



Aplicación de las normas ISO 9000 a la enseñanza y la formación

Introducción

En el último decenio la noción de "calidad" se ha convertido en un tema central para empresas, servicios públicos y organizaciones no lucrativas en toda Europa. Uno de los hechos más visibles de esta "moda de la calidad" ha sido, particularmente en Europa, la certificación en organizaciones de mecanismos de garantía de la calidad, utilizando las denominadas Normas ISO 9000. Esta forma de certificación se está convirtiendo fácticamente en la norma básica de la calidad para numerosos sectores industriales de Europa.

Las normas ISO 9000 se idearon originalmente para empresas de la industria de fabricación. Desde comienzos del decenio de 1990, no obstante, su aplicación se está difundiendo rápidamente a otros sectores de la economía. La evolución experimentada en los últimos años ha llevado a un reconocimiento generalizado del valor de un certificado ISO 9000 y de su función como lábel de calidad.

Por supuesto, la calidad no constituye un fenómeno nuevo dentro de la enseñanza y la formación, pero el interés por las ISO 9000 es de origen relativamente reciente. Desde comienzos de la década del 90, toda una serie de instituciones docentes de Europa han obtenido un certificado ISO 9001 o ISO 9002¹. Aún cuando la certificación ISO 9000 siga siendo un fenómeno marginal en el mundo de la enseñanza y la formación, la cifra de instituciones y departamentos certificados se halla en aumento, particularmente entre los ofertores de formación profesional y formación profesional continua.

Sin embargo, son muchos los profesionales del mundo docente que se preguntan si esta evolución constituye la mejor vía

para perfeccionar la calidad dentro de las instituciones formativas. Para muchas personas, el valor añadido real de un proceso de certificación de este tipo sigue siendo dudoso, y ello sin mencionar los costes que implica dicho proceso.

Este artículo tiene por objetivo analizar este tema y otros con él relacionados. Parte para ello sobre todo de un estudio redactado por mí y publicado en 1997 como Informe del Cedefop². El lector podrá encontrar informaciones más detalladas en dicha publicación, en particular con respecto a los temas de interpretación y aplicación.

¿Qué son las ISO 9000?

"ISO 9000" es la denominación de uso común para una serie de normas internacionales de garantía de la calidad dentro de organizaciones: ISO 9001, ISO 9002, ISO 9003 e ISO 9004 (y sus subnormas). Las normas más relevantes para el contexto de este artículo son la ISO 9001 y la ISO 9002. El título oficial de la ISO 9001 es "Sistemas de la calidad. Un modelo de garantía de calidad para el diseño, el desarrollo, la producción, la instalación y los servicios". La ISO 9002 es semejante a la ISO 9001, exceptuando que no incluye el diseño. A diferencia de otros textos y 'normas' de la serie ISO 9000, estas dos normativas prevén la certificación de organizaciones por una tercera parte.

El concepto clave definido por la ISO 9001 y la 9002 es la noción de "garantía de la calidad". La definición internacional oficial de garantía de la calidad, de conformidad con la ISO 8402, es la siguiente: "Todas las actividades planificadas y sistemáticas aplicadas dentro del sistema de la calidad y manifiestamente necesarias para inspirar la confianza adecuada en

Wouter

Van den Berghe

Director de los Servicios de Gestión de la Calidad en Deloitte & Touche Belgium

Aún cuando la certificación ISO 9000 siga siendo un fenómeno marginal en el mundo de la enseñanza y la formación, la cifra de instituciones y departamentos certificados se halla en aumento, particularmente entre los ofertores de formación profesional y formación profesional continua. Sin embargo, son muchos los profesionales del mundo docente que se preguntan si esta evolución constituye la mejor vía para perfeccionar la calidad dentro de las instituciones formativas. Para muchas personas, el valor añadido real de un proceso de certificación de este tipo sigue siendo dudoso, y ello sin mencionar los costes que implica dicho proceso.

1) La diferencia entre la ISO 9001 y la ISO 9002 se explicará más adelante en este mismo artículo.

2) El título completo de dicho informe es "Aplicación de las normas ISO 9000 a la enseñanza y la formación. Interpretación y orientaciones desde una perspectiva europea".

**Cuadro 1:****Requisitos para un sistema de la calidad, según la ISO 9001 e ISO 9002: “Cláusulas” o “Criterios”**

- 4.1 Responsabilidad de la dirección/gerencia
- 4.2 Sistema de la calidad
- 4.3 Revisión de contratos
- 4.4 Control del diseño
- 4.5 Control de la documentación y los datos
- 4.6 Adquisiciones
- 4.7 Control de los productos proporcionados por clientes
- 4.8 Detección y seguimiento de productos
- 4.9 Control de Procesos
- 4.11 Control de los equipos de inspección, medición y comprobación
- 4.12 Estatus de inspección y comprobación
- 4.13 Control de los productos no conformes
- 4.14 Intervenciones de corrección y preventivas
- 4.15 Manipulación, almacenamiento, envasado, conservación y suministro
- 4.16 Control de los registros de la calidad
- 4.17 Auditorías internas de la calidad
- 4.18 Formación
- 4.19 Servicios postventa
- 4.20 Técnicas estadísticas

ción, se dice que ésta ha instaurado un “sistema de la calidad”. Este sistema de la calidad puede también denominarse “sistema de control de la calidad” o alternativamente “sistema de gestión de la calidad” (acepción más moderna).

Esencialmente, las ISO 9001 e ISO 9002 plantean una serie de requisitos, que este sistema de la calidad debe cumplir. Algunos de estos requisitos se plantean en términos bastante generales, mientras que otros se explican con mayor detalle. La versión inglesa de las normas contiene aproximadamente 8 páginas, que reproducen en su mayoría los requisitos de la Sección 4, clasificados en 20 “cláusulas” o “criterios”. (Véase el cuadro 1).

Pueden agruparse los requisitos que plantean estas normas en tres grupos distintos:

requisitos generales para un sistema de la calidad (responsabilidad directiva, manual y procedimientos de la calidad, designación de un director de la calidad, disponibilidad de recursos y personal cualificado, ...);

la necesidad de implantar procesos de registro en los procesos clave en la organización (diseño, desarrollo, adquisiciones, suministros, etc), así como en las actividades correspondientes a dichos procesos;

mecanismos específicos de garantía de la calidad, incluyendo la comprobación e inspección, la realización de registros de la calidad, ocuparse de los casos de no conformidad con las normas, mantener los documentos actualizados, efectuar auditorías internas y llevar a cabo revisiones periódicas de gestión.

Cumplir la mayoría de estos requisitos no constituye un obstáculo serio para una organización operativa. En una organización eficaz y de alto rendimiento lo único que se requiere suele ser registrar por escrito y de manera formal la forma en la que se opera habitualmente. No obstante, el cumplimiento de algunos de los requisitos más específicos de garantía de la calidad requiere casi inevitablemente un trabajo adicional. Este incluye la introducción de nuevas actividades y procesos, particularmente un control de documen-

que una organización cumplirá los requisitos de la calidad”.

En mi opinión, una definición de este tipo no es excesivamente práctica. Desde un punto de vista más operativo, los requisitos de una garantía de la calidad deben describirse de la siguiente manera:

criterios de calidad definidos para todas las actividades a las que se aplica la garantía de calidad;

procesos que garanticen el cumplimiento de las normas de la calidad;

procesos cuya conformidad se controle sistemáticamente;

detección y análisis de los motivos de no conformidad;

eliminación de las causas de problemas mediante las intervenciones adecuadas de corrección;

Los principios de garantía de la calidad pueden aplicarse a una actividad particular o a todos los procesos de una organización. Si se aplica la garantía de calidad a todas las actividades de una organiza-



tos, las auditorías internas y las intervenciones sistemáticas de corrección.

Es importante recordar que la ISO 9001 y la ISO 9002 son normas de sistema. Los certificados que pueden concederse mediante ellas señalan que una organización es perfectamente capaz de cumplir las necesidades y requisitos de sus clientes de manera planificada y controlada. Pero el lábel no garantiza que los productos o resultados del trabajo de la organización presenten el máximo nivel posible de calidad (aún cuando ello se sugiere frecuentemente con objetivos publicitarios). Este sistema de implantación de la calidad mediante procesos puede entrar en ocasiones en conflicto con un sistema más “absoluto” de implantación de la calidad por productos. Por ejemplo, un certificado ISO 9000 para una organización docente ofrece una “garantía” de que ésta se halla bien estructurada y de que los resultados de sus programas y cursos responden a los objetivos y necesidades planteados por los usuarios; pero no garantizan necesariamente que los contenidos de dichos cursos y programas cumplan un determinado nivel educativo.

De esta manera, los términos “requisitos” y “normas” utilizados en la terminología de las ISO 9000 difieren de las tradicionales nociones educativas o formativas. Las “normas” oficiales para la enseñanza o la formación se refieren en general a determinados requisitos “de entrada” o *input* (p.e. cualificaciones de los maestros, contenidos de los programas, ...) o en ocasiones “de salida” o *output* (documentos, títulos, ...). Las ISO 9000 consideran la calidad de forma distinta y requieren el cumplimiento de principios generales de control de procesos dentro de las instituciones (normas “de proceso” o “de sistema”).

Otra diferencia importante es que las normas tradicionales para la enseñanza y la formación son con frecuencia muy específicas y relacionadas con un contexto particular. Esta característica hace a estas normas más relevantes y verificables, pero también más dependientes de su momento (riesgo de rápida pérdida de actualidad) y menos transferibles. Por otra parte, el carácter de las ISO 9001 e ISO 9002 es mucho más general, lo que implica que

siempre resulta necesario un grado considerable de interpretación (un punto muy sensible para profesionales de la pedagogía) y que no pueden analizar explícitamente determinados temas concretos.

Como funciona la certificación

Uno de los rasgos interesantes de las ISO 9001 e ISO 9002 es que el cumplimiento de los requisitos que establece la norma debe certificarlo una tercera parte independiente. Esta certificación está organizada fundamentalmente a escala nacional. La mayoría de los países desarrollados poseen ya una organización nacional capacitada para “acreditar” a organismos nacionales de certificación. Una vez aprobado el proceso de acreditación, el organismo certificador recibe el permiso para conceder certificados “reconocidos” ISO 9001 o 9002. Este proceso de acreditación requiere el cumplimiento de criterios muy estrictos por el organismo certificador, tanto en términos de las cualificaciones de sus auditores como en cuanto a su propia organización interna. Además, esta acreditación suele estar limitada a determinados sectores industriales, y tiene que renovarse periódicamente.

Si una organización aspira a obtener un certificado ISO 9000, atravesará por regla general las siguientes fases:

- creación por la organización de un sistema de la calidad que cumpla los requisitos estipulados por la norma (ISO 9001 o ISO 9002);
- elección de un organismo acreditado de certificación;
- preauditoría (opcional) del sistema de la calidad por el organismo certificador, seguida por medidas de corrección (en caso necesario);
- auditoría de total cumplimiento por el organismo certificador, y concesión del certificado (en caso de aprobado);
- diversas auditorías intermedias, de escala más limitada, durante un periodo de tres años (suelen tener lugar cada 6-8 meses, como mínimo una vez al año);

“(...) la ISO 9001 y la ISO 9002 son normas de sistema. Los certificados que pueden concederse mediante ellas señalan que una organización es perfectamente capaz de cumplir las necesidades y requisitos de sus clientes de manera planificada y controlada. Pero el lábel no garantiza que los productos o resultados del trabajo de la organización presenten el máximo nivel posible de calidad (aún cuando ello se sugiere frecuentemente con objetivos publicitarios). (...) Un certificado ISO 9000 para una organización docente ofrece una “garantía” de que ésta se halla bien estructurada y de que los resultados de sus programas y cursos responden a los objetivos y necesidades planteados por los usuarios; pero no garantizan necesariamente que los contenidos de dichos cursos y programas cumplan una determinada norma educativa.”

“De esta manera, los términos “requisitos” y “normas” utilizados en la terminología de las ISO 9000 difieren de las tradicionales nociones educativas o formativas”



□ cada certificado vale exclusivamente para un periodo de tres años.

Es evidente que hay que pagar al organismo certificador por su trabajo. Ello puede implicar costes considerables (que oscilarán para una institución docente frecuentemente entre los 2 500 y los 10 000 euros). No obstante, estos costes son sólo una pequeña parte del coste global de la certificación: la parte del león está representada por los salarios de los miembros de la plantilla que se dedicarán a poner en marcha el sistema de la calidad (asistidos probablemente para ello por consultores externos).

La formulación relativamente general de las normas ISO 9000, la estructura de acreditación "nacional", y la "competencia" entre los organismos certificadores son todos ellos factores que contribuyen a que las prácticas de concesión de los certificados ISO 9000 presenten ligeras diferencias. Apenas existen "pruebas consistentes", pero la mayoría de los expertos están de acuerdo en que no todos los certificados tienen el mismo valor. Los procesos de certificación se consideran "más fáciles" en determinados países o con determinados organismos certificadores. Según mi experiencia, éste "problema" existe verdaderamente y debe afrontarse con seriedad. Por otro lado, tampoco debe exagerarse la cuestión, dado que debido a la naturaleza procesual de un sistema de calidad conforme a las normas ISO 9000, con todos sus circuitos de realimentación y actuaciones correctoras, resulta muy difícil que se apruebe un sistema ISO 9000 "deficiente". En realidad, hasta la fecha apenas se han producido casos de "falsificación" de sistemas o certificados, al menos entre los acreditados. Una analogía útil son las analogías entre el valor y la calidad de los títulos universitarios con aspecto similar en toda Europa: dichas diferencias son muchos más importantes que las existentes actualmente entre los certificados ISO 9000.

Ventajas e inconvenientes de la certificación ISO 9000

Antes de examinar la idoneidad de las ISO 9000 para el sector educativo y formativo, será útil analizar las ventajas y los incon-

venientes sentidos por las empresas. Cada vez se efectúan más estudios, a escala tanto nacional como internacional, para examinar las virtudes y defectos de la certificación ISO 9000.

Una encuesta detallada efectuada en el UK ("¿Son operativas las ISO 9000?") efectuada en 1995 por la Manchester Business School por encargo de la SGS, halló ocho motivos para obtener una certificación, señalados cada uno de ellos al menos por la mitad de quienes contestaron a la encuesta. Son, por orden decreciente de importancia:

- la probable demanda de los futuros clientes de una acreditación ISO 9000;
- aumentar la coherencia de las operaciones en la empresa;
- mantener/mejorar la proporción de mercado;
- mejorar la calidad de los servicios;
- la presión por los clientes;
- un buen elemento de promoción;
- dar mayor eficacia a las operaciones;
- mejorar la calidad de los productos.

Esta encuesta concluía también que:

"Las pequeñas empresas aspiran fundamentalmente a cumplir la norma con el objetivo de mejorar su proporción de mercado y de promocionarse. (...) Cuanto mayor es la organización, más probable resulta que ésta cite la presión por los clientes como motivo para lograr una certificación. El sector de los servicios resalta la importancia de incrementar su proporción en el mercado y la necesidad de mejorar la coherencia de sus operaciones y la calidad del servicio (...)"

Estos resultados, interpretados dentro de un contexto educativo o formativo, coinciden con los míos propios y mis experiencias con ofertores de enseñanza o formación.

Pero esta misma encuesta permitió detectar también una serie de obstáculos y problemas importantes con respecto a la certificación ISO 9000:

- el tiempo requerido para escribir el manual
- el intenso papeleo necesario
- los altos costes de implantación de las normas



- el tiempo requerido para llevar a término la implantación
- los altos costes de mantenimiento de la norma
- la falta de asesoramiento gratuito
- la falta de coherencia entre los diversos auditores
- el tiempo empleado en controlar la documentación antes de las auditorías

Sólo el primero de estos inconvenientes resultó mencionado en la encuesta por más del 30% de los participantes; el último punto lo fue sólo por un 16%. Resumiendo los inconvenientes, la encuesta señalaba:

“Todos los grupos consideraban que el problema fundamental con las ISO 9000 consiste en los elevados costes de implantación, traducidos en tiempo, documentación y dinero empleados. Las pequeñas organizaciones tendían por lo general a considerar los inconvenientes superiores a los beneficios con mayor frecuencia que las grandes empresas. La misma tendencia se apreciaba también con respecto al mantenimiento permanente de la norma (...)”

En mi opinión, los argumentos indicados en favor y en contra de las ISO 9000 resumen buena parte del debate sobre los beneficios y los inconvenientes que las empresas asocian a estas normas. Resaltan también que la relevancia y la rentabilidad de una certificación dependen grandemente del contexto específico: tanto de las demandas y oportunidades exteriores como de las necesidades y posibilidades internas.

Así pues, no debe sorprendernos que sigan existiendo numerosas compañías que a pesar de su alta calidad y éxito comercial no poseen una certificación ISO 9000. De hecho, el lábel “ISO” constituye simplemente una forma de desarrollar y mantener un sistema de la calidad, de operar el proceso de aseguramiento de la calidad y de participar en una espiral de mejoras continuas. Pero constituye también un método muy visible por el mundo exterior (a diferencia de otros sistemas de la calidad) y que fija las perspectivas muy claramente para los trabajadores de una empresa.

A mi parecer, evolucionamos gradualmente -con mayor rapidez en algunos países

Europeos que en otros- hacia una situación en las que las ISO 9001 o 9002 pasarán a estar consideradas como un requisito “mínimo” de la calidad para las empresas del sector productivo. Este ya es el caso de algunos sectores industriales en algunas regiones europeas. Esta idea penetra también en el sector de servicios comerciales, si bien a un ritmo menor y de manera menos homogénea (debido en general a que la relevancia del certificado no resulta obvia, o por la existencia de alternativas interesantes, p.e. normas específicas sectoriales). No obstante, no podemos aún vaticinar si la implantación de las ISO 9000 en el sector público no lucrativo (incluyendo el mundo de la enseñanza) será fuerte o no. Ello depende de su idoneidad, su interpretación y sus costes, y de la cultura de la calidad en las correspondientes organizaciones.

La idoneidad de las normas para la enseñanza y la formación

A finales de la década de 1980 algunos escasos institutos de enseñanza y formación comenzaron a implantar métodos “industriales” de la calidad (tales como la Gestión Total de la Calidad -GTC); a comienzos de los 90, algunas organizaciones pioneras aceptaron las ISO 9000. Desde entonces, son cada vez más los datos que indican que la adopción de los principios y los métodos GTC -incluyendo los integrados en los requisitos de las ISO 9000- pudiera ser de importancia y utilidad para las organizaciones educativas y formativas.

Una serie de argumentos apuntalan la tendencia hacia una certificación ISO 9000. No es una sorpresa que las organizaciones de enseñanza o formación busquen de esta manera mejorar o mantener la calidad de la enseñanza o formación que imparten. Pero también se plantean con frecuencia otro tipo de argumentos, y en particular los siguientes:

- la promoción de una imagen de alta calidad, muy visible y de alta credibilidad;
- una forma de responder a los factores externos y en particular a las presiones

“(...) la relevancia y la rentabilidad de una certificación dependen grandemente del contexto específico: tanto de las demandas y oportunidades exteriores como de las necesidades y posibilidades internas.”

“No obstante, no podemos aún vaticinar si la implantación de las ISO 9000 en el sector público no lucrativo (incluyendo el mundo de la enseñanza) será fuerte o no. Ello depende de su idoneidad, su interpretación y sus costes, y de la cultura de la calidad en las correspondientes organizaciones.”



“En términos generales, se observa que los motivos para buscar una certificación en el mundo educativo no difieren fundamentalmente de los que se aprecian en otros sectores.”

“Un punto crítico de la necesaria interpretación para el sector educativo es la definición del “producto”: ¿se trata del “resultado formativo”, del “proceso formativo” o más bien del programa de enseñanza o formación impartido? (...) teniendo en cuenta las comparaciones con otros sectores de servicios, la dificultad real de controlar el proceso formativo y las opciones elegidas por numerosas organizaciones formativas certificadas en toda Europa, la forma más operativa de definir el “producto” en el contexto de las ISO 9000 es la siguiente: (...)”

de los clientes (directas o indirectas), los gobiernos o los organismos de financiación;

- un método para desarrollar un sistema completo de aseguramiento de la calidad que abarque a toda la organización;
- la necesidad de mejorar una serie de actividades específicas de la organización, mal organizadas en la actualidad.

En cada uno de estos campos, diversos factores pueden desempeñar su papel. El peso específico de estos argumentos variará probablemente mucho en función de la naturaleza de la organización y de su entorno exterior. En términos generales, se observa que los motivos para buscar una certificación en el mundo educativo no difieren fundamentalmente de los que se aprecian en otros sectores.

Por supuesto, los argumentos en favor de la certificación deben contraponerse a los contraargumentos e inconvenientes. Estos son numerosos y -teniendo en cuenta el limitado número de instituciones certificadas de enseñanza o formación- sobrepasan aún a los argumentos positivos. Los posibles inconvenientes son varios:

- problemas interpretativos (la norma se halla diseñada y redactada inicialmente para la industria productiva);
- insuficiente importancia de determinados componentes de la norma (y falta de mención específica de algunos temas que se consideran críticos para la enseñanza y la formación);
- normalización inadecuada en cuanto a utilización y aplicación;
- consumo de tiempo y costes;
- el riesgo de incrementar la burocracia;
- problemas específicos relacionados con los tipos particulares de centros educativos o formativos.

Debemos pues reconocer que el sistema de las ISO 9000 presenta algunas desventajas intrínsecas para el sector educativo, y que requieren por ello una determinada capacidad y creatividad. Las implicaciones en cuanto a costes y tiempo cons-

tituyen un obstáculo real, y el riesgo de burocratización es también serio.

Las diferencias globales que se aprecian al respecto entre los diversos tipos de ofertores educativos o formativos son las siguientes:

□ comparados con las escuelas o las instituciones de enseñanza superior, los ofertores de formación continua constituyen candidatos más probables a obtener la conformidad con las ISO 9000 (por presión del mercado, de manera semejante a otros servicios industriales);

□ los ofertores de formación profesional son también candidatos más idóneos a las ISO 9000 que los institutos o centros de enseñanza general (por su vinculación más estrecha con el mercado del empleo, con sus preocupaciones y cultura en torno a la calidad);

□ las ISO 9000 resultan probablemente más idóneas para los centros “grandes” que para los “pequeños” (por las economías de escala y la necesidad de un control más formalizado de procesos en los centros mayores);

□ cuanto más variada e individualizada sea la oferta de enseñanza o formación, más tiempo exigirá (y más costoso será) obtener un certificado ISO 9000.

Cuestiones interpretativas

Una característica particular de las normas ISO 9000 es la necesidad de interpretarlas. Muchas de las especificaciones que las normas plantean precisan de un análisis cuidadoso y de una interpretación adecuada antes de poderse aplicar a un contexto formativo particular. Ello tiene que ver tanto con la terminología como con los procesos interesados. Esta característica constituye tanto una ventaja (pues permite una flexibilidad y una individualización considerable a largo plazo) como un inconveniente (puede provocar la inseguridad y ser fuente de controversias y oposiciones).

Un punto crítico de la necesaria interpretación para el sector educativo es la definición del “producto”: ¿se trata del “re-



sultado formativo”, del “proceso formativo” o más bien del programa de enseñanza o formación impartido? No se trata de un problema meramente académico, sino de algo que tiene implicaciones para toda la norma. En mi opinión, teniendo en cuenta las comparaciones con otros sectores de servicios, la dificultad real de controlar el proceso formativo y las opciones elegidas por numerosas organizaciones formativas certificadas en toda Europa, la forma más operativa de definir el “producto” en el contexto de las ISO 9000 es la siguiente:

“los servicios educativos o formativos impartidos por la organización, incluyendo los productos asociados, como los materiales didácticos y los servicios”.

Esta definición es rica en implicaciones cuando se interpretan toda una serie de cláusulas de las ISO 9001/9002. Por ejemplo, si adoptamos “lo aprendido” como “producto”, los requisitos de “comprobación e inspección” se centrarán en el examen y la evaluación de estudiantes y formados. Por contra, si como producto se considera el “curso (programa)” o la “formación ofrecida”, los requisitos de “comprobación e inspección” se referirán a la evaluación de un curso o secuencia formativa por los estudiantes, los formados y/o sus empresarios. Resulta interesante observar sin embargo que, aun cuando se acepte “lo aprendido” como definición del producto, en la práctica ello da lugar a una implantación similar de un sistema de la calidad. Esto tiene que ver con la naturaleza en cierto modo redundante de los requisitos ISO 9000 y con el hecho de que la aplicación sistemática de los principios de aseguramiento de la calidad resulta casi independiente de la definición del producto. En particular, las cláusulas generales 4.2 (Sistema de la calidad) y 4.9 (Control de procesos) están formuladas de forma que requieren mecanismos de garantía de la calidad para todos los procesos críticos, estén éstos previstos por una cláusula específica de la norma o no.

Hay un segundo conjunto de problemas de interpretación que plantea mayores desafíos. Nos referimos a la decisión de implantar eficazmente los requisitos con costes mínimos. De hecho, en numerosas situaciones no resulta evidente po-

der afirmar si un requisito particular se ha cumplido en su totalidad o no. Considérese, por ejemplo, la necesidad de definir y analizar los “factores de entrada al diseño” durante el proceso de un diseño de programa (cláusula 4.4 de la ISO 9001). La decisión de si se han considerado todos los factores críticos de entrada dependerá completamente del juicio de la institución y del auditor del organismo certificador.

La definición y consideración de estos temas tienen consecuencias fundamentales para la aplicación y el mantenimiento del sistema de la calidad. Las normas ISO 9000 contienen muchos puntos que requieren juicios subjetivos por parte de los ofertores educativos o formativos particulares. Ello constituye de hecho tanto una virtud como un defecto de las ISO 9000.

Una tercera categoría de dificultad interpretativa, relacionada con las anteriores, concierne al rigor y el grado en el que hay que cumplir los requisitos, como p.e.:

- el nivel de detalle necesario para los documentos (en particular para las instrucciones de procedimientos y de trabajo), lo que tendrá implicaciones considerables para el control documental
- la naturaleza y la cantidad de los registros de la calidad, con frecuencia el elemento más difícil para un mantenimiento eficaz del sistema de la calidad, y fuente de problemas burocráticos o de exceso de documentación
- la especificidad de la política y los objetivos de la calidad
- la frecuencia de las auditorías internas y las revisiones por la gerencia/directiva
- la validez científica de los métodos de evaluación y examen utilizados.

No existen directrices definidas sobre estos temas. Los pasos necesarios en la práctica dependen de la complejidad de la organización, de las demandas de los clientes y del nivel educativo de la plantilla. Será aconsejable comprobar por anticipado que el organismo certificador coincide con la interpretación adoptada.



“El proceso total, desde la decisión hasta la certificación, requiere habitualmente -para una organización típica- de 12 a 18 meses. Así pues, no solamente debe valorarse la adopción de las ISO 9000 con sus ventajas e inconvenientes para el sistema de la calidad, sino que deben también tomarse en cuenta la complejidad y los riesgos de su implantación.”

“Las ISO 9000 no están en contradicción con ninguna norma o práctica educativa sana, y pueden complementarse fácilmente con otros sistemas de la calidad (en particular con los centrados en factores de entradas o salidas).”

La aplicación de un sistema de la calidad basado en las ISO 9000

El proceso total, desde la decisión hasta la certificación, requiere habitualmente – para una organización típica – de 12 a 18 meses. Así pues, no solamente debe valorarse la adopción de las ISO 9000 con a sus ventajas e inconvenientes para el sistema de la calidad, sino que deben también tomarse en cuenta la complejidad y los riesgos de su implantación. Después de todo, la creación de un sistema de la calidad no consiste en añadir simplemente unos cuantos adornos decorativos a una organización existente, sino que constituye un importante “proceso de cambio” que ejercerá su impacto sobre toda la organización. Se sabe ya perfectamente por las prácticas de las consultorías de gestión, que la implantación de procesos de cambio siempre resulta dificultosa y con riesgo, y que con frecuencia se subestiman los recursos necesarios para ello. Lo mismo puede decirse también de todo el proceso de certificación.

Aun cuando sea peligroso generalizar los requisitos “ideales” de partida para las ISO 9000, personalmente mis “diez favoritos” son las siguientes condiciones iniciales:

- la organización debe disponer ya de una buena estructura organizativa;
- existe ya una política de la calidad (al menos implícitamente), y normas que se toman en serio;
- la organización ha sido y continuará probablemente siendo bastante estable en cuanto a sus actividades y personal (no se están produciendo cambios esenciales, ampliaciones u operaciones de reorientación);
- se comprenden bien todos los procesos internos;
- ya existen numerosos documentos estandarizados;
- la organización está saneada financieramente;
- se dispone de una persona cualificada, motivada y con credibilidad (muy res-

petada) para coordinar la implantación de las normas;

- el nivel directivo superior cree en la importancia de la certificación y se compromete con el tema;
- el número de clases significativamente distintas de clientes, productos y servicios es restringido;
- la organización es de pequeño tamaño, disponiendo sólo de algunos departamentos y de una plantilla máxima de unas docenas de personas.

Si se cumplen la mayoría de estas condiciones, una organización podrá iniciar la ruta de las ISO 9000 con seguridad de llegar a buen puerto. Pero si no se cumplen ninguna o sólo unas cuantas, será probable que la travesía hacia la certificación sea larga y empedrada de dificultades. Un punto favorable en cualquier caso sería el fácil acceso a un asesoramiento y a la experiencia profesional de organizaciones semejantes que ya hayan implantado estos requisitos en su funcionamiento.

Conclusiones

Aun cuando la experiencia con las ISO 9000 en el mundo de la enseñanza y la formación siga siendo limitada (unas cuantas docenas de instituciones en cada uno de los países europeos mayores o más desarrollados), podemos extraer ya algunas primeras lecciones generales.

Los requisitos tangibles y con frecuencia obligatorios que plantean las normas ISO 9001 e ISO 9002 (política de la calidad, manual y procedimientos de la calidad, auditorías regulares, ...) proporcionan un instrumento general y accesible para la instauración de un sistema de la calidad, utilizable por toda organización educativa o formativa. La experiencia recogida hasta la fecha nos indica que los sistemas de la calidad basados en las ISO 9000 contribuyen a mejorar el servicio al cliente, lograr una buena garantía de la calidad y establecer una dinámica de mejoras continuas de la misma. Las ISO 9000 no están en contradicción con ninguna norma o práctica educativa sana, y pueden com-



plementarse fácilmente con otros sistemas de la calidad (en particular con los centrados en factores de entradas o salidas). La obtención de un certificado realza la imagen de la calidad de un centro u organización y resalta su aspiración a la calidad en un entorno cada vez más competitivo. Y pueden capacitar a un ofertor de enseñanza o formación para cumplir o superar incluso los criterios de calidad que rigen externamente a él.

Por otro lado, incluso los centros de enseñanza o formación que se declaran muy partidarios de las ISO 9000 reconocen la existencia de una serie de problemas e inconvenientes en la aplicación del sistema. Los problemas registrados con mayor frecuencia son: el volumen permanente de papeleo necesario, el coste de la certificación y el coste continuo de su mantenimiento, el riesgo de evolucionar hacia una burocracia centrada en los procedimientos y los registros, y la dificultad de instaurar con rapidez los cambios necesarios.

Debemos admitir que las normas ISO 9000 no son las mejores normas imaginables para la calidad en el sector educativo. En un caso ideal, habría que complementarlas con criterios sobre los contenidos lec-

tivos. Aún no podemos por el momento responder a la cuestión de si resulta rentable iniciar un proceso de certificación y mantener a continuación el sistema de la calidad. Necesitamos investigar más sobre los efectos de las certificaciones ISO 9000, su relevancia, su rentabilidad y la interacción con los sistemas y mecanismos tradicionales de garantía de la calidad en la enseñanza y la formación. También será necesario efectuar más estudios sobre periodos de tiempo suficientes para examinar si los beneficios experimentados continúan superando a los inconvenientes, y bajo qué presupuestos puede transferirse una experiencia de implantación de un sistema de la calidad a través de las ISO 9000 a otras organizaciones educativas o formativas.

En conclusión, incluso el creciente número de certificados ISO 9000 parece incapaz de poner término al vivo debate sobre la garantía y la gestión de la calidad en las instituciones educativas. En último término, será el propio mercado quien decida si el coste asociado a la certificación merece la pena, si sus beneficios superan a los inconvenientes, o si otro sistema nacional o internacional de garantía de la calidad resulta más idóneo para ellas.

“(...) las normas ISO 9000 no son las mejores normas imaginables para la calidad en el sector educativo. En un caso ideal, habría que complementarlas con criterios sobre los contenidos lectivos. Aún no podemos por el momento responder a la cuestión de si resulta rentable iniciar un proceso de certificación y mantener a continuación el sistema de la calidad.”

Bibliografía

Bay, A. e.a. 1997: *Linea Guida per l'applicazione della norma UNI EN ISO 9001 al Settore della Formazione*, Tessile di Como e.a., Milán

Blackwell, C., Hector, P. & Sarfaty, D., 1995: *Assurance of Quality in Continuing Education. A Handbook (Project Aquaforce Part II)*. FEANI, Paris

BSI Quality Assurance, 1994: *Management Systems of Schools. Guidance notes for the application of BS EN ISO 9002 for the management systems of schools*. BSI Quality Assurance, Milton Keynes

BSI Quality Assurance, 1995: *Education and Training. Guidance notes on the application of BS EN ISO 9001 for quality management systems in Education and Training*. BSI Quality Assurance, Milton Keynes

CERTQUA, 1994: *Qualitätssicherungssysteme in Unternehmen und Einrichtungen der Beruflichen Bildung*. Certqua, Bonn

de Jonge, H. & van der Vlist, L., 1996: *Kwaliteitsverbetering op basis van kwaliteitsborging. De invoering van ISO-systematiek in een MBO-instelling*. en: *Thema*, nº 1

Dembski, M. & Lorenz, T., 1995: *Zertifizierung von Qualitätsmanagement-systemen bei Bildungsträgern*. Expert Verlag, Renningen

Freeman, R., 1993: *Quality Assurance in Training and Education. How to Apply BS 5750 (ISO 9000) Standards*. Kogan Page, Londres

Gelders, L., Proost A. & Van der Heyde, C., 1993: *Kwaliteitszorg in een universitaire afdeling: een gevallenstudie*. en: *Onze Alma Mater. Leuvense Perspectieven (mei 1993)*. Vlaamse Leergangen Leuven, Lovaina

Gnahn, D., 1996: *Qualitätsmanagementhandbuch für Weiterbildungseinrichtungen*. Max-Traeger-Stiftung der GEW, Frankfurt del Main



ISO - International Organization for Standardization, 1994: *ISO 8402: 1994, Quality management and quality assurance - Vocabulary*. ISO, Ginebra

ISO - International Organization for Standardization, 1994: *ISO 9001: 1994, Model for quality assurance in design, development, production, installation and servicing*. ISO, Ginebra

ISO - International Organization for Standardization, 1994: *ISO 9002: 1994, Model for quality assurance in production, installation and servicing*. ISO, Ginebra

Kirk, H. J. & Lange, E., 1995: *Tietgenskole og ISO 9001*. Undervisningsministeriet, Copenhagen

Manchester Business School, 1995: *ISO 9000 - Does it work?* SGS Yarsley International, East Grinstead

Nijs, R., 1995-96: *ISO-Certificatie voor hogescholen*. [Deel 1 & 2] en: *Persoon en Gemeenschap 95/95*, nr 3-5

Raad voor de Certificatie, 1994: *De ISO-9001 Certificatiecriteria voor opleidingsinstellingen*. CEDEO, La Haya

Regione Emilia-Romagna: *Interpretazione della Norma ISO 9001-95 applicata agli organismi di Formazione riferita ai criteri di qualità della formazione professionale in Emilia Romagna*.

Rooney, M., 1994: *Guidelines on the application of the ISO 9000 series to further education and training*. NACCB (National Accreditation of Certification Bodies), Londres

van den Berg, A. & van de Minkelis, A., 1994: *ISO-audit vragenlijst Trainings- en Opleidingsinstituten*. DNV Industry, Rotterdam

Van den Berghe, W., 1995: *De markt heeft weer eens het laatste woord. Onderwijsinstellingen overwegen ISO-certificaat: er bestaat geen alternatief met dezelfde herkenbaarheid*. en: *Intermediair (België)*, nr 37

Van den Berghe, W., 1996: *Cuestiones y tendencias de la calidad en la formación profesional europea*. CEDEFOP, Salónica