

# CALIDAD TOTAL EN LA EDUCACIÓN

**Jorge Yarce\***

La calidad comienza con educación y  
termina con educación  
*Kaoru Ishikawa*

La teoría de la Calidad Total o el Control Total de Calidad viene produciendo desde hace varios años un efecto muy saludable de cambio y mejora en el campo de la empresa. Ésta, sin duda, ha asumido un liderazgo frente a otras instituciones sociales, entre ellas la educación. Vamos a tratar de aplicar esa filosofía y ese modo de gestión a la empresa educativa, de modo que podamos hablar de Calidad Total en la educación.

## **¿POR QUÉ CALIDAD TOTAL EN LA EDUCACIÓN?**

En parte, por las mismas razones que han llevado a las empresas a los procesos de calidad total: la globalización de la economía, la implantación de economías abiertas, el libre mercado que exige competitividad, la supervivencia dentro de esas estructuras de mercado y la existencia de clientes cada vez más exigentes respecto a los productos o servicios.

Vivimos ya en la sociedad del conocimiento, como ha sido llamada esta época de final de siglo y comienzo de un nuevo milenio. Es también la era de las comunicaciones, pero una y otra están estrechamente relacionadas, pues las dos tienen que ver con la educación, que no sólo es una de las más notables

actividades humanas, sino la que más gente ocupa en el mundo (alrededor de mil millones de personas).

Estamos, pues, ante una educación en cambio, que tiene que redefinirse de cara al futuro y que, para ello, debe sufrir grandes reformas que la pongan a tono con lo que la sociedad necesita para poder afrontar con éxito el futuro. En un mundo abierto y competido, con grandes desafíos científicos y tecnológicos, la educación necesita innovación y creatividad para no quedarse rezagada frente a otros sectores de la actividad humana.

## **NO FUTURO SIN CALIDAD**

Una de las formas de afrontar el futuro es implantar la Calidad Total en la educación. Y así como, en esta filosofía y gestión de la empresa, se coloca como objetivo fundamental el satisfacer las necesidades y expectativas del cliente -interno o externo, actual o potencial-, lo mismo pasa con la educación. Diríamos que su cliente interno son los educadores o profesores, los directivos y propietarios de los centros escolares (el Estado, en su caso) y los clientes externos son los alumnos y los padres -aunque a veces éstos son también clientes internos-, pero fundamentalmente nos referimos a los educandos.

---

\* *Doctor en Filosofía, Universidad de Navarra, España. Presidente del Instituto Latinoamericano de Liderazgo.*

En otras palabras, la Calidad Total en la educación busca prestar un servicio lo más perfecto posible y entregar un producto con características de excelencia: la persona formada. El cliente de la educación se satisface si hay calidad total personal en el estudiante o en el graduado que sale a ejercer su profesión. Pero habría que decir también que, para obtener ese resultado, la condición básica es que el cliente interno principal, el educador, debe procurar igualmente la Calidad Total personal e institucional.

El cambio que representa la Calidad Total afecta todos los niveles de la organización educativa e implica un cuestionamiento que supone una valoración del pasado (lo hecho hasta ahora) y que pueda generar factores de incertidumbre y de inestabilidad, como es lógico que suceda en los procesos de cambio.

Y ¿a quiénes corresponden los papeles del cambio en el proceso de calidad total de la educación? Los agentes de este cambio son los educadores (directivos, profesores, padres de familia); los patrocinadores necesariamente tienen que ser los *empresarios* de la educación, o sea, los particulares o el Estado; y el destinatario principal, los educandos.

## CAMBIO Y CULTURA CORPORATIVA

El cambio que plantea la calidad total implica, además, un cambio de cultura empresarial, una cultura corporativa, que en el caso de la educación puede facilitarse por estar más familiarizada con el mundo de los valores y del saber. Eso que en la enseñanza está tan claro -que *hay que saber para educar en el saber-*, en las empresas está en auge. Cada vez tiene más importancia en ellas el saber, lo que las personas que la integran saben, *uncapital* que cobra fuerza frente al capital tradicionalmente entendido como dinero.

No se puede seguir haciendo educación como siempre: profesores mal remunerados, tareas rutinarias, enseñanza magistral, blablablá... El cambio ofrece resistencias, sobre todo de parte de quienes tienen que cambiar más: directivos y educadores. Hay que conocerlo, entenderlo, aceptarlo, intentarlo, interiorizarlo e institucionalizarlo.

De lo contrario se obstaculiza a quienes quieren hacerlo y las cosas, en lugar de mejorar, empeo-

ran. Éstos no son asuntos que se arreglan con las alzas de salarios, con construcción de aulas o con compra de equipo: hay que convencerse y comprometerse como personas, como colegas, como parte viva de las instituciones. Si no hacemos el cambio, otros la harán por nosotros.

Hay que abandonar el esquema antiguo de la educación como tarea de docentes y alumnos. La cultura corporativa exige ahora pensar en términos de comunidad educativa, integrada por directivos, profesores, padres de familia y alumnos.

Si los clientes son la razón de ser de la empresa en la concepción de la calidad total, la educación debe estar centrada en el alumno, no en el profesor. Y es responsabilidad no sólo de los profesores o directivos sino de los padres de familia, de los dueños del centro escolar, del Estado, incluso de su entorno. Sólo así la responsabilidad de la Calidad Total de la educación es de todos.

Debe quedar claro también que el recurso más importante de la educación son las personas, no los edificios ni los equipos. Y que se busca que cada persona -alumno, profesor, padre de familia- innove y sea creativa, que participe con todas sus energías en el proceso de cambio. Entre todos hay que darle coherencia a las estructuras organizacionales del proceso de calidad total, del cambio que se pretende.

## VISIÓN Y MISIÓN EN LA EDUCACIÓN

Por razones legales, como por necesidad histórica, los centros educativos están obligados de elaborar un proyecto institucional. Ya hay una cierta conciencia de su necesidad y tales proyectos se han empezado a elaborar. Todo esto es aprovechable para la calidad. Ésta requiere que se tenga una clara visión de la misión de la empresa. Y esa visión necesariamente tiene que ser visión de futuro, porque sobre el pasado sólo se puede corregir, no construir.

El futuro no tiene que ser la continuidad del pasado, porque no habría cambio, y debe manejarse bajo nuevas perspectivas, bajo nuevos paradigmas, bajo nuevas reglas. Si las condiciones externas a la educación cambian -aceleración histórica, nuevas tecnologías, nuevo enfoque del saber-, ocurre que sus

paradigmas *vuelven a cero*, y hay que empezar de nuevo.

Una nueva visión, unas nuevas reglas del juego generan cambios en la misión, así no sean totales, o no tan totales como puede ocurrir con un producto comercial. Un nuevo modo de mirar lo que debo hacer y no he hecho, para poder estar a la altura de las circunstancias, de un lado, me convulsiona todos mis valores; de otro, me hace capaz de salir de la rutina, de convertirme en pionero, y para eso hace falta valentía, entusiasmo, fe en mi tarea, confianza en mí mismo y en los demás.

Hay que poner el acelerador para dirigirnos todos al mismo objetivo. Es lo que en la Calidad Total se llama *direccionamiento por visión*: si miramos dentro, en nuestra institución hay gente que trabaja bien, que cumple su tarea, departamentos que funcionan, unos más que otros, pero puede ocurrir que no estén todos apuntando certeramente al mismo objetivo. Basta que tengan una ligera desviación para que se afecte la misión de todos, y eso influye en los resultados, en el ambiente de trabajo y en la satisfacción de los clientes, los educandos.

En torno a la misión de la institución escolar han de converger las miradas de todos los miembros; más aún, de todos los que integran la comunidad educativa. Si se prospecta bien lo que se quiere que sea la institución, se podrán implementar las estrategias necesarias para la puesta en marcha de las políticas y objetivos que conducen al logro de los fines, al cumplimiento de la misión.

La visión tiene que ser común para poder mover a todos. Y abarca factores diferentes: aspectos humanos, medios materiales o técnicos, factores ambientales: es decir, hay que pensar en cambios en ellos para el futuro, porque éste no se construye sólo con ideas. Hay que prever y planear con qué medios y con qué valores contamos para afrontar la misión que nos impone la nueva visión.

El medio ambiente o entorno que nos rodea es tal vez menos preciso a primera vista que los recursos humanos o materiales de que disponemos. Pero hay que tratar de conocer bien las necesidades de ese entorno social, sus posibilidades a largo plazo, la estructura

de la población, los ingresos medios, la ocupación de la gente, etc. Se puede tener una visión maravillosa de un centro escolar con una misión institucional clarísima, pero puede ocurrir que todo aquello sea un sueño inviable en las actuales circunstancias del entorno.

## CALIDAD TOTAL EN LA MISIÓN

Si alguna empresa tiene de dónde sacar para fortalecer su misión y para crear nuevos paradigmas, es la educación. La misma etimología de educar (*educere*: sacar, hacer brotar, dar a luz) nos pone de lleno frente a las cualidades o valores de la persona, que es lo que la acción educadora desarrolla, saca a la luz. Calidad viene de cualidad.

Una educación de calidad es una educación que desarrolla muchas cualidades en la persona para que sea un ser humano concreto de calidad. La educación está para ayudar a ser a cada educando una persona de calidad o, dicho de otro modo, para que los educandos alcancen la Calidad Total personal.

Esta tarea actualiza, realiza posibilidades -potencias- que están en la persona. Es un proceso activo, no sólo pasivo o receptor de enseñanzas. Es un proceso de perfeccionamiento intencional del hombre en el que la meta es muy alta porque las posibilidades son muchas. El agente principal de este proceso es el educador, en el que también interviene activamente el educando, y es un proceso de mejoramiento continuo, como es el proceso de mejoramiento permanente de la calidad.

En la educación concebida de modo clásico se hablaba de tres dimensiones de la educación que corresponden a operaciones del hombre: *especulación* o teoría (propia del intelecto), *praxis* o acción (dirigida por la voluntad) y *poiesis* o producción (técnica, medios). Ninguna de ellas puede darse sin las otras, porque se cae en una deformación de la misión -y de la visión- propia del educar: idealismo, pragmatismo o tecnicismo. Por eso se educa a la persona para que piense, actúe, produzca, integrando cada individuo esas acciones en la unidad concreta, para lograr el desarrollo homogéneo y jerárquico de sus valores.

Ese enfoque sigue siendo válido, pero no es suficiente. La misión de la educación hoy es más comple-

ra formativa, universitaria, más que el escaso tiempo de que se dispone en cursos intensivos de puro reciclaje. Y es que una auténtica formación personal y profesional lleva tiempo, mucho tiempo, y mucha dedicación a la tarea, y a las personas de los estudiantes, una a una, en comunicación dialogante, tanto en el aula como fuera de ella -la más decisiva-, en sesiones abundantes de asesoramiento académico y personal, cara a cara, entre profesor y estudiante en formación.

En todo caso, si la escasez de tiempo y de recursos económicos no permite una formación completa a tiempo completo, yo me atrevería a proponer que esos cursos breves, tan abundantes, dieran cabida también a cursos de "clarificación" de ideas y conceptos tan "clave" como los ya aludidos, y de algunos otros cuyo contenido se ha tergiversado en detrimento de su verdadero sentido. Conceptos tales como el de autoridad educativa, potenciadora; como los de autodisciplina y autoexigencia, y esfuerzo de la voluntad; como el de aprender de verdad unos contenidos sólidos antes de esa necesaria y formativa reflexión sobre lo que se aprende.

En el área de la pedagogía sabemos muy bien la huella personal que pueden dejar los conocimientos de "humanidades", por llamarlos de algún modo, si penetran a fondo y si no se separan de la realidad vital que todos vivimos día a día. Es una cuestión de enfoque, de saber encontrar la clave adecuada que abre horizontes sorprendentes: siempre la sorpresa y la perplejidad como clave del conocimiento que deja huella en la persona y no se olvida después del examen. Lo cual requiere que los formadores, los profesores universitarios, en este caso, se propongan, no sólo en teoría sino en la práctica más práctica de las aulas, aportar en sus necesarias exposiciones eso

que no está ni puede estar en los aprendizajes que conllevan los saberes de toda suerte acerca de la formación: lo que lleva a pedir a los estudiantes que aprendan a organizarlos intelectualmente en un todo orgánico; y, por otro, a idear situaciones de aprendizaje que les permitan incorporarlos a su vida, con convencimiento, mediante unas prácticas adecuadas.

Los "cómos" podrían contarse a cientos. Todos ellos pueden ser válidos si no se hace de ellos una "técnica" rutinaria, una receta que no tiene cabida en un saber eminentemente contingente como es el de la educación, el de la formación de personas, que son, cada una, únicas e irrepetibles, y en unas circunstancias que son también únicas. Lo cual se aplica también a los profesores en formación.

En este artículo, que ahora finaliza, no puedo resumir todo lo relativo a las actitudes y aptitudes que creo imprescindibles para la formación propia y ajena, para esa tarea compartida, o relación de ayuda bien entendida, que describo en lo que he venido a llamar Principio de Cooperación. Son las que exige nuestra profesión, y son las que necesitan como el agua, en su período de formación, los que libremente se proponen llegar a ser profesores de éstos que quieren, saben y pueden prestar ayuda a quienes la necesitan.

A quien tenga interés por profundizar en todo ello, yo le invitaría a seguir dialogando con este autor si se adentra en las páginas de un libro en que recoge por extenso sus más queridas convicciones en torno a la educación. Lo titulé *Educación: libertad y compromiso*, porque la libertad es necesaria para adquirir el compromiso con esa magna tarea de crecer uno al máximo de sus posibilidades personales, en beneficio propio y en beneficio de la sociedad, tarea a la que llamamos *educación*.

## REFERENCIAS

GONZÁLEZ-SIMANCAS, J.L. (1991): *Principios del "tutoring"*, Estudio 4, Proyecto Sócrates, Departamento de Pedagogía Fundamental, Universidad de Navarra, Pamplona.

GONZÁLEZ-SIMANCAS, J.L. (1992): *Educación: libertad y compromiso*, EUNSA, Pamplona.

GONZÁLEZ-SIMANCAS, J.L. (1996, en prensa) "El asesoramiento académico personalizado en la universidad" en *Tratado de educación personalizada*, Rialp, Madrid.