

LA ADMINISTRACION EDUCACIONAL: UN ENFOQUE DE CALIDAD TOTAL

Lic. Carmen Bermeo Ramírez

INTRODUCCION

Con motivo de la Cumbre Ecológica; "Tribuna Alemana" publicó un artículo, en el que incluyó la pirámide de ingresos del mundo, en base al per cápita. Los datos numéricos son verdaderamente preocupantes en referencia a la distribución de la riqueza en el mundo. Dice, por ejemplo: "en el mundo hay 5,300 millones de personas, de las cuales 136 millones son superricos con un ingreso superior a los 25,000 dólares per cápita al año; son sólo cuatro países, uno de ellos es un mini país: Suiza, además, Japón, Finlandia y Luxemburgo. Luego están los ricos, con 20 a 25 mil, entre ellos: Estados Unidos, Canadá, Alemania y los países escandinavos. Con 10 a 20 mil está casi todo el resto de Europa Occidental, Singapur e Israel.

Estos tres grupos en la punta de la pirámide suman 790 millones de personas: un 28% de la población mundial con el 80% de los ingresos.

En la base, están los pobres, más pobres: 2,800 millones de personas, con un ingreso inferior a 500 dólares, representan el 53% de la población mundial con un 6% de los ingresos... el desequilibrio es insoslayable..."

¿Por qué se da esta situación?, las razones son muchas, indudablemente, y muy complejas, pero la más simple y la que está de acuerdo con el sentido común, es que hay quienes hacen las cosas bien, y hay quienes las hacen mal.

A las puertas del año 2000, la Ciencia y la Tecnología nos muestran un adelanto extraordinario, que marca el ritmo del cambio. Es necesario asimilar la nueva cultura y estar a tono con el avance del mundo. La Administración ha evolucionado vertiginosamente, dando lugar a verdaderas sorpresas en la situación de los países, cambiando su producción, su economía y, por ende, su calidad de vida.

Entre estos avances culturales que se han venido sucediendo en las últimas décadas, la

Administración ha aportado teorías, conceptos, estudios y técnicas que están contribuyendo decisivamente al desarrollo y al bienestar de la población; uno de estos aportes, es el concepto de Calidad Total.

Pero, ¿qué es Calidad Total?

"... es una nueva concepción de la Administración", dice Luis Tenorio, funcionario de la SNI, "... es un concepto que no se trata sólo de la calidad del producto final, sino de la calidad de todo el proceso. Implica, mejorar, pues, la calidad de todo lo que interviene para lograr un producto o un servicio: insumos, métodos, sistemas, pero, básicamente implica mejorar a las personas. 'La Calidad Total busca principalmente la humanización'".

En la fábrica Peruplast, este proceso fue implantado hace dos años, "en aquella época era común encontrar los baños llenos de inscripciones... hoy no se encuentra ninguna", afirma su presidente Hans Traver. "... nuestra misma gente ha mejorado su calidad".

La AFCERQ, da la siguiente definición: "Gestionada en toda la empresa, la Calidad Total, es un conjunto de principios,

de métodos organizados, de estrategia global, intentando movilizar toda la empresa para obtener una mejor satisfacción del cliente al menor costo".

Los principios que rigen este concepto es una filosofía de aplicación indispensable para la comprensión y para la gestión de un proceso de calidad total. Estos principios son:

a. La voluntad, la implicación y la ejemplaridad de la dirección.

La voluntad es una toma de conciencia, la misma que debe implicar una actitud de aceptación al cambio y que debe involucrar a toda la empresa. Implantar la calidad implica necesariamente una evolución en la cultura de la empresa; esto conlleva a transformar las costumbres, reconsiderar los sistemas, modificar algunos comportamientos; en fin, pide tiempo y paciencia.

Todo este proceso requiere por parte de la dirección, una voluntad firme y un deseo de ejemplaridad.

b. Adhesión de todo el personal.

Partiendo de la dirección, la comunicación de objetivos debe llegar a todo el personal de la empresa y lograr la total adhesión.

BERMEO, Carmen. "La administración Educacional..."

Se necesita que se conforme un grupo capaz de conjugar esfuerzos para el logro de resultados, en consecuencia, las fuerzas vivas que la apoyan deben ser convergentes.

c. Mejora de la calidad para la prevención de las desventajas.

En nuestro medio estamos más acostumbrados "a curar que a prevenir"; el proceso de calidad indica que "más vale prevenir que lamentar...". Si el defecto de un producto se detecta cuando este está a punto de salir de la fábrica, corregir la falla resulta más caro, ya que es necesario revisar todo el proceso.

En términos económicos, podríamos agregar que si la calidad cuesta, como dicen algunos, la no calidad, o la falta de calidad cuesta más.

Según una investigación internacional, menos del 10% de los clientes disconformes se quejan, mientras que el 90% restante, sencillamente cambia de producto o de servicio. También se ha comprobado que los clientes satisfechos comentan las bondades del producto o servicio con cuatro personas; uno insatisfecho, con doce. En consecuencia, la no calidad resulta cara.

d. Evaluación de la calidad.

La situación de partida de la empresa, debe ser evaluada, lo mismo que la evolución, hasta el resultado final. La evaluación debe afectar la planificación, los servicios de marketing, administración, servicio comercial, servicio de postventa, etc.; y debe incidir en aspectos tanto cualitativos como cuantitativos.

e. Los cinco ceros olímpicos: La excelencia.

En el mundo empresarial, es difícil plantearse la posibilidad de: "cero en stock, cero en errores, cero en papeleo inútil, cero en demoras, cero en averías", pues esto implicaría el logro de la empresa ideal; sin embargo, los cinco ceros olímpicos son para la calidad, aquello que para los matemáticos es el infinito y no pueden más que tender hacia ese valor. Esta noción casi utópica nos obliga a recordar las siguientes máximas:

- *Calidad es hacer bien el trabajo desde el principio y, por lo tanto, sin defectos.*
- *Calidad es reducir costos inútiles: demasiado stock es un ejemplo de costo inútil.*

- *Calidad es preventiva: es, entre otras cosas, evitar las averías.*
- *Calidad es responder a las necesidades de los clientes, por ejemplo, respetando las demoras.*
- *Calidad es administrar óptimamente. Hace falta una buena y rápida circulación de la información mediante procedimientos concisos y utilizables para todos los interesados, evitando de esta manera la redacción de papeles inútiles.*

Estas cinco ideas representan el concepto de calidad total. Nuestra cultura actual acepta la noción de defecto inevitable cuando afirma que "errar es humano". Este principio tiene como objetivo el incitar a las empresas y dejar de admitir la fatalidad del error y a buscar la mejora permanente del trabajo, teniendo como objetivo el defecto cero.

¿Pueden estos conceptos aplicarse a la educación?

Este concepto es aplicable a cualquier proceso, a cualquier actividad humana. Se trata de generar en las personas una actitud de insatisfacción permanente, un deseo de mejoramiento continuo que genere calidad en toda la organización en la que se desen-

vuelve. El trabajo, cualquiera que sea, debe transformarse en una oportunidad para mejorar la propia calidad de vida y para crear una cadena de participación creativa.

¿Cómo dudar entonces, que este concepto puede aplicarse al proceso educativo?

Roger Kaufman, en su conferencia: "Total quality, continuous improvement, and total quality management 'Plus'", (California 1992), responde a la pregunta: ¿es la calidad total apropiada para educación?, y se responde: "¡Absolutamente!. La educación, como organizaciones, usa recursos, desarrolla productos y logra salidas para clientes externos. Educar en calidad total implica ayudar a los alumnos a convertirse en personas competentes para hoy y para el mundo del futuro". Pero, ¿cuál es el proceso para aplicar la calidad total en una empresa?. Verdaderamente el proceso es largo, y el momento es ¡ahora!. Muchos directores podrían pensar que si están produciendo ganancias, entonces no es necesario pensar en reformas, están olvidando, entonces, el aspecto humano de la organización, el aspecto de la satisfacción del trabajador y la filosofía misma de esta corriente.

Dice R. Kaufman: "No importa el tamaño o la actividad, lo que cuenta es la convicción, el deseo de implantar el sistema", se requiere pues, de un contrato psicológico, o sea, un acuerdo de la persona consigo misma de que esta es la forma de vivir, de trabajar, de servir a la sociedad; entonces, si podremos iniciar el proceso, el mismo que podría ser el siguiente:

1. Culturización.

Lo que implica el imbuir a todo el personal del espíritu y la filosofía de la calidad. Muchas veces implica un cambio en la cultura organizada de la empresa, en su ideología, filosofía o en sus políticas.

2. Proceso de difusión.

La nueva filosofía, el proceso, los fines, los objetivos, los avances y logros, deben ser comunicados oportuna y eficazmente a todos los miembros de la entidad.

3. Diagnóstico de la empresa.

Para actuar sobre la empresa y ejercer influencia en ella, con miras al cambio, es necesario conocer su realidad, sus puntos débiles y los fuertes, sus potencialidades y expectativas. Sobre esta base de conocimiento, se

puede ejercer acción y lograr objetivos de calidad.

4. Entrenamiento.

Realizado el diagnóstico, se puede proceder a enseñar, capacitar y lograr un cambio de conducta en la gente. El cambio puede producirse en cada individuo, con miras a lograr su adhesión. El participante convencido es la base más importante para lograr el éxito.

5. Ejecución.

La ejecución es el momento de la acción. Quienes estudian el proceso afirman que este paso tiene principio, pero no tiene fin; ya que la meta es la excelencia. La ejecución es un proceso constante de búsqueda y de mejoras.

6. Perfeccionamiento.

Es una etapa de consolidación en la que se tiende a la permanente mejora y reconocimiento. Se perfeccionan los procesos, los pasos, los métodos, los sistemas, los hechos, las personas; se consolidan los logros y los objetivos.

7. Realimentación.

Es una revisión total del proceso para detectar ventajas, desventajas, fallas, logros, lo bueno, lo

malo, qué se hizo bien, qué se hizo mal, etc. y, realmente todo el proceso, con la finalidad de ingresar a un estado de constante perfeccionamiento. Quienes buscan la calidad dicen: "Cuando uno cree que ya llegó a la excelencia, es por que perdió el primer lugar", la búsqueda de la calidad, es pues un proceso interminable.

Edward Deming, el creador del método que lleva su nombre, da sus Catorce Puntos, que son otras tantas ideas para promover el cambio. "Cada compañía debe elaborar su propia adaptación, dice, la misma que debe ser adecuada a su cultura comparativa, nunca es fácil, pero lo que se va a lograr, es descomunal en comparación con lo que se obtiene de otro modo".

Estos catorce puntos obtienen una plena aplicación a la Administración del Proceso Educativo, y son los siguientes:

1. La perseverancia.

2. La adopción de la nueva filosofía.

Esta nueva filosofía se debe basar en la idea de que los errores y el negativismo son inadmisibles.

3. Evitar la dependencia de la inspección masiva.

Las empresas inspeccionan el producto cuando termina la producción. Si es defectuoso, lo desechan o lo reprocesan, en ambos casos hay un costo innecesario; es decir, que la empresa paga para que un trabajo se haga mal y luego se corrija. La calidad no se logra con inspección, sino con la mejora de todo el proceso.

4. Administrar los costos.

Evitando el despilfarro, los precios innecesariamente altos, etc.

5. Mejora continua y por siempre del sistema de producción y de servicio.

6. Institución de la capacitación para el trabajo.

7. Institución del liderazgo.

El trabajo del supervisor, no es decirle a la gente qué hacer o castigarla, sino orientarla.

8. Destierro del señor.

Muchas veces, la gente teme hacer preguntas o asumir posiciones, entonces sigue haciendo las cosas de manera incorrecta, o simplemente deja

de hacerlas. La pérdida consecuente es catastrófica.

9. Acabar con las barreras inter-departamentales.

Estimulando una permanente coordinación.

10. Eliminar los slogans, las exhortaciones y las metas.

La gente debe establecer los propios.

11. Eliminar las cuotas numéricas.

Ya que sólo toman en cuenta los números y no la calidad o los métodos. Por lo general son garantía de ineficiencia y alto costo.

12. Derribar las hameras que impidan el sentimiento de orgullo que produce un trabajo bien hecho.

13. Establecer un vigoroso programa de educación y de reentrenamiento.

Este entrenamiento debe involucrar a todos los miembros, desde la gerencia, hasta la fuerza laboral, y debe referirse a los nuevos métodos, trabajo en equipo y técnicas estadísticas.

14. Tomar medidas para lograr la transformación.

La búsqueda de la calidad es una tarea que requiere un plan de acción bien diseñado.

Estos puntos son plenamente aplicables a la educación, ya que la educación utiliza recursos como las demás empresas: humanos, materiales, financieros, etc., y desarrolla métodos y procesos; va a lograr productos: conocimientos, ideas, libros, enseñanzas. Las salidas van a ser los alumnos, para ser competentes en el mundo de mañana.

¿Qué elementos estarían comprendidos en el proceso? Para lograr la calidad total en educación, todos los elementos están involucrados; los alumnos, que deben tender a la excelencia; los profesores, de igual manera; además los materiales, la infraestructura, los servicios, los insumos; los procesos: enseñanza, servicios administrativos, actividades, horarios, entrenamiento del personal, preparación de materiales, etc.

La calidad elimina de plano la improvisación.

En el caso de la educación, las salidas son seres humanos, per-

sonas con riqueza interior sumamente compleja, son su propia motivación, aspiraciones, iniciativas, expectativas, deseos, ansias, propia capacidad intelectual y diversos factores individualizadores. Esto hace que esta empresa sea sumamente delicada, difícil y compleja. El compromiso con estos seres humanos es prepararlos para la excelencia en el mundo del mañana.

Roger Kaufman dice que: "La educación debe crear un propósito constante de éxito en las alumnas, inducirles a adoptar una nueva filosofía centrada en la excelencia. Comprender que se debe pasar de enseñar a sujetos, a enseñar a seres humanos únicos; de clientes que dirigen la estrategia, a estrategias dirigidas a los clientes".

No se trata de mejorar al individuo solo, sino al individuo en su conjunto como formando parte de un todo, del todo de la organización.

Se requiere trabajar juntos en la transformación, teniendo a la vista la misión de la escuela.

La calidad total incluye el vivir permanentemente los valores fundamentales y de prestar atención a miles de pequeñas cosas bien hechas, las cuales acarean satisfacción auténtica.

Su calidad total no sólo es aplicable plenamente a todo el trabajo educativo, sino que deberá educarse siempre considerando sus principios, ya que la meta final para todo ser humano debería ser precisamente alcanzar la excelencia.

La calidad total es, pues, un proceso de evolución lenta progresando hora a hora, centímetro a centímetro. Pero este proceso es un arma estratégica, que no es fruto de una apuesta arriesgada, ni de una práctica dura, sino del empeño y de las acciones de larga duración por parte de miles de personas, a lo largo de decenios.

Cotidianamente se debe reconsiderarlo todo. Hacer bien, no es suficiente, hace falta hacerlo mejor, siempre mejor, ésta es la escuela de la voluntad, única fuerza verdadera del individuo.