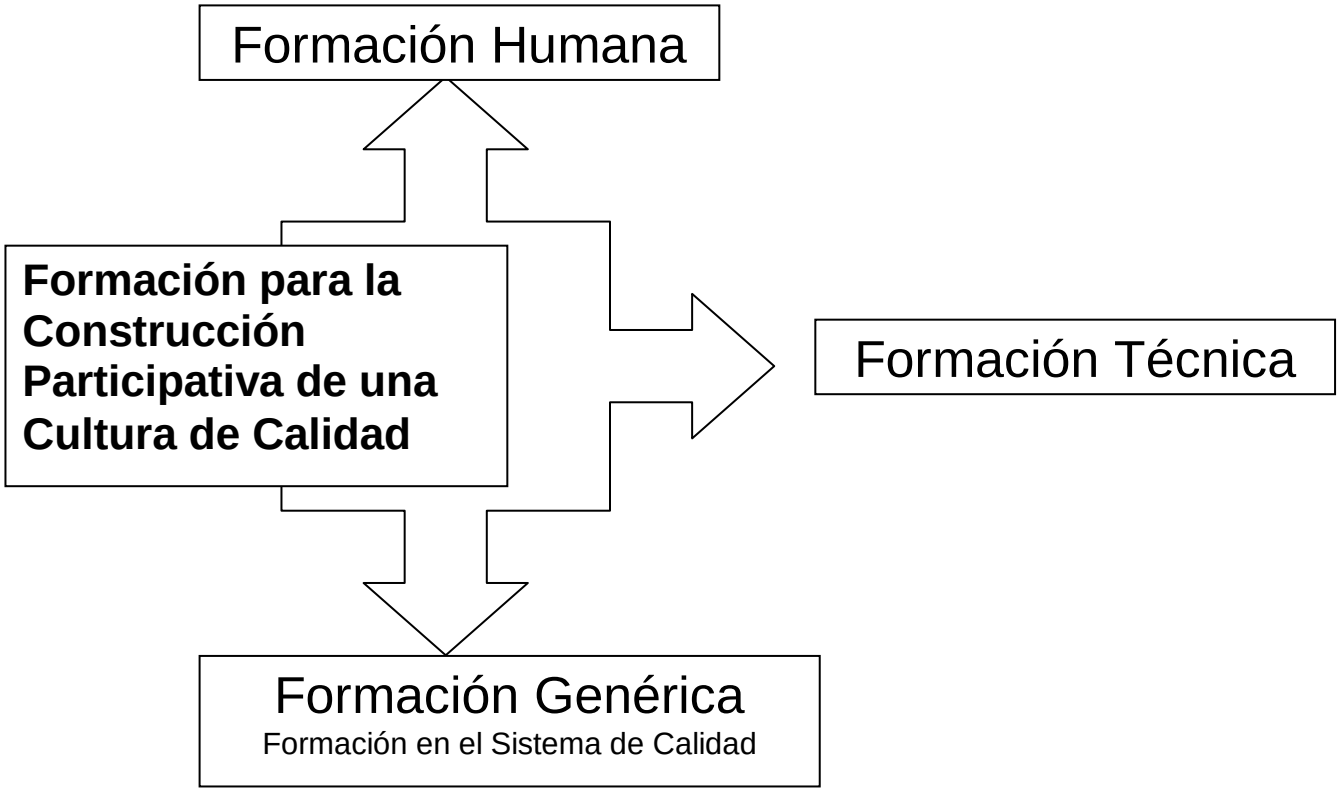
Generalmente la formación es un proceso grupal pero no se debe olvidar que los programas formativos deben ser personalizados, ya que el aprendizaje como resultado tiene un carácter eminentemente PERSONAL.

Es necesario que entendamos la formación interna en la organización como un instrumento integrado en la planificación estratégica de la organización, ya que ayudará a la definición de sus objetivos e incrementará la satisfacción en el trabajo.

Desde esta perspectiva, inferimos la formación como un medio para desarrollar, potenciar y adecuar las competencias (personales y de organización) a los requerimientos que se nos

demandan y el modelo de calidad elegido. Por tanto el enfoque que debemos seguir es aquel que nos permita el desarrollo de la competencia personal y profesional del conjunto de los recursos humanos. Así obtenemos el cumplimiento de los objetivos de la organización, nos perfilamos ante la sociedad y continuamos siendo profesionales de calidad.

En cuanto a los diferentes tipos de información, le invitamos a comentar el siguiente esquema y a ejemplificar desde el contexto particular de su organismo, cada uno.



3.2. La Comunicación Interna y su papel en la Formación para la Calidad

La Comunicación Interna, como parte de la cultura propia de cada organización, nos va a facilitar el proceso de adaptación.

Destacamos la comunicación junto con la formación como factores impulsores de la motivación y la calidad. Gracias a ellas el personal va a estar capacitado, y va a contar con una actitud adecuada, para responder satisfactoriamente a los posibles ajustes que se produzcan en su ocupación y las mejoras que se lleven a cabo.

Es fundamental que entendamos que cuando una organización pone sus miras en la calidad, ésta debe contar con **un plan de comunicación** adecuado a las necesidades de la organización y del personal, ya que un buen flujo de comunicación es necesario para el buen funcionamiento del sistema. Fomentamos de este modo la **participación** del personal por medio de la posibilidad de comunicación, lo motivamos a cooperar, a implicarse, y a que aporte información para el diseño de nuevos planes de formación internos, etc.

En el cuadro se representan los tres vértices sobre los que se encuentra situada la formación interna en una organización que muestra interés por un sistema de la calidad.

La comunicación interna es un elemento facilitador para el cambio hacia la calidad, ya que va a ser ella la que va a posibilitar, en gran medida, recoger los diferentes puntos de vista sobre la nueva situación y las necesidades de formación interna existentes. La formación adecuada nos re-ubicará para hacer frente al nuevo estado basado en la calidad. Podemos considerar a la comunicación como el instrumento que facilitará la participación activa de todas/os las/os trabajadores/as de la organización.

Joan Elías y José Mascaray en su libro *"Más allá de la comunicación interna.*

*La **Intracomunicación**"*, citan este nuevo término para hacer más constatable y resaltar la importancia que tiene el nuevo concepto, intracomunicación, y la idea que se tiene acerca de lo que es la comunicación interna. Debemos entender la intra-comunicación como un paso más allá de la comunicación dentro de las organizaciones.

Con la intra-comunicación el enfoque cambia considerablemente y los conceptos cobran un nuevo matiz. Para ver más clara esta diferenciación, el siguiente cuadro nos compara las características entre la comunicación interna tradicional y la intra-comunicación, donde esta última aporta un nuevo enfoque más estratégico.

Una **Comunicación Interna Adecuada** es… el mejor instrumento para **vencer las resistencias** que se producen cuando se intentan llevar a cabo cambios.

Comunicación Tradicional vs. INTRA - Comunicación

Comunicación Tradicional	INTRA - Comunicación
. Como finalidad	. Como medio
. Como información	. Como catalizador
. Para normalizar	. Para relacionar
. Como técnica	. Como estrategia
. Afecta al o a la trabajador(a)	. Afecta a la cultura
. Independientemente de la realidad, separada de la información	. En base a la realidad, integra la información
. Horizontal y/o vertical	. Transversal
. Mandando	. Intercambiando, compartiendo
. Alejada de la formación	. Involucra a la formación

Al faltar una **Comunicación Interna Adecuada** habrá:

- Menor posibilidad de identificación con la organización (ausencia de motivación y participación – disminución de rendimiento – insatisfacción personal)
- Falta de especificación de responsabilidades y funciones (provocación de conflictos y sin posibilidad real de detectar 'verdaderas' necesidades de formación)
- Desaprovechamiento del potencial humano (carencia de calidad en el servicio, empobrecimiento de la imagen organizativa)
- Creación de redes de comunicación informales paralelas (producción de concepciones distorsionadas de la realidad)

Las fases genéricas que contempla un *plan de comunicación* son:

Fases	Aspectos
1 Capacitación en Comunicación	*Sensibilización*. Concienciación del personal implicado con responsabilidades en el plan y su posterior formación en comunicación interna. El resto de las personas han de estar sensibilizadas en diferentes aspectos de la comunicación para que sea efectivo, ya sea el plan facilitado por la detección de necesidades de formación o no basado en esta.
2 Establecer el contenido de la información	*Determinar* cuáles son los aspectos que más centran nuestro interés y necesitan ser tratados con mayor rapidez y claridad. Los métodos para la identificación de dichos aspectos son: * Encuestas personales * Entrevistas en profundidad * Reuniones de grupo Conviene tener en cuenta que un proceso de detección de necesidades de formación suele implicar el conocimiento de las necesidades de información y comunicación.

Otros elementos a tener presentes al definir un plan de comunicación, además del tamaño de la organización, el personal con que se cuenta, etc., son:

* Quiénes son las/os destinatarias/os
* Cuál es el contenido de la comunicación
* Cuál es objetivo que nos hemos propuesto
* Disponibilidad y viabilidad del medio a utilizar

Una clasificación de los diferentes posibles medios es la que sigue:

Medios	
VERBALES	* Entrevista * Reunión formal / informal * Grupos de trabajo * Dinámicas de grupo * Teléfono
ESCRITOS	* Cartas, notas, memorando, fax * Buzón de sugerencias * Tablón de anuncios * Revistas de organización * Manuales
AUDIVISUALES	* Videos * Películas de organización * Transparencias / diapositivas
NUEVAS TECNOLOGÍAS	* CD-rom * Videoconferencia * Internet * Intranet * Correo electrónico

Para finalizar esta temática tan fundamental sobre la comunicación, un CUENTO… para la reflexión:

Un nudo de amor

En una junta de padres de familia de cierta escuela, la directora resaltaba el apoyo que los padres deben darle a los hijos. También pedía que se hicieran presentes el máximo de tiempo posible. Ella entendía que, aunque la mayoría de los padres y madres de aquella comunidad fueran trabajadores, deberían encontrar un poco de tiempo para dedicar y entender a los niños.

Sin embargo, la directora se sorprendió cuando uno de los padres se levantó y explicó, en forma humilde, que él no tenía tiempo de hablar con su hijo durante la semana. Cuando salía para trabajar era muy temprano y su hijo todavía estaba durmiendo. Cuando regresaba del trabajo era muy tarde y el niño ya no estaba despierto. Explicó, además, que tenía que trabajar de esa forma para proveer el sustento de la familia.

Dijo también, que el no tener tiempo para su hijo lo angustiaba mucho e intentaba redimirse yendo a besarlo todas las noches cuando llegaba a su casa y, para que su hijo supiera de su presencia, él hacía un nudo en la punta de la sábana que lo cubría. Eso sucedía religiosamente todas las noches cuando iba a besarlo. Cuando el hijo despertaba y veía el nudo, sabía, a través de él, que su papá había estado allí y lo había besado. El nudo era el medio de comunicación entre ellos.

La directora se emocionó con aquella singular historia y se sorprendió aún más cuando constató que el hijo de ese padre era uno de los mejores alumnos de la escuela.

El hecho nos hace reflexionar sobre las muchas formas en que las personas pueden hacerse presentes y comunicarse entre sí. Aquel padre encontró su forma, que era simple pero eficiente. Y lo más importante es que su hijo percibía, a través del nudo afectivo, lo que su papá le estaba diciendo.

Algunas veces nos preocupamos tanto con la forma de decir las cosas que nos olvidamos de lo principal, que es la comunicación a través del sentimiento. Simples detalles como un beso y un nudo en la punta de una sábana, significaban, para aquel hijo, muchísimo más que regalos o disculpas vacías. Es válido que nos preocupemos por las personas, pero es más importante que ellas lo sepan, y que puedan sentirlo.

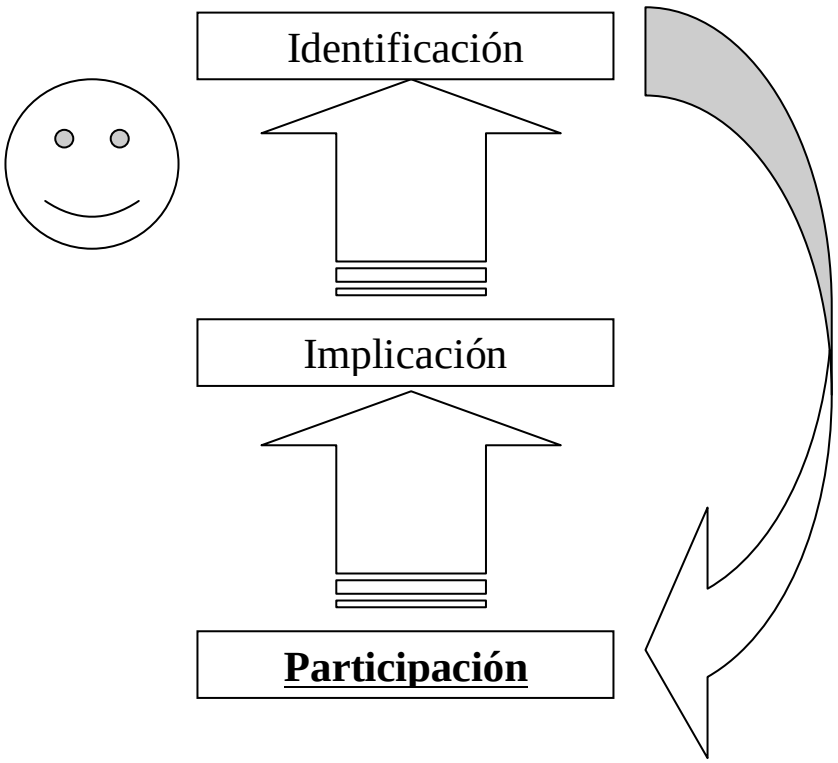
Para que exista la comunicación es necesario que las personas "escuchen" el lenguaje de nuestro corazón, pues, en materia de afecto, los sentimientos siempre hablan más alto que las palabras. Es por ese motivo que un beso, revestido del más puro afecto, cura el dolor de cabeza, el raspón en la rodilla, el miedo a la oscuridad.

Las personas tal vez no entiendan el significado de muchas palabras, pero saben registrar un gesto de amor. Aunque ese gesto sea solamente un nudo.

¿Qué lecciones sacamos en cuanto a la comunicación interna en nuestra organización?

3.4. PARTICIPACIÓN

Participando… (de verdad). Estamos frente a **un tercer factor impulsor** de la calidad.



Una organización para que sea exitosa, debe contar, necesaria-mente con la participación de las y los actoras/es involucra-das/os. Para visualizar mejor integramos el esquema a la par.

¿Cómo podemos interpretar este esquema? ¿Qué nos indica?

_____
_____
_____
_____
_____
_____

_____

_____

_____

_____

Consideremos los siguientes aspectos relacionados con la participación en la organización:

Ventajas de la Participación Activa

- Mayor Implicación, mayor Identificación, mayor Eficiencia
- Mayor Satisfacción en las/os actoras/es involucradas/os
- Reducción de necesidad de supervisión y consenso sobre formas alternativas de seguimiento y control
- Reducción de burocracia
- Mayor estabilidad laboral
- Reducción de costos
- Proyección externa de imagen más positiva.

Lo que limita la Participación

- Individualismo
- Falta de conocimiento del proyecto (Visión, Misión, …)
- Sentimientos de desconfianza
- Celos
- Prepotencia
- No saber escuchar
- Amiguismo
- …

Lo que promueve la Participación

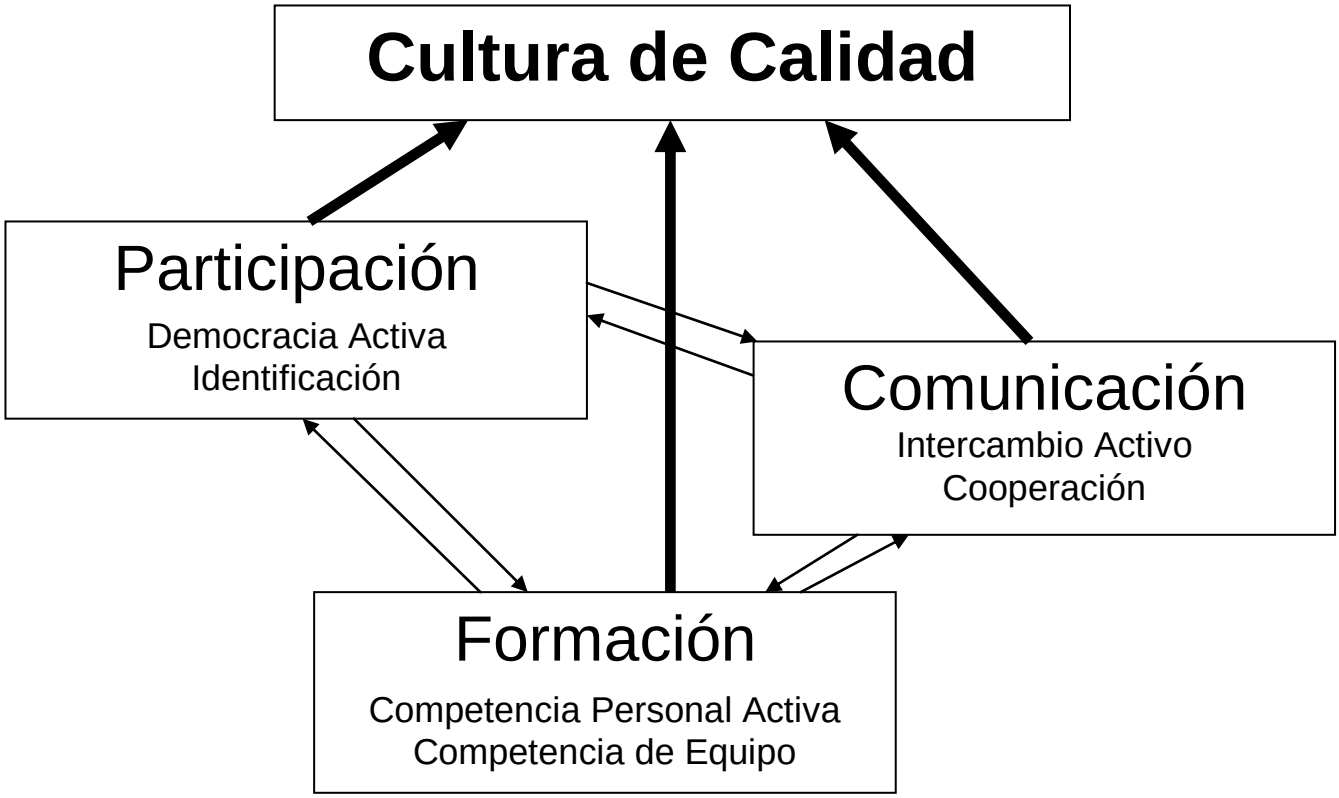
- Delegación de responsabilidades
- (In)Formación oportuna y adecuada
- Política de reconocimiento y estimulación
- Promoción de la imaginación y la iniciativa creativa, aún bajo riesgo
- Actitudes de autocrítica y disposición a la superación
- Sistema de seguimiento y control compartido (inter-, super-, intro-, infra-, retro-visión,…)
- Sentimientos de seguridad laboral
- …

¿Qué comentarios le merecen estos aspectos? Comparte sus hallazgos con sus colegas.

3.4. El Conjunto de los Factores Impulsores de una Cultura de Calidad

Prácticamente como un resumen, les presentamos el siguiente esquema:

¿Qué comentarios les merece?
¿Qué cambiarían en el esquema?
¿Qué adjuntarían? ¿Qué quitarían? ¿Por qué?



Redacte con su equipo una fundamentación de lo que refleja el esquema (mejorado):

4. Gestión de Calidad: Enfoques y Requerimientos Básicos

¿Qué comentarios les merecen las siguientes expresiones?

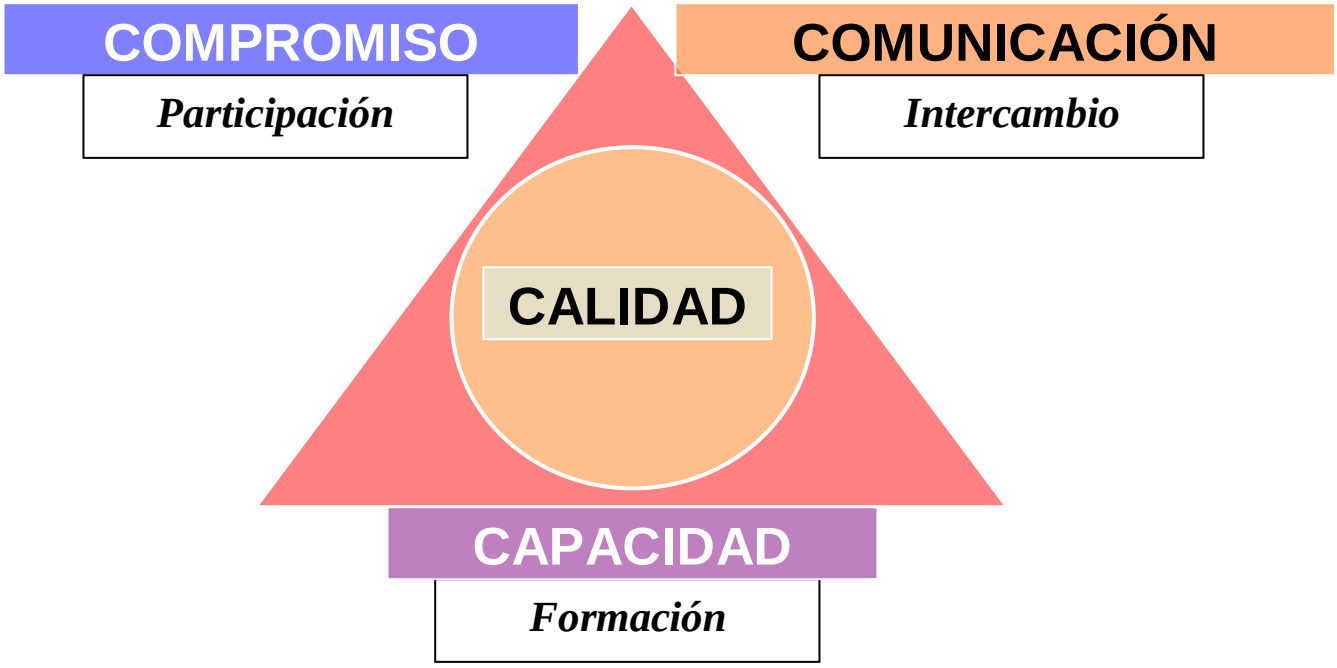
"Lo que no se mide, no se mejora"

¿Medir y valorar son sinónimos?, ¿Podemos valorar sin medir, o, medir sin valorar?

"Calidad en la INFORMACION lleva consigo Calidad en la DECISION"

"Si no sabes de donde vienes, no sabes donde estás. Si no sabes donde estás, ¿vas a saber adónde quieres ir?"

Ávila[15], dentro del marco de un Diplomado en Gestión de ONG's presenta el siguiente esquema de calidad. En letra cursiva minúscula les adjuntamos los tres factores impulsores de la calidad identificados en el capítulo anterior… ***¿Diferentes formas de expresar lo mismo?***



En cuanto a la Gestión de la Calidad Total, M. Lefcovich, experto en el asunto dentro del área empresarial plantea que:

[15] Retomado de: III Diplomado en Gestión de ONG´s / MÓDULO V / "Gestión de la Calidad" / M. Enrique Ávila

Tenemos que comenzar hablando de los enormes recursos que una organización pierde, cuando en su gestión no se atiene a la excelencia en materia de calidad de procesos, servicios y productos.

Estudios efectuados por diversos investigadores y gurús del nivel de Deming, Juran, Feigenbaum e Ishikawa, nos hablan de desperdicios debidos a la falta de calidad que rondan en promedio entre el 25 y 35 por ciento del total facturado. Siendo la falta de calidad uno de los principales motivos generadores de otros numerosos tipos de desperdicios, generados éstos por la necesidad de cubrir o superar las falencias en materia de fallas y errores.

Algo similar, seguramente, también ocurre en el mundo de las organizaciones sin fines de lucro o en la prestación de los servicios públicos, por lo que URGE el mejoramiento de nuestros niveles de calidad para llegar a generar productos y servicios "de primera" pero no sólo para el/la usuario/a o cliente externo/a sino también para las/os internas/os.

Cuando de calidad se trata ya no sólo es una cuestión de cumplir con las especificaciones de cara al producto, sino también de tener debidamente en cuenta, la calidad de los procesos, sin dejar de lado la calidad de atención a usuarias/os o clientes, la calidad del ambiente de trabajo, la calidad del medio ambiente, la seguridad de trabajadoras/es, usuarias/os y comunidad en su conjunto. Así pues, **Calidad Total** es algo que lo abarca todo, tanto en procesos como en áreas y sectores. Calidad total implica **un compromiso ético con la excelencia**, lo cual significa un fervor por la mejora continua de los productos y procesos. Es imposible generar calidad hacia fuera de la organización, sin generar primeramente calidad hacia dentro de la misma. Mejorar el liderazgo, la capacitación, los procesos productivos, los sistemas de prevención y evaluación, la contratación y dirección del personal, la atención a usuarias/os, la seguridad y la comunicación interna, son algunos de los factores cruciales. Sólo generando la excelencia interna es factible posicionarse en la mente de las/os 'usuarias/os' como un referente con alto valor agregado.

Betancourt (2002, 112) emplea el concepto de 'Gestión Estratégica' en relación a la 'Calidad Total' y hace referencia a la expresión: "***Una visión sin acción es sólo un sueño. Una acción sin visión, carece de sentido. Una visión de futuro puesta en práctica, puede cambiar el mundo***", de Joel Arthur Barrer.

En este capítulo identificaremos diferentes enfoques interrelacionados en la gestión de la calidad y de mayor significado dentro del marco del trabajo social.

Cada uno de ellos tiene su fundamentación, sin embargo, en la práctica tendremos que retomar aspectos de cada uno de ellos, o de otros, para ***ir construyendo nuestro propio sistema de gestión de calidad dentro del marco de nuestra organización de acuerdo a las particularidades del contexto***. *Lo que se debe buscar es crear en la organización una '**cultura de calidad**', para que la mejora se vuelva continua.* Para eso, la organización debe primero decidir si 'acepta' o no los fundamentos que sustentan el modelo que se propone adoptar. Lo que puede implicar esto miraremos a continuación.

4.1. GESTIÓN DE LA CALIDAD

La **Gestión de la Calidad** es aquel aspecto de la función general de la gestión que determina y aplica la política de la calidad.

En búsqueda de concretar o visibilizar más la gestión de calidad, Berzosa, Cámara y Correa (2005, 17) distinguen entre '**modelo**', '**norma**' y '**sistema**' al referirse a la Gestión de Calidad:
…Esta filosofía (de la calidad) *necesita ser "transformada" en algo más tangible, para lo cual disponemos de distintos modelos, normas y sistemas de gestión de la calidad.*

• *Un **modelo** de gestión de la calidad es un marco de trabajo orientativo (no prescriptivo) para desarrollar y hacer operativos los conceptos de la calidad total en las organizaciones.*

• *Una **norma**, por su parte, es un instrumento prescriptivo para el aseguramiento de unos requisitos de calidad de productos, procesos, servicios, etc. previamente especificados. Existe un constante desarrollo y elaboración de normas aplicables a distintos sectores, procesos, etc.*

• *En función de los modelos y normas disponibles y de sus características propias, cada organización puede adoptar un determinado **sistema** de gestión de la calidad, esto es, un conjunto estructurado de instrumentos complementarios (normas, modelo de gestión de la calidad, herramientas, códigos éticos, cartas de servicios, sistemas de auditoría y certificación, etc.) que le permitan gestionar la calidad de la mejor manera posible.*

A continuación profundizaremos en cuanto a las características de modelos de gestión de calidad y lo que implican para nuestro quehacer organizacional.

4.2. ENFOQUE DE CALIDAD TOTAL

La CALIDAD TOTAL *ha dejado de considerarse una mera descripción del grado de conformidad de un producto o servicio, para convertirse en* ***una filosofía de gestión*** *que promueve la* ***mejora continua*** *(no sólo el aseguramiento de un determinado estándar de calidad, sino su superación permanente) en todas las áreas de la organización (no exclusivamente en el ámbito productivo) actuando fundamentalmente sobre las* ***personas*** *y los* ***procesos*** *y orientada principalmente a la* ***satisfacción de usuarias/os o clientes****.*

Cuando una organización decide implantar un sistema de calidad, es señal de que está dispuesta a abordar un proceso de ***autocrítica*** *y* ***aprendizaje continuo****, que tiene el propósito de permanecer y crecer en su área de actividad, de ser más competente a través de una mejor gestión de sus procesos y una mejor asignación de sus recursos, de proteger los intereses de sus 'grupos meta' y de mejorar la calidad de vida de su personal.*

Es necesario que todos los elementos del modelo de calidad se estructuren de tal forma que permitan un control y aseguramiento de todas las actividades y funciones que forman los procesos de la organización. Ha de concebirse a la organización como un ente dinámico, que se retroalimenta del interior (personas, procesos, etc.) y del exterior (proveedores, instituciones financiadoras, usuarias/os o clientes, personal externo, aliadas/os, etc.).

Para tener éxito en la implantación de un sistema de calidad ***se requiere que la dirección comprenda la necesidad de fomentar los siguientes conceptos en la organización****:*

- *Establecer una cultura de calidad en la organización.*
- *Establecer la atención centrada en el cliente, creando el máximo valor para el mismo.*
- *Inculcar en todas las personas que conforman la organización la premisa de hacerlo bien, a la primera vez y siempre.*
- *Crear constancia y ser perseverante con el propósito de mejorar los productos y servicios.*
- *Realizar propuestas de innovación para mejorar la efectividad de la cadena de valor.*
- *Someter los procesos, los métodos y sistemas a ciclos de mejora continua.*
- *Establecer un programa para el diseño e implantación de los procesos y sistemas que integran el modelo de calidad.*
- *Contribuir con la sociedad promoviendo los valores de calidad y generando un compromiso con el bienestar social, la igualdad de oportunidades y con la conservación del medio ambiente.*

Cecilia Cano (Interdeus, México) combina el aspecto personal y social de la calidad al relacionar la **Calidad Total** con la **Calidad de Vida**:

Hasta ahora, con los cambios económicos, políticos y sociales, el mundo empieza a tomar en cuenta que la calidad la hacen los seres humanos y no las máquinas. … Este factor, dio lugar a la fase de la aparición de ideas que proclaman, como imperiosa necesidad, que se comience a trabajar para llegar a la Calidad de Vida de las personas, pues se ha observado que de ésta dependen las otras calidades. … Se trata de formar gente más creativa y con mayor contribución de ideas, gente con sensibilidad personal para re-descubrir todos sus potenciales internos.

La calidad de vida es un concepto que va más allá de lo físico pues implica valores y actitudes mentales. La calidad de vida es un estado positivo desde todos los puntos de vista. Es estar en la plenitud, es poder funcionar ciento por ciento. Físicamente, significa encontrarse ***en buenas condiciones****, fuerte, resistente a las enfermedades o poder sobreponerse rápidamente a ellas. Desde el punto de vista psíquico, es* ***poder disfrutar, hacerse cargo de las responsabilidades,*** *combatir la tensión nerviosa y el estrés. Desde el punto de vista emocional, es* ***estar en paz****. La persona que mantiene su calidad de vida es una persona que se siente bien, vigorosa, entusiasmada, con la sonrisa propia del que se siente bien en todas sus dimensiones. …*

En la situación actual de replanteamiento de las organizaciones a partir de las teorías de calidad total, las relaciones públicas se plantean dentro de sus metas fundamentales la de desarrollar ***un liderazgo de alta calidad*** *desde la cima a la base de la organización.*

Esté consciente de ello o no, cualquier profesional es un integrador de personas, (desde una operación básica de 'ponerse de acuerdo' entre colegas y con usuarias/os, de coordinar, hasta el trato cotidiano con sus subalternos y jefes). Si es integrador de públicos, requiere en su perfil el logro de su propia calidad de vida. Si esto se conforma dentro de su desarrollo profesional, incluyendo las dos áreas que comprenden a la ***calidad de vida*** *(modo de vida y nivel de vida), en su actitud estará presente la calidad como ser humano y promoverá también en sus públicos la calidad de vida.*

"Las buenas relaciones públicas son simplemente unas buenas relaciones privadas proyectadas hacia afuera" (Nielander)

Cualidades en la educación para la calidad de vida

Las profesiones NO permanecen estáticas. El aprendizaje supone una capacidad de 'cambio' permanente. En cuanto al logro de la calidad de vida, necesariamente tendremos que entrar en una dinámica de ***cambios constantes*** *que no terminan nunca. Herberto Mahon reconoce dos campos de aprendizaje en el hombre: "Uno, es el de las* ***aptitudes o habilidades*** *donde el hombre incorpora los conocimientos que amplían su "saber hacer". El otro de los campos, es el de* ***las actitudes o conductas****, donde el hombre incorpora los mensajes que el contexto vuelca sobre él, y que, cuando alcanzan la contundencia suficiente, se asimilan y producen así una modificación de conducta."*

Consideraremos el aprendizaje de ***aptitudes o habilidades*** *como la* ***formación profesional*** (técnica y genérica) *y el de* ***actitudes y conductas*** *como la* ***formación personal*** (humana).

Albert Einstein solía afirmar: "Considero criticable tratar al individuo como una herramienta inerte. La escuela debe plantearse siempre como objetivo el que el joven salga de ella con una personalidad armónica y no como un especialista... Lo primero

debería ser, siempre, desarrollar la capacidad general para el pensamiento y el juicio independientes y no la adquisición de pensamientos especializados".

En este contexto, es oportuno ubicar la calidad de vida dentro del marco de lo que Aldana (2004) llama ***Ternura y Postura: la educación para la Paz.*** *Resulta evidente la necesidad de aprender, practicar y difundir una nueva 'cultura de paz', generadora de cambios profundos en la mentalidad y en la visión del presente y del futuro, de nuevos comportamientos personales e institucionales al servicio de un proyecto general para una sociedad más abierta, tolerante, pacífica, justa y solidaria. … Educar para una actitud, para una posición, un* ***modo de vida****, tal como es la paz. … Educar para la Paz, es decir, a través de una toma de compromiso directo, humano, persona a persona –lo que el autor llama 'ternura', y que ningún gabinete cibernético puede ofrecer– y de un compromiso social –ético en el sentido más amplio y que corresponde a la 'postura', aquello que problematiza la neutralidad aséptica…*

Más específicamente en el área social, *se trata de que no perdamos de vista que somos educadores y educadoras para contribuir a hacer mejor el mundo, ése que empieza con el niño que tenemos enfrente, con la niña que nos pide ser atendida, con el joven universitario que está tras sus sueños, con el hombre indígena que busca aprender más para ayudar a su comunidad, con la organización de mujeres que edifica la dignidad en la lucha cotidiana por la vida.*

Educar para la paz, que es ***educar desde la paz****, no debe ser una moda más, o un concepto interesante para las cooperaciones, o para los discursos políticos, o para los falsos sabios de la educación moderna. Constituye una manera de comprometerse con los valores de la justicia, la dignidad, la vida y el desarrollo.*

¿Usted está de acuerdo con la definición de 'calidad de vida' en el texto, y su relación con 'una educación para y desde la paz'? ¿Qué otros aspectos considera importante tomar en cuenta para lograr calidad de vida? ¿Qué implica todo esto en cuanto a nuestra organización?

4.3. ENFOQUE A LA EXCELENCIA Y SUS REQUERIMIENTOS BÁSICOS

Entre el enfoque de Calidad Total y el enfoque a la Excelencia, existe una estrecha relación, que se visibiliza claramente a partir de la definición de la Calidad Total como 'Excelencia en la Gestión'.

Sin embargo, mientras que el concepto de Calidad Total se emplea más en su carácter holístico, la excelencia se presta más a su operativización.

Las organizaciones verdaderamente excelentes se miden por su capacidad para alcanzar y sostener en el tiempo resultados sobresalientes para sus grupos de interés. Si alcanzar resultados sobresalientes es difícil, más difícil aún resulta sostenerlos en un mundo caracterizado por una competitividad global creciente, rapidez de innovación tecnológica, procesos de trabajo en cambio continuo y movimiento frecuente en las economías, en las sociedades y en usuarias/os o clientes, grupos meta, beneficiarias/os,…

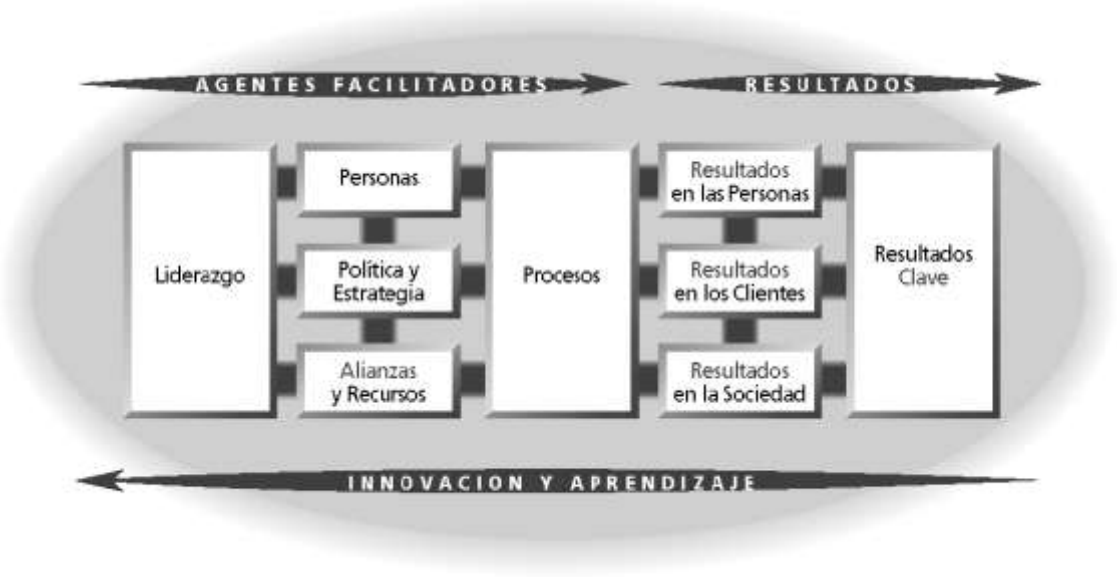
EFQM[16] – ejemplo de un 'modelo de excelencia'

Optamos por incluir una referencia explícita a este modelo[17] de gestión de calidad con enfoque a la excelencia, considerando[18] que *refleja la experiencia, el conocimiento y el trabajo de investigación de muchas organizaciones y especialistas. En función de su flexibilidad, de la simplicidad del lenguaje utilizado y, principalmente por no prescribir herramientas y prácticas de gestión específicas, el modelo es útil para evaluación, diagnóstico y orientación de cualquier tipo de organización. El Modelo está basado en nueve criterios (ver esquema que sigue), que pueden utilizarse para evaluar el progreso de la organización hacia la Excelencia, y de acuerdo con la EFQM se fundamenta en la premisa según la cual:*

Los resultados excelentes en el Rendimiento general de una Organización, en sus usuarias/os o clientes, se logran mediante un Liderazgo que dirija e impulse la Política y Estrategia, que se hará realidad a través de las Personas, las Alianzas y Recursos, y los Procesos.

Estructura del Modelo de Excelencia de la EFQM

[16] European Foundation for Quality Management
[17] Para una reseña más amplia de los diferentes modelos disponibles, ver: Berzosa B., Cámara L. y Correa E. (2005), ***La gestión de la Calidad. Guía para la adaptación del Modelo EFQM de Excelencia a entidades no lucrativas que prestan servicios de inserción socio-laboral***. CIDEAL, Madrid – España, p. 17-20. Incluye BSC o CMI, SERVQUAL y otros)
[18] Berzosa B., Cámara L. y Correa E. (2005, 41).



Además de estos ***criterios***, también se hace referencia a ***conceptos fundamentales*** como base para un enfoque de gestión que conduce a una excelencia sostenida. Otro autor (Betancourt, 2002, 148) usa el término de ***mandamientos*** de una gestión estratégica (mandamientos fundamentales para el éxito de la organización). Igual, al referirse a una gestión de calidad se mencionan ***principios básicos*** y ***valores*** de la calidad. Con esto podemos observar que se hace referencia a los requerimientos básicos para la Gestión de Calidad de muchas diferentes formas.

Indiscutiblemente el principio (el inicio), lo principal consiste en una ACTITUD que demuestra que **'La calidad es lo primero':** es vital construir la filosofía de calidad en **todas** las etapas de nuestros quehaceres laborales.

La construcción de un sistema de gestión de la calidad debe ser una decisión estratégica que tome la dirección de la organización. Su diseño e implementación están influenciados por diferentes necesidades, objetivos particulares, los servicios que proporciona, los procesos que emplea y el tamaño y estructura de la organización. En esta ocasión les ofrecemos un listado, no exhaustivo, de **SIETE REQUERIMIENNTOS BÁSICOS**, los cuales retomamos de las diferentes fuentes, procurando más bien una síntesis de criterios, principios, mandamientos y conceptos…:

1. Visión Estratégica
2. Orientación hacia los resultados
3. Liderazgo

4. Orientación desde las personas
5. Alianzas de beneficio mutuo
6. Decisiones basadas en hechos
7. Mejora continua.

A continuación profundizamos en cada uno de estos requerimientos.

1. Visión Estratégica

Toda Gestión de Calidad, necesariamente integra una visión estratégica de sus quehaceres.

Lo primero que debe construirse, al iniciar un proceso de Gestión Estratégica es una ***Visión*** clara de adónde se quiere llegar, a nivel personal, a nivel organizacional (visión compartida – Visión Institucional) y de cara al impacto deseado a muy largo plazo (Visión Estratégica). La visión es como un sueño puesto en acción. Toda organización, para desarrollar una visión de(l) futuro, debe estar dispuesta a soñar, en cuanto a cómo sería la realidad (aquella parte de la sociedad en que incidimos) gracias al impacto positivo de nuestro trabajo, también en cuanto a cómo sería la organización idealmente, además cuál es mi sueño personal dentro de este paquete. Otro aspecto clave de la Gestión Estratégica es el sistema de ***Valores*** o ***Principios Básicos***. Los valores son los que le dan la rectitud del camino a la visión, para hacer que la misma valga la pena. Un tercer elemento es la ***Misión***, que expresa: ¿Qué hacer?, ¿Para qué hacerlo? y ¿Para quién hacerlo?

Fundamental es cómo, se comparte la Misión y la Visión, así como los Valores, a nivel de la organización.

> Hay una conocida historia, que cuenta que una persona va caminando por una calle y se encuentra con una construcción y en ella hay unos obreros trabajando, se acerca a uno de ellos que está golpeando piedras con una mandarria y suda copiosamente, y le pregunta: *señor ¿Qué está Ud. haciendo?*; el hombre lo mira malhumorado y le responde: *¡No lo ve, estoy picando piedras!*. Ante esa respuesta nuestro personaje pide disculpas y sigue caminando, más adelante se consigue a otro obrero que está haciendo el mismo trabajo pero está muy contento, no está sudando y golpea las piedras con mucha tranquilidad, y le pregunta lo mismo: *Señor ¿Qué está Ud. haciendo?*; el hombre, con gran orgullo le dice: *yo... ¡estoy construyendo una catedral*.

El cuarto elemento clave de una Visión Estratégica es la ***Estrategia***. Una estrategia global (esencia metodológica) debe ser capaz de producir los elementos necesarios para que la Visión, la Misión y los Valores tengan un campo de acción dentro de la organización y su

entorno. La formulación de una estrategia organizacional requiere la realización de los siguientes procesos:

Análisis Ambiental: Implica estudiar el ambiente operativo de la organización, implica ver las tendencias locales, nacionales y hasta regionales, para saber en donde se está parado actualmente y hacia dónde se mueve el mundo.

Análisis Organizacional: Implica conocer las fortalezas y limitaciones de la organización, sus recursos, su cultura, el liderazgo y analizar las capacidades requeridas o desarrolladas para enfrentar el futuro.

Análisis de Oportunidades: Permite conocer los elementos del ambiente que pueden ser oportunidades para la organización, o las amenazas, que con una atención adecuada a las limitaciones, pueden ser convertidas en oportunidades.

Desarrollo del 'Modelo' de Organización: Consiste en detallar el modelo conceptual de la organización que se necesita para capitalizar las oportunidades del entorno. Está basado en la Misión, Visión y Valores de la organización.

Estudio de brechas: Permite identificar y evaluar la diferencia entre lo que se tiene actualmente y lo que se requiere para construir el modelo de organización deseado.

Planificación de acciones: Consiste en definir las áreas claves de resultados esenciales para el cambio de la organización. Estas áreas deben estar asociadas a las brechas identificadas.

Desarrollo de estrategias multiplicadoras: Implica involucrar a toda la organización y a sus líderes con la acción, permitiendo que cada cual en su área asuma la responsabilidad de los procesos que le atañen. El desarrollo de estrategias debe ser consecuencia de un proceso democrático y altamente participativo de la organización, ya que es allí en donde se desarrolla el Poder de la Gente.

A partir de estos elementos es más fácil desarrollar estrategias que permitan enfrentar de manera exitosa el futuro, como líderes y como organización. Entonces, la pregunta es: ¿Cómo implanta la organización su misión y visión mediante una estrategia claramente centrada en todos los grupos de interés y apoyada por políticas, planes, objetivos, metas y procesos relevantes?

Dentro de este énfasis metodológico es fundamental la consideración de diferentes valores, tal como ya lo mencionamos anteriormente. A través de estos '***valores genéricos***' establecemos una relación permanente con los demás requerimientos básicos de una Gestión de Calidad. A continuación distinguimos valores que apuntan a resultados (productos) y valores que apuntan a procesos.

Entre los **valores de resultados** se encuentran:

· La *satisfacción de usuarias/os o clientes*: identificación de usuaria/o o cliente como lo más importante, la razón de ser, la vía para construir incidencia hoy y mañana.

· El *reconocimiento social* por lo bien hecho: el apreciar el reconocimiento de las/os demás por el buen trabajo realizado y la importancia de este.

· La *fiabilidad de los resultados*: orientación a la generación de resultados que posean y conserven en el tiempo las características capaces de satisfacer a la gente.

· El nivel de *presencia estética*: orientación a la generación de resultados que posean una adecuada presencia estética.

· La *optimización del tiempo*: como atributo sumamente valorado por la gente.

· El *éxito*: como vía de propiciar el esfuerzo.

Entre los **valores de procesos** están:

· La *empatía*: para comprender a la gente.

· La *solidaridad*: para ayudar a la gente.

· La buena *comunicación*: para comprender a la gente y tratar que esta entienda la posición de la organización.

· La *integración*: para aprovechar la fuerza de la unión del colectivo y los grupos meta, para propiciar la sinergia que se alcanza en el trabajo grupal.

· La *eficiencia*: para reducir gastos para la organización y para la gente.

· La *disciplina*: para cumplir con los estándares de resultado y de proceso establecidos, por ejemplo a través del sistema de indicadores.

· La *información*: para comprender y auxiliar a la gente.

· La *mejora*: como vía para el desarrollo.

· El *monitoreo y seguimiento*: a través de un SEMSE[19] bien establecido y funcionando.

· La *planificación*: para establecer los estándares y los caminos.

· La *independencia*: para romper las reglas siempre que sea necesario y conveniente.

· La *formación*: como vía de superación.

· La *creatividad*: para encontrar soluciones a los problemas y generar nuevos resultados.

· *Enfoque de sistema*: para no buscar óptimos locales sino globales.

· *Visión de futuro*: para no permitir que en aras del presente se sacrifique el futuro.

Además de los valores anteriores es necesario que la dirección procura **otros** como:

· La *satisfacción del personal*: el reconocimiento de que éste es el arma fundamental con que cuenta la organización para rendir cualitativamente, satisfacer a la gente,

[19] Ver Curso 5.2. del mismo programa de especialización en Gestión del Desarrollo Comunitario sobre 'Monitoreo, Seguimiento y Evaluación'. SEMSE: Sistema de Evaluación, Monitoreo, Seguimiento y Evaluación.

propiciar y aplicar las nuevas ideas, y en consecuencia a éste se debe formar, informar y estimular.

· La *integridad*: como forma de asegurar la coincidencia entre lo dicho y lo hecho.

· El *liderazgo*: como la mejor vía de poseer poder de convencimiento.

· *Objetividad 'subjetiva'*: para tomar decisiones acertadas, que correspondan con la realidad de cada momento.

Otros autores listan los siguientes VALORES de cara a LA GESTIÓN DE LA CALIDAD

1. Orientado hacia el **proceso**, antes que simplemente orientación al resultado.
2. Iniciar la respuesta en práctica desde arriba e **involucrar** a todas/os.
3. **Compromiso** de los altos niveles gerenciales.
4. Una **comunicación** vertical y horizontal eficaz y sin trabas.
5. **Mejoramiento continuo** de todos los productos y procesos, internos y externos.
6. Constancia de los objetivos y una **visión compartida**.
7. **El/la usuario/a o 'cliente' manda**.
8. La **inversión es personal**.
9. La gestión de la calidad se inicia y concluye con la **capacitación**.
10. Celebrar el éxito y **destacar lo positivo**.
11. **Dos cabezas piensan mejor que una**.
12. Todas/os **participan** en la determinación y comunicación de las metas.

¿Qué diferencias observan entre las diferentes listas de valores de la calidad? ¿Qué otros valores hacen falta y cuáles están de más? ¿Por qué?

Los VALORES asumidos anteriormente podrían resumirse o sintetizarse también de otra forma, procurando su integración en dimensiones más integrales, hasta convertirse en ACTITUDES como:

✓ ETICA: realizar nuestro trabajo con profesionalismo, lealtad y entrega, con base a las normas y reglamentos institucionales.

- ✓ EQUIDAD: Facilitar el acceso a los servicios a todos los sectores, con igual interés, respeto y atención.
- ✓ CALIDAD: Cumplir nuestro trabajo con altos niveles de eficiencia y eficacia, superando las expectativas de usuarias/os.
- ✓ TRANSPARENCIA: Fundamentar nuestras decisiones y acciones en la veracidad, claridad y honestidad (***transparencia metodológica***).

Considerando todo el listado de VALORES expuesto en este inciso, dentro del contexto de su organismo, ¿cuál serían los tres valores de mayor trascendencia y por qué?

1.	
2.	
3.	

Cumpliendo siempre la Visión Estratégica, además de los valores ya abordados, destacamos tres PUNTOS de VISTA indispensables para cumplir su carácter estratégico: punto de vista sistémico, él de 'basado en procesos' y él ambiental:

Punto de Vista Sistémico

Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema para que contribuya a la eficacia y eficiencia en el logro de sus objetivos.

Punto de Vista de 'Basado en procesos'

Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso. Este punto de vista, cuando se aplica en un sistema de gestión de la calidad, enfatiza la importancia de:

a) la comprensión de lo que ocurre,
b) la necesidad de considerar los procesos en términos del valor que aportan,
c) la visión de futuro, y
d) la mejora continua de los procesos con base en mediciones y valoraciones.

Punto de Vista Ambiental

Podemos decir sin temor a equivocarnos que si el ambiente es el adecuado, la organización tendrá mejores oportunidades en el futuro.

Ambiente físico. Medio ambiente natural.

Ambiente social. Formas de vida de las comunidades que rodean la organización.

Ambiente político. Procesos de los gobiernos nacionales o locales, grupos de poder y otros órganos que afectan las reglas de juego en el ámbito global y/o local.

Ambiente económico. Dinámica del comercio y los mercados, también incluye los recursos disponibles, precios, costos, economía local o global y otros aspectos que pudieran ser relevantes.

Ambiente cultural. Las pautas culturales del entorno que rodea a la organización. Tiene que ver con valores, creencias, estilos, tendencias y otros aspectos.

Ambiente educativo. Los aspectos educativos del entorno, tales como universidades disponibles, tipos de carreras que se dan en ellas, calidad, disponibilidad de profesionales preparadas/os para los requerimientos de la organización, etc.

Ambiente tecnológico. Las herramientas y tendencias tecnológicas disponibles, y que podrían incrementar la capacidad de la organización.

Ambiente 'competitivo'. Está formado por los demás organismos que trabajan en el mismo sector.

La exploración creativa de estos ambientes es fundamental para analizar oportunidades. De hecho es de aquí de donde surgen las estrategias fundamentales para adecuar el quehacer para lograr mayor calidad a corto, mediano y largo plazo.

¿Cómo se proyecta la Visión Estratégica de su Organización en sus quehaceres diarios, tomando en cuenta las diferentes áreas laborales? ¿Qué hace falta para mejorar la operativización de su Visión Estratégica?

2. Orientación hacia los resultados

La excelencia depende del equilibrio y la satisfacción de las necesidades de todos los grupos de interés relevantes para la organización (las personas que trabajan en ella, la gente externa y la sociedad en general). En este caso distinguimos tres diferentes *proyecciones* de estos resultados:

a. Proyección hacia usuario/a o cliente, sea éste externo/a o interno/a
b. Proyección hacia el producto (resultado) en sí – resultado clave
c. Proyección social (hacia la sociedad – responsabilidad social)

A continuación profundizamos al respecto.

a. Proyección hacia usuario/a o cliente, sea éste externo/a o interno/a

¿Qué logros está alcanzando la organización en relación con sus grupos metas externos? ¿Qué logros está alcanzando la organización en relación con las personas que la integran? En ambos casos es importante tomar en cuenta 'medidas de percepción' e 'indicadores de rendimiento'.

"Las organizaciones dependen de sus usuarios/as o clientes, y por lo tanto deben comprender sus necesidades actuales y futuras, cumplir con sus requerimientos y esforzarse por exceder sus expectativas."

La implementación de este planteamiento se logra a través de:

. La investigación, el estudio y la comprensión de las necesidades y expectativas de la gente, mediante investigaciones cuantitativas, como las encuestas, o cualitativas como los grupos focales.

· Asegurarse de que los objetivos y metas de la organización están ligados a las necesidades y expectativas de la gente.

· Comunicar las necesidades y expectativas de la gente a toda la organización.

· Medir y valorar críticamente la satisfacción de la gente y actuar sobre los resultados.

· Gestionar de forma sistemática las relaciones con la gente.

· Asegurar el equilibrio entre la satisfacción de la gente y de las otras partes interesadas (tales como los miembros de la Asociación, las y los socias/os, accionistas, empleadas/os, organismos donantes, comunidades locales y la sociedad en general).

b. Proyección hacia el producto (resultado) en sí – resultado clave

¿Qué logros alcanza la organización con relación al rendimiento planificado? La valoración en este aspecto debe basarse en el sistema de indicadores, correspondientes a cada uno de los proyectos, áreas laborales y la organización en su totalidad, definido de antemano.

c. Proyección social (hacia la sociedad – responsabilidad social)

¿Qué logros alcanza la organización en la sociedad, a nivel local, nacional e internacional? También aquí se debe partir de 'medidas de percepción' e 'indicadores de rendimiento'.

La responsabilidad social y ética presupone el reconocimiento de la comunidad y de la sociedad como partes interesadas de la organización, con necesidades que deben ser identificadas, comprendidas y atendidas. Las ONG's tienen esta preocupación como su principal razón de existir.

3. Liderazgo

El comportamiento de líderes de una organización suscita en ella, claridad y unidad en los objetivos, así como un entorno que permite a la organización y las personas que la integran alcanzar la excelencia.

La fuerza propulsora de la excelencia se basa en la capacidad y en el compromiso de la 'alta dirección' en liderar un sistema de gestión eficaz, que estimule a las personas a un propósito común y duradero, considerando los valores, las directrices y las estrategias de la organización y comprometiéndolas con la consecución de resultados.

El personal directivo debe ejercer el liderazgo necesario para apoyar, comunicar, formar y facilitar la motivación del personal en la implantación de sistemas de calidad.

La **cultura de la excelencia** es la base del liderazgo, y se retroalimenta a partir de las experiencias vividas. Esto implica:

* Implicación del personal directivo
* Desarrollo de las relaciones externas
* Comunicación de la cultura de excelencia (interna y externa)

* Gestión de cambio.

4. Orientación desde las personas

La gente es el árbitro final de la calidad del producto o del servicio. El mejor modo de optimizar el quehacer de la organización es a través de una orientación clara desde las necesidades de las/os usuarias/os o clientes actuales y potenciales.

Este es el principio básico que inspira la gestión de calidad total. Para poder satisfacer de forma equilibrada las necesidades y expectativas (presentes y futuras) de 'usuarias/os' o 'clientes' son fundamentales las siguientes acciones: investigación –comunicación– atención

Investigación:

- Tener estrategias y sistemas efectivos de investigación para conocer y comprender profundamente deseos, necesidades y expectativas.
- Identificar claramente los distintos tipos de 'usuarias/os' o 'clientes'.
- Medir y valorar permanentemente los niveles de satisfacción.
- Conocer lo que piensa la gente sobre la calidad de los servicios y productos de la organización.

Comunicación:

- Establecer una efectiva comunicación con 'usuarias/os' o 'clientes'.
- Resolver oportunamente los problemas y quejas.
- Proporcionar información 100% confiable. Designar un(a) responsable de la elaboración de la información que se proporciona para asegurar su objetividad y validez.
- Propiciar que usuarias/os o clientes obtengan y perciban los aspectos tangibles e intangibles de la calidad.
- Tener una comunicación clara, efectiva y abierta para difundir objetivos, políticas, logros y ventajas de la forma de actuar de la organización.
- Proporcionar productos y servicios con valor agregado.

Atención:

- Designar personal capacitado para atender oportunamente las opiniones, sugerencias y reclamaciones de clientes sobre la calidad de los productos y servicios proporcionados.
- Fomentar que el personal, además de estar capacitado profesionalmente, sea cortés, amable, atento, respetuoso, oportuno y cordial.

Aunque la implantación de los sistemas de calidad debe ser impulsada desde los niveles superiores, y trasladada y extendida jerárquicamente a través de toda la organización, su éxito es

responsabilidad del personal remunerado y voluntario, y depende de sus conocimientos, habilidades, creatividad y motivación.

Para posibilitar que cada una/o desde su función intente mejorar permanentemente la calidad de lo que hace, es esencial fomentar en todos los niveles de la organización:

- La formación en materia de calidad de todos sus miembros;
- La delegación de responsabilidades y mayor autonomía en la toma de decisiones;
- La colaboración interna y el trabajo en equipo.

Las personas de la organización adquieren una importancia capital en el contexto de la calidad, y las/os líderes y personal directivo deben brindarles oportunidades para expresar sus intereses y ser escuchadas, además de proporcionarles apoyo, reconocimiento y recompensa y garantizar su implicación, pleno desarrollo personal y profesional y su satisfacción. Por fin, la valoración de las personas debe tener en cuenta la diversidad de deseos y necesidades, posibilitando un alto desempeño de la organización y la superación de las personas. Aprender a ser *interdependientes* es fundamental. No debe haber lucha de poderes internos en la organización, sino interdependencia entre las áreas funcionales; ser una sola organización, una sola visión y una sola misión. Se deben *gerenciar las percepciones.* El/la líder organizacional de hoy debe saber que la imagen es un elemento fundamental de la supervivencia organizacional.

¿Qué nivel de cumplimiento se le da en su organización a este requerimiento básico de orientar sus quehaceres DESDE las personas? ¿Qué mecanismos se implementan para su cumplimiento?

5. Alianzas de beneficio mutuo

Las organizaciones que aplican la calidad total se preocupan por desarrollar alianzas de colaboración con otras organizaciones, intercambiando conocimientos y buenas prácticas, con el fin de generar mayor valor para sus grupos de interés.

Las alianzas de éxito optimizan las competencias clave de la organización y se basan en un beneficio mutuo. Se construye una relación duradera basada en la confianza mutua, el respeto y la transparencia.

Una organización y sus aliados son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor. En la construcción de alianzas se debe tomar en cuenta:

- optimizar el número de aliados,
- establecer comunicación en ambos sentidos en los niveles apropiados para facilitar la solución rápida de problemas y evitar retrasos y disputas,
- cooperar en la validación de la capacidad de sus procesos,
- participar en iniciativas conjuntas de mejora,
- involucrar a aliados en las actividades de diseño y desarrollo de la organización para compartir el conocimiento y mejorar eficaz y eficientemente los procesos,
- involucrar a los aliados en la identificación de necesidades y en el desarrollo de estrategias conjuntas, y
- evaluar, reconocer y recompensar los esfuerzos y los logros de los aliados.

Un importante reto que impone la gestión estratégica es el estar consciente de lo que es la 'competencia' a fin de respetarla y estimularla, basado en esquemas de interdependencia, sinergia, cooperación y negociación. ***No se trata de pelear por ofrecer más y mejor solo, sino más bien de hacer más y mejor juntos.***

6. Decisiones basadas en hechos

Las organizaciones actúan de manera más efectiva cuando todas sus actividades interrelacionadas se comprenden, cuando se gestionan de manera sistemática, y las decisiones, relativas a las operaciones en vigor y las mejoras planificadas, se adoptan a partir de información fiable, que incluye las percepciones de todos sus grupos de interés. Para esto, se requiere que el sistema de información cumpla con lo siguiente:

- Proporcionar datos necesarios para una toma de decisiones correcta, oportuna, confiable y efectiva, para la mejora e innovación de los procesos y la eficiente administración y gestión operativa de la organización.
- Ser útil para la toma de decisiones en los procesos clave y de apoyo, proporcionando información confiable, oportuna, consistente y veraz.
- Brindar un acceso fácil a la información para usuarias/os internas/os y externas/os.
- Permitir la realización de comparaciones de sistemas, procesos e indicadores con otras organizaciones que tienen las mejores prácticas en el sector de que se trate.
- **Verificar permanentemente la confiabilidad de las fuentes del sistema de información.**

En los sistemas de gestión de calidad se comparan siempre datos numéricos o hechos cualitativos con los resultados previstos. Por tanto, la calidad total exige introducir en la organización la cultura de la medición y valoración, a través de un proceso sistemático de recogida y tratamiento de datos, la utilización de indicadores cuantitativos y cualitativos de logro de resultados y la generación de documentación actualizada, disponible y de fácil acceso que permita evidenciar todo lo que la organización hace para mejorar la calidad.

El análisis cuantitativo y cualitativo de los datos puede ayudar a determinar la causa de los problemas existentes o potenciales y por lo tanto proporciona una guía efectiva acerca de las acciones correctivas y preventivas necesarias para la mejora.

7. Mejora continua

La mejora continua en el desempeño global debe ser un objetivo permanente. La mejora continua del sistema de gestión de la calidad es incrementar la probabilidad de aumentar la satisfacción de usuarias/os o clientes y de otras partes interesadas.

Se debe crear **una cultura** que implique a las personas de manera activa en la búsqueda de oportunidades de mejora del desempeño de los procesos, las actividades y los servicios. Para implicar a las personas, la dirección debe crear **un ambiente en el que se delega la autoridad** de manera que se dota a las personas de autoridad y éstas aceptan la responsabilidad de identificar oportunidades en las que la organización pueda mejorar su desempeño. Esto puede conseguirse mediante actividades como:

- establecer objetivos para las personas, los proyectos y para la organización,
- comparar el desempeño con respecto otras organizaciones y con respecto a las mejores prácticas,
- reconocer y recompensar la consecución de mejoras, y
- elaborar esquemas de sugerencias que incluyan observaciones puntuales de la gestión.

Se distinguen diferentes ritmos en cuanto a la mejora continua:

- La *Mejora Gradual* (cambio continuo en los elementos, actividades y secuencia de un proceso, para conseguir mejoras en los resultados), **mejoras continuas escalonadas** realizadas por las personas en procesos ya existentes.
- La *Mejora Radical* (repensar la forma de actuar, rediseñando los procesos clave, para conseguir un salto hacia mejores niveles en los resultados globales). Proyectos de **avance estratégico** los cuales conducen a la revisión y mejora de los procesos existentes, o a la implementación de procesos nuevos; se llevan a cabo habitualmente por equipos compuestos por representantes de diversas secciones más allá de las operaciones de rutina.

Se pueden producir diferentes combinaciones de dichos tipos de mejora. Así, en la mejora continua de un proceso pueden sucederse períodos de Mejora Gradual y otros de Mejora Radical; o bien ambos tipos de mejora pueden coexistir en un mismo momento en procesos distintos de la organización.

En cualquier caso, la **Mejora Continua** precisa, para que se produzca con éxito, de una serie de *Requisitos Previos*, que se pueden resumir en:

* Enfoque por procesos (ver a. Visión Estratégica),
* Gran compromiso cultural (identificación),
* Alto nivel de disciplina organizativa,
* Orientación a resultados, y
* Fuerte deseo de cambio.

La mejora continua implica la explicitación de la…:

- **Razón** para la mejora: identificar un problema en el proceso y seleccionar un área para la mejora así como la razón para trabajar en ella.
- **Situación actual**: evaluar la eficacia y la eficiencia de los procesos existentes. Recoger y analizar datos para descubrir qué tipos de problemas ocurren más frecuentemente. Seleccionar un problema y establecer un objetivo par la mejora.
- **Análisis**: identificar y verificar las causas raíz del problema.
- **Identificación de soluciones posibles**: explorar alternativas para las soluciones. Seleccionar e implementar la mejor solución: una que elimine las causas raíz del problema y prevenga que vuelva a suceder.

- **Evaluación de los efectos**: confirmar que el problema y sus causas raíz han sido eliminados o sus efectos disminuidos, que la solución ha trabajado, y que se ha logrado la meta de mejora.
- **Implementación y normalización de la nueva solución**: reemplazar los procesos anteriores con el nuevo proceso para prevenir que vuelva a suceder el problema o sus causas raíz.
- **Evaluación de la eficacia y eficiencia del proceso** al completarse la acción de mejora: Evaluar la eficacia y eficiencia del proyecto de mejora y considerar la posibilidad de utilizar esta solución en algún otro lugar de la organización.

Con el fin de facilitar la implicación y la toma de conciencia de las personas participando en las actividades de mejora, la gestión debe considerar actividades tales como:

- formar grupos pequeños y elegir a los líderes de entre los miembros del grupo,
- permitir a las personas controlar y mejorar su lugar de trabajo,
- desarrollar el conocimiento, la experiencia y las habilidades de las personas como parte de las actividades generales de gestión de la calidad de la organización.

Mientras que la **acción correctiva** identifica medidas necesarias para corregir problemas identificados (y prevenir su repetición) y la **acción preventiva** identifica medidas destinadas a prevenir posibles problemas, la **MEJORA CONTINUA** es el proceso consistente en ***emprender acciones de forma recurrente para implementar soluciones acordadas que deberían producir efectos positivos***.

Todo proceso, producto o servicio puede ser mejorado en una búsqueda permanente de la perfección y la excelencia. Se trata de cuestionar permanentemente el status quo y crear progresivamente nuevos requisitos de calidad de mayor alcance, preocupándose por incrementarla de manera continua. Ello implica la revisión crítica de lo que se hace en la organización y la aplicación permanente del denominado ciclo PDCA[20] o de mejora continua:

- **Planificación** ("Plan"): análisis y evaluación de la situación actual, identificación de áreas de mejora, fijación de objetivos de mejora, análisis de posibles soluciones y selección de la más adecuada.
- **Ejecución** ("Do"): puesta en marcha o implantación de la solución seleccionada.
- **Comprobación** ("Check"): medición y valoración de los resultados de mejora obtenidos en comparación con los resultados inicialmente planificados.

[20] **P**lan, **D**o, **C**heck and **A**ct / Planificar, Ejecutar, Comprobar y Actuar en español.

- **Actuación** ("**A**ct"): introducción de las medidas correctivas necesarias con base en la revisión efectuada.

Además, el ciclo PDCA debe impulsar la **sistematización** de la experiencia y posibilitar el aprendizaje en toda la organización, para lo cual se recurrirá no sólo a la propia experiencia adquirida en el proceso de mejora continua, sino también a las experiencias de otras organizaciones dentro y fuera del sector de actuación de la organización, a través del llamado '**benchmarking**'[21]. Este tiene por objeto aprender y mejorar, tomando como referencia buenas prácticas que otras organizaciones desarrollen.

El aprendizaje debe ser interiorizado en la cultura organizacional, volviéndose parte del trabajo diario en cualquiera de sus actividades, ya sea en la búsqueda de la eliminación de las causas de problemas, en la motivación de las personas por la propia satisfacción de ejecutar sus actividades de la mejor manera posible o en la incorporación de innovaciones. Se debe mantener una *flexibilidad organizacional.* Atender nuevos requerimientos, realizar inversiones y propiciar el crecimiento organizacional en forma rítmica y gradual. Se debe saber *anticipar los cambios* y g*erenciar el cambio tecnológico*. Esto implica:

- Conocer la necesidad de invertir en el desarrollo tecnológico a corto mediano y largo plazo, como un problema de supervivencia y/o competencia.
- Desarrollar la capacidad innovativa de la organización, a través del cabal aprovechamiento de la tecnología.
- Madurar en el manejo y uso de la tecnología, convirtiéndose en *usuarias/os inteligentes*, *usuarias/os innovadoras/es o creadoras/es de nuevas tecnologías*.
- Adaptar la organización para que esté acorde con los cambios tecnológicos introducidos, actuando adecuadamente frente a estos.
- Comprender que la tecnología no es un lujo, sino una necesidad para sobrevivir y 'competir'.
- Comprender que la tecnología no puede resolver todo lo que se desea, si no se utiliza con los esquemas de gestión adecuados.
- Comprender que la tecnología no reemplaza a la gente, sino que la desplaza de una actividad a otra, bien sea dentro o fuera de la organización. Todo incremento tecnológico implica incremento en el personal de soporte y mantenimiento tecnológico, aún cuando reduzca personal operativo.

[21] Para mayor explicación, ver capítulo 5 sobre herramientas.

La Mejora Continua implica ***manejar el cambio como rutina***. Pasar de una gerencia de control, a una gerencia de cambio. Gerenciar el cambio implica realizar un ciclo permanente y simultáneo de cuatro procesos, que son:

1: Identificar la necesidad del cambio

2: Concienciar en cuanto a la necesidad del cambio y la consecuencia al no hacerlo

3: Prepararnos para el cambio

4: Facultar para actuar de acuerdo al cambio requerido.

Hasta aquí los 7 requerimientos básicos de la Calidad. Un discurso teórico posiblemente interesante, sin embargo, ahora vale PREGUNTARNOS:

"¿Dónde nos encontramos en relación a estos REQUERIMIENTOS?" El siguiente cuadro invita a definir descriptores en una escala de tres niveles para cada uno de los requerimientos. Queda a opción subdividirlos para una visión más detallada… Una vez definidos los descriptores tendremos un instrumento para valorar…

Requerimientos básicos	Nivel de Desarrollo de Requerimientos de Calidad		
	Iniciando	Caminando	Consolidándose
1. Visión Estratégica			
2. Orientación hacia los resultados			
3. Liderazgo			
4. Orientación desde las personas			
5. Alianzas de beneficio mutuo			
6. Decisiones basadas en hechos			
7. Mejora continua			

Elaboren en equipo por ORGANIZACIÓN una guía de puntos a enfocar de cara a la constitución de un Plan de Acción para mejorar continuamente la calidad en su organización. Retomen, en primer lugar, aquellos puntos de este capítulo que más les llamaron la atención… Sugerimos mencionar primero estos puntos a nivel personal para después compartir y fundamentar en su equipo, y tomar decisiones para elaborar la guía…

4.4. ENFOQUE DE COMPETENCIAS (ver también Anexo D, p. 159)

Además del Enfoque hacia la Excelencia abordado en el inciso anterior, en la literatura sobre la Gestión de la Calidad, nos encontramos con el llamado 'Enfoque de Competencias'. Bajo este enfoque se plantea la necesidad de identificar y normalizar las competencias correspondientes a las diferentes funciones y tareas a ejercer en una organización.

Como ejemplo nos referimos a una herramienta específica, llamada DACUM[22]:

Propósito	• Es necesario disponer de instrumentos objetivos, confiables y válidos que permitan asegurar que las habilidades y conocimientos que las/os trabajadoras/es demuestran poseer, son aquellos que realmente se requieren para realizar adecuadamente las tareas propias de determinada ocupación. Por lo tanto, los instrumentos y programas formativos deben estar basados en las exigencias de las ocupaciones. • El propósito de la identificación de competencia a través del método DACUM ha sido la necesidad de establecer una base curricular que responda a las necesidades objetivas y subjetivas del momento.
Contenidos	• El enfoque de competencia se refiere a la voluntad de acentuar la capacidad de la persona para realizar una actividad y no las habilidades para demostrar sus conocimientos. **Competencia** es el conjunto de comportamientos socio-afectivos y habilidades cognoscitivas, psicológicas, sensoriales y motoras que permiten llevar a cabo adecuadamente un papel, una función, una actividad o una tarea. • **Estándares ocupacionales**: son puntos de referencia que permiten el análisis tanto de actividades laborales como del grado de competencia de personas que ejecutan determinadas funciones. Se reconocen tres tipos de estándares: - **De insumo**: identifican el conocimiento y las destrezas que los trabajadores deben demostrar, para poder ejecutar eficazmente las funciones requeridas por un puesto de trabajo, en determinada ocupación. - **De proceso**: identifican las funciones o tareas de determinada ocupación. Predominan cuando una ocupación exige la ejecución de determinadas tareas específicas, en una secuencia dada, para obtener un producto preciso. - **De competencia**, son los que identifican el grado de desempeño que un trabajador debe demostrar en la ejecución de sus funciones, o sea el resultado que se espera de su trabajo. Enfoque Sistémico:

[22] DACUM: DESARROLLANDO UN CURRICULUM – Método DACUM / **D**eveloping **A CU**rriculu**M** / de origen canadiense a finales de los años 60.

Metodología	• El análisis DACUM es una herramienta para identificar y planificar los recursos de aprendizaje. Para cada competencia se puede identificar el tipo de habilidad necesaria; instalaciones; equipo y suministro; actividades de aprendizaje adecuadas; técnicas y estratégicas de evaluación y el mejor lugar para aprender, ya sea salón de clase, laboratorio, taller o una situación real de trabajo. • Para la elaboración de estándares se requieren cinco pasos distintos: 1. La identificación de un **grupo representativo** de la ocupación o del área de disciplina. Si no existe un grupo representativo que requiere estándares, estos no se desarrollan. El **análisis ocupacional**. En el proceso de análisis ocupacional se elabora una definición de los contenidos funcionales. Este análisis se realiza mediante expertos que practican determinada ocupación, seleccionados o aprobados por el Grupo Representativo. - El proceso de análisis de DACUM implica reunir a un pequeño grupo especializado en un campo o área ocupacional y solicitarle una intensa lluvia de ideas encabezada por un facilitador experimentado, para que identifique las habilidades o competencias necesarias para desempeñarse en su campo. - A partir de la primera lluvia de ideas se procede con la identificación y descripción del título de la competencia, de la ocupación o de la principal función de un determinado proceso. Para definir las funciones se sigue un proceso de discusión y construcción de consenso entre los miembros del grupo, hasta que sienten haber terminado con todas las posibilidades. El paso que sigue es ubicar los enunciados de tareas en cada una de las funciones. Esta parte se considera la más crítica, porque alrededor de estas tareas se construirá posteriormente el programa de formación. Una vez concluida esta fase se listan, a nivel de área o planta, los conocimientos y habilidades generales requeridos en la ocupación, las conductas y actitudes deseables, herramientas equipos y materiales, perspectivas y tendencias al futuro. La última etapa consiste en verificar y afinar las funciones y tareas identificadas. - El método se caracteriza por establecer una conexión orgánica desde su diseño, entre la norma de competencia expresada en criterios de desempeño, y la construcción del currículo que debe conducir al cumplimiento de la misma. 2. La definición de los **estándares**. En base al análisis ocupacional, se redactan los estándares en lenguaje sencillo, así como con orden y estructura lógica. 3. La **validación** de los estándares se realiza con la participación más amplia posible de usuarias/os. 4. La **aprobación** de los estándares. Una vez validados se presentan a la autoridad responsable del Grupo Representativo para su aprobación y publicación.
Productos	• ***Tabla o carta DACUM*** *referida al trabajo u ocupación estudiada. Es utilizado como base para el desarrollo curricular, detección de necesidades de capacitación, evaluación del desempeño de trabajadores, desarrollo de pruebas de competencia, descriptores de tareas, etc.*

Participación de los actores	• *En el panel y para la validación de la carta DACUM, se convocan grupos apropiados de usuarios en los centros principales del país donde se practica determinada*

sociales	*ocupación, para presentar los estándares nacionales y conocer las observaciones de los grupos.* • *Una vez terminada la definición de los estándares, también es preciso validarlos con la participación más amplia posible de los usuarios, para poder asegurar la calidad y la relevancia de los estándares. El proceso de validación debe tomar en cuenta las diferencias regionales y tamaño de los establecimientos.* • *El proceso de validación debe ser riguroso y comprender personas claves en representación de todos los grupos interesados, para asegurar la credibilidad de los estándares.* • *Una vez validados se presentan a la autoridad responsable del Grupo Representativo para su aprobación y publicación.*
Instancias/ organismos	• *Comités Sectoriales e institutos de educación técnica y profesional.* • *Se desarrollan estándares laborales nacionales, pero su aplicación –aunque contextualizada– es útil a nivel organizacional.*
Resultados	• *Estándares ocupacionales a nivel regional, nacional, local u organizacional según la dimensión y representatividad que tuvo la aplicación.*

4.5. ENFOQUE DE ALINEACIÓN ESTRATÉGICA[23]

La coherencia en el actuar integral dentro del marco de la organización y hacia fuera es un aspecto fundamental. Con el Enfoque de Alineación Estratégica se nos da una visión más clara de lo que implica todo esto.

Muchas organizaciones, que aún siendo exitosas, siguen buscando nuevas formas de tomar la delantera y concertar una verdadera cultura de misión, visión y valores compartidos. Esas organizaciones implementan en esa cultura un sistema sencillo diseñado para medir el éxito y manejar sus parámetros esenciales a la vez que buscan la transformación del personal en un equipo que demuestra, objetiva y consistentemente creer en esos valores esenciales.

Cuando las personas trabajan con un propósito común y líneas integradas de acción, están alineadas. Cuando trabajan con propósitos encontrados, no lo están.

Trabajar sin alineación es como luchar para moverse hacia adelante contra fuerzas que lo empujan a uno hacia atrás. Progresar se vuelve un desafío real y a veces insuperable.

[23] Resumen de 'Total Alignment'. From Vision to Reality. Riaz Khadem, Ph D, Editorial Norma.

Resolver un problema de alineación quiere decir eliminar las fuerzas que evitan que la gente se mueva en la misma dirección. Si todos van en diferentes direcciones van a terminar por no llegar a ninguna parte.

Una fórmula recomendada para la alineación consiste de 3 pasos:

1. Involucrar al personal en la creación de un Propósito y una Visión comunes.
2. Desarrollar estrategias para compartir la Visión y su cumplimiento con la valoración permanente crítica en base a un sistema de indicadores acordado.
3. Alinear la organización a través de 'estrategias creativas'.

La **estrategia creativa** implica que se sabe qué hacer de manera diferente y qué no hacer. Implica calidad en todas las actividades y alineación para asegurar una coordinación perfecta.

Consejos para el establecimiento de una estrategia creativa:

1. ***Cuestionar las suposiciones****: las estrategias que se basan en romper esas reglas son más creativas y crean claras ventajas.*
2. ***Adaptar los productos y servicios a las necesidades específicas de usuarias/os o clientes****: La clave es calcular exactamente qué combinación de calidad, servicio y comodidad es la más oportuna.*
3. ***Alinear estrategia y cambio****: hay que visualizar lo que una/o quiere que pase en el futuro y luego formular una estrategia para lograrlo.*

La fórmula para alinear la estrategia con el cambio tiene tres partes:

*1. **consulta**: se refiere al intercambio libre y abierto de ideas sobre un tema con el fin de discutirlo de la mejor manera posible. Las reglas básicas de la consulta incluyen transparencia, espontaneidad, objetividad y participación, se involucra a las personas que puedan agregarle creatividad en su formulación y a las que van a ser involucradas en su implementación, con el propósito de lograr un sentido de pertenencia y con ello tener más posibilidades de éxito.*

*2. **acción**: es la continuación lógica de la consulta. La consulta produce la estrategia, la acción es la ejecución de la estrategia, sometiendo a prueba los supuestos sobre los que se basa.*

*3. **revisión**: consiste en el proceso de evaluar la acción. Se comprueba así, si la estrategia está funcionando.*

En un entorno de cambio rápido, las mejores estrategias no son necesariamente las que están perfectamente concebidas y rigurosamente ordenadas, las mejores estrategias son las que están bien planificadas y continuamente alineadas con la nueva información en el curso de acción.

Estrategias para comunicar la Visión

a. ***Responsabilidad alineada****: Es necesaria una estrategia de implementación efectiva en donde cada persona responda por cuotas específicas y cuantificables en la implementación de la estrategia.*

b. ***Información enfocada****: la gente necesita información regular y frecuente sobre la forma en cómo está desempeñándose en su área de responsabilidad.*

c. ***Capacidades alineadas****: es la capacidad de que cada persona domine todas las habilidades específicas para tener éxito en sus áreas de responsabilidad.*

d. ***Comportamientos alineados****: con la Visión y la estrategia. Es lo que las personas hacen y dicen. Las acciones o comportamientos diarios se deben alinear e integrar con los resultados y valores de la organización.*

e. ***Equipos alineados****: la gente necesita metodología y capacitación. Apropiación de los resultados, apoyo para el análisis de los datos, determinación de causas y búsqueda de nuevas oportunidades.*

f. ***Tutoría alineada****: surge de la necesidad de las personas de responder apropiadamente a la información acerca del resultado. Las personas necesitan apoyo personal, orientación y ánimo para convertir la información sobre su desempeño en energía positiva.*

g. ***Compensaciones alineadas****: la alineación requiere que se premien los comportamientos correctos, lo esencial es producir conceptos que premien a las personas por su contribución real y alineada con la Visión y a la estrategia.*

Alineación Total

Formular una estimulante y compartida Visión y estrategia, alinear la responsabilidad, la evaluación, el establecimiento de objetivos, la cultura, la competencia, la información y las compensaciones con la Visión y la estrategia, no son suficientes. La alineación total es algo más que la integración de los procesos con la Visión y la estrategia, es alinear la Visión misma con las necesidades urgentes de la comunidad, de la humanidad. Implica contribuir positivamente con la comunidad local, nacional e incluso mundial.

¿Qué implica cada uno de los enfoques mencionados en este capítulo de cara a mi organización?

Enfoque	Implicación
1. Enfoque de Calidad Total	
2. Enfoque	

hacia la Excelencia	
3. Enfoque de Competencias	
4. Enfoque de Alineación Estratégica	

¿Qué lecciones se visualizan después de su discusión?

¿Qué deberíamos hacer?

4.6. IMPLEMENTACIÓN DE LA CALIDAD TOTAL[24]

> LA CALIDAD ES UN ESTILO DE VIDA. EL CAMBIO DEBE SER LA NORMA, NO LA EXCEPCIÓN. ES MÁS IMPORTANTE SER CLARO QUE CORRECTO

En este apartado presentamos dos rutas metodológicas generales (no-prescriptivas), señalando posibles pasos a seguir o fases para la implementación de un Sistema de ***Gestión de Calidad Total*** (TQM – Total Quality Management).

13 PASOS GENÉRICOS

1. **Decisión y compromiso gerencial**: visible y demostrado en todas las acciones que realiza a diario.
2. **Declarar la introducción del TQM** (Gestión de Calidad Total)
3. **Formulación del plan estratégico para la calidad total**
    1. Proyección de la visión.
    2. Definición de la misión.
    3. Declaración de la filosofía (valores).
    4. Enunciación de las políticas gerenciales para la calidad total.
    5. Diagnóstico estratégico institucional - FODA
    6. Planteamiento de las estrategias y objetivos estratégicos de la calidad total.
    7. Diagnóstico del clima organizacional.
    8. Estructuración del plan de acción maestro para implementar la calidad total.
4. **Proveer un panorama claro de la "Misión" y "Valores" de la organización (sensibilización)**
5. **Planear y organizar el sistema para información de usuarias/os o clientes y para la administración de procesos**

    Organizar la parte administrativa, pero ***NO*** manejarla burocráticamente, sino involucrar al personal en cada nivel y cada posición - diseño de la organización para la calidad total (incluye organigrama, integrantes, misión y funciones de cada componente)

    1. Desarrollo de un seminario sobre gerencia para la calidad total.
    2. Creación e integración del consejo o comité de calidad y su formación.
    3. Asignación de una persona coordinadora de equipos de mejora y aseguramiento de la calidad y/o círculos de calidad[25].
    4. Creación e integración de los equipos de mejora y aseguramiento de la calidad.
    5. Creación e integración de los círculos de calidad.
    6. Organización de la reunión anual de calidad total.

[24] Basado en fuentes múltiples, como Berzosa y otros - 2005, Ávila - 2002, López - 2005, …
[25] Ver el capítulo 5 sobre herramientas.

7. Capacitarse entre las personas involucradas - desarrollo humano (calidad de vida) para la calidad total.

1. Mejoramiento del clima organizacional encontrado.
2. Capacitación a todo el personal sobre la filosofía y cultura de la calidad total y divulgación del sistema y proceso de calidad que se implementará.
3. Definición del sistema de reconocimiento y estímulo por logros en la calidad (Equipos y Círculos)
4. Formulación de un programa de excelencia hacia la cultura de la calidad total (Evaluación del desempeño, capacitación, liderazgo, motivación, comunicación, promociones y ascensos en función de la calidad.)

8. Identificar el estado actual de los quehaceres (diagnóstico), teniendo presente los objetivos de las operaciones – puede incluir el diagnóstico del estado actual del sistema de calidad en caso que ya estuviera funcionando.

9. Seleccionar los lugares de trabajo idóneos, y decidir los objetivos y aspectos a controlar - desarrollo técnico para la calidad total – elaboración de un Sistema de Indicadores, los Instrumentos de Valoración y los PLANES de ACCIÓN.

1. Diseño e implementación del Sistema de Aseguramiento de la Calidad (SAC), con su programa de equipos de mejora.
2. Diseño e implementación de un programa anual de mejoramiento a la calidad y reducción de costo.
3. Diseño e implementación de un programa de mejora de funciones administrativas.
4. Diseño e implementación de un programa de círculos de calidad.
5. Diseño e implementación de un programa educativo permanente para personal de antiguo y nuevo ingreso, a través de la capacitación y entrenamiento sobre la filosofía, metodología, técnicas y herramientas de la calidad total.

6….

10. Estabilizar y controlar los procesos y/o los sistemas - Para elaborar los documentos correspondientes al sistema de calidad se identifican todos los procesos que afectan la calidad del producto o servicio y se elabora un flujograma para cada uno de ellos, determinando en cada actividad los documentos requeridos para garantizar el buen funcionamiento del proceso. Dentro de estos documentos se encuentran los planes de calidad, procedimientos, instrucciones de trabajo, registros de calidad y otros. Con base en el análisis realizado se determinan los documentos existentes y faltantes, estableciéndose planes de acción para la elaboración.

11. Medir y dar seguimiento a los resultados – valorar procesos y productos en base al sistema de indicadores anteriormente establecido.

12. Mejorar el estado actual de las operaciones y el seguimiento correspondiente.

13. Estandarizar los resultados y mejorar continuamente - retroalimentación continua de etapas anteriores y consolidaciones e institucionalización del sistema y procesos de calidad total en todas y cada una de las áreas y unidades de la organización.

Berzosa y otros (2005, 89-98) describen el proceso de implementación de un Sistema de

Calidad refiriéndose a las siguientes **FASES**:

1. Planteamiento inicial y compromiso de la Dirección

… Para tener éxito en la implantación de un modelo de calidad la dirección debe:

- Posicionar a la gestión de la calidad como una herramienta estratégica.
- Mentalizarse ella misma y saber sensibilizar de que se trata de un proceso, orientado hacia usuaria/o o 'cliente' y basado en una cultura de mejora continua (hacer las cosas bien, a la primera vez y siempre).
- Mostrar los éxitos alcanzados por otras organizaciones anteriormente.
- Lograr que las personas de la organización actúen como principal elemento propulsor del proyecto.

2. Comunicación interna de la iniciativa

En esta segunda fase se desarrolla y despliega la estrategia de comunicación, necesaria para que cualquier cambio organizacional (y en consecuencia la implantación de un sistema de calidad) resulte posible y sea exitoso. Se comunica a las personas de la organización sobre el papel que ellas juegan en la introducción del sistema de calidad y sobre las características y elementos principales del modelo de excelencia que se implantará.

3. Definición de responsabilidades / formación de las personas

En esta fase se selecciona y se forma a las personas directamente implicadas en el proyecto de implantación del sistema de calidad, de acuerdo al papel que le toca desempeñar. Cada miembro de la organización debe conocer tanto su papel en la estructura conformada para la gestión de la calidad, como las funciones específicas que se le asignan.

4. Diagnóstico de la situación actual de la organización

El proceso de autoevaluación es una pieza clave del proceso de implantación del sistema de calidad porque permite identificar sus puntos fuertes y sus áreas de mejora.

5. Definición del sistema de gestión de la calidad a implantar

En esta fase la organización definirá, con base en el resultado del diagnóstico efectuado en la etapa anterior, los siguientes elementos del sistema de gestión de la calidad:

- **Alcance** del sistema
- **Procesos y procedimientos**
- **Sistema de documentación**

6. Implantación del sistema de gestión de la calidad

Esta fase está dedicada a llevar a cabo la formación de todo el personal acerca del sistema de calidad a implantar, así como a la adopción gradual de los procedimientos definidos.

7. Auditorías, seguimiento y proceso de mejora continua

La última fase de implantación del sistema de gestión de la calidad ha de ser continua y **recurrente**.

La organización debe, a partir de la puesta en marcha del sistema de gestión de la calidad, efectuar 'auditorías' periódicas que servirán para hacer un seguimiento de sus avances hacia la calidad total. Se definen planes de actuación, con acciones preventivas y correctivas con el objetivo de garantizar la mejora continua de los procesos. Los planes deben contener:

- La descripción de la carencia encontrada.
- La definición de los resultados a alcanzar con las acciones que serán implementadas.
- La identificación de los indicadores que medirán las mejoras en el proceso.
- La indicación de los plazos y recursos asignados.
- La definición de los responsables del plan de actuación.
- La garantía que las acciones están integradas en el ciclo de mejora continua de la organización.

¿Qué diferencias y semejanzas encuentra entre ambas rutas metodológicas?

Semejanzas	*Diferencias*	
	PASOS	*FASES*

¿Cuáles serían los 'pegones' más fuertes en el caso de su organización?

4.7. ELEMENTOS CLAVE DE LA GESTIÓN DE CALIDAD TOTAL

Betancourt Tang J.R. (2002, 30-35) en su obra sobre ***Gestión Estratégica*** cita a Joel Barker quien menciona tres elementos CLAVE para la Gestión Estratégica Organizacional.

De manera resumida y con algunas adecuaciones, le presentamos este aporte. Le invitamos a valorar críticamente su validez en el área del trabajo social, en el quehacer de las ONG's, de las organizaciones sin fines de lucro. Vale la comparación con los siete requerimientos básicos identificados anteriormente en este mismo capítulo (inciso 4.3.) para establecer la relación correspondiente.

1) **EXCELENCIA**: La *excelencia* es la base mínima de partida para definir 'competencia', sin ella, la organización no tiene futuro. Los componentes que tiene la gerencia de la excelencia son, primero la *calidad total* que involucra *calidad humana* y *calidad de procesos*.

   Cuando hablamos de **calidad humana**, hablamos de desarrollo personal, autoestima, visión personal y profesionalismo. Profesionalismo no significa títulos, más bien estamos hablando de entender nuestro rol dentro de la organización con un sentido de profesión. …Una organización aprende a través del aprendizaje de sus miembros, sin embargo eso es condición necesaria, pero no suficiente; si los miembros de la organización no interactúan entre sí, jamás habrá aprendizaje como organización, habrá aprendizaje personal, pero no aprendizaje de equipo. Existen dos procesos diferentes de aprendizaje, por una parte está el aprendizaje de mantenimiento que permite sacar provecho a aquellos paradigmas que aún permanecen vigentes y el aprendizaje innovativo que es aquel que nos dice no sólo lo que aprendemos sino cómo aprender a aprender, enfrentando nuevos paradigmas. Este último es un concepto fundamental; una organización tiene que estar preparada para ***aprender a aprender***.

   Cuando hablamos de **calidad de procesos**, hablamos de **mejoramiento continuo**, **control estadístico** y de un aspecto fundamental del elemento humano, que es **la participación**. …El *mejoramiento continuo* es un elemento fundamental de la excelencia, como también lo es la *reingeniería*, que implica rediseño de los procesos. Así mismo encontramos el *benchmarking,* que sirve como una forma de evaluar cómo está nuestra organización con respecto a la competencia y el entorno, ya que no somos entes aislados, sino que estamos dentro de un mundo global, de competencia, de luchas y de alternativas, pero también de cooperación y queremos estar comparándonos permanentemente en nuestro sector.

2) **INNOVACION:** El segundo elemento es la *innovación*, la cual tiene que convertirse en **una forma de vida** para todos los miembros de la organización.

   Como ejemplo aparece el paradigma del KAIZEN[26] japonés, que establece que todos los días se tiene que mejorar algo y que estas mejoras permanentes, se convierten, a la larga, en una estrategia de vida[27]. ¿Por qué la innovación como una forma de vida?

[26] Ver inciso 4.9. de este mismo capítulo para ampliar respecto al paradigma de KAIZEN.

Primero, porque está basada en **la creatividad innata**, que poseemos los seres humanos. Hacer que la gente use su creatividad es lo primero que debemos enfrentar. Una organización de seguidores crónicos y pasivos nunca puede ser una organización líder; para que una organización sea líder, todos los miembros de ella deben ejercer de alguna manera el liderazgo. Es necesario tener arraigado el sentimiento de liderazgo y éste se ejerce a todos los niveles, social, político, religioso, profesional, gremial, etc. Esto debe crear un patrón cultural compartido por la mayoría de los miembros de la organización. Por esto decimos que la innovación debería ser una forma de vida para todos.

3) **ANTICIPACION:** El tercer elemento es la *anticipación.* Con esto estamos hablando de la organización proactiva. La organización proactiva es la que no espera que ocurran las cosas para responder, sino que permanentemente se está adelantándo a los acontecimientos o forzando situaciones para que lo que ocurra en el futuro le favorezca.

La anticipación debe llevarnos a considerar algunas ***tendencias*** que han comenzado a aparecer en el ámbito mundial. A través del conocimiento de las tendencias es posible anticipar muchos cambios de hoy en día. Veamos algunas tendencias señaladas por reconocidas/os autoras/es de la actualidad:

La **primera tendencia**: *la sociedad del **ser***: La misma implica una vuelta hacia la calidad personal y la búsqueda de valores evolutivos.

Como **segunda tendencia**: *micronacionalismos globales*: pensar globalmente (país o región), pero con acción local (comunidad, municipio o estado).

La **tercera tendencia** tiene que ver con los procesos de *democratización y participación ciudadana*.

La **cuarta tendencia** es la de la *autoformación y la autogestión,* como producto de la sociedad del ser. Cuando la gente desarrolla su propia visión, sabe hacía donde va, conoce sus responsabilidades y sabe lo que tiene que hacer, por lo tanto puede auto-formarse y auto-gestionar sus procesos educativos.

Como **quinta tendencia** debemos mencionar la *necesidad de un segundo idioma*.

En el ámbito de tecnología, la **sexta tendencia** nos sugiere la *automatización total de las actividades del ser humano*.

La cuestión está en convertirnos en usuarias/os inteligentes de la tecnología y no seguir siendo usuarias/os ciegas/os que sólo ven cómo llegan las cosas sin saber como utilizarlas. Esta tendencia incluye el acceso creciente a la *información bibliográfica* en la red, desde cualquier parte del mundo.

[27] Cuándo se habla de "una forma de vida para todos", Barker menciona el ejemplo de un directivo japonés que cada vez que iba pasando por los diferentes puestos de trabajo, le preguntaba a los trabajadores, ¿qué has hecho hoy para mejorar? A partir de este hecho, se generó en la gente un sentimiento de importancia hacia la mejora continua, ya que todo el mundo sabía lo que le iban a preguntar cuando se encontrara con ese ejecutivo, tal que estaban pendientes de hacer cosas para que tuvieran algo que responder. Eso hizo que la innovación se convirtiera en una forma de vida para todas las personas dentro de la organización.

Estos tres elementos, *Excelencia*, *Innovación* y *Anticipación,* forman las claves del éxito y no se pueden perder de vista. Recuerde que a la velocidad actual que tienen los cambios: ***el futuro es hoy***.

¿Qué observación le merecen estos tres puntos clave del éxito?

¿Qué relación establece entre estos tres claves del éxito y los 7 requerimientos básicos y los 3 factores impulsores de la calidad, mencionados anteriormente?

Ya adelantándonos al siguiente capítulo donde abordaremos diferentes herramientas para la gestión de la calidad, en el siguiente inciso presentamos la metodología de las 5 S's. La incluimos en este capítulo por ser una propuesta más genérica que una herramienta particular. El reto está en adecuar la propuesta al contexto de nuestra organización…

4.8. METODOLOGÍA 5S

Dentro del marco de la filosofía de 'Calidad Total', con su enfoque de 'mejora continua', una metodología sobresaliente viene siendo la '5S'.

Como penúltimo aporte de este capítulo hacemos referencia a la misma. Esta metodología surge dentro del marco del desarrollo empresarial y, nuevamente, le invitamos a considerar críticamente ***cuáles podrían ser los aprendizajes para el quehacer de una organización de acción social…***

5S: Una metodología para la organización, limpieza, desarrollo, y sostenimiento de un ambiente productivo de trabajo. Se implementa para incrementar la auto-iniciativa de las personas en mejorar sus trabajos, hacer mejor el trabajo en equipo entre ellas, entrenar su liderazgo, simplificar el ambiente de trabajo, visualizar "desperdicio" y actividades sin valor en el lugar de trabajo, proyectar una mejor imagen a la gente,…

Las 5 S, Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu y Shitsuke, conceptos de origen japonés que hacen parte integral de los procesos de mejoramiento continuo[28]

Esta metodología se refiere a la creación y mantenimiento de áreas de trabajo más limpias, más organizadas y más seguras, es decir, se trata de imprimirle mayor "calidad de vida" al trabajo. Las 5 S provienen de términos japoneses que diariamente ponemos en práctica en nuestras vidas cotidianas y no son parte exclusiva de una "cultura japonesa" ajena a nosotras/os, es más, todos los seres humanos, o casi todos, tenemos tendencia a practicar o hemos practicado las 5 S, aunque no nos demos cuenta.

Las 5 S son:

- **Seiri**: clasificar, organizar, arreglar apropiadamente
- **Seiton**: orden
- **Seiso**: limpieza
- **Seiketsu**: limpieza estandarizada
- **Shitsuke**: disciplina

Objetivo 5'S: El objetivo central de las 5 S es ***lograr el funcionamiento más eficiente y uniforme de las personas en los centros de trabajo***

[28] Basado en un aporte de Carlos López con un artículo en INTERNET: www.gestiopolis.com.

1. SEIRI - DESECHAR LO QUE NO SE NECESITA

Seiri o clasificar consiste en retirar del área o estación de trabajo todos aquellos elementos que no son necesarios para realizar la labor, ya sea en áreas de producción o en áreas administrativas.

2. SEITON - UN LUGAR PARA CADA COSA Y CADA COSA EN SU LUGAR

Seiton u orden significa más que apariencia. Es la organización de los elementos necesarios de modo que resulten de fácil uso y acceso, los cuales deberán estar, cada uno, etiquetados para que se encuentren, retiren y devuelvan a su posición, fácilmente. Se deben usar reglas sencillas como: lo que más se usa debe estar más cerca, lo más pesado abajo lo liviano arriba, etc.

3. SEISO - LIMPIAR EL SITIO DE TRABAJO Y LOS EQUIPOS Y PREVENIR LA SUCIEDAD Y EL DESORDEN

Seiso o limpieza incluye, además de la actividad de limpiar las áreas de trabajo y los equipos, el diseño de aplicaciones que permitan evitar o al menos disminuir la suciedad y hacer más seguros los ambientes de trabajo. Así mismo, la demarcación de áreas restringidas, de peligro, de evacuación y de acceso genera mayor seguridad y sensación de seguridad entre los empleados.

4. SEIKETSU - PRESERVAR ALTOS NIVELES DE ORGANIZACIÓN, ORDEN Y LIMPIEZA

El Seiketsu o limpieza estandarizada pretende mantener el estado de limpieza y organización alcanzado con la aplicación de las primeras tres S, el Seiketsu sólo se obtiene cuando se trabajan continuamente los tres principios anteriores. Para generar esta cultura se pueden utilizar diferentes herramientas, una de ellas es la localización de fotografías del sitio de trabajo en condiciones óptimas para que pueda ser y visto así recordar que ese es el estado en el que debería permanecer.

5. SHITSUKE - CREAR HÁBITOS BASADOS EN LAS 4'S ANTERIORES

Shitsuke o disciplina significa evitar que se rompan los procedimientos ya establecidos. Sólo si se implanta la disciplina y el cumplimiento de las normas y procedimientos ya adoptados se podrá disfrutar de los beneficios que ellos brindan. El shitsuke es el canal entre las 5'S y el mejoramiento continuo. Shitsuke implica control periódico, visitas sorpresa, autocontrol, respeto por sí misma/o y por las/os demás y mejor calidad de vida laboral.

Las 5'S son un buen comienzo hacia la calidad total y no le hacen mal a nadie, está en cada una/o aplicarlas y empezar a ver sus beneficios.

A continuación unas referencias a adecuaciones basadas en el pensamiento de las 5 S…

LAS CINCO S (5 S): LOS CINCO PASOS DEL 'HOUSEKEEPING'

En la introducción del housekeeping, con frecuencia se prefiere utilizar equivalentes en inglés de las 5S japonesas, como es el caso de la "Campaña de las 5S" o de la "Campaña de las 5C".

Campaña de las 5S

1. Sort (separar): separar todo lo innecesario y eliminarlo.
2. Straighten (ordenar): poner en orden los elementos esenciales, de manera que se tenga fácil acceso a estos.
3. Scrub (limpiar): limpiar todo –herramientas y lugares de trabajo-, removiendo manchas, mugre, desperdicios y erradicando fuentes de suciedad.
4. Systematize (sistematizar): llevar a cabo una rutina de limpieza y verificación.
5. Standarize (estandarizar): estandarizar los cuatro pasos anteriores para construir un proceso sin fin y que pueda mejorarse.

Campaña de las 5 C

1. Clear out (limpiar): determinar qué es necesario e innecesario y deshacerse de esto último.
2. Configure (configurar): suministrar un lugar conveniente, seguro y ordenado a cada cosa y mantener cada cosa allí.
3. Clean and check (limpiar y verificar): monitorear y restaurar la condición de las áreas de trabajo durante la limpieza.
4. Conform (ajustar): fijar el estándar, entrenar y mantener.
5. Custom and practice (acostumbrar y practicar): desarrollar el hábito de mantenimiento de rutinas y esforzarse por un nuevo mejoramiento.

Se suelen mencionar cinco maneras de evaluar el nivel de cumplimiento de las 5 S:

1. Autoevaluación.
2. Evaluación por parte de un(a) consultor(a) experto/a.
3. Evaluación por parte de un(a) superior(a).
4. Una combinación de los tres puntos anteriores.
5. Competencia entre grupos gemba[29].

En cuanto al trabajo en el área socio-educativa, en cada uno de nuestras organizaciones, ¿qué aprendizajes podemos sacar de las 5S? ¿Qué implicancias pueden tener?

[29] Gemba: ambiente laboral – áreas laborales

4.9. UNA CULTURA DE CALIDAD TOTAL

La metodología 5 S viene dentro del marco de una filosofía más amplia de Mejora Continua. En este caso se le denomina KAIZEN. En este inciso ampliamos brevemente al respecto, ya que es muy ilustrativo en cuanto a cómo la CULTURA de CALIDAD implica una actitud fundamental ante la vida…

KAIZEN*: Filosofía de Mejora Continua y algo más…*[30]

Ya anteriormente identificamos como requerimiento básico la 'mejora continua'. De hecho no trata de una simple decisión de momento, sino de una actitud construida conscientemente sobre la base de todo un pensamiento positivo. Es en este contexto que se debe ubicar 'KAIZEN'. El KAIZEN, no es nuevo, más bien en sus orígenes, tal vez sea la más antigua de las modernas filosofías administrativas. Se considera que el KAIZEN nace a partir del ZEN, religión acendrada en los países asiáticos mucho antes que el mismo Cristianismo. El KAIZEN es una palabra compuesta formada de otras dos: el ZEN que significa "*para lo mejor*", un renacer, un despertar, mejorar y el KAI que significa *cambio*, permanencia, continuidad, incesante. Si estas dos palabras las juntamos para formar el KAIZEN, tendremos "*Cambio para lo mejor*" que muchas veces se ha definido como mejoramiento continuo.

Al tomar como base el ZEN, implica que no es tan sólo una forma de trabajar, sino más bien ***una forma de vivir***, una religión que al ser así entendida por las culturas orientales, facilita la correcta implementación.

[30] www.grupokaizen.com

El KAIZEN Japonés, se ha identificado con la Calidad Total, pero más bien el KAIZEN es la sombrilla que cubre la mayoría de las prácticas japonesas incluyendo la Calidad Total y sus diferentes herramientas y técnicas, como por ejemplo los círculos de calidad, mencionados en el capítulo 5 sobre herramientas.

Como lo escribe Masaaki Imai autor del libro "KAIZEN - La clave del éxito de la competitividad Japonesa": "La esencia del KAIZEN es simple y directa: KAIZEN significa mejoramiento, sin embargo también significa involucramiento incluyendo trabajadoras/es y gerentes. Se asume una forma de vida en el trabajo, en lo social, en el hogar."

Si se desea entender el KAIZEN, antes debe conocer el ZEN. Algunos conceptos del ZEN son necesarios para entender el KAIZEN:

> "Pregunta un filósofo a Buda:
> - He oído hablar del ZEN como doctrina de iluminación. ¿Cuál es el método?.. O en otras palabras ¿qué haces cada día?
> - Andamos, comemos, nos lavamos, nos sentamos, etc.
> - ¿Y que tienen de especial esos actos? Todos andan, comen, se lavan, se sientan...
> - Pero amigo mío, hay una gran diferencia. Cuando nosotros andamos, tenemos conciencia del hecho que andamos, cuando comemos tenemos conciencia de que comemos y así sucesivamente... Cuando los otros andan, comen, se lavan, se sientan, no se dan cuenta de lo que hacen."

"Si se trabaja sin tener conciencia del trabajo que se hace, viene a ser como no trabajar (hay que alumbrar la existencia). La conciencia es una disciplina que ayuda a la persona a realizarse (producir el poder de concentración y desarrollar su visión), porque el fin último del ZEN es la visión de la realidad, adquirida por el poder de concentración. Ver en su propia naturaleza es el fin del ZEN y su esencia es el despertar. Por eso no se habla del ZEN, se experiencia."

En el Zen se dice, "El maestro (consultor(a)) *no transmite su despertar al discípulo; como tampoco crea el despertar que ya estaba latente en él". Para ello es necesario practicar los Seis principios ZEN para la vida comunitaria* (¿Trabajo en equipo?)*:*

1. *Vivir juntamente en las mismas condiciones (igualdad de derechos - compromiso)*
2. *Observar las mismas reglas (igualdad de obligaciones)*
3. *Dominar la palabra para evitar las disputas (respeto)*
4. *Compartir los bienes (recompensas similares)*

5. *Compartir los distintos puntos de vista (involucramiento)*
6. *Crear la armonía de opiniones para mantener la alegría de vivir en la comunidad (consenso).*

El KAIZEN es un esfuerzo permanente de efectos acumulativos ya que no es sólo mantener, por el contrario es la permanente actualización de los estándares de desempeño, pero requiere el esfuerzo personal de todas las personas en la organización. Se requiere de una clase diferente de liderazgo basado en la experiencia personal y la convicción y no necesariamente en la autoridad, el rango o la edad.

El KAIZEN, tiene una clara orientación hacia las personas y se puede aplicar en cualquier parte de la cadena de servicio.

El KAIZEN no se puede introducir por decreto, tampoco puede ser delegado a un(a) facilitador(a), ni tampoco a un(a) representante de la Gerencia, tampoco nace en la gerencia media o en el nivel operativo. Es una decisión de la más alta gerencia de la organización, que la convierte en una forma de administrar y predica con el ejemplo todos y cada uno de los días.

El KAIZEN como forma única de ver las cosas puede ayudar a las organizaciones a descubrirse a sí mismas y no buscar el éxito afuera. La fortaleza está dentro de cada una/o de nosotras/os, si la descubrimos y la aplicamos con vehemencia y constancia obtendremos el éxito.

El KAIZEN, no es una forma de trabajar, es una forma de vivir.

"La conclusión final es sencilla, "conócete a ti misma/o", decía Séneca, y yo les digo, "conoce a tu organización como a ti misma/o"."

"Una filosofía de Calidad Total"... la aplicación del KAIZEN al mundo de las organizaciones sociales... ¿Usted le mira sentido? ¿Usted lo mira posible? Escriba aquí su punto de vista e intercambie con las y los demás participantes.

¿Y LOS BENEFICIOS DE LA GESTIÓN DE CALIDAD TOTAL PARA UNA ONG?

Aquí está su aporte…

Para contestar use este cuadro y los reversos de las páginas que necesita para expresar todas sus ideas… Comparta con sus colegas…

5. Herramientas (o técnicas)

Después de las reflexiones teóricas, describiremos algunas herramientas o técnicas concretas, aplicables dentro del marco de una Cultura de Calidad, dentro del contexto de la Gestión de la Calidad Total. La mayoría proviene –nuevamente– del área empresarial. Sin embargo, sigue siendo válida nuestra reflexión crítica para ***valorar cuáles de ellas y cómo nos sirven, también dentro de un contexto socio-educativo.*** Nos referimos indiscriminadamente a herramientas y técnicas, ya que ambos conceptos se usan para referirse a lo mismo. Sería conveniente una posterior discusión en cuanto al uso más adecuado de ambos conceptos.

Ejemplos de Herramientas de mejoramiento y Metodologías para la Calidad

(sin pretender ofrecer una lista completa y exhaustiva)

5.1. Círculos de Control de Calidad
5.2. Benchmarking
5.3. Brainstorming
5.4. Las 7 herramientas de la Calidad
   a. Diagrama de Causa-Efecto
   b. Planilla de Inspección
   c. Gráfico de Control
   d. Diagrama de Flujo
   e. Histograma
   f. Diagrama de Pareto
   g. Diagrama de Dispersión
5.5. Técnica Delphi
5.6. Planificación de Escenarios
5.7. Análisis de impactos cruzados
5.8. Árbol del futuro
5.9. La re-ingeniería de proceso
5.10. La ruta de la calidad

He aquí un listado de algunas herramientas para la calidad. Otras podrán ser investigadas por cuenta propia por participantes del curso. Sólo con ponerle el nombre correspondiente en un buscador en internet será suficiente para encontrar información abundante al respecto. ***Nuestro objetivo NO es dar una descripción detallada de cada una de las herramientas, sino más bien mencionarlas, caracterizarlas brevemente y sugerirle que – en caso de haber un interés profesional y organizacional de profundizar en alguna de ellas – recurran al INTERNET para buscar la información requerida.***

5.1. Círculos de Control de Calidad

Un Círculo de (Control de) Calidad (CCC) es un grupo de personas que se reúne voluntaria y periódicamente, para detectar los errores que se producen en la organización, analizarlos y buscar las soluciones apropiadas a los problemas que surgen en su área de trabajo. Para que funcione bien y contribuya a la mejora continua, es indispensable el oportuno involucramiento de la 'gerencia' de la organización. 'Oportuno' porque debe haber confianza en que los aportes serán utilizados constructivamente.

El ***proceso*** *de un Círculo de Calidad está dividido en cuatro subprocesos:*

1. *Identificar los problemas, estudiar las técnicas para mejorar la calidad y la productividad, y diseñar las soluciones.*
2. *Explicar a la dirección la solución propuesta por el grupo.*

3. *Ejecutar la solución por parte de la organización.*
4. *Evaluar el éxito de la propuesta por parte del círculo y de la organización.*

Los círculos de calidad comparten unos mismos ***rasgos****, la unión de estos rasgos son los que los hacen benéficos para la organización y son:*

- *Tamaño: como mínimo 4 y máximo 15 miembros, el número ideal se situaría cerca de 8.*
- *Periodicidad: se reúnen a intervalos fijos, lo ideal es una vez por semana.*
- *Integrantes: bajo el mando de la misma persona quien a su vez también participa.*
- *Participación: es el grupo quien toma las decisiones, por consenso.*
- *Voluntariedad: los círculos no se imponen.*
- *Remuneración: se reúne durante tiempo laboral.*
- *Capacitación: permanente para que puedan participar de forma adecuada.*
- *Compromiso: la dirección de la organización debe estar comprometida con los círculos y debe proporcionar la asistencia y asesoría necesarias a los grupos.*
- *Permanencia: deben permanecer en el tiempo, procurando siempre su mejoramiento y el de la organización, no son para resolver un solo problema.*
- *Evaluación: deberán también ser evaluados.*

Los ***objetivos*** *de los Círculos de Calidad, básicamente son:*

- *Mejorar la calidad a través de la mentalización de la organización en el trabajo bien hecho y en la necesidad de mejorar continuamente los procesos y acciones.*
- *Generar un mejor entorno laboral, propiciando espacios de participación y diálogo, para que el/la trabajador(a) participe en la toma de decisiones y proponga soluciones.*
- *Mejorar la comunicación horizontal y verticalmente en las organizaciones, es decir, tanto entre trabajadores como entre trabajadores y directiva y viceversa.*

Principios *de los Círculos de Calidad:*

· Reconocimiento a todos los niveles de que nadie conoce mejor una tarea, un trabajo o un proceso que aquel(la) que lo realiza cotidianamente.
· Respeto a la persona y su inteligencia.
· Potenciación de las capacidades personales a través del trabajo en grupo.
· Referencia a temas relacionados con el trabajo.

Actividades *de un CCC: Fundamentalmente es un grupo solucionador de problemas.*

El proceso de solución de problemas se convierte en una secuencia integrada de acciones y empleo de técnicas. Para solucionar dichos problemas hay que pasar por unas etapas:

1. *Identificar una lista de posibles problemas a tratar.*
2. *Seleccionar un problema a resolver.*
3. *Clarificar el problema.*
4. *Identificar y evaluar causas.*
5. *Identificar y evaluar soluciones.*
6. *Decidir una solución.*
7. *Desarrollar un plan de implantación de la solución.*
8. *Presentar el plan a la dirección.*
9. *Implantar el plan.*

10. Evaluar los resultados de la solución propuesta.
11. Optimizar los resultados de la solución.
12. Volver a identificar una lista de problemas.

***Puntos focales** de los Círculos de Calidad: Calidad, Productividad, Mejora de costos, Motivación, Integración y Reorganización.*

5.2. BENCHMARKING

Benchmarking es un proceso continuo que consiste en comparar y medir los procesos internos de una organización con los de otra. El Benchmarking involucra a dos organizaciones que deciden compartir información referente a los procesos fundamentales necesarios para diseñar, desarrollar y divulgar su trabajo. Como resultado de esta colaboración, se ayudan a establecer dónde es necesario asignar recursos para la mejora. En cualquier caso, las organizaciones participantes tienen total libertad para no facilitar la información que consideren privada, sin embargo es importante la sinceridad para garantizar un clima de confianza, sin el cual el intercambio no tendrá sentido.

El valor particular depende de los límites del estudio y de su contenido. Los planteamientos de benchmarking más habituales se diferencian básicamente de cinco maneras:

***Tipo de información:** La información comparativa que puede variar, desde el simple recuento de personal hasta la evaluación cualitativa de filosofías y prácticas de liderazgo.*

***Ámbito dentro de la organización:** Se puede contemplar distintos niveles y áreas en la organización, permitiendo establecer comparaciones a nivel global o sólo para un área.*

***Dispersión funcional:** El benchmarking nos permite analizar procesos, funciones o actividades de una organización.*

***Nivel de detalle del estudio:** Puede realizarse a distintos niveles de detalle dentro de una organización, según lo acordado entre participantes.*

***Comparación interna/externa:** El benchmarking puede ser interno o externo. Este último nos permite comparar organizaciones pertenecientes al mismo o distinto sector de actividad.*

5.3. BRAINSTORMING

El Brainstorming o Tormenta de Ideas (Lluvia de ideas) es una técnica de trabajo en grupo con la que se pretende obtener el mayor número de ideas a cuestiones planteadas, aprovechando la capacidad creativa de las personas.

Las ideas que surgen de estas reuniones deben ser estructuradas y analizadas a posteriori utilizando otras herramientas de mejora. La efectividad del Brainstorming viene condicionada por unos requisitos imprescindibles como son que la cuestión planteada sea conocida y comprendida por todas/ os; que todas las sugerencias se anoten (¡uso de tarjetas!); y que todas/os las/os participantes tengan las mismas oportunidades para expresarse, entre otros.

En algunas fuentes se mencionan las siguientes variantes:

EL MÉTODO NHK

- *Se escribe una idea en una tarjeta (máximo 5) y luego se reúnen en grupos de 5 personas.*
- *Mientras que cada persona explica sus ideas, se escriben nuevas ideas que vienen a la mente.*
- *Entonces, el/la líder/lidereza del grupo las recoge y las ordena en grupos relacionados.*
- *Se organizan nuevos grupos de dos o tres personas y los temas se exploran por media hora mientras que las/os miembros anotan nuevas ideas en más tarjetas.*
- *Al final cada grupo organiza las nuevas ideas por tema y las anuncia al plenario.*
- *Todas las ideas se anotan en una pizarra.*
- *Las/os participantes se organizan en grupos de 10 y discuten las ideas nuevamente.*

EL MÉTODO MITSUBISHI (MBS)

- *En vez de permitir la oportunidad de expresar las ideas al azar, las/os participantes tienen la oportunidad de "calentar", anotando sus ideas por espacio de 15 minutos.*
- *Luego, para evitar que personas más abiertas o expresivas dominen al grupo, a cada una/o de las/os participantes se le pide que lea sus ideas en voz alta.*
- *Entonces, a cada una/o se le pide que siga anotando más ideas, mientras escucha las ideas del resto del grupo. Esto hace que aquellas/os que inicialmente no tenían ideas logren evitar una situación peligrosamente bochornosa.*
- *Durante la hora (más o menos) que sigue, las/os participantes tienen la oportunidad de dar mayores detalles sobre la razón y el contenido de sus ideas.*

EL MÉTODO DE LA FLOR DE LOTO

- *Se escoge un tema central, el que se escribe en el centro del diagrama de la flor de loto.*
- *Se pide a las/os participantes que piensen en ideas relacionadas o aplicaciones de la idea central.*
- *Estas nuevas ideas se colocan en los círculos marcados de A a H en la caja central.*
- *Después, estas ideas se convierten en los temas centrales para las flores de loto alrededor.*
- *Se repite hasta que cientos o miles de nuevas ideas son generadas a partir de la idea original.*

"El precio del conocimiento es nada, comparado con el precio de la ignorancia"

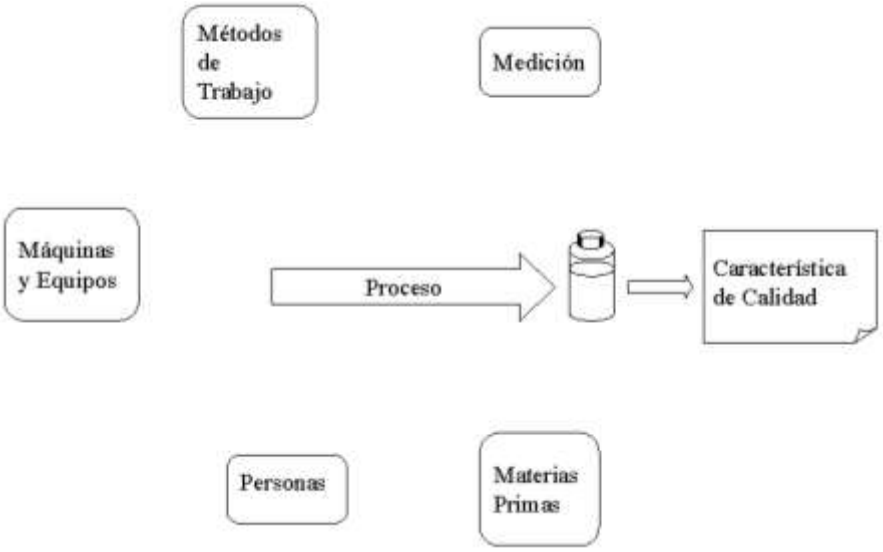
5.4. LAS 7 HERRAMIENTAS DE LA CALIDAD

Se trata de un paquete de herramientas interrelacionadas, el cual se aplica en el área empresarial.

A continuación reflejamos conscientemente el lenguaje tal como viene desde esta área y le invitamos, nuevamente, a la reflexión crítica en cuanto a **su posible significado dentro del área social**, apuntando lo nuevo y comparando lo conocido…

En términos empresariales, *la problemática de la calidad se caracteriza así: Todo proceso productivo es un sistema formado por personas, equipos y procedimientos de trabajo. El proceso genera una salida (output), que es el producto que se quiere fabricar. La calidad del producto fabricado está determinada por sus características de calidad, es decir, por sus propiedades físicas, químicas, mecánicas, estéticas, durabilidad, funcionamiento, etc. que en conjunto*

determinan el aspecto y el comportamiento del mismo. El cliente quedará satisfecho con el producto si esas características se ajustan a lo que esperaba, es decir, a sus expectativas previas. Por lo general, existen algunas características que son críticas para establecer la calidad del producto. Normalmente se realizan mediciones de estas características y se obtienen datos numéricos. Si se mide cualquier característica de calidad de un producto, se observará que los valores numéricos presentan una fluctuación o variabilidad entre las distintas unidades del producto fabricado. El valor de una característica de calidad es un resultado que depende de una combinación de variables y factores que condicionan el proceso productivo. La variabilidad o fluctuación de las mediciones es una consecuencia de la fluctuación de todos los factores y variables que afectan el proceso.



¿Para qué se miden las características de calidad? El análisis de los datos medidos permite obtener in-formación sobre la calidad del producto, estudiar y corregir el funcionamiento del proceso y aceptar o rechazar lotes de productos. En todos estos casos es necesario tomar decisiones y estas decisiones dependen del análisis de los datos. Como hemos visto, los valores numéricos presentan una fluctuación aleatoria y por lo tanto para analizarlos es necesario recurrir a técnicas estadísticas que permitan visualizar y tener en cuenta la variabilidad a la hora de tomar las decisiones. Algunas de estas técnicas se conocen como 'Las 7 Herramientas de la Calidad'.

a. Diagrama de Causa-Efecto

Cuando ocurre algún problema con la calidad del producto, debemos investigar para identificar las causas del mismo. Para ello nos sirven los Diagramas de Causa - Efecto, conocidos también como Diagramas de Espina de Pescado por la forma que tienen.

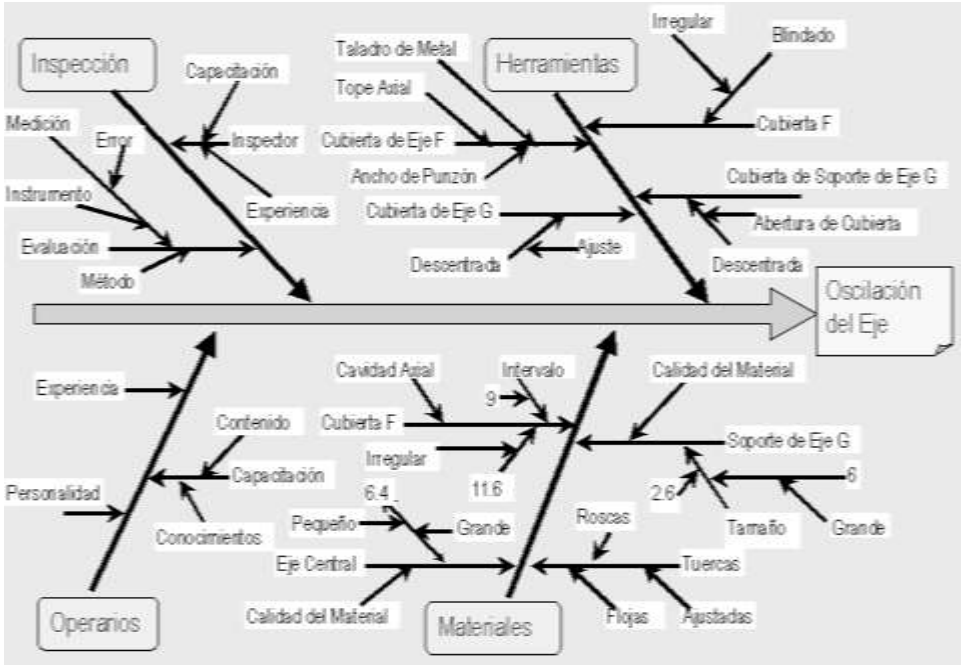
Para hacer un Diagrama de Causa-Efecto seguimos estos pasos:

1. *Decidimos cuál va a ser la característica de calidad a analizar. Trazamos un flecha gruesa que representa el proceso y a la derecha escribimos la característica de calidad.*
2. *Indicamos los factores causales más importantes y generales que puedan generar la fluctuación de la característica de calidad, trazando flechas secundarias hacia la principal. Por ejemplo: Materias Primas, Equipos, Operarios, Método de Medición, etc.*
3. *Incorporamos en cada rama factores más detallados que se puedan considerar causas de fluctuación. Para hacer esto, podemos formularnos estas preguntas:*
   a. *¿Por qué hay fluctuación o dispersión en los valores de la característica de calidad? Por la fluctuación de…. Se anota… como una de las ramas principales.*

b. ¿Qué factores producen esta fluctuación o dispersión en los valores de la característica de calidad? Se agrega la respuesta como rama menor de la rama principal….
c. ¿Por qué…?
d. ¿Por qué…?…

Así seguimos ampliando el Diagrama de Causa-Efecto hasta que contenga todas las causas posibles de dispersión.

4. *Finalmente verificamos que todos los factores que puedan causar dispersión hayan sido incorporados al diagrama. Las relaciones Causa-Efecto deben quedar claramente establecidas y en ese caso, el diagrama está terminado.*



Veamos el ejemplo de una máquina en la cual se produce un defecto de rotación oscilante. La característica de calidad es la oscilación de un eje durante la rotación.

Un diagrama de Causa-Efecto es de por si educativo, sirve para que la gente conozca en profundidad el proceso con que trabaja, visualizan-do con claridad las relaciones entre los Efectos y sus Causas. Sirve tam-bién para guiar las discusiones, al exponer con claridad los orígenes de un problema de calidad. Y permite encontrar más rápidamente las causas asignables cuando el proceso se aparta de su funcionamiento habitual.

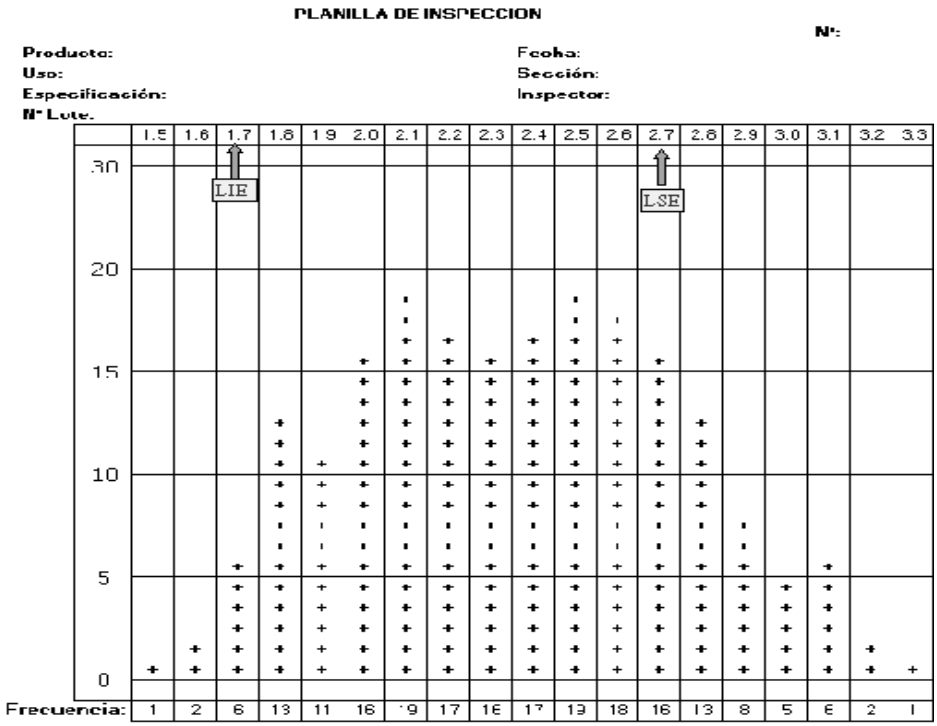
Entre las ventajas que ofrece, este diagrama está que permite concentrarse en el contenido del problema, al margen de los intereses personales que pudieran tener las/os integrantes del grupo, y estimula la participación de cada una/o, con lo que se obtiene mayor provecho de los conocimientos personales de cada miembro del equipo sobre el proceso.

b. 'Planilla de Inspección'[31]

Los datos que se obtienen al medir una característica de calidad pueden recolectarse utilizando Planillas de Inspección. Estas sirven para anotar los resultados a medida que se obtienen y al mismo tiempo observar cuál es su tendencia central y su dispersión. Es decir, no es necesario esperar a recoger todos los datos para disponer de información estadística.

[31] Hojas de control, cuadros de observación…

¿Cómo anotamos? En lugar de escribir los números, hacemos una marca de algún tipo (, +, raya, etc.) en la columna correspondiente al resultado que obtuvimos. Para cada columna contamos el total de resultados obtenidos y lo anotamos al pie. Esta es la frecuencia de cada resultado. Una planilla podría quedar como sigue:*

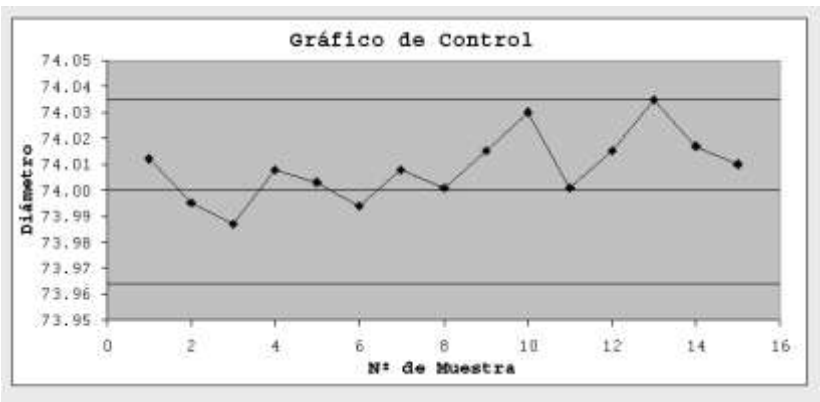


*¿Qué información nos brinda la Planilla de Inspección? Al mismo tiempo que medimos y registramos los resultados, **nos va mostrando cuál es la Tendencia Central** de las mediciones. En la gráfica, vemos que las mismas están agrupadas alrededor de 2.3 aproxima-damente, con un pico en 2.1 y otro en 2.5. Habría que investigar por qué la distrib.-ción de los datos tiene esa forma. Además podemos ver **la Dispersión** de los datos. En el ejemplo vemos que los datos están dentro de un rango que comienza en 1.5 y termina en 3.3. Nos muestra una información acerca de nuestros datos que no sería fácil de ver si sólo tuviéramos una larga lista con los resultados.*

c. Gráficos de Control

Un gráfico de control es una carta o diagrama especialmente preparado donde se van anotando los valores sucesivos de la característica de calidad que se está controlando.

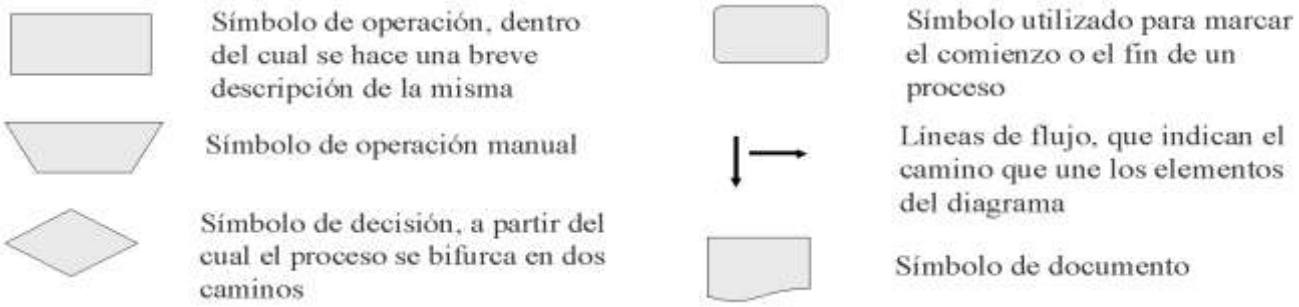
*Los datos se registran durante el funcionamiento del proceso y a medida que se obtienen. El gráfico de control tiene una **Línea Central** que representa el promedio histórico de la característica que se está controlando y **Límites Superior** e **Inferior** que también se calculan con datos históricos. Por ejemplo:*



*Cuando aparece un dato fuera de los límites históricos, entonces es necesario investigar para encontrar el problema (**Causa Asignable**) y corregirla. Si no se hace esto el proceso estará funcionando a un nivel de calidad menor que originalmente.*

d. Diagrama de Flujo

El Diagrama de Flujo es una representación gráfica de la secuencia de etapas, operaciones, movimientos, decisiones y otros eventos que ocurren en un proceso. Esta representación se efectúa a través de formas y símbolos gráficos utilizados usualmente. Los símbolos gráficos para dibujar un diagrama de flujo están más o menos normalizados:



Existen otros símbolos que se pueden utilizar. Lo importante es que su significado se entienda claramente a primera vista. Algunas recomendaciones para construir Diagramas de Flujo:

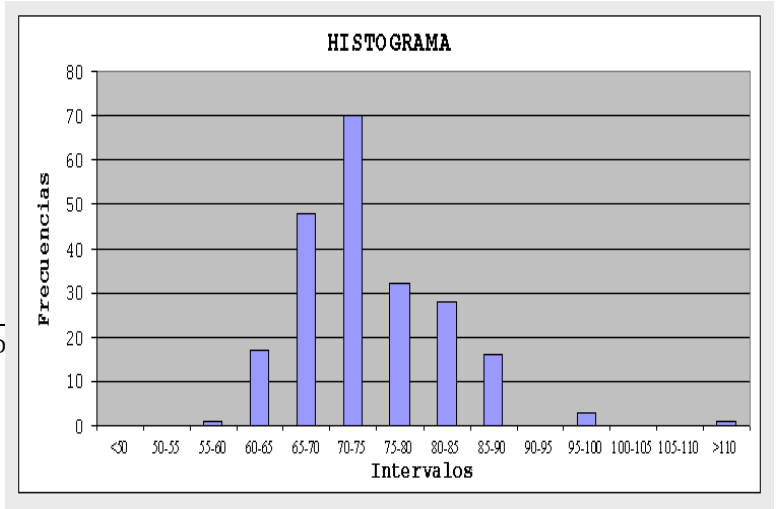
- *Conviene realizar un DdF que describa el proceso real y no lo que está escrito sobre el mismo (lo que se supone debería ser el proceso). Se anotan excepciones.*
- *Probar el DdF tratando de realizar el proceso como está descrito en el mismo, para verificar que todas las operaciones son posibles tal cual figuran en el diagrama.*
- *Si se piensa en realizar cambios al proceso, entonces se debe hacer un diagrama adicional con los cambios propuestos.*

Los Diagramas de Flujo son muy eficaces para describir gráficamente tanto el funcionamiento como la estructura de los procesos y/o sistemas de una organización, sus fases y relaciones entre sus componentes, ofreciendo una visión global de todos ellos. Gracias a los Diagramas de Flujo se puede identificar claramente un proceso, describiendo la trayectoria que sigue un producto o servicio.

e. Histograma

Un histograma es un gráfico o diagrama que muestra el número de veces que se repiten los resultados, agrupados por intervalo. Esto permite ver alrededor de qué valor se agrupan las mediciones (tendencia central) y cuál es la dispersión alrededor de ese valor central.

*El histograma permite visualizar rápi-damente información que estaba oculta en la tabla original de datos, particu-larmente la **Tendencia Central** y la **Dis-persión** de los datos.*



Los Histogramas suelen utilizarse para evaluar la eficacia de las medidas de mejora implantadas o para comprobar el grado de cumplimiento de las espe-cificaciones de los límites determinados en los resultados de los procesos, entre otros.

f. Diagrama de Pareto

El Diagrama de Pareto es una sencilla técnica gráfica de análisis que permite distinguir entre las causas de un problema las que son más importantes de las más triviales. Está basado en un Principio de Pareto que los asuntos más significativos (entre los problemas) vienen de un porcentaje del 20% de las causas posibles, o sea: el 80% de los problemas se deben al 20% de las causas…

De esta forma los esfuerzos pueden concentrarse en las causas que tendrán mayor impacto una vez que se hayan resuelto, además de dar una visión rápida de la importancia relativa de los problemas. Con esta técnica se puede determinar la causa clave de un problema -aislándola de otras de menor importancia- y contrastar la efectividad de las mejoras obtenidas comparándolas con diagramas de distintos momentos.

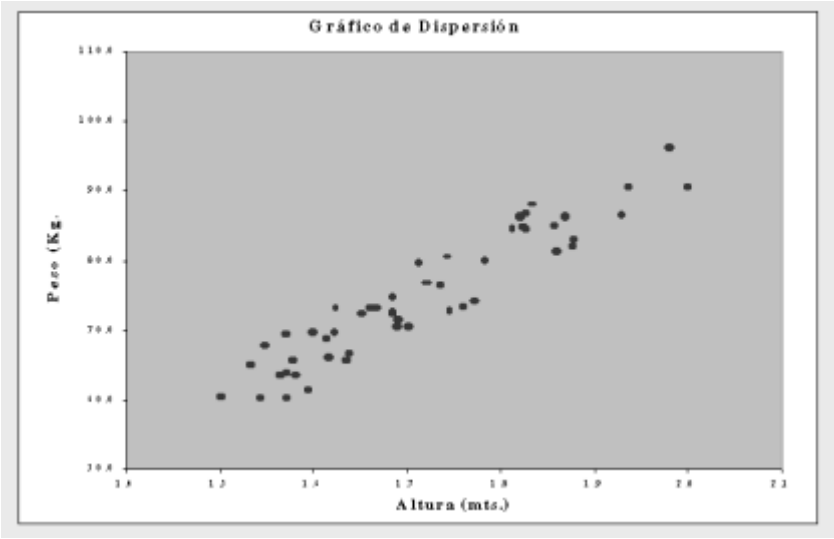
Se trata de un gráfico donde se re-ordenan las barras de frecuencia correspondientes a las diferentes causas de mayor (frecuencia) a menor y además, en la misma gráfica se adjunta una línea que indica la frecuencia acumulada. Se le dará prioridad al primer 20% de las causas visualizadas en la gráfica.

g. Diagrama de Dispersión

Los Diagramas de Dispersión o Gráficos de Correlación permiten estudiar la relación entre 2 variables. Dadas 2 variables X e Y, se dice que existe una correlación entre ambas si cada vez que aumenta el valor de X aumenta proporcionalmente el valor de Y (Correlación positiva) o si cada vez que aumenta el valor de X disminuye en igual proporción el valor de Y (Correlación negativa).

En un gráfico de correlación representamos cada par (X,Y) como un punto donde se cortan las coordenadas de X e Y.

Ejemplo de un gráfico de dispersión, donde X está por la altura de una persona y Y por su peso:



¿Qué nos muestra este gráfico?

5.5. TÉCNICA DELPHI

La técnica Delphi es una conocida técnica de 'predicción' del futuro que consiste en reunir a un grupo de expertos para abordar un tema determinado. Se da por supuesto que estas/os expertas/os son las/os que mejor lo conocen y, por tanto, las/os más indicadas/os para responder a las cuestiones que plantea el futuro.

Los pasos a seguir para utilizar esta herramienta son:

1: *Establecer el equipo adecuado para llevar a cabo esta tarea.*

2: *Identificar el tema principal, a definirse con claridad para comunicarlo apropiadamente a los miembros del grupo Delphi.*

3: *Elaborar un cuestionario que se centrará con precisión sobre el tema en cuestión y buscará respuestas de las/os expertas/os a aspectos específicos planteados por el equipo.*

4: *Reunir un panel de expertas/os para el grupo Delphi. Es importante designar a aquellas/os expertas/os capaces de brindar ayuda para dar respuesta a lo planteado.*

5: *Realizar la primera ronda de encuestas y tabular los resultados. Enviar el cuestionario a todas/os las/os miembras/os del grupo Delphi. Recopilar las respuestas y resumirlas.*

6: *Realizar la segunda ronda de encuestas a las/os miembras/os del grupo Delphi. Resumir y sintetizar los resultados y comunicarlos al grupo.*

7: *Realizar la tercera ronda de encuestas y tabular los resultados. Cada paso va centrándose con más precisión en las perspectivas del futuro de la organización.*

8: *Interpretar los resultados. El equipo estudiará e interpretará los resultados de las tres rondas. A partir de este ejercicio, el equipo preparará una predicción del futuro de la organización.*

5.6. PLANIFICACIÓN DE ESCENARIOS

La planificación de escenarios es talvez el método más popular y utilizado para determinar las posibles futuras situaciones en que se encontrará una organización y los cambios que experimentan hoy las organizaciones.

Partiendo de un conjunto de factores conocidos y desconocidos, los escenarios son descripciones narrativas de lo que podría suceder en el futuro. La planificación de escenarios constituye una eficaz herramienta para predecir el futuro que permite a los encargados de la planificación examinar lo que es probable e improbable que ocurra, teniendo bien en cuenta que los elementos improbables son los que pueden determinar el éxito relativo de una organización. Dado que el futuro no es muy predecible, los escenarios aportan diversas opciones centradas en ciertas condiciones a partir de las cuales pueden tomarse decisiones.

Los pasos a seguir para utilizar esta herramienta son los siguientes:

1: *Establecer el equipo adecuado.*

2: Identificar el problema fundamental a resolver. Este problema centra los esfuerzos del equipo orientando las cuestiones hacia la tarea específica. Como ejemplo podríamos citar: "¿Cómo será nuestra organización dentro de 10 años?".

3: Elaborar una relación de los factores clave del entorno. Este paso se asemeja al análisis del entorno en que es necesario elaborar una relación de los factores, tendencias, temas o fuerzas fundamentales del entorno que influirán en la organización.

4: Establecer un orden de prioridades entre los factores clave. Tras elaborar la relación de los factores, se establece un orden de prioridades entre ellos determinando los que "probablemente se produzcan" y los que es "poco probable que ocurran", así como el grado de importancia de cada factor. A continuación, se establece un orden de prioridades entre los factores dentro de cada una de estas dos categorías según su importancia relativa para el futuro.

5: Trazar los ejes de probabilidad. Seleccionar dos factores que hayamos incluido en la categoría de "poco probable que ocurran" y situar cada uno de ellos en los polos opuestos de un eje mostrando condiciones contrarias. Estos ejes crean cuatro variaciones distintas que podrían desarrollarse en el futuro. Los factores probables se incluirán en cada uno de los cuadrantes de un diagrama.

6: Desarrollar los escenarios. Con los factores que "probablemente se produzcan" y los que son "poco probable que ocurran" que aparecen en cada uno de los cuadrantes del diagrama, escribir una breve descripción narrativa de cómo podría ser el futuro en cada uno de los cuadrantes.

7: Analizar e interpretar los escenarios. En esta etapa se estudia si los cuatro escenarios son adecuados y se llevan a cabo las acciones pertinentes para fomentar o impedir su aparición.

5.7. ANÁLISIS DE IMPACTOS CRUZADOS

El análisis de impactos cruzados se basa en la hipótesis de que los acontecimientos futuros raramente son independientes. Esta herramienta considera que estos acontecimientos están relacionados entre sí.

Los primeros que se ocuparon de la predicción observaron que la mayoría de los pronósticos abordaban acontecimientos específicos e ignoraban las posibles interrelaciones que podían establecerse entre los acontecimientos pronosticados. En su examen concluyeron que estas interrelaciones podían influir de manera significativa en los acontecimientos y tener un impacto directo en la predicción final.

Entre las consideraciones específicas a tener en cuenta cabe citar preguntas como: ¿Los acontecimientos están relacionados entre sí? ¿Existe una relación de causa-efecto entre los acontecimientos? ¿El momento en que se produce un acontecimiento repercute en la aparición de otro? Si existe una relación, ¿es positiva o negativa? Todos estos factores revisten una importancia crítica a la hora de alinear la visión de una organización con la estrategia para desarrollar un futuro de calidad.

Hoy en día, prácticamente todas las organizaciones cuentan con una visión. Las visiones, sin embargo, normalmente no se someten a un análisis de impactos cruzados u otro tipo de examen crítico y, como resultado, quienes las han redactado desconocen prácticamente sus posibilidades de sobrevivir.

Para utilizar esta herramienta, los pasos a seguir son los siguientes:

1: *Establecer un equipo que incluya a personas con conocimientos de matemáticas.*

2: *Identificar los acontecimientos a utilizar en el análisis. Esto implica analizar la declaración de visión con el fin de extrapolar acontecimientos clave que se producirán en el futuro.*

3: *Situar el conjunto de acontecimientos proyectados sobre el eje Y de la matriz.*

4: *Completar el eje X de la matriz. Anotar de nuevo el conjunto (listado) de acontecimientos proyectados sobre el eje horizontal.*

5: *Analizar las relaciones entre las parejas de acontecimientos y estimar el impacto del uno sobre el otro. Esta labor puede llevarse a cabo mediante una sencilla calificación por puntos, desde -1 a –5 y +1 a +5, calculando las probabilidades estimadas para cada acontecimiento, a consecuencia de otro.*

6: *Calcular el total de cada columna y fila. Cada célula de la matriz contendrá una puntuación de 0 a –5 o +5 según el análisis del equipo. Las puntuaciones pueden resumirse por filas y columnas, estableciéndose un índice a partir de las puntuaciones. El índice puede ser un número positivo o negativo que constituye una indicación de la incidencia en la visión.*

7: *Resumir los resultados del análisis.*

5.8. ÁRBOL DEL FUTURO

Una vez determinadas la visión y la estrategia para desarrollar un futuro de calidad de una organización, el equipo utilizará el árbol del futuro para crear un entramado de caminos que conecten futuro y presente.

Esto se logra comenzando en el futuro e identificando los pasos previos que es necesario adoptar para alcanzar cada uno de los pasos sucesivos hasta llegar a vincular futuro y presente. La herramienta muestra los caminos críticos esenciales para que la organización alcance el futuro que desea.

Los pasos a seguir para utilizar esta herramienta son los siguientes:

1: *Establecer el equipo transversal adecuado.*

2: *Desarrollar los temas clave de la visión. Una vez que la organización haya elaborado su declaración de visión y la haya procesado mediante la matriz de impactos cruzados, analizará la visión para definir los temas fundamentales.*

3: *Definir el estado actual de la organización.*

4: Trazar el inicio de las ramas del árbol. Crear el inicio del árbol desde la situación futura utilizando cada uno de los temas fundamentales definidos en el 2º paso.

5: Analizar el primer tema. Determinar los pasos que se necesitan para hacerlo realidad y conectar el futuro con el presente. Las barreras y los obstáculos se identificarán en caminos adyacentes, creando la necesidad de dibujar el resto de las ramas del árbol.

6: Analizar los temas restantes.

7: Establecer la red completa.

8: Identificar los caminos prioritarios. Examinar toda la red de caminos para determinar las ramas y aunar los puntos que constituirán caminos prioritarios.

9: Elaborar un plan de acción para su aprobación e implementación.

5.9. La Re-ingeniería de Proceso

La re-ingeniería de proceso es una técnica en virtud de la cual se analiza en profundidad el funcionamiento de uno o varios procesos dentro de una empresa con el fin de rediseñarlos por completo y mejorar radicalmente.

La reingeniería de proceso surge como respuesta a las ineficiencias propias de la organización funcional en las empresas y sigue un método estructurado consistente en:

- *Identificar los procesos clave de la empresa.*
- *Asignar responsabilidad sobre dichos procesos a un(a) "propietario/a".*
- *Definir los límites del proceso.*
- *Medir y valorar el funcionamiento del proceso.*
- *Rediseñar el proceso para mejorar su funcionamiento.*

Un proceso es un conjunto de actividades organizadas para conseguir un fin, desde la producción de un objeto o prestación de un servicio hasta la realización de cualquier actividad interna.

Los objetivos clave del negocio dependen de procesos de negocio inter-funcionales eficaces, y, sin embargo, estos procesos no se gestionan. El resultado es que los procesos de negocio se convierten en ineficaces e ineficientes, lo que hace necesario adoptar un método de gestión por procesos.

Durante muchos años, casi todas las organizaciones se han organizado verticalmente, por funciones. Actualmente, la organización por procesos permite prestar más atención a la satisfacción de la gente, mediante una gestión integral eficaz y eficiente: se produce la transición del ***sistema de gestión funcional*** *al* ***sistema de gestión por procesos****.*

5.10. La ruta de la Calidad

La ruta de la Calidad es un procedimiento para solucionar problemas. En los términos usados en ella, "un problema es el resultado no deseado de una tarea". La solución para un problema es

mejorar el resultado deficiente hasta lograr un nivel razonable. Las causas de los problemas se investigan desde el punto de vista de los hechos y se analiza con precisión la relación causa-efecto. Se evitan las decisiones sin fundamento. Se diseñan y se implementan medidas que contrarresten el problema para evitar que los factores causales vuelvan a presentarse. Se trata de un ***recuento o representación de las actividades del aseguramiento de la calidad****, y por eso la gente la llama "la ruta de la calidad".*

Un problema se soluciona de acuerdo con los siguientes siete pasos:

1. Problema: *Defina el problema con claridad.*

1. *Muestre que el problema que se está tratando es mucho más importante que cualquier otro. (Utilice el diagrama de Pareto)*
2. *Muestre cuál es el contexto del problema y el curso ha seguido hasta el momento.*
3. *Exprese en términos concretos sólo los resultados no deseados del desempeño. Demuestre cuál es la pérdida en el actual desempeño y cuánto necesita mejorarse.*
4. *Plantee un tema y una meta y, si es necesario, sub-temas.*
5. *Proponga a una persona para que se haga cargo de la tarea oficialmente. Cuando la tarea va a ser realizada por un equipo, nombre a sus miembros y líder.*
6. *Presente un presupuesto estimado para la mejora.*
7. *Haga un cronograma de la mejora.*

2. Observación: *Investigue las características específicas del problema desde una amplia gama de puntos de vista.*

1. *Investigue cuatro puntos (tiempo, lugar, tipo, síntoma) para descubrir las características del problema. (Utilice la hoja de inspección)*
2. *Después investigue desde muchos puntos de vista para descubrir la variación en el resultado.*
3. *Vaya al lugar y recoja la información necesaria que no puede ponerse en forma de datos.*

3. Análisis: *Descubra cuáles son las principales causas.*

1. *Plantee hipótesis de causas (seleccionando los candidatos más importantes como causas).*
2. *Someta a prueba las hipótesis (deduzca las principales causas entre las señaladas).*

4. Acción: *Realice acciones para eliminar las principales causas.*

1. *Debe hacerse una distinción estricta entre las acciones realizadas para solucionar fenómenos (remedio inmediato) y las acciones realizadas para eliminar los factores causales (prevención de recurrencia).*
2. *Cerciórese de que las acciones no producen otros problemas (efectos secundarios). Si lo hacen, adopte otras acciones, o diseñe medidas para los efectos secundarios.*
3. *Diseñe varias propuestas diferentes de acción, examine las ventajas y las desventajas de cada una y seleccione aquellas que sean aceptadas por las personas involucradas.*

5. Verificación: *Asegúrese de que el problema haya sido prevenido desde su raíz.*

1. *Compare los datos obtenidos sobre el problema (resultados indeseados en el tema), en el mismo formato (tablas, gráficas, esquemas)antes y después de realizadas las acciones.*
2. *Convierta el efecto en términos monetarios, y compare el resultado con el valor objetivo.*

3. Haga una lista de cualquier otro efecto, bueno o malo.

6. Estandarización: *Elimine permanentemente las causas de problema.*

1. Para el trabajo mejorado debe identificarse claramente: quién, cuándo, dónde, qué, por qué y cómo, y usarse como un estándar (documentar la mejora).
2. Las preparaciones y comunicaciones necesarias respecto a los estándares deben realizarse correctamente.
3. Debe diseñarse un sistema de responsabilidad para verificar si los estándares se están observando (auditorias Internas).

7. Conclusión: *Revise el procedimiento seguido en la solución de los problemas y planee el trabajo futuro.*

1. Haga una lista de los problemas que permanecen.
2. Planee qué hay que hacer para solucionar esos problemas.
3. Piense sobre lo que ha funcionado bien y lo que no ha funcionado en las actividades de mejoramiento.

Con todo lo anterior, seguramente no dijimos todo en cuanto a las herramientas para una Calidad Total, ni lo pretendimos hacer. Sí, procuramos TOCAR (brevemente) algunos aspectos, a través de la descripción de posibles herramientas y técnicas, para que nos den UNA LUZ, unas IDEAS para **CONSTRUIR COLECTIVAMENTE DENTRO DEL SENO DE NUESTRO ORGANISMO UNA RUTA DE CALIDA MUY PROPIA…**

Pensando en esto, por ahorita,

¿cuáles serían las prioridades, cree usted, que deberían de definirse en dicha ruta de calidad? Escríbalas aquí abajo y comparte con sus compañeras/os…

En el sexto capítulo, prácticamente como conclusión, abordaremos todavía algunas IDEAS más respecto a la Calidad… Le invitamos a seguir adelante con nosotras/os.

6. Ideas para la Calidad (conclusiones)

Para concluir nuestras reflexiones, hacemos referencias a unas ideas que apuntan a la calidad. Nos referimos a ideas, ya que no son recetas, sin embargo son **consejos**, útiles o no – según, a lo mejor nuestro propio criterio y contexto, los cuales podemos retomar (o no), adecuando su aplicación al contexto particular en el cual nos movemos.

El autor argentino H. Fainstein hace mención de '7 ideas fuerza para pensar' (ver 6.1. p. 96) y las ubica en un contexto de búsqueda de calidad. Retomamos sus ideas y les adjuntamos otras que nos han ido ocurriendo durante la elaboración de este texto. Igual al final, conscientemente les dejamos un espacio para que cada una/o complete con otras ideas que hacen falta integrar. No necesita de mayor explicación que estas ideas deben de considerarse en su conjunto, como **un sistema**, interactuando entre ellas y superando su posible 'fuerza' al integrarlas como tal. De manera aislada, seguramente, ninguna de ellas resultará de mayor impacto…

"Nada es particularmente difícil si lo divides en tareas más pequeñas"

"Los analfabetos del futuro no serán los que no saben leer. Serán los que no saben cómo aprender."

"No importa el costo del saber, lo que importa es el costo del NO saber"

¿Por qué muchas buenas ideas no se ponen en marcha?

Sencillamente porque no hay muchas/os directivas/os que sepan trasladarlas del plano teórico a la realidad. He aquí algunas de las causas más comunes por las que esto ocurre y la solución que podrías darle:

1) **"La idea no es una proposición práctica"**, en otras palabras, no se perciben los resultados específicos que la idea se propone alcanzar. **Solución:** comienza por el final; parte del objetivo a alcanzar y ve retrocediendo hasta llegar a la idea que quieres implantar indicando los pasos que se deben dar. Luego, haz responsable de cada paso al o a la colaborador(a) idóneo/a.
2) **"La idea no encaja con la estrategia de la organización"**. Puede que tengas una gran idea para una nueva iniciativa, pero si no encaja con las líneas de acción actuales de tu organización, tu idea morirá antes de nacer. **Solución:** compara y contrasta tus ideas con las prácticas actuales de tu organización para ver si realmente encajan o si pueden modificarse para encajar.
3) **"Falta de cooperación interna"**. Las ideas que son radicalmente nuevas requieren a veces de la colaboración entre personas y departamentos que no están habituados a

trabajar juntos, provocando estrés y fricciones incluso en las mejores circunstancias. **Solución:** crea un equipo multidisciplinar de colaboradoras/es y de diferentes áreas laborales que estén comprometidas/os con la idea y muy motivadas/os con su puesta en práctica.

4) **"Falta de líder"**. Sin el respaldo decidido y firme de un líder o una lidereza dispuesto/a a sacarla adelante, ninguna idea será capaz de sobrevivir a las presiones que provoca cuestionar el status quo de la organización. **Solución:** busca una persona -puede que tú mismo/a- que se comprometa a llevar adelante la idea.

5) **"No existe voluntad de asumir riesgos"**. A la mayoría de las organizaciones les asusta cuando menos el riesgo que entraña toda idea verdaderamente nueva. **Solución:** fomenta una cultura que apoye y recompense asumir riesgos. No penalices a las personas cuyas ideas no hayan tenido éxito. Al contrario, elogia su valor a la hora de asumirlo.

6.1. SIETE IDEAS FUERZA PARA PENSAR[32]

1: EL TRABAJO EN EQUIPO ES UN MODO, NO UNA MODA, LA CALIDAD TAMBIÉN

El trabajo en equipo es un modo de gestión, y si se entiende como tal, con las dificultades y las ventajas que tiene, puede convertirse en una herramienta sustantiva para la mejora continua de la calidad.

2: LOS EQUIPOS DE TRABAJO NO SON MAQUINAS, LA CALIDAD REQUIERE MOTIVACIÓN

Las personas no somos máquinas y como tales tenemos una visión subjetiva de lo que es trabajar en equipo y de lo que es calidad. El aporte del trabajo en equipo es clave para mejorar la calidad interna y externa siempre y cuando se definan adecuadamente los alcances acerca de qué entendemos por calidad y por equipos, y de cómo lograrlos.

3: LOS EQUIPOS DE TRABAJO SE HACEN HACIÉNDOSE

Los equipos de trabajo son el resultado de una compleja interacción entre personas que coexisten en el mismo lugar y en el mismo tiempo (la mayor parte de las veces). Estas personas tejen una red compleja, una trama vincular que tiene sus altibajos. Es por eso que el equipo de trabajo está siempre haciéndose. Cuando una persona se incorpora a un equipo de trabajo lo hace con sus experiencias y conocimientos. Si otras personas integrantes pueden tomar estas experiencias y conocimientos, y a la vez, compartir los suyos, se produce un efecto sinérgico que reacomoda y ubica al equipo en un nuevo nivel de productividad. De esta forma se proyecta al equipo hacia nuevos horizontes de productividad y calidad.

4: LA CALIDAD REQUIERE UN PROCESO DE APRENDIZAJE

La calidad no se logra de un día para otro. Igual como un equipo de trabajo se forma paulatinamente, también el logro de la calidad es un proceso de aprendizaje para sus participantes. Es indispensable partir de este hecho.

[32] Basado en Fainstein H.N. (2001), ***7 Ideas fuerza para pensar***. INTERNET, Argentina,

5: TRABAJAR EN EQUIPO Y DESARROLLAR PROCESOS DE CALIDAD SOSTENIBLES REQUIERE EL COMPROMISO DE LA ALTA DIRECCIÓN

En la práctica se observa una falta de compromiso de la alta dirección con los procesos de formación de equipos y de desarrollo de la calidad. Se enuncian y se anuncian, pero no forman parte activa de la gestión gerencial.

6: EL PROCESO SIEMPRE EMPIEZA POR UNA/O MISMA/O.

En este mundo organizacional donde todo parece tener que ser tan frío, tan matemático, tan eficiente, lo que se deja de percibir es que el factor humano finalmente determina la productividad organizacional. Y una/o también es un ser humano, así que lo que hay que hacer es empezar (una y otra vez) por una/o misma/o.

7: CONCÉNTRESE EN LA GENTE Y SE CONCENTRARA EN LA CALIDAD.

Es la gente, en el hacer cotidiano que desarrolla, mantiene y mejora los procesos de calidad. Cómo comenzar a caminar, alimentarse por sí misma/o, conectarse con las/os otras/os y con los objetos, requiere un proceso de aprendizaje permanente.

El interjuego entre la calidad concebida personalmente y la que desciende por la cascada organizacional va construyendo una red de calidad, que puede ser percibida, si constituye un acto, un compromiso, una responsabilidad, con cierta estabilidad y como tal, puede ser considerada una **Cultura de la Calidad**, o aún más, una **cultura *en* la calidad**.

6.2. COMPARANDO LOS ROLES DE LÍDER, GERENTE Y FACILITADOR(A)

Líder / Lidereza	Gerente	Facilitador(a)
Preocupada/o por hacer lo correcto	Preocupada/o por hacer las cosas bien	Preocupada/o por ayudar a la gente a hacer las cosas
Tiene la visión del largo plazo	Tiene la visión del corto plazo	Ayuda a la gente a tener una visión y a aplicarla
Se concentra en el qué y el porqué	Se concentra en el cómo	Ayuda a las personas a concentrarse en el aquí y ahora.
Piensa en términos innovadores, de desarrollo, y en el futuro	Piensa en términos administrativos, de mantenimiento y del presente	Ayuda a la gente a pensar y a comunicar sus pensamientos
Establece la visión, el tono y la dirección	Establece el plan de acción, los pasos a seguir	Ayuda a las personas a entender el tono y la dirección, y a seguir los pasos establecidos
Espera que los demás respondan y le sigan	Espera que los demás cumplan sus objetivos y tareas	Espera que los demás se involucren en el proceso
Vive de las esperanzas y los sueños	Establece fronteras y define sus límites	Ayuda a las personas a dar sentido a las esperanzas y los sueños y los guía de forma apropiada conociendo las delimitaciones
Espera que las/os demás ayuden a hacer realidad la visión	Espera que las/os demás contribuyan a conseguir la misión	Ayuda a las personas a compartir la visión y a tener un objetivo común
Inspira innovación	Inspira estabilidad	Ayuda a las personas a responder a las cosas

		nuevas y a las que permanecen iguales

Indudablemente cada uno de estos tres roles tiene su importancia estratégica en su momento y en su lugar… Lo fundamental es saber identificar el rol que me toca en ese momento y lugar.

¿Cuál es su rol principal en su organización? ¿Qué implica esto de cara a las 'ideas fuerza para pensar'?

6.3. EN CUANTO A LA COMUNICACIÓN

Independientemente del rol que nos toca, la comunicación – tal como lo hemos venido indicando en todo el texto – es fundamental… aquí compartimos algunas ***ideas*** al respecto para que sean 'confrontadas' constructivamente con sus propias experiencias…

A. Tenemos que aprender a ESCUCHAR…

Si quieres escuchar de forma que realmente entiendas lo que otros dicen, intenta evitar:

- ✓ Leer la mente de las demás personas: escucharás poco o nada si continuamente interpretas anticipativamente.
- ✓ Pensar lo que vas a decir a continuación, ya que hace que no escuches a la persona que te está hablando.
- ✓ Escuchar de una forma selectiva, ya que sólo consigue que escuches lo que quieres oír y no lo que te están diciendo.
- ✓ No estar concentrada/o en la conversación, te llevará a la situación embarazosa de tener que preguntar: "¿Qué has dicho?" o "¿Me podrías repetir eso?"
- ✓ Si relacionas todo lo que oyes con tu experiencia, probablemente no has escuchado realmente lo que te han dicho.
- ✓ Si estás constantemente comparando lo que oyes, seguramente no percibes el mensaje con objetividad.
- ✓ Cambiar de tema demasiado rápido será percibido como que no estás interesada/o en lo que te están diciendo.

- ✓ Si le das poca importancia o credibilidad a lo que escuchas, también dará la sensación de poco interés por tu parte.
- ✓ Estar de acuerdo con todo lo que te dicen por intentar agradar, no te convierte en un(a) buen(a) escuchador(a).

B. Es importante poner mente a nuestro lenguaje corporal…

Más del 50 por ciento de todo lo que comunicas lo haces en mensajes no verbales. Es decir, los ojos, la cara, el pelo, los gestos, la postura, el maquilaje, accesorios, vestimenta, acciones y el uso del espacio. Evalúa y mejora la utilización de todos ellos mediante la opinión de tus amigas/os, y mediante la filmación de alguna de tus presentaciones.

C. Criticar con calidad - La Crítica Ingeniosa

"A todas las personas les encanta criticar, hablar y comentar acerca de los errores y fallas de las demás personas, es algo prácticamente inevitable. Pero como "buenos" seres humanos no nos gusta que nos critiquen."

El problema radica en que no sabemos criticar, es más, la mayoría de las personas no critica, sino juzga, dicta el veredicto y sentencia la pena. Esta fórmula muchas personas la llaman, y con mucha razón, una "crítica destructiva" pues su poder es devastador y sólo logras recibir ira y rebelión, además de crear impotencia por parte de la persona afectada.

Pero también existen personas que han desarrollado un nivel mucho más aceptable de crítica, la que llaman "constructiva". El inconveniente con esta crítica es que en ocasiones va envuelta en un tono burlón, muy bien camuflado, y con calificativos poco motivadores, acompañado con palabras de aliento, como: "Tu... está un poco mediocre, pero puedes mejorarlo", o "El... que realizaste se encuentra un tanto mezquino, ¿por qué no lo haces mejor?" Esta no es la peor manera de motivar a alguien, pero tampoco es la mejor manera de inyectar una dosis de entusiasmo a una persona. Pero entonces, ***¿cómo se hace?***

Debemos aprender primero que criticar está muy vinculado al arte del elogio y de la motivación, por eso surge un nuevo concepto, la ***Critica Ingeniosa***. Esta nueva percepción **se centra en lo que la persona ha hecho y puede hacer**, en lugar de convertir un solo rasgo negativo en todo un trabajo mal hecho.

Una crítica ingeniosa implica:

Ser específica/o: No hablar con rodeos ni ser indirecta/o ni evasiva/o, decir exactamente cuál es el problema, qué ocurre con él, y qué se podría cambiar. Evitar los 'siempre' y 'nunca'.

Ofrecer una solución: La crítica, como toda retroalimentación útil, debería señalar una forma de superar el problema.

Estar presente: Las críticas, al igual que los elogios, resultan más eficaces si se expresan cara a cara y en privado.

Mostrarse sensible: Estar sintonizada/o con el impacto que provoca en el/la receptor(a) lo que un/ao dice y la forma en que lo dice.

¿Cómo recibir las críticas?

Una forma es considerarla como una **información valiosa** acerca de cómo hacer las cosas mejor. Otra es considerar la crítica como **una oportunidad** de trabajar con el/la crítico/a para resolver el problema, no como si fuera un adversario.

Para poder lograr lo anterior, hay que:

- escucharla, no evitarla
- recibirla, no negarla
- analizarla, no caer en 'disculpadera'
- valorarla conscientemente, no buscar cómo devolver el golpe

Dentro de este tipo de ambiente es importante:

1. **Solicitar detalles:** hacer preguntas destinadas a descubrir el quién, el qué, el cuándo, el dónde, el porqué y el cómo.
2. **Coincidir con la verdad:** coincidir con la verdad y decir luego lo que piensas variar de tu comportamiento, esto te servirá normalmente para restablecer la armonía.
3. **Cuidado con los 'siempre' y 'nunca':** con frecuencia las críticas se expresan en términos rotundos, valiéndose de palabras como "siempre" o "nunca" para describir el comportamiento. Cuando te encuentres frente a una crítica que evidentemente es demasiado amplia, puedes coincidir con la parte que te parezca válida y discrepar del resto. Citar pruebas es un recurso sumamente eficaz para defender nuestros desacuerdos.

6.4. HACIA UN CUARTO PARADIGMA…

En la actualidad, no seríamos las/os primeras/os en afirmar que es fundamental una actitud positiva y constructiva hacia el 'cambio', que hay que *preparar para el cambio*. Betancourt (2002, 17-29) nos hace la pregunta: **¿por qué CAMBIAR?**

El mundo de hoy en día se mueve demasiado rápido. En estos tiempos la información llega de un lugar a otro con una velocidad asombrosa y el mundo se ha convertido en la famosa Aldea Global. El cambio ha sido ***la ley de la vida*** *desde la antigüedad, sin embargo, la velocidad del cambio actual es sumamente alta y peligrosa. Este aumento gradual de la velocidad de los cambios y del ritmo de vida de la sociedad, ha llevado al ser humano a establecer diferentes paradigmas del cambio; veamos a continuación cuáles son:*

1) ***Resistir el cambio:*** *Este es el llamado modelo de* ***oposición*** *y está basado en el concepto de actuar para que nada ocurra.*
2) ***Adaptarse al cambio:*** *Este es el llamado modelo de* ***reacción*** *y está basado en el concepto de cambiar para que todo siga igual.*
3) ***Generar el cambio:*** *Este es el paradigma emergente, que hemos llamado modelo* ***proactivo*** *y está basado en el concepto de cambiar para obligar a las/os demás a cambiar. Este va a ser el paradigma del próximo siglo y propone que las organizaciones exitosas son aquellas que cambian el entorno y obligan a las/os demás a cambiar. El modelo de Gestión Estratégica es el modelo de este paradigma del cambio.*

"En una época de cambios radicales, el futuro es de las/os que siguen aprendiendo, las/os que ya aprendieron se encuentran equipadas/os para vivir en un mundo que ya no existe" *Eric Hoffer*

Son **cuatro paradigmas** que se han manejado en la historia de la Gerencia, en lo que respecta a ***estrategias organizacionales***.

1) El **primer** paradigma: *¡Dios quiera que...!* u "ojalá las cosas funcionen como esperamos que funcionen", un modelo basado en simples deseos, pero sin acciones concretas que llevaran a obtener los resultados.

2) El **segundo** paradigma: *Planificación Presupuestaria,* basado en el Poder del Dinero y dice que, si establecemos con claridad el presupuesto del próximo año, probablemente estemos mejor preparadas/os para controlar el flujo de los recursos materiales y financieros requeridos para lograr los objetivos propuestos y por lo menos allí vamos a tener control.

   Este enfoque, basado en el orden en el manejo de los recursos, no garantiza que estemos gastándolos en lo que hay que gastarlos. Solamente se ordena el gasto, pero no se determina si el mismo garantiza el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

3) El **tercer** paradigma comienza con los conceptos de *Planificación Estratégica* y representa el llamado *Poder Central*. Este paradigma permite establecer estrategias adecuadas para enfrentar los retos y dificultades que ofrece el entorno a corto, mediano y largo plazo. El problema que plantea la planificación estratégica, es que hace suponer a Gerentes de las organizaciones, que la planificación es un problema de planificadoras/es ubicadas/os en los Centros de Poder y no una responsabilidad gerencial. Al final, se termina estableciendo bellísimos planes que nadie cumple, y que sólo sirven para adornar las bibliotecas de las/os ejecutivas/os de las organizaciones.

4) El **cuarto** paradigma, ***Gestión Estratégica***, está basado en el Poder de la Gente y establece que cada Gerente o Líder es quien debe generar, dentro de su propia gestión, las ***estrategias anticipativas y adaptativas*** requeridas para seguir avanzando. Ahora, existiendo una serie de lineamientos corporativos establecidos en equipo, cada organización tiene la responsabilidad, dentro de su gestión, de actuar estratégicamente para lograr los objetivos. Las estrategias deben responder a la Visión y la Misión de la organización y deben ser desarrolladas en forma democrática y participativa. Las estrategias adaptativas sirven para responder a los cambios que se están dando y son parte de nuestra realidad, las estrategias anticipativas sirven para ser promotores del cambio y hacer que otros tengan que cambiar al ritmo que impulsamos nosotras/os.

Recomendaciones para la Gestión Estratégica

La gestión estratégica es definitivamente un desafío, pero: ***¿qué hacemos?*** Sin duda alguna hay que hacer algo. Se nos ofrecen las siguientes recomendaciones:

- Comience a practicar procesos de calidad y mejoramiento continuo.
- No centralice el poder en pocas manos, permita que cada cual asuma sus responsabilidades e innove en sus procesos diarios de trabajo. Esto implica fomentar la participación.
- Anticipe los cambios, no deseche los llamados de su intuición, utilice tanto las cifras duras, como las "corazonadas", para tomar sus decisiones.
- Investigue sobre las tendencias y proyecciones que se están produciendo en la organización. No descarte ningún aspecto, por más descabellado que le parezca.
- Descarte todas aquellas áreas de actividad de su organización que no agreguen mucho valor, tengan un alto costo le quiten flexibilidad.
- Identifique los aspectos de la 'competencia', tanto actual como futura, que pudieran afectarlo y conviértalas en oportunidades para su trabajo.

- Desarrolle, participativamente, la Misión, Visión y Valores Nucleares y haga que toda la organización se identifique, los entienda y se comprometa con ellos.
- Desarrolle las estrategias, valiéndose para ello del análisis ambiental en todos y cada uno de los factores que lo componen.
- Introduzca los cambios tecnológicos que requiere el trabajo, pero sólo la que realmente le agregará valor a lo que hace y no es sólo producto de una moda pasajera o capricho.
- Establezca condiciones que le permitan a los miembros de la organización, el poder generar procesos de aprendizaje día a día.
- Prepare al liderazgo para que asuma su responsabilidad dentro del proceso.
- La mejor inversión que puede hacer una organización, es aquella que le permite crecer al activo humano.

6.5. UNA ORGANIZACIÓN ENTUSIASTA...[33]

Con una gestión estratégica (4to paradigma), nos encaminamos a construir la 'Organización Entusiasta'... ¿A qué nos referimos?

En asuntos de gerencia de organizaciones, muchas veces se intenta 'enseñar' todas las funciones que debe saber alguien que desea dirigir una organización, sin embargo el aspecto al que menos tiempo se dedica es cómo 'dirigir' personas. Se dedican muchas horas a cómo desarrollar un proyecto, a llevar una contabilidad, a lo que significa el marketing, incluso a los recursos humanos, pero basándose en el aspecto laboral. Sin embargo el tiempo dedicado a la comunicación, la motivación, la delegación, la evaluación, la creación e integración de equipos de trabajo es muy poco.

Es válido el planteamiento cómo se puede dirigir una organización y gestionar recursos humanos **SIN ENTUSIASMO**, con personal al que no se le sabe comunicar, personal desmotivado ya que no le escuchamos, ni conocemos. ¿Cómo puede una persona que no tiene entusiasmo ser receptiva a las necesidades de beneficiarias/os si tiene sin cubrir sus propias necesidades?

No nos engañemos, las personas transmiten sin decir nada; nos dicen cómo es su organización con su tono, con sus posturas, con miradas. Somos seres químicos y percibimos químicamente.

[33] Retomado de Javier Fernández Igarza - INTERNET

Si llegamos a una organización donde se "transpira" vitalidad, alegría, entusiasmo, existen muchas más posibilidades que allí se ponga cariño y entusiasmo en lo que se hace, que las personas quieran hacer las cosas bien y que escuchen a la gente con ganas de darle un servicio cada día mejor.

Normalmente, cuanto más "altos" estamos, a menos gente escuchamos (que no es lo mismo que oír). Nos dejamos de preocupar por las personas y nos dedicamos a gestionar números, resultados, a luchar por mantener nuestros puestos y claro, no hay tiempo para aprender a dirigir personas, por entusiasmarlas (cada vez son más las que están a nuestro cargo) y nosotros cada vez más preocupados por el sillón.

El futuro, indiscutiblemente, es de las "organizaciones **entusiastas**", donde la gente se siente bien, escuchada, como alguien y por eso quiere aportar sus ideas para mejorar. Por eso es tan importante saber transmitir ese calificativo "entusiasta" a la sociedad. Por más que tengamos las herramientas más modernas y sofisticadas, si no tenemos personas que **quieran** hacer las cosas bien y piensen en el o la beneficiario/a, que pongan todo el cariño en lo que hacen, ¿podemos creer que sirven para mucho?, ¿pondría usted todo su afán y cariño en hacer algo cuando se encuentra desmotivada/o? Es difícil, ¿verdad?

¿Cómo está el entusiasmo en su organización? ¿Su organización se podría calificar como una 'organización entusiasta'? ¿Por qué sí o por qué no? ¿Qué medidas se podrían tomar para superar el nivel de entusiasmo en su organización?

Mucho hemos hecho referencia directa o indirectamente al sector empresarial. Pero, ¿qué en cuanto al mundo de las ONG's? He aquí, en el siguiente inciso, algunas preguntas frecuentes con sugerencias para su respuesta.

6.6. PREGUNTAS SOBRE CALIDAD EN ONG'S[34]

[34] www.ongconcalidad.org

1. ¿Que entendemos por Gestión de Calidad en las ONG?

La Gestión de Calidad es una ola cultural de cambio organizativo que surge del sector privado y que llega al sector público y al no lucrativo. Este cambio cultural tiene aspectos positivos para las ONG's. Por ello, es preciso discriminar lo que sirve y lo que no es propio de una ONG. Por ejemplo, el liderazgo en las ONG's dependerá de criterios distintos que en el sector privado. Por lo tanto, hay que discriminar si el sistema que deseamos implantar es adecuado o no a nuestra organización.

2. ¿La gestión de calidad crea más burocracia?

La gestión de calidad, sin duda, implica documentación. La burocracia es hacer papeles que no sirven para nada, que sirven para no afrontar el problema real. En la Gestión de Calidad los documentos que han de crearse han de ser los imprescindibles y de uso fácil.

3. ¿La gestión de la calidad es muy cara?

La Gestión de calidad aumenta los "costos de calidad" y hace disminuir los "costos de la no calidad". El arte de la aplicación es que al realizar el balance, éste sea positivo.

4. ¿La gestión de la calidad mejora la sociedad?

La mejora de las organizaciones es directamente una mejora de toda la sociedad en su conjunto. La satisfacción de las personas en los servicios recibidos genera una gran confianza en la sociedad. La gestión de la calidad crea una gran conciencia social de que las cosas han de hacerse bien hechas, introduciendo criterios de eficiencia y de sentido común, en aspectos tan diversos como la gestión medioambiental, la prevención de los riesgos laborales y la defensa de los valores humanos, entre otros.

5. ¿Cómo se puede hacer gestión de la calidad sin tener recursos básicos?

Vale más que pensemos cómo podemos mejorar lo que tenemos con los recursos de que disponemos y saber cómo valoran nuestra situación y acción tanto las/os usuarias/os

como los donantes, la Administración, etc. Es preciso partir de lo que somos y tenemos, e ir mejorando. *Se hace lo posible, pensando en lo probable y soñando con lo deseado…*

6. ¿La gestión de la calidad ahorra costos a los servicios?

Se dice que "invertir en calidad es una buena inversión". Hay dos tipos de costos: los que se generan porque se hace mal el trabajo (costos de no-calidad), como son la rectificación de errores, los olvidos, la insatisfacción de las personas, etc.; y los costos de inversión para hacer las cosas bien hechas (costos de calidad): formación, tiempo de control, comunicación fluida, nuevas tecnologías, etc. Si una organización introduce la gestión de la calidad, irá incrementando sus costos de calidad y ahorrará en costos de no-calidad. Esta ecuación se mantendrá, de forma que al cabo de unos años la diferencia del punto de partida será muy favorable de la reducción general de costos.

7. ¿Qué puedo hacer para aprender gestión de calidad?

Ante todo, has de conocer el mundo de la formación en gestión de calidad. Para ello, puedes ir al anexo C de este texto y empezar a navegar en internet hacia los diferentes sitios web allí indicados. A la par de lo anterior: **EMPEZAR** (a trabajar la calidad), esto puede implicar ir construyendo **un hábito de 'cambio con calidad'**. Pero esto, ¿qué implica? Lo veremos en el siguiente apartado.

6.7. HÁBITO DE CAMBIO CON CONCIENCIA DE CALIDAD

Covey (1997, 13-15) menciona ***7 hábitos de la gente altamente efectiva.*** He a continuación una breve descripción de ellos…

** El hábito de la **proactividad** nos da la libertad para poder escoger nuestra respuesta a los estímulos del medio ambiente. Nos faculta para responder (responsabilidad) de acuerdo con nuestros principios y valores.*

** Comenzar **con un fin** en mente hace posible que nuestra vida tenga razón de ser, pues la creación de una visión de lo que queremos lograr permite que nuestras acciones estén dirigidas a lo que verdaderamente es significativo en nuestras vidas.*

** Poner **primero lo primero** nos permite liberarnos de la tiranía de lo urgente para dedicar tiempo a las actividades que verdaderamente dan sentido a nuestras vidas. Es la disciplina de llevar a cabo lo importante, lo cual nos permite convertir en realidad la visión que forjamos en el hábito 2.*

** Pensar en **ganar / ganar** nos permite desarrollar una mentalidad de abundancia material y espiritual, pues nos cuestiona la premisa de que la vida es un 'juego de suma cero', donde para que yo gane alguien tiene que perder. Cuando establecemos el balance entre nuestros objetivos y los objetivos de los demás podemos lograr el bien común.*

** Buscar **comprender primero** y después ser comprendido es la esencia del respeto a los demás. La necesidad que tenemos de ser entendidos es uno de los sentimientos más intensos de todos los seres humanos. Este hábito es la clave de las relaciones humanas efectivas y posibilita llegar a acuerdos de tipo ganar / ganar.*

** **Sinergizar** es el resultado de cultivar la habilidad y la actitud de valorar la diversidad. La síntesis de ideas divergentes produce ideas mejores y superiores a las ideas personales. El logro de trabajo en equipo y la innovación son el resultado de este hábito.*

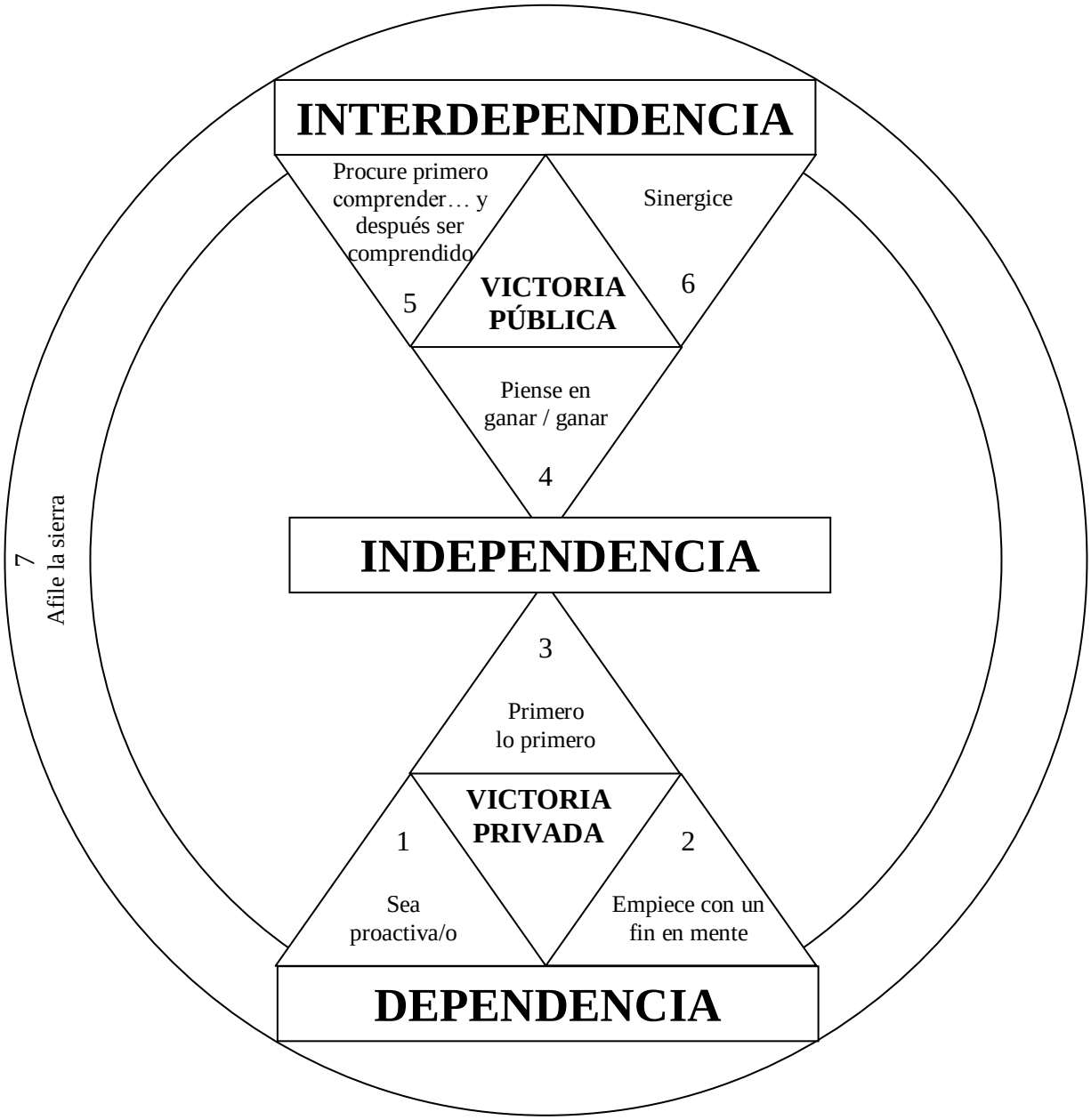
** **Afilar la sierra** es usar la capacidad que tenemos para renovarnos física, mental y espiritualmente. Es lo que nos permite establecer un balance entre todas las dimensiones de nuestro **ser**, a fin de ser efectivas/os en los diferentes papeles (roles) que desempeñamos en nuestras vidas.*

*Las **personas con hábitos de efectividad** son las piedras angulares para formar **organizaciones altamente efectivas**. Es por esta razón que el desarrollo de estos hábitos en el nivel personal constituye la base para la efectividad organizacional, la que se caracteriza por:*

1. *Selecciona proactivamente su rumbo estratégico.*
2. *La misión de la organización está integrada en la mente y los corazones de las personas que forman parte de la empresa.*
3. *El personal está facultado para prevenir y/o corregir los problemas en su origen.*
4. *Las actividades y los comportamientos del tipo ganar / ganar están sustentados por sistemas alineados con la misión organizacional.*
5. *Se cuenta con sistemas de información para mantenerse al tanto de las necesidades y los puntos de vista de empleados, clientes, proveedores, accionistas y la comunidad donde operan.*
6. *Se propicia el intercambio de información y la cooperación entre los diferentes departamentos y/o unidades de la empresa.*
7. *Se hacen inversiones para renovar la empresa en cuatro dimensiones fundamentales:*
   - ***dimensión física**. Se reinvierte en las personas, las instalaciones y la tecnología.*
   - ***dimensión espiritual**. Se reafirma constantemente el compromiso con los valores y principios que rigen la empresa. Se renueva la misión de ser necesario.*
   - ***dimensión intelectual**. Continuamente se invierte en capacitación y desarrollo personal y profesional.*
   - ***dimensión social**. Se hacen depósitos frecuentes en la cuenta de banco emocional de todos los protagonistas clave de la empresa: empleados, clientes, accionistas, proveedores, miembros de la comunidad, etc.*

Estas características son, sin duda alguna, los atributos necesarios para que las organizaciones humanas sean exitosas en el siglo XXI.

Covey (1997, 66) expresa sus ideas en el gráfico que aparece en la siguiente página:



A veces sólo por darnos cuenta de un detalle, cambia nuestro punto de vista en una situación concreta, cambia nuestro pensar, nuestro sentir, nuestro actuar (intención de)…, o sea puede cambiar nuestra ***actitud****. ¿Un ejemplo? Nos sentimos molesta/o por no haber sido invitada/o para una actividad a la que nos hubiera gustado asistir. Automáticamente nos hacemos las interpretaciones del por qué no nos invitaron, incluyendo señalando a la influencia segura de una u otra persona que no se lleva bien conmigo. Ni modo, no asistimos (orgullo personal) y quedamos molesta/o en casa, renegando.*

En la misma noche toca el vecino nuestra puerta y dice que le disculpemos por haber olvidado entregar un sobre que le dejaron desde hace tres días… Consecuencia: CAMBIO DE PUNTO DE VISTA, CAMBIO DE PARADIGMA,… algo que PRACTICAR… evitemos decir de antemano: "Seguro que…", sino mejor primero indaguemos lo más que podamos y después interpretemos… Además SEAMOS POSITIVAS/OS… otro reto importante.

Cambiar de punto de vista (de paradigma) no siempre es tan fácil… muchas veces:

*PARA **VER** DIFERENTE, HAY QUE **SER** DIFERENTE…*

O sea: nuestra forma de ver las cosas se basa en una forma de ser, en principios, en valores,… sin embargo, es importante saber cuestionarnos para aprender y poder ser y ver mejor, cada vez mejor… Y 'ser diferente' tiene que ver con HABILIDADES PARA la VIDA…

6.8. HABILIDADES PARA LA VIDA - HPV[35]

El enfoque en HPV es innovador en promoción de la salud, y ha sido adoptado como estrategia en muchos lugares de la Región Latinoamericana dentro de las iniciativas de trabajo en esta área. Las HPV son elementos constitutivos fundamentales del desarrollo de habilidades personales para la promoción de salud. Son herramientas de empoderamiento personal y colectivo para actuar eficazmente sobre los determinantes de la salud.

Habilidades Para la Vida: Son el conjunto de habilidades que permiten actuar de manera competente y habilidosa en las distintas situaciones de la vida cotidiana y con su entorno, favoreciendo comportamientos saludables en las esferas física, psicológica y social. Comprenden tres categorías de habilidades: sociales, cognitivas y en el manejo de emociones.

Categoría	Habilidades incluidas

[35] Basado en: Verau Rodríguez D. (2005), ***Orientaciones Técnicas para el desarrollo del contenido de habilidades para la vida en los programas de promoción de la salud.*** Ministerio de Salud, Lima – Perú, p. 8-9.

Habilidades Sociales o Interpersonales	Comunicación efectiva, asertividad, habilidades para negociación/ rechazo, confianza, cooperación y empatía.
Habilidades Cognitivas	Solución de problemas, comprensión de consecuencias, toma de decisiones, pensamiento crítico, pensamiento creativo y auto-conocimiento y auto-evaluación.
Habilidades para el Manejo de las Emociones	Manejo del estrés, las tensiones, la ira, el control y el monitoreo personal.

Principales Habilidades para la Vida[36]

Las HPV pueden agruparse por parejas en cinco grandes áreas:

1	Conocimiento de su propia persona	Empatía
2	Comunicación efectiva	Relaciones interpersonales
3	Toma de decisiones	Solución de problemas y conflictos
4	Pensamiento creativo	Pensamiento crítico
5	Manejo de sentimientos y emociones	Manejo de tensiones o estrés

Clasificación	Descripción
Conocimiento de su propia persona	Implica reconocer nuestro ser, carácter, fortalezas, debilidades, gustos y disgustos, a través de una evaluación interna. Facilita reconocer qué aptitudes tenemos, para qué o en qué somos buena/os, con base a ello desarrollamos nuestra propia valoración o **auto-estima.** La auto-estima por tanto es la resultante del auto-conocimiento, la auto-aceptación y del sentimiento de valía personal. Se define como la capacidad de sentir amor y respeto por sí misma/o.
Empatía	Es la capacidad de "ponerse en los zapatos de otra persona" e imaginar cómo es la vida para esa persona, incluso en situaciones con las que no estamos familiarizadas/os. La empatía nos ayuda a aceptar a las personas diferentes a nosotras/os y mejorar nuestras interacciones sociales. Nos ayuda a fomentar comportamientos solidarios y de apoyo hacia quienes necesitan cuidados, asistencia o aceptación.
Comunicación efectiva o asertiva	Tiene que ver con la capacidad de expresarse, tanto verbal como no verbalmente, en forma apropiada a la cultura y a la situación. Permite expresar lo que se quiere, siente y piensa en una determinada situación. Se relaciona con nuestra capacidad de pedir consejo o ayuda en momentos de necesidad y salir airosas/os de una situación de riesgo.
Relaciones Inter-personales	Es la capacidad de relacionarnos en forma positiva con las personas con quienes interactuamos. Nos ayuda a iniciar y mantener relaciones amistosas que son importantes para nuestro bienestar mental y social, a conservar buenas relaciones con los miembros de la familia —una fuente importante de apoyo social— y a ser capaces de terminar relaciones sentimentales y laborales de manera constructiva.

Toma de	Nos provee de un modelo racional para tomar decisiones respecto a nuestra vida y la de las/os demás con base a un análisis de ventajas y desventajas y a la elección de una acción específica a partir de

[36] Propuesta de OMS

decisiones	alternativas planteadas.
Solución de problemas y conflictos	Nos permite enfrentar de forma constructiva los problemas en la vida. Los problemas importantes que no se resuelven pueden convertirse en una fuente de malestar físico (trastornos psicosomáticos) y mental (ansiedad y depresión), o transformarse en problemas psicosociales adicionales (alcoholismo, consumo de sustancias psicoactivas). Se relaciona con la capacidad de solución de pequeños y grandes conflictos de forma constructiva, creativa y pacífica, como expresión de una ***cultura por la paz***… ***cultura para la paz… cultura desde la paz… cultura de 'estar en paz', lo que es calidad de vida.***[37]
Pensamiento creativo	Consiste en la utilización de los procesos básicos de pensamiento para desarrollar o inventar ideas o productos novedosos, estéticos, o constructivos, relacionados con preceptos y conceptos, con énfasis en los aspectos del pensamiento que tienen que ver con la iniciativa y la razón. Implica el pensar de forma diferente, no convencional pero siempre constructiva. Nos permite explorar las alternativas disponibles y las diferentes consecuencias de nuestras acciones u omisiones. Nos ayuda a ver más allá de nuestra experiencia directa, y aun cuando no exista un problema o no se haya tomado una decisión, el pensamiento creativo ayuda a responder de manera flexible a las situaciones que se presentan en la vida cotidiana.
Pensamiento crítico	Es la habilidad de analizar detenidamente la información y las experiencias. Contribuye al ayudarnos a reconocer y evaluar los factores que influyen en nuestras actitudes y a analizar la violencia, la injusticia y la falta de equidad social. La persona crítica hace preguntas y no acepta las cosas en forma crédula, sin un análisis cuidadoso en términos de evidencia, razones y suposiciones. Aprende a hacer una lectura más personal de la enorme avalancha de información transmitida a través de los medios masivos de comunicación.
Manejo de emociones y sentimientos	Nos ayuda a reconocer sentimientos y emociones, propios y de las/os demás, a ser conscientes de cómo influyen en nuestro comportamiento social, y a responder a ellos en forma apropiada. Implica el poder identificar emociones, a partir de señales y signos, con la finalidad de poder regularlos y controlarlos.
Manejo de tensiones y estrés	Nos facilita reconocer las fuentes de estrés y sus efectos, desarrollar una mayor capacidad para responder y controlar el nivel de estrés, realizar acciones que reduzcan sus fuentes –por ejemplo, haciendo cambios en nuestro entorno físico o en nuestro estilo de vida– y aprender a relajarnos, de tal manera que cuando el estrés sea inevitable la tensión no nos genere problemas de salud.

[37] Lo subrayado es propio…

6.9. CREATIVIDAD - http://www.eduticsperu.org

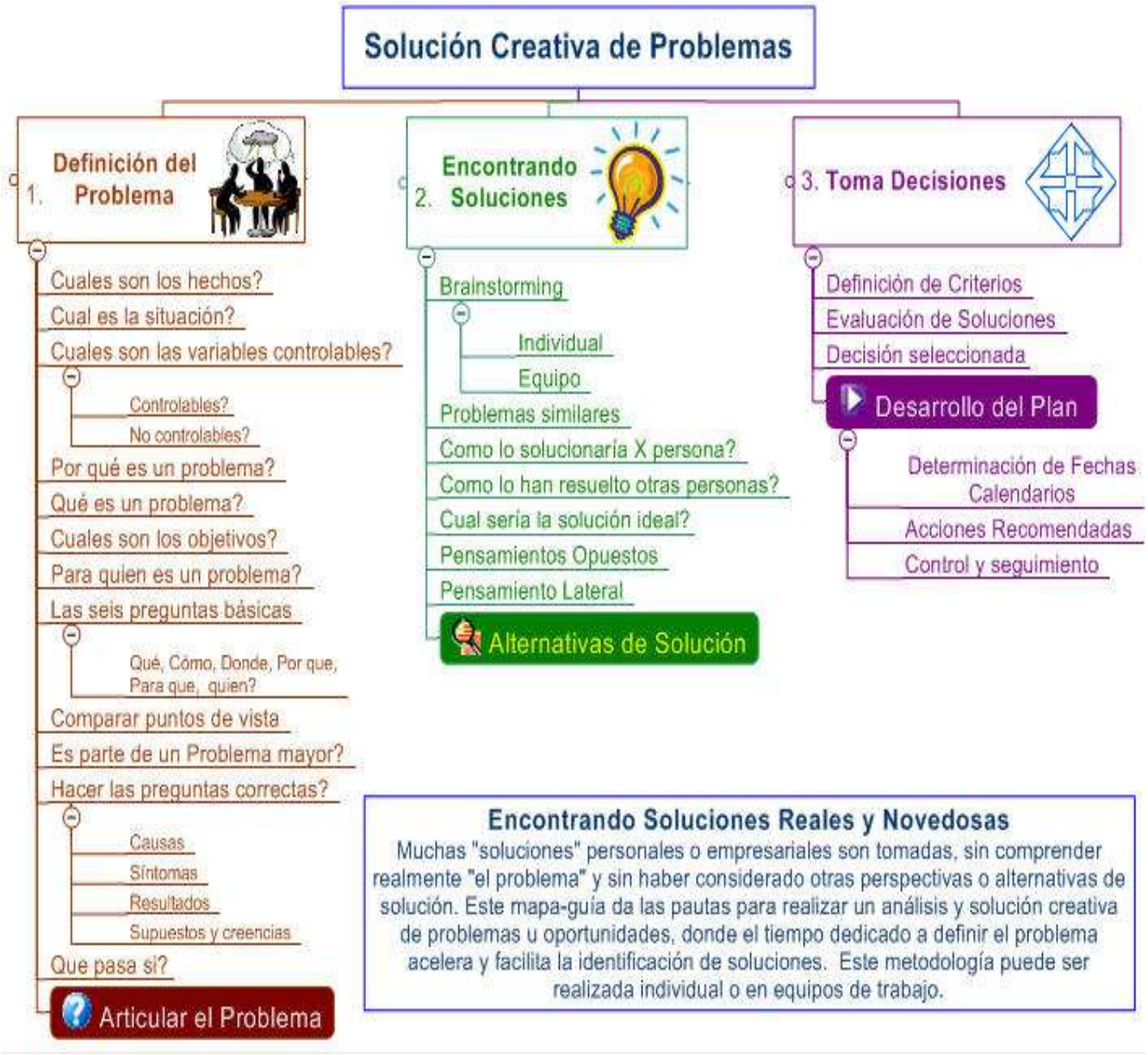
Ya en el inciso anterior hicimos referencia a la importancia del pensamiento creativo. Sin embargo, considerando su significancia ***extrema*** de cara a la Calidad Total, nos hizo decidir, ampliar su discusión con este aporte desde el sitio web indicado.

La creatividad es la capacidad de crear, de producir cosas nuevas y valiosas, es la capacidad de un cerebro para llegar a conclusiones nuevas y resolver problemas en una forma original. La actividad creativa debe ser intencionada y apuntar a un objetivo. En su materialización puede adoptar, entre otras, forma artística, literaria o científica, si bien, no es privativa de ningún área en particular. ***La creatividad es el principio básico para el mejoramiento de la inteligencia personal y del progreso de la sociedad y es también, una de las estrategias fundamentales de la evolución natural.*** *Es un proceso que se desarrolla en el tiempo y que se caracteriza por la originalidad, por la adaptabilidad y por sus posibilidades de realización concreta. Creatividad es la producción de una idea, un concepto, una creación o un descubrimiento que es nuevo, original, útil y que satisface tanto a su creador(a) como a otras/os durante algún periodo.*

Todos nacemos con una capacidad creativa que luego puede ser estimulada o no. Como todas las capacidades humanas, la creatividad puede ser desarrollada y mejorada, también 'acabada', destruida. Así, existen muchas técnicas para aumentar y desarrollar la capacidad creativa. Una de las más interesantes es la conocida como ***mapas mentales****.*

Mapas Mentales

Un Mapa Mental es una representación gráfica, similar a una neurona, en una única hoja de papel de un tema, proyecto, idea, conferencia, o cualquier otra cuestión. Combina las palabras clave con dibujos y colores y establece conexiones entre aquellas. La importancia de los mapas mentales radica en que son una expresión de una forma de pensamiento: el ***pensamiento irradiante****. Es una técnica gráfica que permite acceder al potencial del cerebro y tiene usos múltiples. Su principal aplicación en el proceso creativo es la* ***exploración*** *del problema y la generación de ideas. En la exploración del problema es recomendable su uso para tener distintas perspectivas del mismo.*



También 'el ladrillo'

"Un ladrillo sirve para construir casas. ¿Para qué más?" Esta era una de las preguntas que antes permitía explorar, la creatividad. Las/os psicólogas/os consideraban importante la diversidad y grado de elaboración de las respuestas antes que su cantidad. Hallar nuevas "funciones" a un objeto era señal de creatividad u originalidad. En la actualidad, existen múltiples recursos y procedimientos para evaluarla y para promover su desarrollo, según diferentes enfoques.

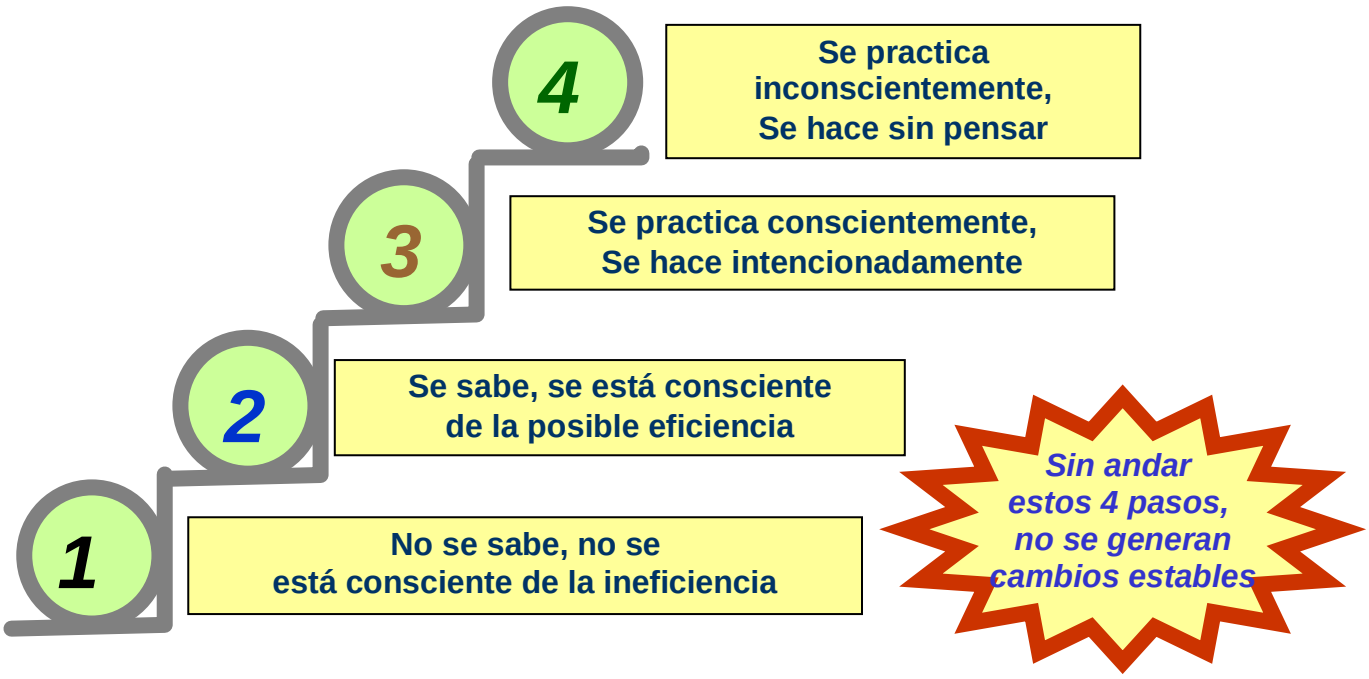
La creatividad es la capacidad de inventar, de establecer relaciones de modo innovador o de actuar distanciándose de los esquemas conocidos. Una persona creativa percibe la realidad de un modo que otras no logran ver, y descubre nexos o conexiones entre hechos y objetos, que pocas personas encuentran.

*Un aspecto importante es la flexibilidad de pensamiento para "descentrarse" de la situación y enfoque ordinario. Esto permite una mejor disposición para resolver problemas, visualizar situaciones y escenarios antes que ocurran y así anticipar las consecuencias de nuestros actos y decisiones. La creatividad es también esa capacidad que permite integrar lo nuevo (lo recién aprendido) con los saberes previos, pero de un modo original, además de eficiente. Gracias al aporte de psicólogas/os y educadoras/es existen muchos recursos y procedimientos para explorar, incentivar y desarrollar la creatividad. Un excelente sitio web, llamado '**Neuronilla**' incluye 27 de estas técnicas de creatividad.*

Ahora nos preguntamos: ***¿el sistema educativo brinda las experiencias requeridas y facilita el aprendizaje de técnicas para la creatividad? Y en nuestros quehaceres de la organización, ¿cómo nos comportamos en este aspecto?***

6.10. Pasos a Seguir en la Generación de Nuevos Hábitos[38]

Para concluir este capítulo de IDEAS relacionadas con la calidad y por la importancia que tienen los nuevos hábitos, incluimos para su interpretación 4 PASOS por los cuales pasa la generación de Nuevos Hábitos:



IDEAS... IDEAS... y más IDEAS deben de surgir y desarrollarse. La calidad total está basada en toda una complejidad de ideas y prácticas correspondientes orientadas a una clara visión... NO DEJE DE ADJUNTAR SUS IDEAS a este listado parcial presentado dentro del marco de este curso. Cada una/o de ustedes tiene la palabra...

En el último capítulo incluimos algunas reflexiones de cara al trabajo en nuestra propia organización...

[38] Retomado de: III Diplomado en Gestión de ong´s / modulo v / "Gestión de la Calidad" / M. Enrique Ávila

7. Y en mi Organización, ¿qué podemos hacer?

Llegamos al punto más importante: **¿Qué hacer en nuestro contexto? ¿Para qué y cómo?**

Algunas sugerencias:

- **Dedicar el tiempo necesario** y los esfuerzos requeridos. La implantación de sistemas de calidad lleva su tiempo, debe realizarse cuidadosamente y debe implicar al conjunto de empezando por la alta dirección.
- Valorar la importancia de la formación en calidad para iniciar procesos de estas características, es también mucho lo que se puede **aprender de la experiencia de otras organizaciones sociales,** que, además, tienen más en común con nuestro fin social que el sector privado.
- Iniciar un proceso **realista** y **ajustado** a nuestros recursos.
- Planificar una implementación **progresiva** y a desarrollar a mediano plazo.
- **Partir de lo que ya hacemos con calidad** y mejorar desde ese punto.
- Partir **de arriba para abajo**, pero implicando al conjunto de la organización.
- Desarrollar un proceso de reflexión interno para hacer un **diagnóstico** ajustado de la situación e iniciar un proceso de toma de decisiones basado en el análisis.
- Hacer, a mediano plazo, un planteamiento estable de la implantación si realmente se quieren producir cambios en la organización. Este **planteamiento** debe ser inicialmente **estratégico** para poder ser posteriormente operativo.
- Avanzar en una **gestión de la calidad basada en valores.**
- **El proceso de implantación** de sistemas de calidad **debe ser liderado** si quiere realmente calar, de lo contrario no dejará de ser una declaración de intenciones o, como mucho, un catálogo de acciones puntuales.

- **La calidad ofrece oportunidades de mejorar y de prestar un mejor servicio a nuestras/os usuarias/os o clientes,** a pesar de la inversión y el trabajo que supone. Es importante resaltar este mensaje entre las personas de la organización y motivar, animar, estimular para la puesta en marcha de sistemas de calidad.

  Siempre encontraremos resistencias, pero éste puede ser un buen método para irlas eliminando, porque, en general, las personas quieren mejorar su trabajo.

- **Dotar de medios a la implantación del sistema de calidad.** Obviamente, la gestión de calidad requiere una inversión.

- **Adaptar la implantación a la realidad de cada organización.** La calidad establece un marco sobre el cual hay que construir y mejorar, pero no existen modelos que sirvan para cualquier entidad. Es necesario ir 'edificando' el mejor sistema en cada organización.

- Para terminar, es importante destacar que **el sentido de la calidad y la mejora es prestar un mejor servicio a la gente.** Avanzar hacia la calidad total supone aceptar la centralidad de nuestra misión y de nuestras/os (potenciales) usuarias/os.

¿Cuál es la experiencia en calidad de su organización?

¿Cuáles son sus dudas sobre si merece el esfuerzo iniciar el camino de la calidad?

¿Qué ideas se le ocurren de cara a este año?

7.1. Desarrollo Organizacional (DO) y su contribución a la Gestión de la Calidad Total (TQM)

Indiscutiblemente el desarrollo organizacional y la implementación de un sistema de calidad son dos aspectos que interactúan intensivamente. Con el objetivo de provocar nuestras reflexiones, incluimos a continuación extractos de un artículo de Mauricio Lefcovich sobre este tema.

DESARROLLO ORGANIZACIONAL y SU CONTRIBUCIÓN AL TQM

El Desarrollo Organizacional trata de las personas y las organizaciones, y de las personas en las organizaciones y de cómo funcionan. El desarrollo organizacional también trata del ***cambio planificado****, es decir, de lograr que las personas, los equipos y las organizaciones funcionen mejor. Para ello hace uso de los avances en la psicología, psicología social, sociología, antropología, teoría de sistemas, comportamiento organizacional, teoría de la organización y práctica de la administración. … Los programas de DO son esfuerzos planificados y continuos a largo plazo. … Una característica importante del DO es difundir la participación y el interés: incluir en el acto a tantas personas como sea posible. Después se desarrolla un plan o una estrategia general del juego, que incluye una serie de actividades, cada una de ellas con la intención de lograr un resultado que haga que la organización avance hacia las metas deseadas. El DO mejora la situación en donde las personas, los equipos y las organizaciones no están realizando todo su potencial.*

El DO es la aplicación sistemática de los conocimientos de las ciencias de la conducta en varios niveles (grupal, intergrupal y de toda la organización) para la efectiva realización de un cambio planeado. Sus objetivos son una ***mayor calidad de vida laboral****, productividad, adaptabilidad y eficacia. El objetivo general del DO es cambiar todas las partes de la organización para hacerlas* ***más sensible a los factores humanos****, más eficaz y más capaz de aprendizaje organizacional y autorrenovación. El DO se basa en una orientación a los sistemas, modelos causales y una serie de supuestos básicos.*

Orientación a sistemas. *El cambio es tan abundante en la sociedad moderna que las organizaciones necesitan que todas sus partes trabajen en conjunto a fin de resolver los problemas (y capitalizar las oportunidades) que se derivan del cambio.*

Causalidad. *Se conciben los procesos organizacionales en términos de un modelo con tres tipos de variables. Siendo éstas las Variables causales, Variables intervinientes y Variables de resultados finales.*

Las primeras son las más significativas ya que afectan tanto a las variables intervinientes como a las de resultados finales, siendo las que la dirección puede modificar más directamente, incluyéndose entre ellas: la estructura organizacional, los controles, las políticas, la capacitación, y los comportamientos de liderazgo. Entre las variables intervinientes, afectadas por las causales, tenemos: las actitudes, percepciones, motivación, conductas, trabajo en equipo, y relaciones intergrupales. Las variables de resultados finales representan los objetivos perseguidos por la dirección, siendo ellas una mayor productividad, mayores ventas, menores costos, lealtad de los clientes y mayores ganancias.

Supuestos básicos. *Estos supuestos giran en torno a personas, grupos y organización.*

En relación a las personas, se considera que la gente desea superar, las/os empleadas/os tienen mucho para ofrecer que hasta ahora no se ha utilizado en el trabajo (como energía y creatividad), y la mayoría desea que se les dé la oportunidad de contribuir (desean, buscan y aprecian que se les delegue autoridad). ***Vale la pena CREER en la gente y DEMOSTRAR SIEMPRE UNA ACTITUD POSITIVA, de CONFIAR… E****l mejor ambiente para esa superación es aquel en que se subraya la colaboración, la comunicación abierta, la confianza interpersonal, el poder compartido y la confrontación constructiva.*

En cuanto a los grupos, se tiene por supuestos que ellos y los equipos son decisivos para el éxito organizacional, que los grupos ejercen influencias muy poderosas en el comportamiento individual y que los complejos roles por desempeñar en grupos requieren del desarrollo de habilidades.

Y por último en cuanto a la organización se supone que los controles, políticas y reglas excesivos son nocivos. El conflicto puede ser funcional si se le canaliza adecuadamente, y las metas personales y organizacionales pueden compatibilizarse.

Una metodología muy oportuna de desarrollo organizacional consiste en el desarrollo de un proceso cíclico de utilización de investigación para guiar la acción, con lo cual se generan nuevos datos como base de nuevas acciones, se denomina investigación para la acción.

Al estudiar su proceso de resolución de problemas mediante ***la investigación para la acción****, las/os empleadas/os aprenden a aprender de sus experiencias, para que en el futuro puedan resolver por sí solas/os nuevos problemas.*

Las/os participantes discuten y analizan sus experiencias inmediatas y aprenden de ellas. Este método tiende a producir más cambios de conducta que la exclusiva exposición y discusión tradicional, en la que las personas se limitan a escuchar y a hablar de teorías y conceptos abstractos.

La meta general del desarrollo organizacional es crear organizaciones más eficaces, en las que se practique el aprendizaje, la adaptación y la mejora continuos. El DO cumple esta meta partiendo del reconocimiento de que pueden ocurrir problemas en los niveles personal, interpersonal, grupal, intergrupal u organizacional. Después se desarrolla una estrategia general de DO con una o más intervenciones, actividades estructuradas y diseñadas para contribuir a que personas o grupos eleven su eficacia laboral.

Beneficios del DO. *Entre los principales beneficios obtenidos de la aplicación del DO tenemos: cambio en toda la organización, incremento tanto en la motivación, como en la calidad y productividad. Una mayor satisfacción laboral, acompañado de un mejoramiento ostensible en el trabajo en equipo. Mejor resolución de conflictos, un mayor compromiso con los objetivos organizacionales, una mayor disposición al cambio, reducción de ausentismo, menor rotación, y creación de personas y grupos de aprendizaje. …*

Tomar una más clara conciencia de la naturaleza tanto del ser humano personal, como de los grupos es fundamental a la hora de querer modificar paradigmas, gestionar el cambio, implantar la mejora continua como una disciplina de trabajo, modificar comportamientos, motivar y dirigir al personal por nuevas sendas de creatividad y servicio.

Es justamente la falta de comprensión de estos factores lo que ha llevado a muchas empresas a fracasar rotundamente a la hora de implementar sistemas como el TQM o Seis Sigma.

7.2. ¿Y AHORA QUÉ?

USTEDES TIENEN LA PALABRA…

Tomando en cuenta los resultados de la aplicación de su guía de evaluación en su organismo (ver Trabajo de Campo del curso 4.2. 'Gestión de Proyectos Sociales'), seleccione una de las herramientas o técnicas abordadas en este curso sobre 'Cultura de Calidad' y prepare una guía para su aplicación de cara a dar un aporte sustantivo en la mejora de la calidad en su organización… (3 páginas – por proyecto). Como introducción a su tarea, elabore e incluya un '*mapa conceptual*' del concepto 'CULTURA DE CALIDAD'. Recuerden que todo mapa lleva su leyenda correspondiente para su buena lectura e interpretación…

¡Ánimos!

Bibliografía

. Ajuntament d'Esplugues de Llobregat (1995), ***Programa de mejora de la productividad y calidad de los servicios.*** Diputació Barcelona – Área de Régim Interior, Hisenda i Planificació, Servel de Formació Local, Barcelona – España, 29 pp.

. Aldana Mendoza C. (2004), ***Ternura y Postura: la educación para la paz.*** Colección Cultura de Paz – FLACSO / UNESCO, Guatemala, 192 pp.

. Aubad López R. (2004), ***La Competitividad y la Promoción del Desarrollo Territorial***. Presentación en PP, Medellín – Colombia, 43 pp.

. Aura A. (1999), ***La cultura como la dimensión central del desarrollo.*** Instituto de Cultura de la Ciudad de México, La Habana (conferencia), 7 pp.

. Ávila E. (2005), ***Gestión de la Calidad.*** III Diplomado en Gestión de ong´s, UCA, San Salvador.

. Ayales I. y otras/os (1991), ***Haciendo camino al andar: guía metodológica para la acción comunitaria.*** OEF – internacional, Washington D.C., 243 pp.

. Barnechea M., González E. y Morgan M. (1994), ***Propuesta de Formación en Sistematización.*** TPS, Lima-Perú, 8 pp.

. Berzosa B., Cámara L. y Corrêa E. (2005), ***La gestión de la Calidad. Guía para la adaptación del Modelo EFQM de Excelencia a entidades no lucrativas que prestan servicios de inserción socio-laboral.*** CIDEAL, Madrid – España, 108 pp.

. Betanco Aguilar D.L. y Van de Velde H. (2007-2), ***Indicadores Sociales e Instrumentos de valoración.*** FAREM Estelí – UNAN-Managua / CICAP, Estelí – Nicaragua, 115 pp.

. Betancourt Tang J.R. (2002), ***Gestión Estratégica, navegando hacia el cuarto paradigma. Aspectos conceptuales.*** T.G. Red – Ediciones, Venezuela, 172 pp.

. Cámara López L. (2005), ***Planificación Estratégica. Guía para entidades sin ánimo de lucro que prestan servicios de inserción socio-laboral.*** CIDEAL, Madrid – España, 141 pp.

. Castillo B. y Van de Velde H. (2007), ***Sistematización.*** FAREM Estelí – UNAN-Managua / CICAP, Estelí – Nicaragua, 153 pp.

. CICAP (2005_a), ***Cultura de Calidad – Compendio de textos relacionados 1.*** CICAP, Estelí – Nicaragua, 122 p.

. CICAP (2005_b), ***Cultura de Calidad – Compendio de textos relacionados 2.*** CICAP, Estelí – Nicaragua, 111 p.

. Córdova R. y Orellana V. (2002), ***Cultura Política. Gobierno Local y Descentralización. III-El Salvador.*** FLACSO – El Salvador, San Salvador, 244 pp.

. Córdova R. y Seligson M.A. (2001), ***Cultura Política. Gobierno Local y Descentralización. I-***

. Covey S.R. (1997), ***Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva.*** Covey Leadership Center, Barcelona – España, 387 pp.

. Cummings A.R. y Silva A.P. (2001), ***Planificación Participativa y Desarrollo Local. Estudio y Propuesta metodológica.*** FUNDE, San Salvador – El Salvador, 148 pp.

. De Franco A. (2000), ***¿Por qué precisamos de un Desarrollo Local Integrado y Sostenible?*** En: Doctrina Desarrollo Local. http://www.cebemvirtual.org/bvdocumentos/libro.zip, 1105 pp.

. de Hernández J. y Anello E. (1996), ***Conceptos de Aprendizaje y Desarrollo.*** Universidad NÚR – Instituto Superior de Educación Rural (ISER), La Paz – Bolivia, 260 pp.

. De la Riva F. (S.F.), ***Para dinamizar las asociaciones. Materiales para la formación de animadores de asociaciones.*** Taller de Formación de Formadores, Madrid, 52 pp.

. Delnet (2003_c), ***Tecnologías de la Información y la Comunicación y Desarrollo Local: ¿qué son y cómo utilizarlas?*** Guías Prácticas. CIF – OIT, Turín, 45 pp.

. Delnet (2004_a), ***Unidad 7 – Estructura y Mecanismos de Gestión. Módulo 4: Instrumentos para el Desarrollo Local.*** Curso de Especialización en Desarrollo Local – CIF – OIT, Turín, 35 pp.

. Delnet (2004_b), ***Unidad 8 – Formación para el Desarrollo Local. Módulo 4: Instrumentos para el Desarrollo Local.*** Curso de Especialización en Desarrollo Local – CIF – OIT, Turín, 42 pp.

. Delnet (2004_c), ***Unidad 9 – Información para el Desarrollo Local. Módulo 4: Instrumentos para el Desarrollo Local.*** Curso de Especialización en Desarrollo Local – CIF – OIT, Turín, 40 pp.

. Elzo J. (2004), ***La educación del futuro y los valores.*** Internet: http://www.uoc.edu/dt/esp/elzo0704.pdf, 20 pp.

. Espinoza Corrales L. y Van de Velde H. (2007_a), ***Educación Popular.*** FAREM Estelí – UNAN-Managua / CICAP, Estelí – Nicaragua, 129 pp.

. Espinoza Corrales L. y Van de Velde H. (2007_b-2), ***Monitoreo, Seguimiento y Evaluación de Proyectos Sociales.*** FAREM Estelí – UNAN-Managua / CICAP, Estelí – Nicaragua, 125 pp.

. Espinoza L., Pérez U. y Van de Velde H. (2006), ***Participación Ciudadana.*** CURN-CICAP, Estelí – Nicaragua, 173 pp.

. Fainstein H.N. (2001), ***7 ideas fuerza para pensar.*** INTERNET, Argentina.

. Fernández V.R. (2001), ***Estrategias de Desarrollo Regional bajo el nuevo Escenario Global – Local: revisión crítica sobre sus potencialidades y límites..*** En: Doctrina Desarrollo Local. http://www.cebemvirtual.org/bvdocumentos/libro.zip, 1105 pp.

. FOMMI (1998), ***Administración de la calidad. Manual para el facilitador.*** Unión Europea – FISDL, El Salvador, 23 pp.

. Gallart M.A. y Jacinto C. (1995), ***Competencias laborales: tema clave en la articulación educación – trabajo.*** Cuaderno de Trabajo # 2 – Educación Técnico Profesional / CIID-CENEP, Buenos Aires – Argentina, 6 pp.

. Ginés Santiago M.P. (2001), ***Claves que favorezcan la potenciación de un liderazgo ético en las organizaciones del tercer sector.*** Universidad de Valencia, España, 15 pp.

. González Morales M.O. (2002), ***Actitudes hacia el trabajo: Un análisis empírico aplicado a los adolescentes.*** Universidad de La Laguna, Santa Cruz – Bolivia, 14 pp.

. Grupo ONGconcalidad (2001), ***Propuesta de documento: Sistema de Gestión de la Calidad para las organizaciones no gubernamentales de servicios sociales.*** ONGconcalidad, España, 23 pp.

. Herrera E. (2004), ***Seminario de Tesina.*** CURN-CICAP, Estelí – Nicaragua, 28 pp.

. Herrera Herrera E. y Van de Velde H. (2006-2), ***Autodiagnóstico Socio-Económico.*** FAREM Estelí – UNAN-Managua / CICAP, Estelí – Nicaragua, 138 pp.

. http://www.grupokaizen.com

. INTERNET – www.ictnet.es (2005), ***Círculos de Calidad.***

. Kliksberg B. (1999), ***El rol del capital social y de la cultura en el proceso de desarrollo.*** En: *Doctrina Desarrollo Local*. http://www.cebemvirtual.org/bvdocumentos/libro.zip, 1105 pp.

. La Caixa Emprendedor XXI, ***Modelo de Plan de Acción.*** INTERNET – www.emprendedorXXI.com, 6 pp.

. Lamolla L. (1999), ***La Capacidad de Emprender. El rol de los emprendedores en el desarrollo. A propósito de la lectura de 'Disclosing new worlds'.*** En: *Doctrina Desarrollo Local*. http://www.cebemvirtual.org/bvdocumentos/libro.zip, 1105 pp.

. Llisterri J.J. (2000), ***Competitividad y Desarrollo Económico Local. Nuevas Oportunidades Operativas.*** SDS/SME – BID, Washington, 14 pp.

. López Camps J. (1998), ***La gestión de la calidad en la Administración Local.*** Diputación de Barcelona – Servicio de Formación Local, Barcelona – España, 36 pp.

. LUCEM (2000), ***Análisis COHU – Proceso, Soporte, Gestión, Modelo COHU.*** LUCEM, Uruguay, 4 pp.

. Masaaki Imai (1998), ***Como implementar el Kaizen en el sitio de Trabajo (Gemba).*** McGraw-Hill Interamericana de España, S.A.U., España, 314 pp.

. Ministerio de Administraciones públicas (2005), ***Modelo Europeo de Gestión de Calidad. Aplicación a la Administración Pública.*** Universidad de Alicante, España, 21 pp.

. Miranda Moreno D. y Van de Velde H. (2007), ***Desarrollo Local.*** FAREM-CICAP, Estelí – Nicaragua, 143 pp.

. Miranda Moreno D. y Van de Velde H. (2008), ***Participación Ciudadana.*** FAREM-CICAP, Estelí – Nicaragua, 178 pp.

. Osorio Vargas J. (S.F.), ***Cruzar la orilla: debates emergentes sobre los profesionales de la acción social y educativa.*** Internet, S.L., 3 pp.

. Peluffo A. E. y Contreras C. (2002), ***Introducción a la gestión del conocimiento y su aplicación al sector público.*** ILPES, Santiago de Chile, 92 pp.

. Pérez Olivas M. y Van de Velde H. (2006_a), ***Seminario de Tesina.*** FAREM Estelí – UNAN-Managua / CICAP, Estelí – Nicaragua, 48 pp.

. Pérez Olivas M. y Van de Velde H. (2006_b-2), ***Procesamiento de Datos.*** FAREM Estelí – UNAN-Managua / CICAP, Estelí – Nicaragua, 63 pp.

. PROCASUR (1996), ***Sistema de Apoyo Metodológico a la Ejecución de Eventos de Capacitación – SAME.*** PROCASUR – Unidad Regional, Chile, 32 pp.

. Rodríguez Pérez R. y Van de Velde H. (2005), ***Desarrollo Local.*** CURN-CICAP, Estelí – Nicaragua, 139 pp.

. Rodríguez Pérez R. y Van de Velde H. (2005_d), ***Desarrollo Local.*** CURN-CICAP, Estelí – Nicaragua, 139 pp.

. Rodríguez Pérez R. y Van de Velde H. (2006), ***Cultura de Calidad.*** CURN-CICAP, Estelí – Nicaragua, 135 pp.

. Rodríguez Pérez R. y Van de Velde H. (2007_a-2), ***Gestión de Proyectos Sociales.*** FAREM-Estelí – UNAN-Managua / CICAP, Estelí – Nicaragua, 171 pp.

. Rodríguez Pérez R. y Van de Velde H. (2007_b-2), ***Dirección: Liderazgo, Trabajo en Equipo, Motivación y Comunicación. Texto de consulta y de referencia.*** FAREM-Estelí – UNAN-Managua / CICAP, Estelí – Nicaragua, 201 pp.

. Sagastizabal M.A. y Perlo C.L. (2004), ***La investigación – acción como estrategia de cambio en las organizaciones.*** Stella / La Crujía, Buenos Aires – Argentina, 268 pp.

. Sales M. (s.f.), ***Capital humano y conciencia de calidad.*** Internet: http://www.uch.edu.ar/rrhh, 2 pp.

. Sánchez Vega E. (Dirección y Coordinación) (2000), ***Identificación de las necesidades formativas para la calidad.*** FOREM, Castilla – La Mancha, 142 pp.

. Tudesco J.C. (2002), ***Los pilares de la educación del futuro.*** IIPE-Buenos Aires, Buenos Aires – Argentina, 10 pp.

. Van de Velde H. (2004_a), ***Cultura de Calidad.*** Presentación en Powerpoint, CICAP, Estelí – Nicaragua, 23 pp.

. Van de Velde H. (2004_b), ***Procesos de Facilitación.*** CURN-CICAP, Estelí – Nicaragua, 105 pp.

. Van de Velde H. (2004_c), ***Construyendo una Cultura Emprendedora de Calidad, desde un Enfoque Integral de Desarrollo Local en la Ciudad de Estelí – Nicaragua. Plan de Acción para la promoción de y el seguimiento a iniciativas de construcción de 'buenas prácticas' educativas y laborales.*** CICAP, Estelí – Nicaragua, 85 pp.

. Van de Velde H. (2006_a), ***Procesos de Facilitación.*** FAREM Estelí – UNAN-Managua / CICAP, Estelí – Nicaragua, 130 pp.

. Van de Velde H. (2006_b - 2), ***Aspectos administrativos, planificación estratégica y operativa.*** FAREM Estelí – UNAN-Managua / CICAP, Estelí – Nicaragua, 94 pp.

. Van de Velde H. (2006_c - 2), ***Formulación y gestión de (micro-)proyectos.*** FAREM Estelí – UNAN-Managua / CICAP, Estelí – Nicaragua, 111 pp.

. Verau Rodríguez D. (2005), ***Orientaciones Técnicas para el desarrollo del contenido de habilidades para la vida en los programas de promoción de la salud.*** Ministerio de Salud, Lima – Perú, 44 pp.

Anexo A _ Cultura Universitaria de Calidad

Considerando el hecho que este curso es parte constitutiva de un Programa de Especialidad de la UNAN-Managua, incluimos a continuación un artículo donde se hace referencia a la Cultura de Calidad dentro de un contexto universitario centroamericano. Le invitamos a reflexionar críticamente respecto a los planteamientos para tomar posesión consciente frente a los mismos. Por ejemplo, particularmente sugerimos una discusión de las posiciones en cuanto a la **Autonomía Universitaria** y al **papel de los organismos financieros internacionales** como el Banco Mundial y el Banco Interamericano de Desarrollo.

La CULTURA UNIVERSITARIA BASADA EN LA CALIDAD Y LA EXCELENCIA

(una responsabilidad de las universidades con el concurso de muchos)

***Celin Arce Gómez**, UNED - San José, Costa Rica, 11 de febrero del 2005.*

INTRODUCCION

El discurso y las demandas de calidad en la educación universitaria están llegando de manera tardía a nuestras universidades, puesto que dichas exigencias se vienen planteando de manera sistemática para los otros niveles del sistema educativo desde la década de los sesenta.

Ello se puede explicar en el hecho de que, después de la Segunda Guerra Mundial se declaró como el gran desiderátum en la educación el poder garantizar una educación primaria, gratuita y universal, lo que exigía de los Estados grandes recursos presupuestarios, lo que obligó posteriormente por parte de la misma sociedad que se utilizaran de manera eficiente y racional. Por tanto si el Estado habría de seguir destinando tantos recursos, debía serlo con la garantía de que la educación impartida, sería de calidad y excelencia.

*Por otro lado, la educación universitaria si bien es cierto también era importante porque de ellas salían los profesionales de alto nivel y los futuros líderes que requería la sociedad, el paradigma vigente en ese entonces era el de que la educación universitaria es por definición elitista y a la misma sólo accedían como por una especie de selección natural, únicamente los mejores y más capacitados, quienes tenían garantizado su éxito en la universidad y su ulterior incorporación al mercado laboral. Si embargo, es lo cierto que **hoy día el paradigma de la calidad y de la excelencia académica se ha extendido a las universidades**, las que ahora se ven también como obligadas a ser instituciones de excelencia y de un alto nivel de rendimiento y calidad.*

*Una **primera** explicación que justifica dicho cambio de paradigma, consiste en que la educación universitaria dejó de ser elitista para dar paso a una educación universitaria de masas, que es el cambio quizás más llamativo en la educación universitaria en la segunda parte del siglo XX.*[39]

En efecto, de pronto las universidades estatales se vieron inundadas de estudiantes egresados de la educación secundaria a quienes se les negaba el acceso a las mismas por razones de cupo, o lo que es lo mismo, por razones de limitaciones presupuestarias por parte del Estado. Lo anterior provocó, que no sólo surgieran las primeras universidades privadas en aquellos países que con anterioridad no existían, sino que las mismas también se masificaron en un período muy rápido de dos a tres décadas.

La competencia entre las mismas universidades producto de su evidente masificación y la gran cantidad de nuevos profesionales que se gradúan en las mismas que el mercado no puede absorber, obligó a las autoridades políticas y a los organismos internacionales a reflexionar sobre el futuro de la educación terciaria, lo que dio base para que se introdujeran las variables de calidad y excelencia.

*Una **segunda** razón que explica lo anterior, consiste en los cambios que a nivel internacional se están dando, básicamente en el ámbito del comercio internacional caracterizado por una globalización comercial que elimina progresivamente todas las barreras arancelarias y aduaneras, para favorecer una competencia libre entre todos los países, lo que demanda por añadidura que las universidades públicas y privadas de manera indistinta deban ser excelentes. Sólo así se puede garantizar que formen mejores y más profesionales que respondan a las nuevas exigencias del comercio internacional dominado por los tratados de libre comercio, que están liberalizando todos los servicios, incluido el de la educación.*

En efecto, una educación primaria universal y gratuita e incluida una educación secundaria universal, no son suficientes para garantizar el desarrollo de los países, ni menos aún una inserción adecuada en el nuevo mercado internacional, abierto y globalizado.

AUTONOMÍA Y RENDICIÓN DE CUENTAS

No cabe duda que uno de los elementos más esenciales de la universidad es su autonomía, la que se constituye en el instrumento por excelencia para poder alcanzar los fines que le son propios. En efecto, no podemos concebir una universidad que pretenda alcanzar la verdad en todos los ámbitos del saber y del conocimiento bajo la sombra del poder político o económico. La búsqueda de la verdad la define cada universidad libre y autónomamente a lo interno del claustro universitario ejercitando a su vez la libertad de cátedra y de investigación. No hay universidad en el sentido pleno de la palabra cuando el Estado o los partidos políticos, por ejemplo, interfieren a lo interno de la misma, y más grave aún, cuando la convierten en instrumento de sus intereses.

Pero así como dicha autonomía es el derecho fundamental de la universidad, en igual grado se convierte en una responsabilidad del primer orden porque su ejercicio no se hace en abstracto, sino adoptando medidas y políticas específicas, lo que demanda responsabilidad, pertinencia y eficiencia.

Dicho de otra manera, si a la universidad se le otorgó la potestad más importante que necesita para cumplir a cabalidad con sus fines y responsabilidades, lo fue con la condición de que la ejerza con responsabilidad y con creces en favor de la sociedad. La Universidad que no sea eficiente y de calidad, es una universidad que traiciona el ejercicio de la autonomía que le ha sido otorgada; es una universidad que se engaña a sí misma y engaña a la sociedad a la cual se debe, es una universidad que no ha encontrado su ser y su alma.

[39] "La segunda mitad de nuestro siglo pasará a la historia de la educación superior como la época de expansión más espectacular; a escala mundial, el número de estudiantes matriculados se multiplicó por más de seis entre 1960 (13 millones) y 1995 (82 millones)". En la Declaración mundial sobre la educación superior en el siglo XXI: visión y acción.

El paradigma de la calidad universitaria nos invita a reflexionar, entonces, sobre la forma en que las universidades han venido ejercitando su autonomía y sobre cómo pretenden hacerlo en el futuro; es una invitación a repensar su relación con la sociedad en torno a la calidad de profesionales y de ofertas académicas que se pretende entregar a la sociedad y a sus usuarios; es un desafío frente a la perenne búsqueda de la verdad, lo que sólo se puede alcanzar con seriedad, eficiencia, calidad y responsabilidad.

La autonomía universitaria no puede consistir tan sólo en nombrar libremente el personal académico si el mismo no es adecuado y pertinente; no puede consistir en abrir carreras universitarias en forma indiscriminada si las mismas no satisfacen en grado mínimo las exigencias del mercado y de la sociedad, particularmente las necesidades del desarrollo y de la competencia de nuestros países.

***Hablar hoy día de autonomía es hablar de calidad, eficiencia y de rendición de cuentas**, porque la rendición de cuentas, no sólo no es incompatible con la autonomía universitaria, sino que, por el contrario, se complementan entre sí. La universidad al ser parte de la sociedad, está llamada a dar resultados claros y tangibles en forma inmediata y largo alcance. La institución social mas eficiente y de calidad debe serlo, por definición, la universidad y decimos 'por definición', porque la universidad, al menos en teoría, recoge los mejores recursos intelectuales y morales de la sociedad, y por el otro lado, forma los futuros talentos y líderes de la sociedad. A la universidad se le han dado los mejores instrumentos jurídicos para que pueda alcanzar sus objetivos –léase autonomía política, presupuestaria y administrativa- y además goza como ninguna otra institución de la fe y apoyo de la sociedad.*

La autonomía es, en fin, la cualidad más importante que requiere la universidad para cumplir sus fines y objetivos, pero también para adaptarse ágil y rápidamente a los nuevos desafíos y demandas del mundo moderno, porque su capacidad de respuesta y de adaptación, depende de sí misma y no de otros actores sociales como el Legislador, los partidos políticos o el Estado en general.

La autonomía les permite a las universidades ser más asertivas a los eventuales incentivos que puedan recibir en aras de un mejoramiento de la calidad, en la diversificación de los recursos y en un uso más adecuado y eficiente de sus recursos en general. Para ser conscientes de esta diferencia cualitativa baste pensar en lo que cuesta introducir cambios cualitativos en todo el sistema educativo de un país en cualquiera de sus áreas, en tanto que dichos procesos de mejoramiento se esperan de cada universidad de manera individual, lo que depende de decisiones estrictamente internas.

¿POR QUÉ UNA EDUCACIÓN UNIVERSITARIA DE CALIDAD?

Uno de los conceptos más difíciles de precisar es, en general, el de la calidad en la educación, es decir, tratar de indicar cuándo estamos frente a la prestación de un servicio educativo de calidad y excelencia. Tal definición ha sido preocupación de los gobiernos, de los expertos, de los policymakers y de los organismos internacionales especializados a lo largo de las últimas décadas.

Por ello, es prácticamente imposible encontrar un concepto de calidad de la educación que sirva para todos los países, para todos lo niveles educativos y a todos los diferentes programas educativos, aunque es lo cierto que existen ciertos enfoques que se diferencian en el acento o énfasis que cada uno de ellos contiene.[40]

[40] En enfoque tecnocrático asigna un marcado acento en la importancia de las asignaturas duras como la matemática, física, química, biología, telemática, etc. En enfoque academicista se caracteriza por un dominio desmedido en los contenidos en desmedro de los aprendizajes de actitudes, las habilidades y las destrezas. El enfoque de capital humano pone su énfasis en la formación de un sujeto competitivo en el empleo y en la empresa, en un recurso humana para la producción y el aumento de la renta nacional. El enfoque humanista integrado, focaliza su atención en el desarrollo multidimensional del niño, del joven , del adulto, como sujetos que tienen un potencial de aprendizaje que la enseñanza debidamente orientada debe ser capaz de liberar y desarrollar. Bosco Bernal, Juan. Reflexiones en torno al mejoramiento de la calidad de la educación. En Boletín Proyecto Principal de Educación en América Latina y el Caribe..UNESCO- OREALC, No. 29, Santiago de Chile, 1992.

En términos generales en los niveles educativos infla-universitarios se han logrado perfilar ciertos elementos que denotan si se está brindando una educación de calidad. Uno de dichos factores es la calidad del profesorado, lo que se mide por la duración o número de años en su formación tanto de escolarización como de formación universitaria; el nivel salarial del mismo; el porcentaje de profesores a tiempo completo; años de experiencia como profesor; puntualidad y nivel de abstencionismo, etc.

Otro factor lo es el referente a las inversiones; tamaño de las clases, sea, número de alumnos por clase; los materiales de enseñanza (textos, materiales, pupitres); laboratorios de ciencias; tamaño y actividad de las bibliotecas; programas de nutrición, etc.[41].

Muchos de tales factores son aplicables a las universidades pero otros tienen que ser elaborados y precisados como específicos de las mismas. Es decir, no podemos extrapolar los factores de calidad de la educación primaria y secundaria a la universitaria.

Quiere decir lo anterior que hay diferencias importantes entre lo que es una educación universitaria de calidad y la que se brinda en los otros niveles del sistema educativo. Lo anterior se explica en el hecho de que, si bien es cierto la educación universitaria es el nivel que culmina el proceso de educación formal, no menos cierto es que como tal tiene diferencias cualitativas no menos importantes.

En efecto, los fines y objetivos de la educación universitaria son disímiles por lo que la existencia de la calidad o no de la misma debe separarse de la de los otros niveles. Lo anterior exige que se defina previamente las ***misiones*** *y* ***funciones*** *de la educación superior de tal suerte que una vez logrado eso, estaríamos en capacidad de poder acometer la tarea de definir los criterios y enfoques de una educación universitaria de calidad y excelencia. No sólo eso, parte de la definición de una educación superior de calidad depende de la definición de las misiones y funciones de la educación superior.*

Cada país debe proceder entonces a alcanzar dicha definición que es el presupuesto base para todas las acciones y definiciones posteriores, so pena que la calidad universitaria se convierta en un ejercicio meramente académico y sin contenido sustancial.

Parte de dichas misiones y funciones que estimamos como válidas son las que recoge ***La Declaración Mundial sobre la educación superior en el siglo XXI: visión y acción****, tales como: formar diplomados altamente cualificados y ciudadanos responsables, capaces de atender a las necesidades de todos los aspectos de la actividad humana;*

La calidad de la educación universitaria es una exigencia particularmente vigente en el mundo globalizado que está induciendo al surgimiento de la universidad heterónoma la que se caracteriza por el hecho de que la autonomía tradicional de la universidad, se replantea porque el claustro universitario deja de definir libremente sus políticas para dar paso a órganos externos que empiezan a influir de manera significativa en la toma de sus decisiones.

LA CULTURA DE LA EVALUACIÓN DE LA CALIDAD ES DE TODOS

Hoy como nunca la cultura de la calidad de la educación universitaria es una exigencia de primer orden, exigencia que proviene, eso sí, fundamentalmente del ámbito externo de la universidad, sea, no es un producto de convicciones y reflexiones internas de las autoridades y del claustro universitario, sino de fuerzas externas provenientes de la sociedad en que se desempeña y con las cuales interactúa. Lo anterior ha dado origen, como lo adelantamos, ***a la universidad heterónoma****, o sea, a una condición socio-jurídica nueva, según la cual la universidad en vez de actuar oportunamente en el ejercicio de su autonomía, ha tenido que adoptar políticas y definiciones prácticamente impuestas por parte de actores externos como el Estado, el mercado y la globalización.*

[41] García Garrido, José Luis. Problemas Mundiales de la Educación. Nuevas Perspectivas. Dykinson, Madrid, 1992, pág. 98 y ss.

En el pasado la universidad en el ejercicio de la autonomía que le es propia y gracias a una reflexión introspectiva oportuna y responsable, definía sus metas, políticas y criterios de calidad. Pero pareciera que el ejercicio de dicha "potestad-responsabilidad" se estancó o al menos la universidad dejó de ejercitarla con la prontitud debida y fue arrastrada por fuerzas externas, que en el pasado la universidad más bien dirigía o al menos influía.

El concepto de autonomía se ha transformado o, mejor dicho, se ha disminuido o debilitado en perjuicio de la universidad por su propia inacción, por lo cual en mucho lo que la universidad está haciendo es simplemente adaptarse al entorno y responder a las fuerza externas que inciden en ella a cuyo influjo no puede oponerse y casi ni generar alternativas.

El paradigma de la cultura de la calidad es buen ejemplo de ello, porque el mismo que debería ser el paradigma permanente y por excelencia de la universidad, esta lo ha venido adoptando pero mas que por convicción propia, por imposición de ese entorno dinámico y agresivo que la está envolviendo progresivamente.

Comencemos con la ***globalización***[42]*. Independientemente del concepto que podamos adoptar de este proceso, es un fenómeno que se caracteriza por generar una mundialización del comercio de los bienes y servicios, de la cultura y de las ideas que busca dejar atrás aquella sociedad internacional que se edificaba sobre la acción de los estados–nacionales, esto es, un contexto internacional en que los actores principales lo eran los Estados en ejercicio de su soberanía, y que ahora da paso a una sociedad internacional que se habrá de regir por las corrientes internacionalistas, por las grandes corporaciones y por los lineamientos de los organismos internacionales al servicio de dicha tendencia. La educación universitaria es un servicio que no puede sustraerse a la vorágine de la mundialización por cuanto el sistema educativo como tal es una estructura que da sustento a ese proceso, y por otro lado son las universidades las que preparan los recursos humanos profesionales más importantes que demanda la economía globalizada, de tal suerte que dicha educación debe responder a los requerimientos de dicha economía altamente competitiva, lo que causa que la educación universitaria deba ser altamente eficiente y de calidad para que pueda responder por igual a dichas exigencias de competitividad. Al caer las barreras proteccionistas en la circulación de los bienes y servicios y al debilitarse, consecuentemente, la soberanía de los Estados- nacionales y a lo interno de éstas la tradicional autonomía universitaria, los criterios y parámetros de calidad y eficiencia derivados de la globalización son extensivos a la educación universitaria o mejor dicho aún, éstas deben incorporarlos para ser consecuentes con ese proceso y poder seguir sirviendo de sustento al mismo.*

Por ende, mucha de la demanda y del control sobre la calidad de la educación universitaria es exigencia directa de los procesos de globalización manifestado en los tratados de libre comercio y en las políticas y definiciones técnicas de organismos como la Organización Mundial del Comercio. En suma, este es un ejemplo representativo de cómo definiciones referentes a la calidad y eficiencia universitarias derivan de políticas y procesos externos a las propias universidades, lo que demuestra que ***la nueva cultura universitaria de la calidad se gesta tanto a lo interno como a lo externo de las universidades****. En un segundo lugar debemos hacer referencia al rol del Estado en lo referente a la calidad universitaria.*

El Estado *como gestor del bien común no puede ni debe renunciar a responsabilidades propias en materia educativa, particularmente debe velar porque la educación sea democrática y que llegue con equidad a toda la población porque son aspectos que no pueden depender de reglas del mercado.*

En el caso de la educación universitaria, debe velar además y de manera particular por su calidad y por el uso adecuado de los recursos públicos destinados a ella, lo que ha introducido en la jerga

[42] "El reciente fenómeno de la globalización parece abocado a plantear serias transformaciones en los procesos de enseñanza y el aprendizaje, en el sistema educativo que hemos construido y ha constituido un referente social fundamental a lo largo del pasado siglo veinte. Una de las características esenciales de esa globalización alude a la quiebra del estado- nación y las estructuras que lo mantienen, entre ellas el propio sistema educativo". Melendro Estefanía, Miguel. Educación y Globalización: educar para la conciencia de los límites. En Educación XX1. Revista de la Facultad de Educación, Universidad Nacional a Distancia, Madrid, 2003, No.6, pág. 235.

moderna el concepto de responsabilidad pública (accountability). Lo anterior demanda por su cuenta redefinir la relación de los sistemas con el Estado en torno a los ejes de la evaluación e información y una mayor exposición a las demandas de la sociedad.

Se impone por ello, definir un "nuevo contrato social" entre las instituciones y el Gobierno y avanzar en el desarrollo de una nueva cultura en los sistemas de educación superior. Significa aceptar que las instituciones deben hacerse responsables y dar cuenta ante la sociedad de su función pública, informando amplia y oportunamente sobre sus logros, rendimiento y empleo de los recursos fiscales que reciben. A este efecto, una opción es adoptar gradualmente el uso de indicadores de desempeño, necesarios para medir su eficiencia y calidad, sin que ello signifique reducir la vida institucional a un mero asunto de productividad. Asimismo, introducir mecanismos de evaluación externa de las instituciones, y procedimientos de acreditación y eventualmente modificar los patrones de financiamiento de la educación superior, sustituyendo los actuales mecanismos de asignaciones automáticas por otros más sensibles al desempeño académico de las instituciones, a su eficiencia interna y a los resultados provistos por las evaluaciones o vinculados estrechamente a sus metas de desarrollo, capacidad de generar recursos propios o de competir por recursos públicos. Con medidas tales como las indicadas se espera que surja un contexto más favorable para hacer frente a los cambios que exige el mundo globalizado y estimular a las instituciones a innovar y a adaptarse a las demandas de la sociedad y así poder proyectar con éxito el desarrollo de los sistemas de educación superior.

Una vez mas, como el Estado debe ser eficiente y busca incorporar la cultura de la rendición de cuentas en todos sus ámbitos e instituciones, en su condición de ente superior de la sociedad debe velar porque las universidades incorporen por igual dicha cultura, porque sería absurdo que las mismas se autoexcluyan de dicho mandato moral y legal. Los procesos de auto- evaluación, de manera particular, responden a ese nuevo modelo heterónomo impulsado por el Estado y la sociedad en general, por lo que resulta llamativo que la cultura de la auto- evaluación no la hubiesen incorporado las universidades por convicción propia como una actitud cotidiana y consustancial a su quehacer diario, y que sean mas bien producto de acciones externas a las mismas.

Por tanto, el Estado es un actor de primer orden que está induciendo, regulando y vigilando por una efectiva ***cultura de calidad*** *en las universidades sin que ello signifique irrespetar la autonomía de las mismas. Baste tan sólo recordar que el artículo 11 de la Constitución Política gracias a una reforma del año 2000, elevó a rango constitucional el principio de que: "La Administración Pública en sentido amplio, estará sometida a un procedimiento de evaluación de resultados y rendición de cuentas, con la consecuente responsabilidad personal para los funcionarios en el cumplimiento de sus deberes"; y, por supuesto, dicho mandato de rendir cuentas comprende también a las universidades.*

La presión más importante por parte del Estado sobre las universidades en la era de la globalización se da por medio de la evaluación externa y de los procesos de acreditación.

"Como resultado de las presiones gubernamentales para una mayor rendición de cuentas (generalmente entendida como la seguridad en la calidad y el "valor del servicio que se paga" (value for money), se está dando una gran importancia a la evaluación externa de las actividades universitarias, y con ella ocurre también un rápido incremento en el número de agencias evaluadoras de la calidad alrededor del mundo".[43]

No existe país alguno que se sustraiga de dicho modelo de rendición de cuentas, por lo que la decisión no es si se adopta o no, sino más bien, con qué características y grado de originalidad lo define cada país.

[43] Schugurensky, Daniel**. La reestructuración de la educación superior en la era de la globalización: ¿hacia un modelo heterónomo?.**En Educación, democracia y desarrollo en el fin de siglo. Siglo Veintiuno Editores, México, 1998, pág. 138-139.

La responsabilidad interna de la universidad*. La universidad moderna, compleja por definición, que combina funciones de docencia e investigación y ofrece formación de postgrado, no puede regirse única o principalmente por las demandas externas. Su desarrollo debe responder igualmente a factores endógenos, de crecimiento y especialización de las disciplinas, de avance en el conocimiento y a objetivos de largo plazo en el plano de la construcción de capacidades nacionales de investigación y desarrollo y de preparación de personal académico y para el desarrollo de las profesiones más sofisticadas de la economía, la política y la cultura.*

Es decir, aunque deba admitirse que las transformaciones de la universidad son impulsadas en gran medida por fuerzas externas, son mediadas por los actores externos, quienes las apoyan, las resisten, las niegan o las postergan. Asimismo, a pesar de que la autonomía universitaria está siendo redefinida de manera drástica, es lo cierto que el reducto de dicha autonomía es aún muy amplio y, lo más importante aún, depende de las mismas universidades rescatar mucha de esa autonomía tradicional que empieza a perder, lo cual dependerá de su dinamismo, visión y capacidad de innovar y de adaptarse a la globalización que por lo demás no es un proceso rectilíneo, ni inmutable ni dado de una vez y para siempre.

El pecado mayor que pueden incurrir las universidades es dejarse envolver por la vorágine de la globalización sin llevar a cabo los esfuerzos suficientes para mediar en dicho proceso y sin responder activamente a sus defectos e impactos negativos. El sistema educativo en general y la universidad de manera particular son soportes y componentes de la globalización de cuyos procesos recibe influjos de los que no puede rehuir. Pero ello no significa de manera alguna que haya perdido su autonomía o su capacidad de pensar ni, menos aún, de su capacidad de fijarse derroteros propios y de lograr a lo interno como una necesidad natural y consustancial a su razón de ser, una cultura de calidad y eficiencia.

Por el contrario, dicha cultura debe nacer con más bríos y fortaleza a lo interno de la universidad so pena de que ante su incapacidad de encontrarse consigo misma, sean los actores externos quienes tengan que venir a exigirle e imponerle esa cultura.

¿Qué responsabilidades tiene, entonces, el claustro universitario en dicha definición? ¿Qué ha dejado de hacer la universidad en dicha dirección? ¿Cuáles son los retos y desafíos de las autoridades universitarias en este nuevo contexto?

Son muchas las ***medidas*** *que las universidades deben adoptar y muchas las opciones sobre las cuales deben reflexionar para alcanzar esa nueva cultura de calidad y eficiencia. A continuación nos referimos a unas cuantas.*

En primer lugar pareciera que tiene que alcanzarse una nueva generación de docentes que sea parte, producto y actora de esa cultura. En general, el profesorado ha sido uno de los problemas más importantes de la universidad latinoamericana. La mayoría del profesorado universitario ingresó a la profesión académica sin estudios de postgrado o experiencia de investigación. Existe un alto porcentaje de personas contratadas por tiempo parcial y generalmente se desempeñan en ambientes institucionales que ofrecen pocas oportunidades de mejoramiento profesional. El perfeccionamiento de los profesores en servicio y la formación de la nueva generación de académicos son parte de los grandes retos que deben enfrentar nuestras universidades. En tal propósito, se deben fortalecer los sistemas de postgrado, debe favorecerse un aumento salarial diferenciado con base en la productividad; deben flexibilizarse las relaciones laborales en las instituciones; aumentar progresivamente los criterios establecidos en la contratación y promoción de los profesores.

Las universidades deben superar las causas del mal funcionamiento del sistema al que pertenecen, del cual destacamos el agotamiento del modelo de coordinación liderado tradicionalmente, en el caso de Costa Rica, por CONARE. El gran reto para CONARE es alcanzar la

configuración de un verdadero sistema universitario público con características bien definidas y que debe diferenciarse de manera sustancial del subsistema universitario privado.

No se observa una verdadera integración y coordinación entre las universidades estatales, a pesar de su proximidad física, para hacer un uso más racional y óptimo de sus recursos físicos y humanos. Por el contrario, la regla es la rivalidad absurda –no productiva- entre ellas mismas, por lo que llama la atención que no existe un proyecto común de gran envergadura que denote esa integración y unidad de acción y de fines.

El caso de la calidad y la eficiencia es un ejemplo de ello. CONARE era el llamado a definir los criterios de calidad y eficiencia mínimos que debe cumplir la educación superior universitaria estatal. Dicha definición fue trasladada en cambio a un órgano externo a las universidades como lo es el SINAES. Independientemente de lo anterior aún así CONARE debe tener como uno de sus objetivos básicos el promover de manera concreta esa cultura de eficiencia y calidad, cultura que deber ser un ejemplo para el país.

Otro ejemplo es el caso de la definición de un subsistema del quehacer científico y tecnológico en las universidades estatales. Por la complejidad y demanda de recursos de dicho subsistema, el órgano adecuado para dicha definición lo es CONARE por lo que es inaceptable que cada universidad adopte definiciones propias y aisladas.[44] *Tal definición demanda el establecimiento de criterios de excelencia científica e innovación tecnológica; la concreción de los parámetros para la formación de los recursos humanos del más alto nivel; así como las políticas de vinculación con los sectores productivos y ello es una reto no de las universidades aisladamente considerados sino del conjunto de las mismas, cuya articulación compete al CONARE.*

A MODO DE CONCLUSIÓN

1. *Todas las instituciones públicas y el Estado en general están hoy día vinculados por la política pública de la rendición de cuentas, la que responde a su vez al contexto actual de la globalización caracterizado por un alta competitividad entre los países, entre los diferentes sectores sociales y productivos y entre las propias personas y profesionales individualmente considerados.*
2. *La rendición de cuentas no debe ser ajena a las universidades estatales, por el contrario, por su condición de entes estatales financiados con fondos públicos, deben responder por igual a la sociedad sobre su gestión, eficiencia y calidad de los servicios que brindan.*
3. *El modelo adoptado en toda América Latina para medir la calidad y alcanzar una cultura de evaluación y de rendición de cuentas en las universidades, es el de la acreditación de los programas académicos, para lo cual se han creado diversas instancias y organismos autónomos de acreditación y certificación de programas e instituciones, cuyo proceso de evaluación es normalmente voluntario y a solicitud expresa de cada universidad.*

   Se parte del principio de que la acreditación debe basarse en criterios de calidad sólidos y adecuadamente fundamentados que cubran los aspectos esenciales de todo programa educativo, y someterse a una revisión periódica a la luz de los resultados de

[44] "Los gastos por habitante- dólar para investigación y desarrollo llegan en América Latina a 10, en la OCDE a 448, en Asia a 23 y en el sur de Europa a 44. Los gastos en investigación y desarrollo sobre el porcentual del PIB repiten aquella tendencia: para América Latina es de 0.5%; 2.5% para la OCDE; 1.4% para los países de Asia, y 1.0% para los países del sur de Europa. Lo mismo puede decirse sobre el número de graduados por 100.000 habitantes y respecto de la relación entre ingenieros y científicos con relación al número de habitantes". Mollis, Marcela y Krotsch, Pedro. **Globalización, integración regional y asociación universitaria: el caso de la asociación de universidades, grupo de Montevideo.** En Educación, democracia y desarrollo en el fin de siglo. Op cit. Pág. 95.

evaluación tanto nacional como internacional para las diferentes disciplinas profesionales.

4. *El modelo de la acreditación empezó a generalizarse a partir de la década de los ochenta, pero recientemente su adopción casi de obligado cumplimiento, obedece en mucho a las políticas de libre comercio de bienes y servicios derivadas de los tratados de libre comercio y de las políticas consecuentes en dicha línea de la Organización Mundial del Comercio, de lo cual México y Chile es un ejemplo representativo.[45], lo mismo que Chile[46].*

5. *Dicho modelo se caracteriza por la existencia de órganos o agencias acreditadoras externas a las universidades, lo que produce el efecto de que los criterios de calidad de los programas universitarios están siendo definidos por actores ajenos a la universidad, quienes se inspiran en mucho en los criterios internacionales vigentes, los que a su vez responden a las necesidades del mercado internacional y a las políticas de la globalización y del neoliberalismo.*

6. *Ello está causando, a su vez, que el hecho de haber "renunciado" la universidad a su compromiso de definir sus propios estándares de calidad, ha renunciado por igual a parte de su autonomía, concepto que ahora se ve al menos transformado porque el criterio de calidad y eficiencia ya no los define a lo interno ejerciendo dicha autonomía, sino respondiendo a los criterios de las agencias acreditadoras. Estamos viendo* ***nacer la universidad heterónoma****, o sea, un modelo universitario en el cual la definición de la cultura de calidad le viene impuesta de afuera, materia que en el pasado era parte del ejercicio de su autonomía, pero que evidentemente al haber fracaso en su definición, fuerzas externas hubieron de asumir dicha responsabilidad y definición.*

7. *Sin embargo, la adopción de dicho modelo que en mucho responde a una moda internacional, por sí solo, no es suficiente para consolidar una cultura de calidad universitaria. En el caso costarricense el modelo de acreditación nació con el germen de su extinción por cuanto es un proceso absolutamente voluntario lo que está provocando que sólo muy pocas carreras sean sometidas al mismo, y las que logran ser acreditadas, la universidad utiliza el acto de la aprobación más para efectos de imagen y mercadeo, que para alcanzar una auténtica cultura de calidad.[47]*

Lo anterior se agrava por el hecho de que ninguna carrera de alto contenido científico y tecnológico ha sido acreditada y particularmente ninguna carrera del Instituto Tecnológico de Costa Rica. Por ello se debe de rescatar la idea de que la

[45] "Es decir, la pretensión de establecer una "cultura" de la evaluación para el mejoramiento de la calidad de las IES si bien tiene sus orígenes en la política educativa nacional de principios de los años ochenta, es la formalización de la apertura comercial de México por medio del TLC lo que marca profundamente el ritmo y características de los procesos de evaluación de la calidad educativa. Entre sus fines se encuentran ahora, no sólo la adecuada satisfacción de nuevas y más sofisticadas necesidades tecnológico productivas de la economía nacional, sino además el de satisfacer exigencias del Tratado en términos de la acreditación de la calidad de programas educativos y la certificación profesional, para la homologación de saberes y autorización de las prácticas profesionales, y libre flujo de los prestadores de estos servicios entre las naciones". Valle Flores, Ma. Angeles y Galán Giral, Ma. Isabel. **La acreditación profesional en México en el contexto del Tratado de Libre Comercio**. En Educación, Democracia y Desarrollo en el fin de siglo. Op. Cit. Pág. 111.

[46] "El desarrollo de procesos de evaluación y acreditación se ha visto reforzado y promovido por las disposiciones y exigencias que se desprenden de los Tratados de Libre Comercio que Chile ha suscrito en los últimos años. El tránsito de servicios educativos y profesionales requiere de mecanismos formales y explícitos de evaluación y garantía de la calidad, tanto a nivel de instituciones

[47] Al mes de enero del 2005 solo el 2,6% de las 800 carreras que se autorizadas se encuentran acreditadas por el SINAES. Ellas son: Universidad **de Costa Rica**: Licenciatura en: Medicina; Trabajo Social, Biología, Farmacia y Psicología. **Universidad Latina**: Licenciatura en Odontología; Administración de Negocios (con diferentes énfasis); Contaduría Pública; Psicología. **Universidad Interamericana:** Bachillerato en Administración de Negocios en sus diferentes énfasis. **Universidad Nacional**: Licenciatura en Pedagogía y en Educación Especial. **UCIMED**: licenciatura en Medicina y Cirugía. **ULACIT:** Lic. En Contaduría Pública; Derecho. Odontología y Bach. En Administración de Negocios. **UNIBE**: Lic. En Medicina y Cirugía. **VERITAS**: Lic. En Diseño Publicitario. Fuente. SINAES.

responsabilidad en la búsqueda y el aseguramiento de la calidad en la educación superior ha sido y deberá seguir siendo de las universidades mismas de tal suerte que la acreditación es sólo un mecanismo para medir dicha calidad y, lo más importante aún, que la misma constituye sólo un medio, por lo que no es de manera alguna un fin en sí mismo.

8. *El reto de generar y mantener de manera sostenida una cultura de la calidad y de eficiencia en las universidades, es primordialmente una responsabilidad de la universidad misma la que tiene que revisarse permanentemente y adoptar los cambios que dicho reto pueda demandar. Los procesos de acreditación tan en boga hoy día son un simple medio -no un fin en sí mismo- para medir el estado cualitativo de los programas académicos, y poder de esta manera adoptar las medidas correctivas tendientes a elevar el nivel de la calidad universitaria.*
9. *La consecución de tal cultura se habrá de lograr también con el aporte del Estado mediante la definición de políticas públicas de rendición de cuentas que incidan en toda la sociedad civil y en todas las instituciones públicas. Tal meta se alcanzará también con el aporte crítico y la inducción de políticas educativas en dicha dirección que definan los organismos internacionales como el Banco Mundial y de organismos regionales como el CSUCA.*
10. *En conclusión: a pesar de que la tan ansiada cultura de calidad universitaria es ante todo una responsabilidad de las universidades mismas, esa meta no se alcanzará sin el aporte de muchos otros actores internos y externos a ellas, por lo que el gran desafío es lograr dicha articulación. Por ello concluimos con la afirmación con que comenzamos:* ***alcanzar, una cultura universitaria basada en la calidad y la excelencia es una responsabilidad primaria de las universidades, lo que lograrán, no obstante, con el concurso de muchos otros actores internos y externos.***

Anexo B _ Educación y Calidad

En este anexo le presentamos una selección de aportes relacionados con la temática de la calidad y la educación. En el curso vimos que tres componentes fundamentales constituyen la gestión de la calidad total: formación-capacidad, comunicación-intercambio y participación-compromiso. Considerando que la formación es la base que, al ser aprovechada oportunamente, pueda fortalecer los otros dos componentes, hacemos énfasis en este aspecto. Sin embargo, antes que todo un texto con sugerencias muy concretas para una buena comunicación, que también es condición necesaria para toda formación de calidad…

Aporte 1: 10 sugerencias para una buena comunicación

Por: Arantxa Calvo Moyano

A.- Para Comunicarte Mejor:

Utiliza el "yo". Habla en singular de tus propios pensamientos y sentimientos. El "yo" personaliza todo lo que dices. Las afirmaciones que se refieren al otro (las frases con "tu") son, en su mayoría, reproches o acusaciones, que desencadenan automáticamente contraataques o justificaciones.

Habla en situación concreta: de acontecimientos concretos, singulares, para evitar siempre generalizaciones. El "siempre" y "nunca" suscitan, generalmente, bloqueo o contra-protestas que desvían el verdadero contenido de la conversación sobre la situación concreta. Con esta regla, tus afirmaciones resultan claras, transparentes, aceptables.

Habla de un comportamiento concreto, dentro de esa situación definida. Evitarás atribuir propiedades negativas al otro, si te quedas en el dato o hecho negativo. Hacerle juicios negativos (descalificarle) suscita igualmente contra-protestas. Expresiones típicas de esta comunicación genérica son palabras tales como: "típico en ti", "incapaz", "aburrido", "nunca activo"… Si hablas de un comportamiento concreto, tus afirmaciones serán limitadas a este caso y más aceptables.

No cambies de tema. No toques más que los aspectos verdaderamente importantes para el asunto del que deseas hablar, y que ayuden a tu interlocutor a comprender mejor lo que te preocupa. Sin esto, tu comunicación corre el peligro de alejarse de la cuestión que te interesa.

Manifiéstate. Describe lo que pasa en tu interior, habla claro de tus sentimientos y necesidades, podrás evitar así acusaciones y reproches; no caerás en un fallo frecuente. La "lectura negativa del pensamiento" con afirmaciones que anticipan las reacciones del otro, como por ejemplo: "contigo no se puede hablar así", "ya sé lo que me vas a decir" o "lo haré yo solo, pues ya sé que tú no vas a querer". Quien habla de este modo de protege por adelantado, y bloquea la manifestación o reacción del otro.

B.- Mejora tu escucha:

Escucha acogedora. Muestra a tu interlocutor de forma no-verbal (sin palabras) que le escuchas y que tienes interés en su comunicación, mediante pequeños gestos de inclinación de cabeza o breves interjecciones como "hum", "ahja", "sí". Además del contacto visual es primordial la orientación corporal hacia él/ella. Puedes, además, animar a que continúe, con frases como: "me gustaría escucharte más".

Resume. Repite lo mejor que puedas, con tus palabras, las afirmaciones esenciales de tu interlocutor, para manifestarle que le entiendes bien. Si tienes dificultad en poner palabras tuyas, no dudes en repetir las suyas literalmente.

Preguntas abiertas. Si tienes la impresión de que tu interlocutor se refiere a sus sentimientos y deseos sólo de forma indirecta y no estás seguro de lo que experimenta, pregúntale directamente: ¿cómo te sentías realmente?. Es importante hacer sólo propuestas, no juicios: por ejemplo, "¿Te sentías inseguro/a?, y no: "eso era por tu inseguridad". En el primer caso, él/ella habrá de afirmar o negar o rectificar; en el segundo, tendrá que defenderse. Lo mejor, la pregunta abierta: "¿Cómo te sentías?".

Alaba. Alaba a tu interlocutor por sus expresiones abiertas y comprensibles, para que se sienta animado, por ejemplo: "me alegra mucho que me hables así, de forma tan clara y abierta"; o "te agradezco que te comuniques así conmigo", etc.

"Devuelve el sentimiento". Hay situaciones en las que te será difícil escuchar con comprensión, porque su manifestación te ha "tocado" a ti profundamente. En este caso debes evitar reaccionar con propuestas de defensa o ataque, como: "esto no es verdad"; "es que tú…". En vez de esto, trata de esforzarte por alcanzar sus sentimientos y "devolvérselos" con tus propias palabras y comparaciones. Cuando te toque hablar, manifiéstale los tuyos personalizando, por ejemplo: "me siento del todo sorprendido/a de que veas o sientas algo así". Es muy importante devolverle los sentimientos positivos surgidos en ti al escuchar, como por ejemplo: "me siento gozoso de que quieras realizar eso conmigo, de tu pensar, de tu apertura", etc.

La atención y el ejercicio de estas "reglas" para mejor comunicarnos y escucharnos, irán facilitando y potenciando perceptiblemente nuestra calidad de vida y de relación, y nuestra satisfacción y felicidad personal, conyugal, familiar y laboral.

Aporte 2: Una apuesta por el cambio cultural

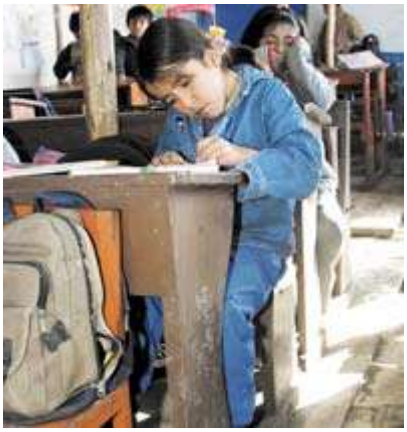
"La educación está en crisis desde hace años, y ha llegado a extremos alarmantes: esa certeza nos asiste"

Por Luis Jaime Cisneros (La República - 12/11/05) - Perú

Reflexiono sobre la crisis educativa y la crisis cultural conjuntamente, y evito analizar las culpas como aludir a los probables culpables. Prefiero hablar de los principios a partir de los cuales debemos construir (o reconstruir, en algunos casos) el contexto en que se desenvuelve el quehacer educativo y el quehacer cultural.
La educación está en crisis desde hace años, y ha llegado a extremos alarmantes: esa certeza nos asiste. La infraestructura es deficitaria, hay deserción estudiantil, mala retribución salarial e improvisación curricular. Pero mencionar estos temas no es evaluar. Para ser correcta y eficaz, la evaluación no puede desatender el proceso de actividades a través de las cuales se va realizando algún plan previsto.

Ese plan no existe, nunca existió. Hemos sobrepasado el decenio previsto por la UNESCO para el desarrollo cultural, que debió cumplirse entre 1988 y 1997. En la Conferencia Mundial de México

(1982) se aprobaron los lineamientos, y en 1986 la Asamblea General de la ONU dictó la resolución que, a tenor de los documentos, no hemos cumplido. En México se formuló esta afirmación: "La cultura constituye una parte fundamental de la vida de cada individuo y de cada comunidad". Y consagró seguidamente, en su recomendación 27, la tesis de que el desarrollo tiene una esencial "dimensión cultural y su objetivo último es el hombre".



Desde hace años, nuestra representación diplomática en la UNESCO está encomendada a la embajada en París. Así se privó al sector educativo de una ayuda indispensable. Esa representación diplomática está vinculada con todo cuanto se relaciona con la educación, la ciencia y la tecnología; con lo relacionado con la cultura y, por eso mismo, asociado al desarrollo.

El auxilio y la labor de investigación y difusión de la UNESCO en los países del tercer mundo son realmente inapreciables. El Perú necesita, para colaborar en la tarea, un representante en la UNESCO. Porque la cultura es desarrollo, y el desarrollo implica cultura. Muchos creen, cuando se habla de desarrollo, que estamos hablando exclusivamente de la vida económica: sueldos, trabajo y producción parecen ser las metas y los presupuestos de esa conversación.

Ciertamente, sin dinero no hay progreso. Mejorar las condiciones de trabajo, asegurar sueldo adecuado son exigencias con sitio asegurado en tales planteamientos. Lo grave es que a solamente tales perspectivas no se reducen "las necesidades elementales del hombre".

Gran conquista de los últimos decenios fue comprender que el concepto de desarrollo no alude sólo a "la fuerza de trabajo de los hombres", sino que tiene en cuenta, esencialmente, su identidad cultural. El desarrollo exige, para concretarse, participación activa de la comunidad. Esa participación se origina en la conciencia colectiva de una profunda identidad cultural.

Los últimos 40 años, la investigación nos ha iluminado la conciencia. La atención de los especialistas se ha centrado esmeradamente en analizar los desniveles entre el mundo industrializado y la desnuda realidad de nuestro mundo en desarrollo. Hemos aprendido a reconocer cómo lo que ocurre en el hábitat de cada cual comporta graves riesgos y acentúa el abismo entre ese mundo privilegiado y el triste mundo nuestro.

Ahora sabemos cuán cierta es la relación entre independencia política e identidad nacional. Y comprendemos también que no habla realmente del porvenir quien se niega a admitir que el único porvenir que asegura democracia y justicia social es el que añade a esos intereses políticos y económicos el indispensable maridaje cultural.

El progreso científico es el hijo mayor del progreso económico, y el que asegura y perfecciona la herencia recibida. Pero ni uno ni otro se consiguen sin un real y concreto esfuerzo bebido en las propias fuentes.

No podemos cruzarnos de brazos esperando la ayuda exterior. No debemos reclamarla por el solo hecho de exhibir nuestras miserias. Eso sólo ayuda y asegura el estatismo y la duración de las carencias. Pero posterga la imprescindible ***hora del cambio****.*

Aporte 3: El bachiller de hoy

Karla Castillo * EL Nuevo Diario - Nicaragua – 12 de Diciembre 2005.

Una amiga, periodista de profesión, recientemente empezó a impartir clases en una universidad privada que ofrece la carrera de periodismo o comunicación social, como quiera llamársele. Con una experiencia que ya no puede tacharse de modesta, mi amiga se enfrenta cada fin de semana a un grupo de estudiantes que, según sus palabras, lo menos que merecen es ser devueltos no a secundaria, sino a primaria.

Los jóvenes, cuyos padres pagan cumplidamente la mensualidad del Alma Máter, en dólares, como es la moda, ni siquiera se preocupan por hacer las tareas que su profesora les encomienda. Simplemente no las hacen y no se interesan en realizar debates, pues la tónica de algunas universidades privadas es, como cualquier empresa, mantener la mayor cantidad de alumnos, y con o sin esfuerzo, estos muchachos probablemente culminarán "con éxito" sus carreras.

El colmo fue cuando mi amiga les pidió un trabajo y resulta que sólo una alumna del grupo lo había realizado, y cuando le pidió que pasara al pizarrón a exponer lo que había aprendido, ella olímpicamente le contestó que no podía decir nada, porque había pagado para que le hicieran la tarea.

El típico bachiller

Parece mentira, pero ese es el tipo de bachiller que está saliendo de los institutos, públicos y muchos privados. Son muchachos que no saben ni dividir, mucho menos hacer una operación con fracciones, porque siempre han dependido de la calculadora. Tampoco se esfuerzan por leer, siquiera periódicos o al menos chistes por Internet, porque son una generación con ningún gusto por la lectura.

Es cierto, me dirán algunos padres que éste no es el común, que hay sus excepciones, pero, señores, la cruda verdad es que en su mayoría, los muchachos brillantes y buenos alumnos son autodidactas, que han profundizado sus conocimientos en base a las herramientas que les brindan sus maestros, y de la mano de sus familias.

La fórmula de los colegios públicos y algunos privados para sacar bachilleres con aparente buen rendimiento, es practicar una política "educativa" de premio. Premio por hacer barra a la banda de guerra, por llegar a diario al centro escolar –como si no fuera obligación del estudiante--, por llevar en orden los cuadernos y otros aspectos tan rutinarios que hace dos décadas ni se tomaban en cuenta.

Huelga mencionar otras formas para levantar las notas y el rendimiento académico en general. Puntos a cambio de la compra de tickets para fiestas o para ir al cine, etc.

Esas togas y birretes

Pero en vez de ver padres preocupados por el saber de estos jóvenes, cada año se ve más arraigado el consumismo en las familias nicaragüenses. Es más importante que el muchacho o la muchacha vaya "bien presentado" a la promoción, que tenga un rendimiento académico honestamente ganado a punto de estudio y sacrificio.

Eso lo vemos incluso desde preescolar, de donde muchos niños egresan sin saber leer y sin embargo, la familia echa la casa por la ventana para el festejo. La situación es incomprensible, tomando en cuenta la crisis económica que golpea a la sociedad nicaragüense y que, en su mayoría, los padres son personas trabajadoras, de pocos recursos.

Así de increíble es esta situación. Las madres y padres lloran de la emoción con la trillada marcha de "Aída", mientras sus vástagos lucen su toga y birrete aunque en el cerebro haya poco material útil para el futuro.

El problema de la baja calidad de la educación viene, desgraciadamente, desde 1990. Es cierto que los sandinistas no brindaron la mejor educación, pero había un esfuerzo más palpable por obligar al estudiante a rendir y pensar, por perfilarlo hacia una profesión u oficio, algo que evidentemente ahora no existe.

Mientras no haya una redefinición de los planes educativos, mientras no se mejore sustancialmente el salario de los maestros y se permita ese descarado tráfico de notas que fomenta la mal llamada Autonomía Administrativa, y sobre todo, mientras los padres nos esmeremos más en guardar las apariencias sin importar lo que nuestros hijos aprendan, no veremos bachilleres de calidad.

Aporte 4: Las "virtudes": de la mugre / El Nuevo Diario - Nicaragua – 11/12/2005.

Los beneficios de ensuciar - Daniel Galilea

Hay evidencia científica que demuestra que la libertad de ensuciarse durante la exploración, el juego, el ejercicio físico, las tareas escolares u otras actividades cotidianas en casa benefician el desarrollo físico y mental de los pequeños

"Cuanto más sucios, más felices y sanos". Así se sintetizan las conclusiones de algunos estudios y expertos, según los cuales disfrutar de la libertad de ensuciarse durante la exploración, el juego, el ejercicio físico, las tareas escolares u otras actividades cotidianas, no sólo beneficia el desarrollo físico y mental de los pequeños, sino que fortalece el sistema inmunológico.

Según una investigación efectuada en Uruguay con 400 mujeres, con niños de entre uno a 12 años de edad, a las que se preguntó ¿jugamos libremente sin miedo a ensuciarnos?, las madres valoran en alto grado que el juego es fundamental para sus hijos, y entienden que ensuciarse pasa a un segundo plano si jugar contribuye al desarrollo infantil.

De acuerdo con el psicólogo John Richer, Director del Departamento de Psicología y Pediatría del Hospital John Radcliffe, en Oxford, Reino Unido, "hay suficiente evidencia científica que demuestra que la libertad de ensuciarse durante la exploración, el juego, el ejercicio físico, las tareas escolares u otras actividades cotidianas en casa beneficia el desarrollo físico y mental de los pequeños".

Son sólo dos ejemplos de las numerosas evidencias recientes de lo que ya nos decían nuestras abuelas cuando éramos pequeños, que ensuciarse es saludable. ¡Eso sí: procurando no convertir las ropas y los suelos en un vertedero, ni traer demasiada mugre a la casa, porque después cuesta mucho trabajo limpiar! Pequeño sucio, pequeño sano.

Según los psiquiatras y psicólogos infantiles, "un niño que no juega, no es un niño sano". Los "peques" necesitan vivir el caos para encontrar el orden y explorar el mundo que los rodea, un proceso en el cual no suelen quedar muy limpios, pero en el que comienzan una búsqueda que los lleva a consolidar su identidad, afirman los especialistas.

Para los expertos de la Asociación Internacional por el Derecho del Niño a Jugar (IPA, por sus siglas en inglés), "el juego es la actividad primordial en la infancia de todo ser humano. A través de esta actividad se desarrolla la maduración, se aprende, se vive el riesgo, se crea y se transforma la realidad.

Según los especialistas, algunas actividades lúdicas reñidas con la higiene como saltar en un charco de agua, caminar por el barro, subirse a un árbol, jugar con arena, remover la tierra para buscar insectos, descubrir "un tesoro" o deslizarse sobre el césped, fortalecen el sistema inmunológico de los pequeños,

siempre que no impliquen un peligro, por supuesto. El ser humano crece rodeado de agentes patógenos que causan enfermedades, como los gérmenes, pero también ayudan a que el sistema natural de defensa se desarrolle de forma saludable.

Asimismo, ensuciarse es la única forma en que los pequeños puedan concentrarse en los verdaderos objetivos del juego y el deporte: explorar, sociabilizar, aprender, concentrarse, adquirir flexibilidad e integrarse, entre otros. El doctor Richer ha reconocido que hasta hace poco reaccionaba con un rechazo ante la palabra suciedad y su mente de especialista en la salud le decía que la falta de higiene es sinónimo de enfermedades. Explica que los seres humanos sienten una natural repulsión ante lo sucio y así se lo enseñamos a los niños. Pero "no toda la suciedad es negativa, e incluso la necesitamos".

Aporte 5: Fábulas - Eduardo Galeano

Proverbios

Un viejo proverbio enseña que mejor que dar pescado es enseñar a pescar. El obispo Pedro Casaldáliga, que no nació en América pero la conoce por dentro, dice que sí, que eso está muy bien, muy buena idea, pero ¿qué pasa si nos envenenan el río? ¿O si alguien compra el río, que era de todos, y nos prohíbe pescar? O sea: ¿qué pasa si pasa lo que está pasando? La educación no alcanza.

El experto internacional

Escuché esta historia en diversos lugares, atribuida a diferentes personas, por lo que sospecho que cualquier parecido con la realidad ha de ser mera coincidencia.

He aquí la versión que recibí en la Dominicana.

Piaban los niños y los pollitos alrededor de doña María de las Mercedes, que cloqueando arrojaba granos de maíz a sus gallinas. En eso estaba ella, aquel día como todos los días, cuando un automóvil emergió, resplandeciente, desde una nube de polvo en el camino que venía de Santo Domingo. Un señor de traje y corbata, maletín en mano, le preguntó:

-Si yo le digo, exactamente, cuántas gallinas tiene, ¿usted me da una?

Ella hizo una mueca.

Y acto seguido él encendió su computadora Pentium IV de l.5 GB, activó el GPS, se conectó por teléfono celular con el sistema de fotos satelitales y puso en funcionamiento el contador de pixels:

-Usted tiene ciento treinta y dos gallinas.

Y atrapó una y la apretó entre los brazos.

Entonces, doña María de las Mercedes Holmes le preguntó:-Si yo le digo en qué trabaja usted, ¿me devuelve la gallina?

El hizo una mueca.

Y ella dijo:

-Usted es un experto de una organización internacional.

Recuperó su gallina y explicó que era fácil, cualquiera se daba cuenta:

-Usted vino sin que nadie lo llamara, se metió en mi gallinero sin pedir permiso, me dijo algo que yo ya sabía y me cobró por eso.

Aporte 6: El pentágono mágico del desarrollo

Dr. Rómulo Sánchez Leytón* / El Nuevo Diario - Nicaragua _ 31–10–05 (0pinión)

"**Para ser exitoso no tienes que hacer cosas extraordinarias. Haz cosas ordinarias, extraordinariamente bien**"

Existe consenso en principio que toda política de desarrollo debe tener como meta la satisfacción de las necesidades básicas de la población y que el desarrollo debe satisfacer las mismas y otras. También ha habido muchas discusiones alrededor de qué metas deben considerarse como estratégicas para alcanzar el desarrollo. Seers parte de tres metas estratégicas; alimentación, trabajo y justicia social, complementadas con una serie de variables instrumentales. Los dependentistas de la Cepal parten de superar la dependencia como premisa para alcanzar el desarrollo. Ch. Elliot señala los componentes: independencia, crecimiento y justicia social como el triángulo mágico del desarrollo.

Los profesores y autores de varios libros sobre desarrollo, D. Nohlen y F. Nuscheler hablan de 5 componentes que deberían incluirse en todo concepto de desarrollo: crecimiento, trabajo, equidad-justicia social, participación e independencia. Es obvio que al interior de los cinco componentes, existen controversias en los chances (tiempo) de realización, de ahí que también para que se alcancen los 5 al mismo tiempo debe haber algo de "magia", por ello se establecen prioridades y la gradualidad en alcanzarlos.

El Crecimiento económico *no sólo debe ser un componente básico para disminuir la pobreza, sino un adecuado proceso de creación de bienes y servicios para la población y la economía. Además debe ser un crecimiento que se armonice con el ambiente y no un crecimiento depredador, sino en el sentido de hacer verdaderamente sostenible ese proceso. El crecimiento debe anudarse a los aspectos cualitativos y no sólo los aspectos cuantitativos. Un crecimiento adecuado está en contra del monocultivo (aunque éste aumente las exportaciones) la ganadería extensiva y, debe propiciar la diversificación de la producción. Crecimiento es una condición necesaria, pero aún no suficiente para el desarrollo. El crecimiento no se convierte de manera automática en progreso económico, además el progreso económico tiene además límites. Un crecimiento de 5% es insuficiente, si por otra parte ¾ de la población vive en condiciones de pobreza. La pregunta clave es a favor de quién está el crecimiento y de qué manera favorece el mismo. Necesitamos fundamentalmente crear riqueza, mejorar su distribución, para disminuir los niveles de pobreza y sobre todo, un crecimiento que cree riqueza efectiva y empleo.*

El Trabajo *debe entenderse como un elemento indispensable e insustituible en el concepto de desarrollo. Sobre todo, como medio de una adecuada y productiva ocupación. Que la gente esté ocupada dinamiza la economía y da impulso al crecimiento, además que genera una efectiva capacidad de elegir ante las distintas opciones. Las migraciones descapitalizan intelectualmente nuestra economía, aunque también pueden contribuir al crecimiento y mejorar el nivel de vida. La ocupación debe ser más que una fuente de ingresos, la fuerza de trabajo debe ser remunerada de manera adecuada y por ello hay que elevar la calificación, pagarla adecuadamente y no sobreexplotarla o dejar que lo hagan. La calidad de la educación afecta la productividad, la producción e incide en las oportunidades de competitividad. Por ello hace falta una adecuada supervisión de la utilización de la fuerza laboral en las zonas francas. Es recomendable un crecimiento intensivo en el uso de la fuerza de trabajo, para no seguir desperdiciando el principal recurso con que cuentan las naciones. Estamos obligados a elevar la eficiencia productiva de las posibilidades de producción.*

Una fuerza de trabajo calificada es atractiva para las inversiones y puede asimilar nuevas técnicas y tecnologías. De ahí que es importante que el país cuente con ingenieros que manejen las matemáticas, los programas informáticos y personal bilingüe. Actualmente existen más de

400.000 personas aptas para trabajar que están subutilizadas, equivalente al 23 % de nuestra PEA y cada año se integran entre 90 y 100 mil nuevos miembros. Los voceros oficiales señalan que se han creado muchos nuevos empleos, y entonces por qué la gente está migrando hacia Costa Rica y hacia los Estados Unidos. ¿O es que debe entenderse que la migración es una forma "inteligente" de atacar el desempleo? También las fronteras se están convirtiendo en "cementerios inteligentes" para los desafortunados inmigrantes.

Equidad y justicia social *no deben tomarse como propuestas abstractas, sino como condiciones concretas e ineludibles para el desarrollo, esto porque le abren a los seres humanos y le desarrollan la facultad de elegir, decidir, tomar parte en los asuntos que le competen. La búsqueda de la justicia social debe ser parte integral de un verdadero desarrollo. La equidad tiene que ver con una mejor distribución de la renta. El último informe de Desarrollo Humano (2004), Nicaragua presenta un Coeficiente de Gini de 55.1. Sabemos que este índice mide la desigualdad a lo largo de toda la distribución del ingreso o consumo. El valor de cero representa la igualdad perfecta y un valor de 100 la desigualdad perfecta. (El C de G., para Costa Rica es de 46.5; Brasil 59,1 y Chile 57,1). Todos los esfuerzos para superar el hambre y la pobreza en el mundo en desarrollo, deben basarse en la justicia económica y social, así como la responsabilidad política compartida. El Estado debe ser un garante de la equidad, la justicia social y jurídica. Para ello deben existir instituciones sólidas y confiables. La corrupción atenta contra la justicia y la equidad, mientras no se aplique la ley a los que la transgreden. El reto de disminuir los niveles de pobreza y miseria exigen políticas coherentes, consistentes y focalizadas a los más necesitados. No basta con elaborar documentos o programas en otros idiomas para atacar la pobreza.*

La Participación *no debe concebirse solamente como un concepto normativo aglutinador. Ella no se circunscribe a tomar parte en las elecciones, sino promover una efectiva incidencia en el quehacer político y en la toma de decisiones de los actores sociales. Este debe ser un concepto antípoda a la marginalidad y la exclusión de la población o sus organizaciones políticas. La participación debe sustituir las decisiones desde arriba, y anteponer el desarrollo a través de los pobres, o el "desarrollo desde abajo". El caudillismo es la antípoda de la democracia participativa. Se trata de sustituir la planificación burocrática y el cálculo político. El desarrollo se da cuando el ser humano es tratado como sujeto y no como objeto; cuando su autonomía, su confianza, su individualidad se toma en cuenta, a la hora de planificar y ejecutar proyectos. Tiene que ver con elevar la autoestima de la gente. El desarrollo debe llamarse ser, llegar a ser y no sólo el tener. Participación debe significar democracia, pero más que la realización de elecciones. Ella contiene el respeto a los derechos humanos, la libertad pluralista de una organización. Participar es tener real libertad de elegir en el mercado y sólo se puede elegir, si se tiene el voto monetario efectivo. La democracia es por naturaleza participativa y, aún más, la democracia económica.*

La independencia *debe ir de la mano con la soberanía de elegir su sistema económico, político y cultural. Estos aspectos deben representar la voluntad del pueblo sin intromisiones o amenazas externas. Aquí es evidente que este elemento se enfrenta a las estrictas y cuantiosas condiciones de los organismos internacionales que proporcionan recursos financieros. Para nadie es un secreto que la economía mundial contiene para los países en desarrollo más presiones y condicionalidades que potenciales de liberación. La independencia asume un rol cada vez más trascendente y para algunos se convierte en una inalcanzable meta. La propuesta de dolarizar las economías atenta contra la soberanía de las políticas monetarias nacionales.*
La ingobernabilidad política nos hace que recurramos a otros para mejorar el 'riesgo país', en detrimento de nuestra soberanía e independencia. Tales políticas abortan cualquier intento de la autodeterminación y el derecho a un desarrollo propio.

Se puede deducir que para el caso de Nicaragua, alcanzar los cinco componentes resulta tremendamente

difícil, casi un "milagro" dado el deterioro de la economía nacional y el impacto descomunal de la crisis energética. Los retos para 2006 y los venideros son gigantes; exigirán concentración y mucho esfuerzo. La estabilidad macroeconómica sigue siendo vulnerable. La política fiscal y la política monetaria tienden a ocasionar un enfriamiento de la economía, disminuyendo el ritmo del crecimiento. El año electoral implica erogaciones que afectarán el crecimiento de la producción. Es un imperativo fortalecer el sistema financiero y convertirlo en una palanca productiva. Los elevados costos de producción ponen en una situación difícil a los productores de cara a la aprobación del DR-Cafta. Para alcanzar las metas se necesita no solamente del mecanismo del mercado, sino de una gestión estatal ágil y efectiva. Es decir un buen gobierno y transparencia en el uso de los recursos de la nación.

Evitar que los recursos provenientes de la privatización o los recursos liberados por la condonación de la deuda externa no se usen para el consumo suntuario o inverosímiles indemnizaciones. Una renegociación adecuada de la deuda interna sería saludable para el país. Hay que buscar cómo aumentar los indicadores claves de la economía, como el crecimiento del PIB, el ingreso per-cápita, las reservas internacionales, pero también el de las actitudes y los valores. Para alcanzar el desarrollo debemos mejorar la calidad de la educación y la institucionalidad, mejorar la transferencia tecnológica, atacar la depredación ambiental, así como el riesgo país, ponerle músculos al crecimiento, y cerebro a los hacedores de políticas, a los estrategas y a los gobernantes.

**Profesor de Economía*
Director de Maestría en Economía Pública y del Desarrollo.
Escuela de Economía-UNAN-Managua

Aporte 7: ¡Dejemos de querer enseñar, APRENDAMOS juntas/os!

Herman Van de Velde
El Nuevo Diario – Nicaragua – Domingo 18-12-05 Estelí - Nicaragua, 22 de Noviembre 2005

En esta ocasión, quisiera referirme nuevamente al asunto de la discusión sobre la 'enseñanza' y el 'aprendizaje'. En la historia de la didáctica hemos pasado por etapas donde inicialmente se hablaba más de los procesos de 'enseñanza', posteriormente pasamos a enfocar la complementariedad entre la 'enseñanza' y el 'aprendizaje' y nos referimos a los procesos de 'enseñanza-aprendizaje'. Ya desde hace tiempo planteamos que tampoco este último enfoque es suficiente y más bien debemos de hablar de procesos de 'aprendizaje', ya que lo central, la finalidad es: APRENDER.

*Sin embargo, tal como lo dije en el párrafo anterior, '**hablamos**' de procesos de aprendizaje, ya que en la práctica, me atrevo a cuestionar nuestro quehacer educativo y preguntar:*

*¿No es que seguimos preparando nuestras clases **para** las y los estudiantes?*
*¿No es que continuamos preparando los talleres **para** las y los promotoras/es?*
¿No es que nos seguimos sintiendo expertas o expertos en la materia frente a quienes deben aprender (de nosotras/os)?
¿No es que continuamos 'enseñando' (imponiendo) el orden de las cosas?
…

Hermann Hesse decía: "El pájaro rompe el cascarón, el cascarón es su mundo. Quien quiera nacer debe romper su mundo." Y le podemos adjuntar: he aquí la prueba del esfuerzo del pajarito, ya que desde adentro rompe lo que le limita actuar más allá… Y LO LOGRA…

*Con franqueza me atrevo a plantear que **debemos dejar de querer enseñar**, dejar de considerarnos como el o ella que ya sabe y las y los demás como personas que todavía no saben y por eso deben aprender (de mí). Tal como lo decía tantas veces expresamente el gran pedagogo Freire, defendiendo la relación pedagógica horizontal, donde todas las personas sabemos y todas no sabemos, donde todas aprendemos.*

*El 'clavo' del asunto es cómo convertir esto en **una práctica educativa auténtica de aprendizaje conjunto colectivo** y no en simple 'palabrería'. Para esto necesitamos un cambio profundo de actitud, que implica un sentir, un pensar, un actuar como alguien que permanentemente construye conciencia de su aprender, de lo que aprende y de cómo aprende y entre quiénes aprende, del valor incalculable que tienen las demás personas para su aprendizaje, independientemente que por ende lo aprendido constituye un producto de su **compromiso personal**.*

*Lo **colectivo** y lo **personal** son dos componentes inseparables de todo aprender. El aprendizaje, como proceso, es en esencia colectivo y como producto responderá a unas características muy personales. En la enseñanza se nos olvida esto y evaluamos a todas las personas con un solo y el mismo examen. ¡Qué injusticia! ¡Qué falta de respeto! ¡Qué inhibición a la creatividad! ¡Qué imposición de un orden nunca establecido definitivamente!*

*Uno de los componentes más importantes del / de la 'buen(a) pedagogo/a', sin duda alguna es su capacidad de 'escuchar', la empatía… la capacidad de 'sentir' lo que la otra dice y no dice, lo que expresa y lo que no expresa… sin imponer, sin condenar, sin juzgar,… sino auténticamente con mucho respeto y validando, comprobando si estoy en lo cierto… ir descubriendo, profundizando en lo que las demás personas aportan a través del desarrollo de **P**rocesos de **i**ntercambio **P**roductivo (PiP), o sea donde el intercambio produce un verdadero aprendizaje mutuo entre las partes involucradas.*

Las implicaciones pedagógicas y didácticas de lo anterior no son pocas. Por ejemplo, en cuanto a la preparación del 'aprender', ya no debería de ser responsabilidad única del facilitador o de la facilitadora, debería de ser una responsabilidad compartida entre todas las personas participantes. ¡Cuánto más aprenderíamos todas las personas involucradas si participáramos desde la preparación de la sesión de trabajo conjunto!

Una preparación donde todas aportamos conscientemente, cada una desde su visión y misión… Un gran reto. La educación debe ser concebida como ***una respuesta*** *a construir* ***conjuntamente*** *frente a las necesidades sentidas por las personas y la comunidad para que se convierta en* ***una propuesta de acción*** *y de superación, en vez de ser simplemente una oferta, muchas veces con características más bien alienantes…*

*Hacia este reto se orienta una metodología que apunta a la Facilitación de '****P****rocesos de* ***C****onstrucción Conjunta de* ***O****portunidades de* ***A****prendizaje, incluyente de una* ***ac****titud* ***em****prendedora de calidad', identificada como Metodología '****P-COA_ACEM****' por nosotras/os. La invitación está hecha: Construyamos juntas y juntos oportunidades de aprendizaje, donde el aprender integra la construcción también de actitudes emprendedoras. Seamos atrevidas/os, creativas/os, innovadoras/es, facilitemos y no dificultemos,* ***aprendamos juntas/os y dejemos de querer enseñar****…*

En otra oportunidad quisiera poder compartir unas ideas respecto a técnicas pedagógicas que nos permitan trabajar conjuntamente en este sentido…

Aporte 8: Mi ruta de la calidad

Escrito para el Grupo Kaizen S.A. por Gilberto Quesada, Febrero 2003.

Sí, don Ricardo, debemos reconocer que la mayor no-conformidad en la última auditoria de calidad fue el no tener un plan adecuado para la solución de los problemas.

Leonel, ¿cómo me dices esto ahora?, después de tanta capacitación que se ha brindado, inclusive está tu maestría en calidad, que ya lleva dos años, te hemos financiado, además del tiempo que te tomas.

Bueno, don Ricardo, usted sabe como es la gente, no quiere aprender, por más que uno les explique, siguen haciendo las cosas como ellos quieren.

Leonel, la última vez que estuve en una capacitación tuya, me di cuenta que talvez el problema es que le das mucha importancia a la parte didáctica de las herramientas que enseñas, y no en lograr resultados concretos con su aplicación.

Bueno es que si las herramientas no se enseñan correctamente, la gente empieza a deformarlas. Las cosas tienen que enseñarse como son, dijo Leonel.

No digo que eso no sea cierto, replico Ricardo, pero la gente necesita ver concretamente cómo cada una de las técnicas le ayuda a hacer un mejor trabajo, pero las discusiones han sido sobre la forma y no sobre el fondo. Hay un viejo proverbio chino que más o menos dice así "No es lo que sabes, si no lo que haces con lo que sabes".

Eso está claro, de eso y más he aprendido en mis clases de maestría, dijo Leonel.

Bien, dijo Ricardo, pero veamos el caso de cómo definir la importancia de una actividad para ser considerada dentro de una auditoria, que también los auditores nos hicieron ver, lo planteado no es un enfoque técnico, sino que obedece a conceptos muy subjetivos.

Bueno, eso no lo pudimos ver con el consultor, acotó Leonel.

Leonel, creo que ahí tenemos otro problema, los consultores le dan a uno opciones, ejemplos, pero la decisión es de uno, sobre qué toma y qué deshecha, es más yo prefiero hacer el trabajo y luego presentárselo al consultor y no que él me diga que debo hacer. Si ese es el caso, mejor contrato al consultor y me deshago de varias gentes.

Bueno, pero la idea del consultor no fue mía, aclaró Leonel.

De acuerdo, cuando te planteamos si podías asumir el reto por tu cuenta, no lo tomaste, estuviste de acuerdo en lo del consultor, ahora parece que tu lucha es demostrar que sabes más que el consultor. Así no vamos a llegar muy lejos, concluyó Ricardo.

Bueno, yo no lo veo así, dijo Leonel.

En realidad, Leonel, es mi culpa, yo como Gerente General, soy él que debería estar hablando con el consultor, escuchando sus consejos, y transmitiéndolos al resto de la gente de acuerdo a la filosofía de nuestra empresa. Creo que es un consejo valioso y caro para ponerlo a trabajar en cosas tan operativas, como las que me has contado.

Regresando al punto anterior sobre la importancia y estado de las áreas y los procesos para programar las Auditorías, dijo Ricardo, ¿por qué no utilizaste ahí el "Análisis de Modos y Efectos de Falla"?, una excelente herramienta, que estoy seguro la conoces de la Maestría e inclusive de tus años de ingeniería industrial, pero sin embargo no la aplicas. O bien ¿para qué le das tanta importancia a la escala de cada columna que tiene el Pareto, descuidando con ello la interpretación, la aplicación y los beneficios que éste conlleva?

Don Ricardo, si me da un tiempo yo puedo explicarle, dijo un poco confundido Leonel, para nada le gustaba que le hablaran de ese modo.

Perdona, Leonel, dijo Ricardo, mejor invirtamos el tiempo para contarte lo que aprendí, sobre cómo solucionar problemas, en lo que llamo "Mi ruta de la Calidad".

Estoy seguro que has leído cantidad de libros, sobre el tema, ahí está Mary Walton, con "El método de Deming", el folleto de Herramientas para el Análisis de Datos que entregamos, hace como cuatro años, y el que tenemos en la Biblioteca, "Manual de herramientas Básicas" de Hitoshi Kume, uno de los mejores libros, de ellos he tomado lo mejor y he creado mi propia ruta para solucionar problemas. No sé si será la mejor, pero tiene dos bondades, me ha funcionado y es mi propio modelo.

Don Ricardo, yo sé, pero no me ha dejado explicarle el problema con el consultor. Dijo Leonel aún ofuscado.

No te preocupes, en adelante el consultor trabajará conmigo, yo decidiré cuándo y cómo lo utilizo, descuida, este es un problema gerencial y todavía aquí sigo siendo el gerente. Aquí tienes mi modelo, dijo Ricardo, pasando a Leonel una hoja con doce puntos. Déjame explicarte:

*El primer punto: ¿**Cuál es el problema**?, es el más importante para un correcto inicio de este proceso, dijo Ricardo.*

Bueno, repuso Leonel, no hay que darle mucha vuelta, en el caso de las No conformidades, ahí viene explicado, indicando la evidencia y la cláusula de lo que incumplimos.

De eso se trata, no siempre los auditores, conocen con claridad cómo es que funcionan los procesos productivos, principalmente los internos, en donde hemos asignado personal de áreas como contabilidad y ventas, a que auditen procesos de producción.

Si, pero es la única forma de lograr independencia del auditor, aclaró Leonel.

Eres el experto, pero lo que yo necesito son auditorias de verdad, y la gente que conoce está en el área de producción y si mal no recuerdo el consultor que no te gusta, lo que dijo fue "que un auditor no debe auditar su propio trabajo", nada dijo sobre auditar el del compañero, replicó Ricardo.

¿En qué quedamos entonces?, dijo Leonel viendo que sentía perder imagen ante su gerente general.

Bien, dijo Ricardo, el 50% de la solución de un problema está en su correcta definición, por lo cual la no conformidad debe traducirse a términos que los que trabajarán el problema entiendan de que es lo que se trata.

*Sin dar tiempo a réplica, Ricardo agregó, luego debe conocerse con claridad en ¿**En dónde se da el problema**?*

Ahí estamos claros, tenemos definidos nuestro diagrama de procesos, en algunos casos el diagrama de flujo que nos permite identificar en dónde está el problema, si no tuviéramos uno, como dice aquí, pues lo escribimos, dijo Leonel.

*Perfecto, nos vamos entendiendo, dijo Ricardo. El tercer paso es identificar ¿**Cuáles son las Causas posibles del problema**?, para lo cual podemos utilizar la espina de pescado o "Diagrama de Causa Efecto, Ishikawa o como quieran llamarlo.*

Don Ricardo, ¿recomienda usted utilizar las 6 M o 4 M?, repuso Leonel.

En ese particular no veo problema, pues las cuatro son suficientes para un buen análisis: Mano de Obra, Método, Materiales, Maquinaria, las dos que alguna gente ha agregado de Medio Ambiente, que me suena redundancia y Mandos, pueden estar incluidas en las primeras, por eso no vamos a discutir.

De acuerdo, dijo Leonel.

*Como sabes, lo anotado en el Diagrama de Causa Efecto, son causas posibles, pero para saber con alguna certeza cuáles son las probables deberíamos confirmarlas como recomienda el paso 4 ¿**Cómo confirmar si esas son las causas**?, repuso Ricardo.*

*Leonel, que tenía otro semblante, pues apreciaba el tiempo que Ricardo, un Gerente General tan ocupado, le estaba dedicando. Claro, Don Ricardo debería ser el consultor, pensó a la vez que decía: "Eso lo hacemos con las **hojas de inspección**, tengo varios diseños, bastante simples, en donde el operador únicamente marca una rayita, según sea la causa, en el día de la semana que corresponda, con una división de si es mañana o tarde".*

Me parece muy bien, dijo Ricardo, luego cuando tengas la información recopilada aplicas el famoso Pareto para priorizar las causas y aquí me parece que más bien puedes aclararme algo que una vez escuché en una charla en el Colegio de Ingenieros, ¿qué importancia tiene la pendiente en un Pareto?.

Gracias, Don Ricardo, espero no sonar muy profesor. Efectivamente, podríamos decir que entre mayor sea la pendiente, mayor la concentración en pocas causas, por lo que el problema está más focalizado y el caso contrario cuando la pendiente es menor.

Leonel, la verdad es que conoces del Pareto. Gracias, pero sigamos.

Don Ricardo, en el paso 6 usted recomienda de nuevo un Diagrama de Causa Efecto, ¿es eso correcto?, dijo Leonel.

*Bueno es una forma de **profundizar en la causa**, si quieres obviarlo, por mi está bien, aunque es recomendable, principalmente para causas un poco complejas.*

*Lo que si es importante es el paso 7, obtener datos para **validar las causas**, ahí utilizamos la hoja de datos, es probable que muchos de los datos que aparecen en los registros puedan servirnos, así es que podría no ser necesario volver a tomar datos, acotó Ricardo.*

En eso si estamos bien, no tuvimos una sola observación por el manejo y control que tenemos de los registros. La gente realmente ha entendido este punto. Los mantenemos por tres años como quieren los certificadores, dijo Leonel, mostrándose orgulloso.

*Perfecto, dijo Ricardo, ahora podemos sacarle provecho a los registros, ayudándonos a **tomar decisiones basadas en datos**, lo que nos conduce al paso No 8 ¿**Cómo relacionar las causas**?*

Mediante análisis de correlación entre variables o análisis de dispersión como mucha gente la conoce.

Don Ricardo, ¿sabía usted que todo eso se puede hacer automáticamente en Excel?

Hombre, no sabía, yo lo hacia, digamos que a pie, siempre en Excel, pero con gráficos o bien en la correlación de dos variables, únicamente. ¿Podrías explicarme?, dijo Ricardo.

Leonel, realmente ahora si se sentía bien, le podía demostrar sus conocimientos al Gerente.

Acercándose a la computadora, dijo, vea, don Ricardo, entre a "Herramientas" y luego al final tiene "análisis de datos".

Que raro Leonel, no aparece análisis de datos, y yo tengo Office 2000, dijo Ricardo sorprendido.

Entre de nuevo a herramientas, dijo Leonel, entre a "complementos", y ahí marque las dos líneas de análisis de datos, y dele aceptar. Verá que ahora si le aparece "Análisis de Datos", con una cantidad de herramientas estadísticas, más allá que las que nos enseñaron en la U.

*Me le voy a meter duro, Leo, dijo Ricardo, pero terminemos con los puntos que faltan. El punto 9. Propuesta de mejora, es el plan que debiéramos desarrollar como **Plan de acción correctiva** para luego implementar la solución propuesta.*

*Continuando, Ricardo dijo: y con el paso 10. ¿**Cómo controlar las Causas del problema**?, utilizamos las Gráficas de control, con sus respectivos límites, cálculo de capacidad de proceso, etc., que es un tema que mejor no le entramos, pues creo lo conoces y nos llevaría todo el día. Pero déjame decirte que es uno de los temas más importantes que debiéramos retomarlo en una nueva oportunidad.*

*Don Ricardo, entonces luego el paso 11. sería ¿**Cómo verificar la efectividad de la solución**?, que ahí es donde caemos con las Auditorias Internas. Creo que ahí debemos capacitar mejor a nuestros auditores, pues la verificación que se hace es muy superficial.*

*Y Ricardo, entre risas, dijo, aquí regresamos al inicio de esta reunión, que debemos contar con auditores que realmente conozcan el proceso que están auditando, para que realmente las auditorías tengan algún sentido. Lo demás en el paso 12.¿**Cómo institucionalizar la mejora**?*

Lo has hecho muy bien con la Solicitud de cambio de documentos, que está incluida en el procedimiento.

Don Ricardo, y ¿esto usted lo desarrolló ahora o lo tenía desde antes?, preguntó curioso Leonel.

Leonel, esto es viejo, lo aprendimos en la famosa Calidad Total, cuando teníamos los Círculos de Calidad, lo que pasa, que con tanta moda, dejamos herramientas valiosas, encantados con lo nuevo, con el "sabor del mes", como me dijeron en la reunión gerencial, cuando les hablé de un nuevo tema, que mejor ni te cuento.

*Lo que se nos viene a plantear ahora son varias cosas, debemos **planear** lo que **hacemos**, debemos **verificar** si estamos haciendo lo que planeamos y los resultados obtenidos y por último **actuar**, esta reunión contigo es un ejemplo, ésta es mi verdadera responsabilidad gerencial.*

Si al final no mejoramos la calidad, ni la satisfacción de nuestros clientes y por ende un mejor resultado en las utilidades, de nada nos servirán las certificaciones que tengamos, de eso no debemos olvidarnos.

Gracias don Ricardo, hasta la próxima, dijo Leonel sonriente y una cara de satisfacción, cuando iban saliendo de la oficina.

No hay de qué, tan solo hago mi trabajo, dijo Ricardo, también sonriente, mientras se dirigía hacia el parqueo.

¿Aprendizajes que implica? - ¿Moraleja?

Anexo C _ Sitios WEB de interés

Entidades y recursos generales sobre gestión de la calidad

Asociación Española de Normalización y Certificación: http://www.aenor.es
Asociación Española para la Calidad: http://www.aec.org
Baldrige National Quality Program: http://www.quality.nist.gov
Best Practices Database in improving the living Environment: http://www.bestpractices.org
British Quality Foundation: http://www.quality-foundation.co.uk
Calidad en ONG: http://www.q-ong.org
Centros de excelencia: http://www.centrosdeexcelencia.com
Centre Català de Qualitat: http://www.cidem.com/ccq
Charities Evaluation Services: http://www.ces-vol.org.uk
Club Gestión de la Calidad: http://www.clubcalidad.org
Comisión on Accreditation of Rehabilitation Facilities: http://www.carf.org
Entidad Nacional de Acreditación (ENAC): www.enac.es
European Foundation for Quality Management: http://www.efqm.org
European Organization for Quality: http://www.eoq.org
Foro de Evaluación de la Gestión ética: www.foretica.org
Fundación Lealtad Guía de Transparencia y Buenas prácticas: www.fundacionlealtad.org
Fundación Vasca para la Calidad: http://www.euskalit.net/
International Organisation for Standardisation: http://www.iso.org/iso/en/ISOOnline.frontpage
Marco Común de Evaluación: http://www.igsap.map.es/calidad/calidad.htm
Norma "ONG con Calidad": http://www.ongconcalidad.org
Norma ISO: http://www.iso.org
Portal Infocalidad: http://www.infocalidad.net
Quality Mall: http://www.qualitymall.org
Seis Sigma: http://www.seis-sigma.com
The Council's on Quality and Leadership: http://www.thecouncil.org

Específicamente en cuanto a herramientas, ver también:

http://www.infocalidad.net/gest_calidad_herr/herr.asp
http://www.monografías.com
http://www.gestiopolis.com
http://www.kaizen-institute.com / www.grupokaizen.com
http://www.aiteco.com/
http://www.femz.es/cursos/Calidad/
http://www.geocities.com/Eureka/Office/4595/herramientas.
http://www.qualityconsultant.com/calidad/calidad_1.

Tercer sector y gestión de entidades sin ánimo de lucro

Canal solidario: www.solucionesong.org

Checklist de indicadores para ONG: http://www.mapnp.org/library/org_eval/uw_list.htm
Comité Español para el Bienestar social: http://www.cebs-es.org/cebs/default.asp
Comunicación para el cambio social: www.canalsolidario.org
Coordinadora de ONG's para el desarrollo de España: www.congde.org
Directorio ONG's de Acción social elaborado por EAPN (Asociación internacional de lucha contra la pobreza y la exclusión): http://www.eapn.org
Fundación Lealtad: http://www.fundacionlealtad.org/web/jsp/index.jsp
Fundación Luis Vives: http://www.fundacionluisvives.org
Fundación Chandra: www.fundacionchandra.org
Idealist: www.idealist.org
Internet solidario: www.pangea.org
Management Assistance Program for nonprofits: http://mapnp.nonprofitoffice.com
Manual de Gestión asociativa: http://www.bolunta.org/manual_gestion/index.asp
One World: http://www.oneworld.net
Plataforma de ONG`s de Acción Social: www.plataformaongs.org
Portal GestioPolis: http://www.gestiopolis.com
Portal Solidario: http://www.portalsolidario.org
Risolidaria. Solidaria en Internet: www.risolidaria.org
Socialia: www.socialia.org
The Platform of European Social NGOs: http://www.socialplatform.org/code/en/hp.asp
The Best Free Internet Resources for Not-for-Profit Organizations: http://www.webcom.com/jac/free.html
United Way of America: http://national.unitedway.org
Voluntarios en la red: www.hacesfalta.org
Voluntariado: www.voluntariado.net
World Alliance for Citizen Participation: www.civicus.org

Sobre técnicas cualitativas en una educación de calidad: www.eduticsperu.org/

index - Explorer
ONG con calidad
Actualidad
Agenda
SOS

LEALTAD FUNDACIÓN - Explorer
GUÍA DE LA TRANSPARENCIA ONG
NOTICIAS
COLABORA
INFORMES

« club excelencia en gestión » - Explorer
Archivo Edición Ver Favoritos Herramientas Ayuda
http://www.clubexcelencia.org/
¡NUEVA PUBLICACIÓN! DISPONIBLE
gestión E/I
Difusión
Formación
Implantación
Reconocimientos
Modelo EFQM >>
Foro de Intercambio
EFQM
Internet
Inicio

Anexo D: Las competencias y su fondo político - ideológico

14 de Enero del 2007.

Con mucho interés leí un artículo de Renán Vega Cantor: "*Las 'competencias educativas' y el darwinismo pedagógico*". Me gustó tanto su exposición que decidí incluir este artículo como anexo al 'texto de consulta y de referencia' del primer curso del Programa de Especialización en Gestión del Desarrollo Comunitario sobre 'Procesos de Facilitación', a la par de otro artículo sobre 'Diseño Curricular basado en Competencias'.

Me permito reflejar unas reflexiones muy personales sobre la temática de las competencias.

Es ampliamente reconocido el hecho que el término 'competencia' proviene del mundo laboral, y particularmente desde Estados Unidos. Es importante considerar lo anterior, ya que es un contexto que lleva una intención que sigue marcándose en muchas de las situaciones donde se emplea el concepto 'competencia' en la actualidad.

Al hablar de las competencias, me hago la pregunta en cuanto a la connotación ideológica implícita que lleva el 'simple' uso del término, todavía antes de aclarar su significado (que de hecho no es único, sino muy diversificado). *¿En educación se trata de 'competir'? ¿Competir entre quiénes? ¿Competir para qué? ¿Cuál es su finalidad? ¿A quiénes beneficia? ¿Competir con base en qué criterios? ¿Quiénes los definen?...* 'Carreras de competencia' me dejan malos sabores, ya que huelen a 'competir a muerte', o sea pasar una/o encima de otra/o, alcanzar tus metas a pesar de las aspiraciones de otras personas... *¿Es la intención de 'competir' un antónimo para la intención de 'cooperar'?*

He aquí otra connotación: ser competente implica que hay otros seres INcompetentes (pero ojo: 'seres' también). Seres que (¿ya?) no pueden competir... ¿o que pierden al competir? Quien no gana una competencia, ¿es incompetente? ¿Tiene que ser así?

Estoy seguro que no... un segundo lugar es tan importante como un primero... un 92% ó un 87% no indica una diferencia de calidad, necesariamente.

No es cierto que en el primer caso, necesariamente, haya más competencia que en el segundo.

Los significados del término 'competencia', con regularidad se asocian con 'rivalidad', 'oposición', 'duelo', 'riña', 'pendencia', 'disputa', 'lucha' o 'pugna' y en el marco de los mercados de libre comercio no es tan inusual escuchar expresiones como: hay que **hundir** a la competencia... Se hace referencia a una competencia leal o desleal.... ¿pero quiénes ponen los límites entre una y otra?

Un antónimo de 'competencia' sería: ineptitud. ¿Identifica la o el lector(a) la connotación negativa, descalificativa al referirse a alguien como INEPTO, no competente?

Al referirse a las 'competencias' como algo positivo, como la 'habilidad', la 'capacidad',... siempre se trata de una referencia RELATIVA, es decir: una competencia para... por ejemplo realizar una tarea determinada... tal que alguien puede ser competente para una cosa, sin embargo no necesariamente en otra. De allí el concepto de 'competencia laboral' y dentro del área laboral, las competencias 'profesionales'. En estos casos se trata del conjunto de conocimientos, capacidades y habilidades de una persona para cumplir en tiempo y forma con las tareas que demanda un espacio laboral, de acuerdo a los criterios definidos.

Justo en lo último planteado en el párrafo anterior está la esencia de un primer enfoque de esta problemática: *¿quién define estos criterios?* ¿El mercado laboral? ¿El libre comercio, ya no sólo de los productos, sino también de las personas, de las y los trabajadoras/es? ¿Criterios definidos desde el interés de quiénes, o sea para qué? ¿Desde los intereses de las y los dueñas/os de todo? ¿De los poderosos, los que se sienten ser del 'norte'? ¿Los que se imponen en este mundo? ¿Y qué de las **condiciones laborales**, las cuales también inciden en la calidad profesional? *¿Incluyen las competencias laborales también la voluntad y disposición de lucha por conseguir mejores*

condiciones laborales, condiciones más humanas? ¿Incluyen las competencias laborales también la capacidad, habilidad y actitud ***cooperativa****?*

¿Cuál es la relación (si existe) que se perfila entre una educación basada en competencias y una educación cooperativa? Vale la pena, reflexionar al respecto, más en nuestro nuevo contexto político aquí en Nicaragua.

¿Él que compite, no coopera? "La competencia, los celos (profesionales), sea a nivel personal o a nivel institucional, matan." *¿Cuántas oportunidades dejamos de construir por no cooperar, por sentir 'competencia', por sentir 'celos', entre personas, entre organizaciones?*

Vega Cantor, en el artículo mencionado al inicio, hace referencia al 'neoliberalismo educativo' como una lucha a muerte entre competentes e incompetentes. Incluye en su escrito tres acepciones del término 'competencia':

1. *Aptitud para algo*
2. *Determinada situación tiene que ver con alguien o no (le compete o no le compete)*
3. *La lucha o disputa (en el mejor de los casos, como en las competencias deportivas)*

El asunto es que en el mundo económico neo-liberal, la competencia es identificada principalmente bajo el tercer significado... de allí, 'el mercado libre', la (supuestamente) libre competencia. Una libre competencia donde predomina la lucha de todos contra todos para poder sobrevivir y donde brilla por su ausencia la cooperación y la solidaridad.

No podemos dejar, además de ver, de prever otra consecuencia: la persona competente de hoy, ya mañana no lo es, si así lo dispone el sistema económico neo-liberal imperante. "Hoy te necesitan, mañana te botan." ¿Puede esto traducirse en una política educativa, como es el caso de los 'diseños curriculares basados en competencias'? ¿Y por qué no podemos implementar ***una política de diseños curriculares basados en actitudes cooperativas en diferentes espacios de la vida***: personal, laboral, profesional, familiar, comunitario, institucional, cultural, natural,...? Toda actitud implica, según la psicología, componentes cognoscitivo (conocimientos), afectivo (sentimientos, incluyendo valores) y de comportamiento (conducta), los cuales se

interrelacionan. Personalmente le integraría un componente de 'capacidades-habilidades-hábitos'.

Estoy convencido que con ***una política de Diseño y Desarrollo Curricular basado en Actitudes Cooperativas*** nos estaremos preparando para la vida, en lo personal, en lo familiar, en lo comunitario, en lo laboral-profesional, en lo social y lo económico.

Enrique Cejas Yanes, profesor universitario de La Habana, en un análisis de la definición de competencia laboral, hace referencia al hecho que el traspaso del concepto de competencias al mundo de la educación puede inducir a la idea de que ***un currículum basado en competencias es canal de un modelo de desarrollo económico y social que tiende a sustituir valores tales como ciudadanía social, la equidad y la solidaridad por la competitividad***. Resalta a través de cita que los programas que se estructuran en términos de competencias constituyen una tentativa por reproducir a nivel del sistema educativo, la ideología que domina actualmente en el mundo económico.

En realidad no quedan muchas alternativas. Está planteado el reto de aportar todas y todos, independientemente dónde estemos, a apoyar y comprometernos en las nuevas políticas educativas, facilitando el desarrollo de procesos de construcción activa y colectiva de oportunidades de aprendizajes integrales de cara a la vida, personal – familiar – comunitaria – social, integrando actitudes emprendedoras de calidad. Una calidad, que se expresa en 'calidad de vida' y esta calidad de vida implica conciencia de ser parte del mundo, del planeta, de la naturaleza, implica un profundo respeto por nuestra tierra y todos sus componentes. ***El respeto implica cooperación.*** No podemos ser sólo 'masas' de un conjunto de individuos, sino debemos ser comunidades de personas que se interrelacionan, se comunican e interactúan constructiva y permanentemente. Nuestras escuelas deben ser ejemplos de estas comunidades...

Herman Van de Velde