

---

*“Mida dos veces y corte sola una”*

Escrito en el taller de carpintería de un Centro de Formación del HEART-NTA  
Jamaica

# 1. El concepto de gestión de la calidad en la formación profesional

La gestión de la calidad ha sido siempre una de las máximas preocupaciones de las Instituciones de Formación Profesional (IFP). Como Instituciones

La gestión de calidad es una estrategia organizativa y un método de gestión que hace participar a todos los empleados y pretende mejorar continuamente la eficacia de una organización en satisfacer el cliente.

CEDEFOP, 1998

Nacionales, su interés por dar una adecuada respuesta a las necesidades que atienden, pasa obviamente por una buena “calidad”. Como se explicará más adelante, el concepto de gestión es un paso adelante en el camino hacia la calidad.

También los interesados en la formación o mejor, los clientes de las instituciones, esperan que la formación recibida corresponda con las habilidades y competencias demandadas en el trabajo. La cada vez mayor demanda por formación y las rápidas y cambiantes condiciones, han hecho necesario que los oferentes de formación y capacitación demuestren ante la sociedad un trabajo bien hecho. Por su parte los fondos asignados a la formación son de tal importancia que, frecuentemente se requiere un análisis de su correcta aplicación y sobre todo de su impacto, en lo cual, la gestión de la calidad en el proceso de formación tendrá indudablemente una importancia relevante.

Conviene señalar que el concepto de Gestión de Calidad que se desarrolla en este

## **Aspectos clave en la gestión de la calidad de procesos educativos:**

- Enfoque al cliente
- Política de calidad
- Responsabilidad, autoridad y comunicación
- Provisión y gestión de los recursos
- Recursos humanos competentes
- Infraestructura y ambiente de trabajo
- Planificación y realización del producto
- Diseño y desarrollo
- Proceso de compras
- Control de los dispositivos de seguimiento y medición
- Satisfacción del cliente

---

documento se refiere a los procesos;<sup>1</sup> en este caso el proceso de formación profesional en las Instituciones de Formación. Otra concepción de la calidad apunta a los productos de la formación. La primera concepción, la de gestión de calidad de los procesos, justamente a la que se refiere la norma ISO<sup>2</sup> 9000:2000, se resume en cuatro grandes momentos: La responsabilidad de la dirección, la gestión de los recursos, la realización del producto y la medición, análisis y mejora.

Otra concepción de calidad se concentra en las características de los productos obtenidos como resultado del proceso de formación profesional; cubre entonces el desempeño de los

egresados de la formación en el mercado de trabajo. Para acercarse a una medición de dicho resultado se han utilizado diferentes metodologías; éstas se han desarrollado y evolucionado a partir de los años ochenta con el llamado *boom* de la calidad e incluyeron, por ejemplo, el análisis estadístico de indicadores como la evolución de los ingresos salariales, la movilidad laboral, etc.

10

Más recientemente, las metodologías utilizadas para juzgar la calidad con base en los productos de la formación profesional se enfocan hacia la medición de la inserción de los egresados en el mercado, el concepto de los empleadores sobre su desempeño laboral y la pertinencia de la formación recibida. La evaluación de impacto de la formación es un buen ejemplo de utilización de información a efectos de medir la calidad bajo el enfoque centrado en el producto.

En los años treinta, en pleno auge de la producción en serie, fueron utilizadas técnicas estadísticas en la inspección final de las líneas de producción con lo cual se evitó la necesidad de revisar todos los productos; de este modo se registró una baja en los costes asociados al control de la calidad. Sobre esta base se idearon luego, puntos intermedios de control durante el proceso, anticipando así las fallas que solo se registraban al analizar el producto terminado.

Las técnicas estadísticas se perfeccionaron mediante la definición de parámetros clave sobre algunos valores de las características del producto, verificando que estuvieran dentro de un rango con validez estadísticamente aceptable. De este modo surgió el control estadístico de procesos, el cual fue superado con las técnicas desarrolladas en Japón que dieron lugar al concepto de Gestión de la Calidad y luego a la Calidad Total.

---

1 Entendido proceso como “una actividad o conjunto de actividades que usa recursos para transformar insumos en productos o servicios”.

2 Es la Organización Internacional de Normalización. Acrónimo por: International Organization for Standardization. Se fundó en el Reino Unido después de la II Guerra Mundial con el objetivo de promover las normas internacionales para facilitar el intercambio mundial de bienes y servicios.

---

La gestión de la calidad en la formación profesional se analizará en este documento desde el punto de vista de la gestión de procesos en la institución, bajo el supuesto de que una organización que guarde conformidad con los principios implícitos en la norma de calidad, asegurará consistentemente la calidad de sus productos y la satisfacción de los clientes.

En esta perspectiva, muchas instituciones de formación han definido explícitamente una política de calidad y en consecuencia practican una gestión estratégica de la calidad. Ello implica ubicar referentes internos y externos y aplicar decisiones que combinen ambos, para avanzar hacia el logro de objetivos.

La implementación de un sistema de gestión de calidad conlleva la aplicación de varios principios básicos:

- Una clara orientación al cliente: Comprender y satisfacer las necesidades de sus clientes
- Mejora continua de lo que hace la institución: Calidad como una filosofía que jamás termina
- Procesos definidos y consistentes: Se definen y se garantiza su cumplimiento
- Garantía de calidad de los procesos: La calidad de un producto deviene de los procesos precedentes. Del mismo modo la calidad de servicio de formación profesional refleja el control que se aplique en su proceso
- Prevenir, en lugar de supervisar y corregir: Los costes de medidas preventivas son menores que los de una estrecha supervisión y corrección.

Las organizaciones que han implementado la Gerencia de Calidad, han adoptado por lo general los siguientes principios:<sup>3</sup>

- Compromiso de la dirección
- Trabajo en equipo
- La calidad es tarea de todos
- Decisiones basadas en hechos y en el conocimiento de datos objetivos
- Solución sistemática de problemas. Los problemas son entendidos como “todo lo que puede mejorarse”.

La aplicación de los estándares de calidad para la gestión ha evolucionado entre la versión de la norma ISO 9000:1994 que privilegiaba la orientación

---

<sup>3</sup> Aplicaciones de las normas ISO 9000 a la enseñanza y la formación. European Training Foundation. 1998.

---

hacia el aseguramiento de la calidad y la versión 2000 de la misma norma; esta última ha incluido nuevas características que favorecen la calidad a partir del compromiso de la institución con un proceso de mejora continua.

### 1.1. Estándares y garantía<sup>4</sup> de la calidad

La garantía de calidad por lo general implica la comparación entre un determinado producto o servicio y un estándar, previamente definido, que establece los criterios para calificar la calidad de dicho bien o servicio.

En este ámbito el estándar crecientemente utilizado es la norma ISO 9000:2000. Esta norma se refiere a la garantía de calidad en una perspectiva general, no específicamente asociada a un producto o servicio determinado. Los usuarios son el punto de partida. Actualmente hay una alta valoración sobre las normas ISO como un “sello de calidad”, entre otras razones esta valoración ha hecho que se extienda su uso a las IFP. La versión 2000 de la norma avanzó desde el concepto de garantía de calidad que prevalecía en la versión de 1994 hacia la conformación de una filosofía de gestión de la calidad la cual incorpora el énfasis en la mejora continua; ello entre otras cosas incluye la necesidad de efectuar mediciones de la eficacia de los procesos desarrollados.

12 Las IFP que se incorporan a la filosofía de gestión de la calidad están actuando sobre sus procesos, definiéndolos, documentándolos y verificando que se desarrollan de una forma sistemática y consistente. Están actuando sobre los *inputs* de la formación para lograr sus objetivos. Normalmente los estándares de calidad se aplican dentro de una concepción amplia de una gerencia de calidad que utiliza los principios básicos antes anotados.

De hecho los estándares de las normas ISO se refieren fundamentalmente a los procesos, su consistencia y sistematicidad. Constituyen un método para estandarizar las actividades de la organización y dar fiabilidad a sus clientes sobre la calidad es-

La serie de normas ISO 9000 fue adoptada en 1987 por el Comité Europeo de Estandarización y luego asumida mundialmente por ISO en 1994. La última versión de la norma data del año 2000. El principio de la certificación bajo la norma ISO está basado en la revisión y el chequeo de la conformidad con la norma, ésta provee un método uniforme para la inspección de calidad.

---

<sup>4</sup> En la literatura en inglés se maneja como Quality assurance. Conservando la consistencia con la mayoría de las traducciones, hemos optado por usar el término “garantía de calidad”

---

perada de los productos y/o servicios. La familia de normas ISO 9000 se aplica en la gestión de la calidad; de hecho los estándares ISO no se relacionan con las características intrínsecas al producto o servicio. Dicho de otro modo: no obstante una IFP esté certificada bajo ISO 9000,<sup>5</sup> se requieren certificados de competencia en relación con la calidad del desempeño de sus egresados.

## 1.2. Gestión de la calidad, conocimiento y aprendizaje institucional

El que una organización emprenda un proceso que garantice su calidad no es solo un tema de procedimientos; varios análisis han develado una característica clave subyacente en estas acciones. Se trata de la forma en que la adopción de los principios de la calidad y el consecuente viaje a través del proceso de certificación de la misma, generan valiosos resultados para el aprendizaje organizacional; tales resultados han sido recientemente analizados en la literatura que aborda la gestión del conocimiento.

### *El aprendizaje institucional*

En varias experiencias de aplicación de las normas ISO se ha documentado el necesario proceso de formación para todos los trabajadores. Este aprendizaje va ligado a la estructuración, conformación, mejoramiento y documentación de los procesos. Las personas que intervienen en ello deben cuestionarse, hacer explícitos los procedimientos, documentarlos y luego aplicarlos.

En este camino se encuentran traslapes y vacíos en las actividades; la búsqueda de soluciones que conlleva el análisis grupal para solucionarlos, desata la aplicación de nuevos conocimientos y de experiencias previas. La complejidad que introduce el análisis de los procesos demanda y desarrolla nuevas formas de aprendizaje.<sup>6</sup> Las Instituciones de formación pueden, de este modo, aprovechar el conocimiento y reapplicarlo para potenciar el aprendizaje. En este sentido formas de aprendizaje como las “lecciones aprendidas” o las “buenas prácticas” configuran lo que se denomina “conocimiento generado en los procesos de trabajo”.<sup>7</sup> El camino recorrido en la documentación de procesos y su

---

5 Aunque se hace referencia genérica a ISO 9000, es la norma ISO 9001 la utilizada para la certificación de la calidad.

6 *Competencia Laboral. Sistemas, surgimiento, modelos*, Mertens, Leonard, Cinterfor/OIT, Montevideo, 1996.

7 *Introducción a la gestión del conocimiento y su aplicación en el sector público*. Peluffo, Martha; Catalán, Edith, CEPAL, Serie Manuales, Santiago de Chile, 2002.

---

análisis y mejoramiento continuo, entrañan una extraordinaria oportunidad de aprendizaje para las IFP y de hecho hacen explícitos una gran cantidad de conocimientos que permanecen y se aplican usualmente.

Lo anterior se ejemplifica en las actividades de desarrollo de procesos de ingreso, registro, evaluación, desarrollo de materiales y medios didácticos. El análisis y mejoramiento de estos procesos ha permitido el desarrollo de capacidades institucionales que hoy se reflejan en el diseño de talleres y centros de formación, de medios electrónicos de formación, de materiales para la evaluación, etc.

Cierto es que también cabe a las normas el debate sobre el siempre presente riesgo de la sobre definición. Detallar los procesos y describir pasos y procedimientos tiene un umbral de eficiencia a partir del cual se cae en la sobre especificación y se anula la capacidad descriptiva de la documentación. En términos de la gestión del conocimiento, el proceso de documentación es un proceso de codificación del conocimiento y en esa actividad, “los abusos de codificación pueden reducir los espacios de aprendizaje y provocar a la larga un estancamiento en la evolución de la organización”.<sup>8</sup>

### *La administración del conocimiento*

14

El conocimiento es hoy valorado como un recurso; el más valioso quizá en el ámbito de las IFP. Las IFP son organizaciones dedicadas a generar conocimientos aplicados a la formación. Su más valioso activo deriva de la capacidad de traducir las demandas del trabajo en programas de formación; conocimientos codificados que tienen la capacidad de inducir el desarrollo de competencias laborales.

Después de los años ochenta, cuando se hicieron toda clase de señalamientos críticos sobre el agotamiento del modelo institucional en la formación, los modelos alternativos demostraron sus deficiencias justo en su dudosa habilidad para generar conocimiento sobre formación. La capacidad de acumular conocimientos, capacidades educativas, metodologías de diseño y formación, docentes calificados y procesos de enseñanza/aprendizaje es un producto del *know-how* propio de la organización institucional de la formación.

Las IFP han mostrado, desde la última parte de los noventa, esa capacidad y han aplicado sus conocimientos para desarrollar otros nuevos; para innovar

---

<sup>8</sup> Villavicencio, Daniel; Salinas, Mario, “La gestión del conocimiento productivo: las normas ISO y los sistemas de aseguramiento de calidad”, *Revista Comercio Exterior*, México, junio 2002.

---

en los programas y aplicar nuevos métodos. Indudablemente, la codificación desarrollada en los procesos de gestión de calidad permite esa acumulación y su puesta al servicio de la formación. Esta es una de las ventajas potenciales de la utilización de un sistema de certificación de calidad en las IFP.

La capacidad de innovar que evidencian las IFP está demostrando que sus colaboradores pueden poner en práctica las experiencias acumuladas y los conocimientos tácitos y, generar así, nuevos productos pedagógicos. En ello, el ambiente organizacional es fundamental y la deliberada intención de las IFP por mejorar sus capacidades facilita que se establezcan proyectos y áreas de trabajo proclives a la generación de conocimiento. El conocimiento tácito se torna en explícito y luego del proceso de certificación se puede expandir y utilizar en todo el proceso.

Las IFP orientadas al conocimiento “aprenden” mediante el almacenamiento, la movilización y la administración de sus experiencias e informaciones. La interacción con el sector empresarial, la obtención de datos sobre la evolución de los sectores económicos y el contenido de las ocupaciones; son todos elementos de conocimiento acumulado y generado en el proceso de trabajo.

La documentación de los procesos que apoyan la acumulación y generación de conocimiento tiene una alta relación con la codificación que se realiza durante los procesos de certificación y la calidad. Esa parte del conocimiento queda incluida y codificada en los manuales y procedimientos establecidos donde además de definir la política de calidad es necesario hacer una clara enunciación del proceso de formación profesional, de los responsables de la gerencia de calidad y en suma, de las responsabilidades de acuerdo con cada proceso.

15

### ***El reconocimiento regional y global***

El mercado de trabajo es cada vez más complejo y menos tradicionalmente organizado. La otrora tradicional separación entre tiempo de trabajar y tiempo de estudiar, el lugar de trabajo y la casa, el lugar de trabajar y el lugar de aprender, es actualmente en muchos casos difusa.

También, el número de oferentes de formación se ha incrementado. Ya no prevalecen las IFP tradicionales. Unas veces por el volumen de la demanda, y otras, por la complementaria existencia de fondos para la contratación de formación, se ha incrementado el número de instituciones que ofrecen capacitación.

---

Tales ofertas son de una amplia y variada gama de matices, y tanto para los clientes como para quienes contratan desde el sector público tales programas, se está precisando un referente sobre la calidad de los servicios. En este caso el interés por la calidad proviene tanto, de quienes desean capacitarse, como de los empresarios que desean invertir en la capacitación de sus trabajadores, y de quienes aportan los fondos.

De ahí que también crecientemente se estén aplicando los mecanismos de certificación de calidad como medida de reconocimiento en un mercado altamente concurrido. Varios países europeos donde los fondos para la formación se utilizan a través de procesos de licitación entre organismos especializados públicos y privados, buscan un criterio de calidad que permita una mayor confiabilidad a la hora de asignar recursos para la formación; en este caso la certificación con normas de calidad ha sido favorablemente acogida. En Chile se ha elaborado una versión de la norma de calidad ISO 9001, adaptada a los organismos técnicos ejecutores de capacitación y se les ha motivado a iniciar el proceso de certificación.

En la Unión Europea, dentro de la modalidad de formación continua (dirigida a trabajadores vinculados) es muy difundido el uso de normas de calidad. Normalmente este tipo de formación se realiza mediante fondos concursables por diferentes instituciones. Desde el año 1989 se aplica la norma EN 45013 "Criterios generales para los organismos que administran la certificación de personas". Esta norma fue tomada por ISO como base para su aplicación mundial como norma ISO 17024.