

## *Escola d'aprenents – proyecto de calidad ISO 9001:2000. Nuestra entrada a trabajar en la mejora continuada*



*Escola d'aprenents – proyecto de calidad ISO 9001:2000. Nuestra entrada a trabajar en la mejora continuada*

*The Escola d'Aprenents (Apprentice School) - ISO 9001:2000 quality project. Our way in to working on ongoing improvement*

La *Escola d'Aprenents* es una iniciativa educativa y social que atiende a chicos y chicas de 14 a 20 años con dificultades de aprendizaje asociadas con problemáticas personales y sociales. Se les facilita una formación en competencias básicas orientadas a la inserción en el mundo laboral. La *Escola d'Aprenents* ha apostado para iniciar un proceso de mejora continuada, de trabajo en calidad, y se propone, en 2 años, conseguir la certificación ISO 9001/2000. En este artículo se expone la experiencia inicial, la planificación, calendario, equipos de mejora y áreas de trabajo. Y, por último, se hacen cuatro recomendaciones dirigidas a las organizaciones que se plantean iniciar un proceso de mejora continuada.

The *Escola d'Aprenents* is an educational and social initiative that caters to adolescents aged 14 to 20 years with learning difficulties associated with personal and social problems. They are taught basic skills geared towards helping them find a job. The *Escola d'Aprenents* has decided to undertake an ongoing improvement process, working on quality, with a view to achieving the ISO 9001/2000 certification within two years. This article describes the initial experience, planning, calendar, improvement teams and areas of work. Finally, four recommendations are given for any organisations that may be thinking about embarking upon an ongoing improvement process.

### Palabras clave:

*Aprendizaje, Autoestima, Formación ocupacional, Proceso de calidad*

### Key words:

*Learning, Self-esteem, Occupational training, Quality process*

**Autor:** Jaume Milà Llambí

**Artículo:** *Escola d'aprenents – proyecto de calidad ISO 9001: 2000. Nuestra entrada a trabajar en la mejora continuada*

**Referencia:** Educación Social, nº 21, pp. 83-101

**Dirección profesional:** Escola d'Aprenents Sant Genís dels Agudells  
C/ Saldes, 3  
08035 Barcelona  
Tel. 93 211 66 42  
direccio@aprenents.com

## Presentación de la *Escola*

La *Escola d'Aprenents Sant Genís dels Agudells* es una iniciativa educativa de la Fundació d'Escoles Parroquials del Arzobispado de Barcelona. Nació en el curso 1991-92 con el nombre de *Escola de Sant Vicenç de Sarrià*. El proyecto de la *Escola d'Aprenents*, era muy osado: apostaba por la posibilidad de establecer un programa educativo para chicos y chicas, de 14 a 20 años con dificultades de aprendizaje, que permitiese a los alumnos la inserción en el mundo laboral como aprendices, como operarios semicualificados.

El Departament d'Ensenyament, el de Presidència y el de Benestar Social, y también otras entidades dedicadas al campo de los chicos y chicas con problemas, dieron pleno apoyo a la iniciativa desde el primer momento.

En el curso 1993-94 la *Escola* pasó a ser concertada como centro de Educación Especial en Formación profesional adaptada, con 12 unidades y capacidad para 180 plazas escolares repartidos en las ramas o especialidades de: administrativa y comercial, carpintería y hostelería.

En enero de 1995, se trasladó a las dependencias de la escuela parroquial de Sant Genís dels Agudells en el distrito de Horta-Guinardó de Barcelona, donde dispone de unas instalaciones remodeladas y diseñadas para dar el máximo apoyo al proyecto.

La experiencia que proporciona el día a día ha ido configurando lo que es ahora la *Escola d'Aprenents*: un centro piloto que busca y aplica estrategias educativas para dar una respuesta válida a los alumnos-adolescentes con dificultades de aprendizaje.

## Características del alumnado

En la *Escola d'Aprenents*, acuden chicos/as de 14 a 20 años, con un largo currículum de inadaptación escolar, muchos de los cuales presentan una problemática social y personal añadida -que deriva de disminuciones o alteraciones físicas, psíquicas o sensoriales, y también de causas de marginación, inadaptación social, absentismo escolar, desestructuración familiar-. Chicos



y chicas que se encuentran en un momento importante de la vida, ya que su futuro más inmediato tiene que ser el mundo laboral. La mayoría no están preparados para afrontarlo, porque no tienen las estrategias ni los mecanismos del saber-ser, saber-estar y saber-hacer necesarios para asegurarles el éxito en la vida activa.

Nos encontramos, pues, ante adolescentes desmotivados, inseguros, con niveles bajos de autoestima, con una imagen personal alterada y con unas grandes dificultades de estructuración. Chicos y chicas que no han desarrollado las propias estrategias de aprendizaje, ni han creado hábitos de trabajo. En general, con una falta de recursos sociales, personales y de trabajo, que les dificulta el paso hacia la integración social y laboral.

## Respuesta a un problema real

El sistema educativo hace unos grandes esfuerzos para atender a los alumnos con dificultades y con problemáticas específicas. Pero, a pesar de la tarea de prevención que se pueda hacer, siempre continuaremos teniendo casos de chicos y chicas en situación de riesgo y que no siguen una escolarización normal. Se tendrán que tener en consideración alternativas creativas que presten una atención distinta pero más acorde con las necesidades reales de los adolescentes.

Todos estamos convencidos de que las inversiones en la formación, principalmente de los adolescentes y de los jóvenes, constituyen uno de los instrumentos más importantes de la lucha contra el paro, la precariedad, la marginación y la delincuencia.

Nuestra experiencia educativa da razones para no invalidar una alternativa que combine trabajo y estudio durante un número determinado de años, a la que se pueda acceder durante el segundo ciclo de secundaria y que facilite una formación en competencias básicas que abra puertas en el mundo del trabajo.

Creemos que algunos adolescentes, con una inadaptación escolar manifiesta, necesitan:

- Cambiar de ambiente escolar. Con frecuencia el ambiente escolar en que se encuentran resulta demasiado academicista para los alumnos y les refuerza situaciones de rechazo y de no-aprendizaje. Les conviene un ambiente nuevo donde domine una transición del mundo escolar al mundo de las exigencias laborales.
- Cambiar de profesorado. Tener un profesorado experimentado en jóvenes con dificultades, jóvenes que fracasan, y que tienen una problemática específica. Esta problemática necesita una intervención pedagógica diferente y diferenciada de la que se puede hacer en el ámbito de ESO.
- Cambiar de metodologías. No darles más de lo que ya tienen demasiado y que no les ha resultado satisfactorio ni motivador. Presentar un modelo nuevo de proceso enseñanza-aprendizaje, que se ajuste más a la forma vivencial y actitudinal adecuada para adquirir aquellos conocimientos, procedimientos, hábitos, habilidades y destrezas que los alumnos consideren útiles para su futura vida laboral.
- Tener unas instalaciones adecuadas. Espacios diversificados con pocos alumnos. Espacios de tecnología y de talleres. El alumno tiene que experimentar y vivenciar el paso del mundo escolar en el mundo laboral. Tiene que poder vivir unas relaciones de trabajo dentro de un ambiente de taller, donde es primordial la exigencia y la responsabilidad por el trabajo organizado y bien hecho, y la relación entre las personas que están haciendo un trabajo.
- Seguir un programa de prácticas en las empresas. Los alumnos tienen que vivir el ambiente real de un puesto de trabajo, con la actividad y la exigencia que conlleva. Tienen que experimentar personalmente que, lo que se aprende en el taller de la escuela, sirve de preparación para el acceso en el mundo laboral.



## Oferta educativa

La *Escola d'Aprenents* ofrece tres ámbitos de formación:

- A. Formación Profesional Adaptada.
- B. Cursos de formación ocupacional para colectivo de integración.
- C. *Escola de formació d'adults sant Genís dels Agudells* (Estudios para obtener el graduado escolar).

### A. Formación Profesional Adaptada

Itinerario educativo y formativo de tres años:

*Curso 1º*: Formación en competencias básicas: fase de orientación, motivación y socialización

- Etapa del saber ser y del saber estar
- Recuperar la confianza de la/y del adolescente, y conseguir que se adapte al centro (en un tiempo y un espacio educativo), a los compañeros y a una manera de hacer diferente.
- Dotarles de las normas, actitudes y hábitos básicos de trabajo
- Dotarles de recursos, valores humanos y culturales básicos

*Curso 2º*: Formación en competencias sociolaborales: fase profesionalizadora

- Etapa del saber hacer
- Dotarles de hábitos y de competencias profesionales. Habilidades, destrezas, estrategias.

*Curso 3º*: Formación e inserción laboral: fase laboral y prácticas en empresas

- Etapa del saber actuar
- Hacer las actividades específicas de un puesto de trabajo
- Experimentar el propio perfil profesional

Especialidades:

- Ayudante-aprendiz de Cocina
- Ayudante-aprendiz de Servicios de Hostelería
- Ayudante-aprendiz de Carpintería y Mantenimiento
- Ayudante-aprendiz de Servicios de Oficina

Los alumnos se incorporan a una especialidad y durante el primer trimestre, el equipo pedagógico valora el proceso del alumno, y determina si la especialidad escogida es la más adecuada.

### **Prácticas en empresas:**

Uno de los objetivos prioritarios de las actividades formativas es dotar al joven de una capacitación profesional y cultural para que se pueda incorporar al mundo del trabajo con unas condiciones dignas.

Para que esto sea posible es necesario que, además de los aprendizajes en el centro educativo, puedan adquirir un conocimiento práctico del puesto de trabajo. Es decir, conviene que los conocimientos puedan ampliarse con una vivencia del mundo laboral.

Los principales objetivos de estas prácticas son los siguientes:

- Conocer y vivir el mundo laboral y el mundo de la empresa
- Adquirir una comprensión global del hecho laboral: relaciones personales, jerarquías, actitudes.
- Completar la formación profesional para capacitarse con vistas a la futura incorporación al trabajo.
- Obtener una formación adaptada a puestos de trabajo específicos
- Iniciar un historial profesional, acreditado en el cuaderno de seguimiento

### **B. Cursos de Formación Ocupacional para colectivo de integración**

La *Escola d'Aprenents* es Centro Colaborador de la Dirección General de Ocupación del Departament de Treball de la Generalitat de Catalunya con el número 2.760.

En horario de tarde y con el apoyo de la Generalitat de Catalunya y del Fondo Social Europeo programa cursos de *Formación Ocupacional para chicos y chicas en paro de 16 a 24 años*:

- Jóvenes en transición
- Grupos desfavorecidos

El objetivo principal de los cursos de *Formación Ocupacional* es facilitar la integración y la inserción laboral de los jóvenes. Por esto se propone que los alumnos adquieran unos hábitos de trabajo y de responsabilidad y consigan una formación básica en las habilidades, conocimientos y actitudes que necesitan para su futuro laboral inmediato.



El centro utiliza una metodología abierta y flexible centrada en las necesidades de los alumnos:

1. Inserción Educativa: desarrollo de la madurez personal. Ayuda a la toma de decisiones y al desarrollo de la autonomía personal.
2. Inserción laboral: formación para la actividad profesional.
  - a) Búsqueda de las capacidades (conocimientos, habilidades y destrezas).
  - b) Potenciación de las capacidades y las posibilidades individuales y encaminarlos a las tendencias y requisitos de calificación (oferta y demanda) del mercado laboral.

De esta manera se intenta dar respuestas a las preguntas de los jóvenes: ¿Qué puedo hacer para que la sociedad sepa quién soy? ¿Qué quiero? ¿Qué sé hacer? ¿a qué estoy dispuesto a hacer?

Otros servicios:

- Prácticas en empresas
- Bolsa de trabajo
- Centro Colaborador del Servei Català de Col·locació
- Asesoramiento
- Apoyo y seguimiento

### ***C. Escola de Formació d'Adults sant Genís dels Agudells***

Desde el año 1997, la *Escola d'Aprenents* tiene reconocida por el Departament de Benestar Social la *Escola de Formació d'Adults Sant Genís dels Agudells*, para impartir cursos y examinar de Graduado Escolar, alumnos a partir de 16 años, en horario de tarde de lunes a viernes de 15 a 18h.

El plan de estudios se estructura y se adapta al ritmo de aprendizaje y a las necesidades de los alumnos. Cada curso los alumnos cursan como máximo tres asignaturas. Las asignaturas que tienen que aprobar para obtener el Graduado Escolar son: Catalán, Castellano, Francés, Matemáticas, Naturales, Sociales. La evaluación es continuada con diversas pruebas de autocontrol y de nivel.

Con vistas al futuro, la *Escola* tiene la intención de adaptarse a las nuevas directrices del Departament de Benestar Social para la oferta educativa de graduado en secundaria.

## Equipo de profesionales

Para atender los tres ámbitos de formación, la *Escola* cuenta con 25 profesionales:

- 4 maestros
- 3 psicólogos
- 5 pedagogos
- 1 humanista
- 1 logopeda
- 1 fisioterapeuta
- 3 profesionales de FP-II
- 4 educadores y
- 3 profesionales de administración y servicios.

## El proceso de calidad iniciado en la *Escola d'Aprenents*

Habíamos oído a hablar: de trabajar en calidad en el mundo de las organizaciones, de certificaciones ISO, de mejora continuada hacia la excelencia, de la Calidad Total; pero no entraba dentro de nuestra visión de futuro conocer a fondo lo que esto conllevaba realmente. Nos era lejano. Trabajábamos en la línea de Evaluación de centros docentes de la *Orden 20-10-97* del Departament d'Ensenyament.

Nuestro interés comenzó cuando el Departament de Treball comunicó a todos los Centros Colaboradores que para hacer cursos de Formación sería, pronto, un requisito necesario –y, por consiguiente, excluyente- tener la Certificación de Calidad del sistema de gestión del centro, (*según el artículo 31 de la Orden del 14 de enero de 2000 emitida por la Direcció General d'Ocupació*). A partir de aquel momento, el camino que teníamos que seguir si queríamos continuar ofreciendo cursos ocupacionales subvencionados estaba claro.

Como hemos explicado, la *Escola d'Aprenents* tiene tres ofertas educativas diferenciadas y, por consiguiente, podíamos optar para conseguir la certificación sólo por la *Formación Ocupacional* –la única que la requiere- y dejar sin





certificar la Formación Profesional Adaptada y la *Escola d'Adults*. Después de hacer una valoración, consideramos que era mejor para el colectivo y para la gestión del centro implantar la metodología de trabajo de mejora continuada en todos los ámbitos educativos de la *Escola*.

La *Escola* está adherida al Secretariat d'Escoles Cristianes de Catalunya/ Serveis Educatius de Catalunya. Este Secretariado, recogiendo la necesidad y la voluntad de algunas escuelas, y de acuerdo con el objetivo de ofrecer “una educación de calidad para todos”, puso en marcha –ahora hace un año– un Proyecto de Calidad para todas las escuelas que lo deseen.

La *Escola* se adhirió a este Proyecto, que la obliga a trabajar con rigor para implantar y aplicar la Gestión de la Calidad, bajo la tutela de buenos asesores y consultores, con la ayuda de guías orientadoras, con unos objetivos claros y una metodología clara y estimuladora.

## El modelo de calidad y su organización

El modelo que queremos implantar en la *Escola* no lo hemos escogido nosotros, sino que la ha propuesto el equipo de responsables del Proyecto de Calidad de los Servicios Educativos de Cataluña del Secretariat de les Escoles Cristianes (SECC). Este modelo, adaptado a los centros docentes, implanta la ISO 9001/2000, con rasgos de la metodología de la mejora continuada del modelo EFQM (*el modelo de excelencia de la European Foundation for Quality Management*).

Para trabajar con rigor el sistema de calidad, hemos formado equipos de trabajo nuevos: una Comisión de Calidad y diferentes Equipos de Mejora.

La Comisión de Calidad está formada por el coordinador de calidad (cargo que escoge el titular y que en nuestra *Escola* la ejerce el director), los miembros del equipo directivo y los jefes de departamento: en total 8 personas. La Comisión de Calidad es la impulsora de los procesos de calidad, de la organización y de la sistematización de las tareas. Se reúne dos horas a la semana.

Los Equipos de Mejora son equipos de trabajo operativos para la implementación de diversos aspectos del sistema de calidad

Los Equipos de Mejora son equipos de trabajo operativos para la implementación de diversos aspectos del sistema de calidad. Cada equipo de mejora está formado por 3 o 4 personas. Estas personas están habituadas a trabajar en común ya que forman parte de un mismo departamento (carpintería, hostelería, administrativo) o son equipos con responsabilidades dentro de la *Escola* (orientación, tutores, seminarios didácticos...) Uno de los miembros del equipo actúa como responsable. Si bien la participación en un equipo de mejora es voluntaria, en nuestra *Escola* y, por un acuerdo del claustro de profesores, todo el personal forma parte de un equipo de mejora para conseguir que la gestión de la calidad sea una herramienta cotidiana de trabajo.

## Planificación (cronograma) de la aplicación del proceso

Seguimos la planificación siguiente, que tiene una duración prevista de dos años:

1. Decisión de la incorporación del centro al proyecto de calidad. (Compromiso)
2. Formación de los equipos de trabajo y presentación del proyecto a todo el equipo de profesionales del centro. (Acción compartida)
3. Elaboración y adaptación de los mapas de procesos del centro (¿Qué hacemos?)
4. Diseño del sistema de gestión de calidad (Documentar y planificar)
5. Implantación de equipos de mejora (Aplicar técnicas y usar herramientas)
6. Evaluación de la *Escola* (¿Cómo lo estamos haciendo?)
7. Planificación de la calidad (¿Cómo podríamos hacerlo mejor?)
8. Memoria, auditorías y acreditación (Certificación ISO)



El calendario previsto para llevar a cabo las 8 actividades es el siguiente:

Activi- dad	2001			2002			2003			
	Set- Oct	Nov- Dic	Ene- Feb	Mar- Abr	May- Jun	Set- Oct	Nov- Dic	Ene- Feb	Mar- Abr	May- Jun
1	X									
2	X									
3		X	X	X						
4		X	X	X	X					
5			X	X	X					
6				X	X	X	X			
7						X	X	X	X	
8									X	X

## Áreas en que hemos empezado a trabajar la calidad

La *Escola d'Aprenents* tiene muchos puntos y áreas de actuación, y no se podrían abarcar todas al mismo tiempo, ni es aconsejable. La Comisión de Calidad inició el trabajo con una valoración de los equipos de mejora que podían trabajar al mismo tiempo y la dotación de horas disponibles; también valoró qué actividades, agrupadas en áreas de actuación de la *Escola*, se podían comenzar a trabajar, bien por su importancia o por la disponibilidad de formación de equipos de mejora. De esta manera, se decidió iniciar el trabajo con 7 equipos de mejora y en 7 áreas de trabajo.

Las áreas escogidas corresponden a dos enfoques de la organización de la *Escola*:

- a) Desde el enfoque estructural o de funcionamiento de la *Escola* por departamentos:

Área a trabajar	Equipo de mejora
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sanidad e higiene en los talleres de Cocina y Cafetería</li> <li>• Seguridad en el uso y mantenimiento de la maquinaria de los talleres</li> <li>• Reprografía y Fotocopias como servicio interno de la <i>Escola</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Del departamento de Hostelería</li> <li>• Del departamento de Carpintería</li> <li>• Del departamento de Administrativos</li> </ul>

- b) Desde el enfoque funcional o de actividades transversales:

Área a trabajar	Equipo de mejora
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema de evaluación de los alumnos</li> <li>• Proceso de matriculación y orientación de los alumnos</li> <li>• El plan de Acción Tutorial</li> <li>• Prácticas en las Empresas: Formación en centros de Trabajo (FCT)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipo interdepartamental</li> <li>• Equipo de Orientación Psicopedagógico</li> <li>• Equipo de tutores</li> <li>• Equipo de tutores de prácticas en empresas</li> </ul>

Área: conjunto de actividades de la Escuela que están relacionadas y las lleva a cabo un grupo de profesores.



## Ejemplo de trabajo: muestra de una parte de la tarea que realiza un equipo de mejora de la *Escola*

Tal y como hemos explicado antes, hemos identificado los procesos principales de la actividad de la *Escola* y hemos hecho el mapa global de procesos. Hemos clasificado los procesos en estratégicos (E), operativos (O) y de apoyo (S). De cada proceso hemos elaborado su mapa de definición. Entendemos por proceso “el conjunto de actividades enlazadas y relacionadas entre sí (sistema de actividades) que generan valor añadido en unas entradas que recibe y que convierten en salidas, utilizando recursos y siguiendo unas guías internas o externas.

A guisa de ejemplo presentamos a continuación dos mapas de definición del proceso. Se trata de dos procesos operativos, es decir, relacionados directamente con la prestación del servicio:

- “Incorporación de alumnos” Código O2
- “Orientación e inserción sociolaboral y educativa” Código O6

Hemos presentado estos dos mapas de proceso porque son el marco de trabajo de dos de los equipos de mejora que anteriormente hemos explicado.

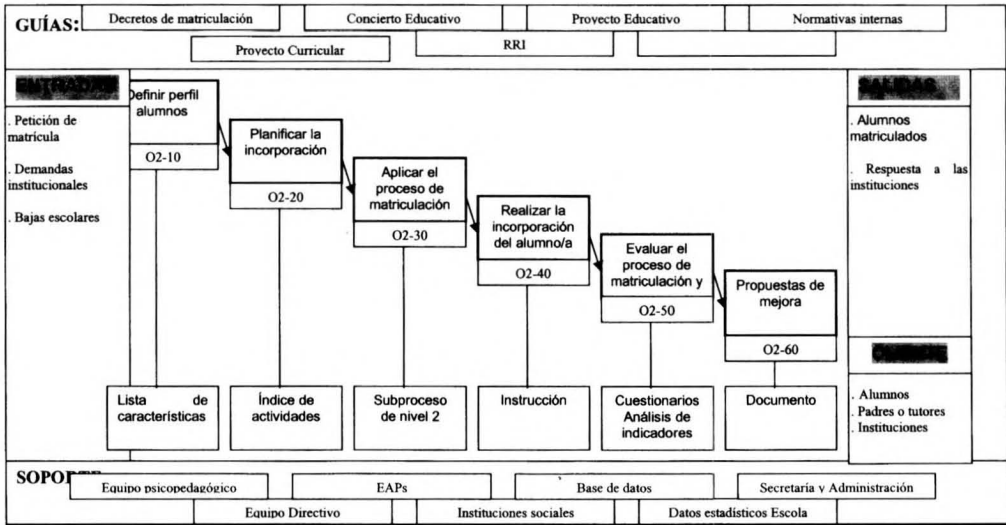
Los equipos de mejora trabajan siguiendo una metodología de Mejora Continuada que tiene 9 fases, que son:

1. Definición del área de mejora
2. Elaboración del plan de trabajo del Equipo, asignación de funciones
3. Análisis y diagnóstico del área de mejora. Identificación de responsabilidades, identificación de clientes y sus necesidades e identificación de proveedores.
4. Selección e identificación de problemas
5. Identificación de las causas de problemas
6. Propuesta de soluciones
7. Ejecución de las soluciones y seguimiento
8. Comprobación y evaluación de resultados
9. Actualización, revisión y mejora

**MAPA DEL PROCESO: "Incorporación de alumnos"**

**PROPIETARIO: Comisión de Calidad**

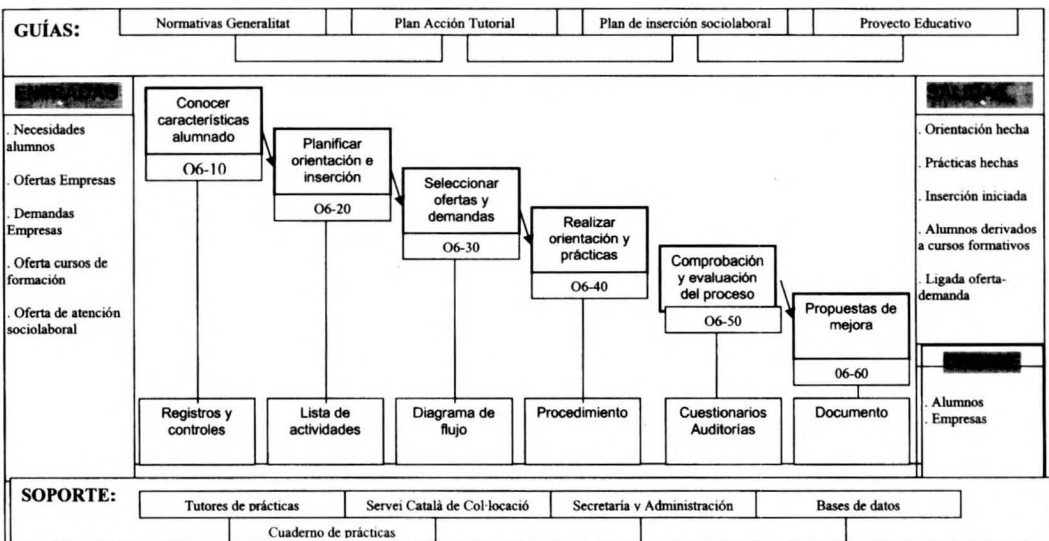
**CÓDIGO: O2**



**MAPA DEL PROCESO: Orientación e inserción sociolaboral y educativa**

**PROPIETARIO: Comisión de Calidad**

**CÓDIGO: O6**





## Cómo vivimos la experiencia

El primer trabajo que realizamos fue el de convencernos a nosotros mismos de la conveniencia de trabajar con Calidad en la escuela. Al comienzo, teníamos una idea poco definida de lo que quería decir trabajar con Calidad. De una cosa estábamos convencidos: no queríamos entrar en una visión utilitarista y mercantilista de la calidad: *el vender más*, sino que queríamos tener siempre presente una perspectiva de servicio a las personas: *trabajar mejor y ser más eficaces*. Esto nos condujo a un criterio común: gestionar la escuela globalmente y mejorar los procesos de enseñanza-aprendizaje a los que estábamos comprometidos con los alumnos.

Vencidas las reticencias y resistencias iniciales, a pesar de que todavía perdura alguna -o está soterrada a la espera de la reacción-, iniciamos un proceso de reflexión colectiva. El primer trabajo consistió en relacionar todas las actividades que hacíamos durante un curso escolar -que, ¡no está mal!-. Continuamos por una valoración de cómo lo hacemos y de cómo visionaríamos lo que tendríamos que hacer. Esto nos llevó a la conclusión que *todo lo que hacemos es mejorable*. En consecuencia, apareció la necesidad de poner orden a todo lo que hacemos y de encontrar el método o sistema de trabajo que permitiese esta mejora. Entrábamos dentro del concepto de la mejora continuada, es decir, de la Gestión de la Calidad.

Mientras seguíamos este proceso de concienciación de todo el personal de la *Escola*, la comisión de calidad, creada en la *Escola*, asistía a cursos de formación.

Los cinco primeros meses han sido de trabajo burocrático intenso. Hemos tenido que revisar y escribir todos los documentos estratégicos de funcionamiento de la *Escola*. Adecuar los documentos obligatorios del sistema de calidad a la realidad de la *Escola*. Elaborar los procedimientos mínimos de calidad: control de documentos, control de los registros, gestión de las incidencias y no conformidades, acciones correctivas, acciones preventivas e inicio del diseño de las auditorías internas de la calidad. Sin olvidar la redacción del Manual de Calidad que incluye la elaboración de la arquitectura y los mapas de procesos, la revisión de la misión, visión y valores de la *Escola*, el organigrama funcional y las responsabilidades.

Pasada esta primera etapa de labor pesada pero imprescindible, hemos empezado a potenciar el trabajo, con todo el personal agrupado en equipos de mejora, -tal como hemos indicado antes-. Lo que pretendemos, principalmente, con el trabajo de los equipos de mejora es familiarizarnos con:

- la adquisición de las estrategias de la mejora continuada,
- el uso de las herramientas y procedimientos de trabajo,
- la metodología de análisis de problemas,
- la elaboración, aplicación y seguimiento de las propuestas de mejora.

En definitiva, queremos adquirir las técnicas de trabajar en calidad.

Nuestros objetivos más inmediatos -para finales de junio de este año- son los siguientes:

- Fomentar y favorecer la cultura de la Calidad, provocar este cambio cultural hacia la mejora continuada como gestión global del centro.
- Implantar de una manera sistemática las herramientas y las prácticas de la mejora continuada.
- Promover la formación y las prácticas de los equipos de mejora para conseguir que sean los auténticos agentes de la implantación del modelo.
- Mejorar los canales de comunicación interna, para que sea más fluida, tanto entre los equipos responsables y el resto de profesionales como entre el mismo colectivo de profesionales.





## Valoración de la experiencia de trabajo en calidad

Hace medio año que vamos conociendo y aplicando las herramientas y la metodología de la mejora continuada. El balance global es satisfactorio, a pesar de que el camino está lleno de interrogantes y de dificultades. Pero estamos decididos a seguir adelante puesto que el resultado de la labor es prometedor y estimulante.

De nuestra experiencia inicial queremos aportar algunos elementos de satisfacción y también algunos elementos que dificultan o entorpecen el trabajo, por si pueden ser útiles a otros profesionales o colectivos que quieran iniciar, como nosotros, un proceso de mejora continuada.

Elementos que dificultan el trabajo y que con frecuencia provocan desánimo:

- El dispendio de tiempo en labores de documentación y diseño de formatos de trabajo
- La sensación que aumenta la burocracia. Y realmente es así. Sobre todo al comienzo, al iniciar el proceso. Es un hecho que tenemos que asumir como inherente al sistema de calidad: la puesta al día de documentos y registros.
- La aparición de problemas específicos del sistema de calidad que antes obviábamos o pasábamos de puntillas.
- El aumento de demanda de tiempo por parte de las personas dedicadas a los grupos de mejora, y a cursos de formación.

Elementos de satisfacción y de mejora:

- Hemos comenzado a aplicar el ciclo de Deming o ciclo de mejora continuada para implantar actividades nuevas; es decir: Planificar, Hacer, Comprobar y Actuar.
- Revisamos las actividades o tareas que llevamos a cabo y hemos empezado a mejorarlas.

- Nos hemos comprometido a escribir lo que hacemos y a realizar aquello que hemos escrito. Es una dinámica pesada, pero que, una vez iniciada, resulta muy útil para comprobar y actuar sobre lo que hacemos.
- Hemos iniciado un sistema de registros de incidencias -quejas, problemas de disciplina, de organización, de mantenimiento, de comunicación y de resultados de evaluación- que nos tiene que conducir a hacer análisis y tomar decisiones sobre los hechos constatados para conseguir mejoras.
- Hemos potenciado una metodología de trabajo en equipo para el análisis de problemas, y encontrar la forma de llegar a propuestas de mejora.
- Nos ayuda a trabajar sistemáticamente y a analizar los resultados para planificar mejoras.
- Nos cuestionamos la utilidad de cada proceso: qué piensa del mismo el receptor, cómo lo percibe el personal de la *Escola*; y todo esto para añadirle valor, es decir, mejorar el proceso.

Es cierto que toda mejora representa un coste, pero estamos esperanzados que a la larga ahorra algunos otros debido a la mejora continuada de los procesos.

Este proceso necesita un aprendizaje progresivo, un cambio de cultura organizativa, una inversión en recursos y no unas simples declaraciones de intenciones

## Algunas recomendaciones que se derivan de nuestra experiencia

La primera recomendación que, de entrada, se nos ocurre es evitar el trabajo por libre o en solitario. Hay que dejarse guiar por expertos, que te aportan luz a muchísimos interrogantes, te asesoran en las dudas, te estimulan en los desánimos y te dan apoyo en todo el proceso de mejora. Este proceso necesita un aprendizaje progresivo, un cambio de cultura organizativa, una inversión en recursos y no unas simples declaraciones de intenciones. El día a día de una organización, que tiene como misión ofrecer servicios, por naturaleza ya es absorbente, y si, además, para trabajar en calidad le tenemos que añadir las tareas de ordenar, analizar, documentar, revisar, registrar, evaluar y proponer mejoras en todo lo que se hace y llevarlas a cabo, el día a día se puede volver



asfixiante, estresado y ser un cultivo de pensamientos reactivos sobre si vale la pena hacer este esfuerzo de trabajar en calidad. En consecuencia, necesitamos que nos ayuden.

Una segunda recomendación es referente al ritmo de trabajo. Creemos que es bueno tener calma para seguir el proceso de aprendizaje, entender la dinámica de trabajo, no caer en un exceso de perfeccionismo que podría dificultar el proceso y sobre todo, gozar de las pequeñas mejoras conseguidas, la constatación de los resultados, y proyectarnos mentalmente de cómo deberá ser el futuro deseable de la organización cuando todos trabajamos con mentalidad de la cultura de calidad; es decir, tener claras las necesidades de nuestros usuarios para satisfacerlas en sintonía con los objetivos de la entidad y, si es posible, superar las expectativas.

Tercera recomendación: es fundamental el liderazgo de un equipo de personas que tenga constancia en el propósito, capacidad para crear un ambiente que permita trabajar para la consecución de los objetivos marcados y para promover las relaciones a partir de la confianza y la mutua relación.

Y una cuarta recomendación: Animemos a las organizaciones a intentar hacer este esfuerzo, a mejorar la identificación de problemas, a fomentar las iniciativas de mejora. En definitiva, a dejar entrar aires nuevos en las organizaciones que tendemos, o ya estamos atrapados, a seguir la inercia de lo que marca el día a día maquinalmente y con una rutina cotidiana faltada de más creatividad.

Es fundamental el liderazgo de un equipo de personas que tenga constancia en el propósito

Abril de 2002.

*NOTA: Una buena parte de lo que explicamos sobre el proceso de calidad iniciado en la Escola, lo tenemos que agradecer al equipo que coordina el proyecto de calidad de Servicios Educativos de Cataluña del Secretariat d'Escoles Cristianes, que nos ha imbuido de pensamientos proactivos, de metodologías ilusionantes y de herramientas facilitadoras.*

Jaume Milà Llambí  
Maestro y pedagogo  
Director de la Escola d'Aprenents