
Capítulo 5

Exploración de complementariedades entre los modelos y de factores de preferencia por las instituciones

5.1 Coincidencias entre los tres modelos

En los diferentes modelos de gestión de la calidad analizados en el presente estudio se requiere que la organización disponga de un sistema de gestión de calidad. Esto es obligatorio en la ISO 9001, es decir, debe existir formalmente dentro de la organización, no así en Acreditación y en Premios Nacionales o Galdardones a la Excelencia, pero, en la práctica deben existir, porque los criterios de evaluación privilegian el examen de los mecanismos para asegurar la calidad y el mejoramiento continuo, sobre los procesos misionales mismos.

Todos buscan que las organizaciones generen y mantengan sistemas que las conduzcan hacia la calidad total, es decir, calidad en todos los ámbitos de la organización, concebida ésta como un sistema y no como un agregado de partes en el que alguna pueda fallar sin afectar a las otras y al objetivo misional. La manera de cumplir este objetivo es diferente en cada modelo.

Esto significa que todos los modelos se preguntan, de manera explícita o implícita, cómo superar el denominado “desacople estructural” o *“falta de coordinación entre las actividades y los fines de las personas que actúan en unidades funcionales separadas, existiendo áreas de interés y jurisdicciones múltiples y solapadas en procesos variados y complejos”*. En términos del Modelo Integral de Calidad en Educación (MICE), esta pregunta se traduce en la siguiente, más concreta aun: *¿cómo ajustar y acoplar fines, procesos y resultados?*¹

Todos tienen la concepción –en unos, implícita (premios) y en otros, explícita (ISO 9000 y Acreditación)–, de que la operación plena de un buen sistema de gestión de calidad será una garantía mayor para la obtención de buenos resultados en la gestión misional y, por lo tanto, para la entrega de excelentes productos y servicios a los clientes.

¹ Manes, Juan Manuel: “Modelo Integral de Calidad...”, op. cit.

Todos buscan promover el mejoramiento continuo de la organización, pues las autoevaluaciones y las evaluaciones externas deben permitir identificar plenamente las oportunidades de mejora, establecer los planes para superar las carencias encontradas y asegurar el mejor desempeño en los procesos y, consecuentemente, la obtención de resultados satisfactorios para los clientes.

Tanto en ISO 9000, como en Acreditación y en Premios (así como en EFQM y en Baldrige), los pasos centrales de los procesos se pueden resumir en: a) autoevaluación institucional; b) evaluación externa; c) evaluación final; y d) reconocimiento público por un ente debidamente autorizado. Como se explicó en los capítulos 2, 3 y 4 del presente estudio, estas “etapas” reciben diferentes denominaciones, tienen variados requisitos y contemplan procedimientos diversos, pero en general se puede afirmar que, de una u otra manera, están presentes en los esquemas metodológicos y operativos de los tres modelos.

5.2 Complementariedad entre los tres modelos

Para algunos expertos, el desarrollo en el tiempo de los diferentes modelos muestra un creciente grado de complejidad en los requisitos y una cobertura cada vez más amplia de propósitos, en una secuencia que pasaría por: a) la habilitación legal de la estructura formal, b) la certificación de procesos y sistemas, c) la acreditación de sistemas y resultados, d) el reconocimiento a la excelencia en la gestión.²

De esta manera, una institución o un programa de formación que quisiera proyectar su desarrollo siguiendo esta secuencia, debería pasar consecutivamente por: a) el cumplimiento de un conjunto de requisitos mínimos con respecto a su estructura para poder operar legalmente; b) el desarrollo de su SGC y su correspondiente certificación mediante una norma de carácter internacional como las de la familia ISO 9000; c) la acreditación dentro de los procedimientos oficiales de cada país, en caso de que exista el sistema correspondiente a la naturaleza y nivel del respectivo programa u organización; y d) la aplicación de un modelo de excelencia en la gestión, con o sin fines de concursar para un Premio a la Calidad o para un Galardón a la Excelencia en la Gestión.

Al margen de la conveniencia o necesidad de proceder dentro de esa secuencia y a la luz de las descripciones incluidas en los capítulos anteriores del presente estudio, no parece haber una razón técnica que impida la aplicación simultánea o consecutiva de varios modelos de gestión de calidad en una misma organización. De hecho, se encuentran ejemplos de IFP de la región que lo

hacen, aunque con diferencias en sus motivaciones y objetivos.

Aquí podemos distinguir, al menos, tres escenarios posibles:

a) Organizaciones que desarrollan sus sistemas de gestión de calidad (SGC) aplicando una combinación de dos o más modelos, con una motivación estrictamente técnica.

b) Organizaciones que aplican varios modelos al tiempo, pero a procesos diferenciados de la misión institucional, en cumplimiento de normas nacionales, como el INACAP y el IPLA de Chile.

c) Organizaciones que aplican dos modelos en forma consecutiva, pues el primero es prerrequisito formal para acceder al segundo.

Para ilustrar el primer escenario podemos citar el caso del SENAI de Brasil, en donde el Programa de Excelencia en la Gestión tiene por objetivo general *“instituir un programa nacional y una metodología de desarrollo de la gestión para la excelencia, basados en normas y premios reconocidos por el mercado y en la evaluación externa, con referencia a los criterios del Premio Nacional de la Calidad”* y entre sus objetivos específicos *“buscar certificaciones de mayor valor agregado / y / ampliar las certificaciones ISO 9001:2000 y demás certificaciones pertinentes a la actuación de las Unidades Operacionales”*. Asimismo se destaca que entre las estrategias clave del programa está el ser compatible con las directrices de gestión para la excelencia de la Fundación Nacional de la Calidad (FNQ) y realizar la evaluación externa con base en los criterios y tablas de puntuación del Premio Nacional de la Calidad.³

En el segundo caso encontramos a organizaciones como el INACAP de Chile, en donde la certificación bajo la Norma Chilena NCh 2728, que es la versión nacional de la ISO 9001:2000 para los organismos técnicos de capacitación (OTEC), *“corresponde solamente al área de Capacitación y se ajusta, además de lo propio de un Sistema de Gestión de la Calidad, a los requerimientos exigidos por el SENCE para poder operar como OTEC”*. Mientras que *“la Acreditación Institucional corresponde al área de Educación Superior y es el resultado de la formulación como país de un Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad al cual han sido invitadas a participar diversas Instituciones”*.⁴

³ SENAI, “Diagnóstico Nacional da Gestão para a Excelência no Sistema SENAI”. Ponencia de Marcelo Mendonça en el IV Congreso Iberoamericano de Calidad en la Educación. SENAI, Brasil 2005. (En www.cinterfor.org.uy/IV_Congreso).

⁴ Respuesta electrónica del Señor Sergio Schmidt Yuraszcek, Subgerente de Certificación de Calidad del INACAP, en octubre de 2005.

De manera similar, el Instituto Profesional La Araucana (IPLA), de Chile, sede Concepción, entidad que ofrece al tiempo servicios de capacitación como OTEC y carreras técnicas de pregrado, ha logrado certificación de sus mecanismos de aseguramiento de la calidad en las actividades de capacitación con base en las normas ISO 9000, NCH 2728 y la norma internacional UKAS. Durante el año 2005 el IPLA (toda la organización, no sólo la sede de Concepción) se encontraba ejecutando el proceso de Acreditación Institucional en las áreas de Gestión y Docencia de Pregrado, de acuerdo con lo prescrito por la Comisión Nacional de Acreditación (CNAP).

En el tercer escenario, encontramos un caso posible, aún no real, como es el del Sistema actualmente en fase de diseño en Colombia para la Acreditación Institucional y de Programas de Formación para el Trabajo. En el documento de trabajo de consultoría que se encuentra en estudio en el Ministerio de la Protección Social se propone que *“La acreditación institucional se otorgará a las instituciones que habiendo obtenido el registro calificado de todos sus programas (o de un porcentaje significativo de ellos), certifiquen la calidad de uno o varios de los procesos clave para la formación para el trabajo de la totalidad de su organización, obtenida bajo normas internacionales como la NTC ISO 9000:2000”*.⁵

En síntesis, las instituciones pueden implementar sus SGC utilizando diversas combinaciones de los modelos de calidad disponibles, para adecuarlos a sus particularidades en términos de misión, organización, tamaño, filosofía de la calidad, acceso a recursos, requisitos legales, necesidades de financiación y propósitos de ubicación en los contextos locales, nacionales e internacionales. Esta factibilidad está dada por las características de coincidencia y complementariedad descritas hasta aquí en el presente documento.

5.3 Factores de preferencia entre las instituciones

En los capítulos 2, 3 y 4 quedaron expuestas las características de los tres modelos en estudio y los beneficios que la aplicación de cada uno de ellos representa para las organizaciones que los adoptan. La percepción de los beneficios junto con las motivaciones de carácter técnico, o de conveniencia económica, o de orden legal existentes en cada país, influyen en (y en algunos casos determinan) la decisión institucional sobre la forma de implementar el SGC.

El SENA de Colombia, por ejemplo, opta por organizar su SGC con funda-

mento en las normas de la familia ISO 9000 por razones de tipo: a) técnico, b) de política y c) legal. En lo técnico, porque se considera al modelo implícito en la Norma como una guía altamente adecuada para implementar un buen sistema de calidad y elevar la competitividad de la organización. En lo político, porque el logro de la certificación con los requisitos de la ISO 9001:2000 lleva los procesos y los centros de la institución a un nivel de reconocimiento internacional. Y en lo legal, porque al ser el SENA una entidad de carácter público, está obligada a implementar un SGC en los términos de la Ley 872 de 2003 por la cual se crea el Sistema de Gestión de la Calidad en la Rama Ejecutiva del Poder Público y en los de la Norma Técnica Colombiana de Calidad de la Gestión Pública NTCGP 1000: 2004, que en la práctica es la ISO 9001:2000 con elementos adicionales de adecuación a las particularidades de las instituciones estatales.⁶

En el INACAP de Chile, *“la motivación de optar por uno u otro sistema está directamente ligada al tipo de actividad de formación que la Institución realiza: Si su giro es capacitación, corresponde la certificación bajo la NCh 2728 que es exigida por el SENCE. Si su giro es Educación Superior, la Institución debe optar por la Acreditación [...] Al tener estos dos giros, se han desarrollado ambos procesos”*.⁷ En la primera situación, no hay argumento de preferencia pues la certificación es obligatoria para todas las instituciones que deseen estar inscritas en el SENCE como OTEC y de esa manera acceder a los recursos que esta entidad canaliza para las acciones de capacitación. En la segunda, la participación en el proceso de Acreditación es voluntaria (como queda explicado en el capítulo 3 del presente estudio).

En general, en los países en los que están operando los sistemas de Acreditación, la motivación para participar puede estar basada en la conveniencia (y en la necesidad) de incorporarse en un sistema nacional que proporciona credibilidad pública y en la posibilidad de poner a disposición de los potenciales usuarios información veraz sobre la calidad de los servicios que ofrece la institución, todo lo cual se convierte en un importante elemento de competitividad en un medio altamente concurrido.

La preferencia también está determinada por la posibilidad legal de acceder a los resultados formales de uno u otro modelo. En este sentido, el que menos restricciones presenta es el de la familia de Normas ISO 9000, en la medida en que está diseñado para cualquier tipo de organización, mientras que la Acreditación se presenta con parámetros de participación claramente res-

⁶ Entrevista con experta del Comité Nacional de Calidad del SENA, Bogotá, noviembre de 2005.

⁷ Respuesta electrónica del Señor Sergio Schmidt Yuraszcek, cit.

tringidos, como en Colombia y Chile, en donde actualmente se circunscribe a las instituciones o programas de educación superior. Como se explica en la sección 3.4.1 del presente estudio, Colombia ya está diseñando un sistema de acreditación para las instituciones y programas de formación para el trabajo.

Por su parte, los Premios Nacionales de Calidad (como se explica en el capítulo 4) se ofrecen para categorías de empresas y organizaciones que no siempre facilitan la participación de las entidades educativas, en la medida en que las definiciones de componentes, criterios, clientes y puntajes no les son afines o generan resistencias de tipo conceptual o restricciones de carácter operativo. De ahí la importancia de la existencia, dentro de los mismos, de la categoría especial “entidades educativas”, como ya está sucediendo (al menos) en México y Uruguay, o de Galardones a la Excelencia en la Gestión Escolar, como se está abriendo paso en Colombia.

Finalmente, para muchas instituciones con presupuestos restringidos, el principal factor de preferencia a la hora de escoger un determinado modelo para desarrollar su sistema de gestión de calidad serán los costos de implementación y de participación, ya sea para efectos de certificación, acreditación o premiación o, internamente, para el fortalecimiento de la organización.