

INSTITUTO ANDALUZ DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

PREMIOS BLAS INFANTE
DE ESTUDIO E INVESTIGACIÓN

2003

Oportunidades de la aplicación del modelo de excelencia en la gestión EFQM en la Administración Pública Andaluza

Albert Sunyer i Pelegrí



Instituto Andaluz de Administración Pública
CONSEJERÍA DE JUSTICIA Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

OPORTUNIDADES DE LA APLICACIÓN DEL MODELO DE EXCELENCIA EN LA GESTIÓN EFQM EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA ANDALUZA

Albani Serrano

Trabajo galardonado con una mención especial del Premio Blas Infante de Estudio e Investigación sobre Administración y Gestión Pública, en su VII Edición, en su modalidad C sobre "Las iniciativas innovadoras que favorezcan la modernización de la Administración Pública de la Junta de Andalucía y de la Administración Local del territorio de Andalucía, incidiendo en las técnicas y métodos de la gestión pública susceptibles de contribuir a mejorar la realización de las funciones públicas y la prestación de los servicios públicos".

**OPORTUNIDADES DE LA APLICACIÓN DEL MODELO
DE EXCELENCIA EN LA GESTIÓN EFQM EN LA
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA ANDALUZA**

Albert Sunyer i Pelegrí

Instituto Andaluz de Administración Pública

2004 · Sevilla

TÍTULO: OPORTUNIDADES DE LA APLICACIÓN DEL MODELO DE EXCELENCIA
EN LA GESTIÓN EFQM EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA ANDALUZA

AUTOR: Albert Sunyer i Pelegrí

© INSTITUTO ANDALUZ DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA



Gestión de publicaciones en materias
de Administraciones Públicas

Edita: Instituto Andaluz de Administración Pública

Diseño y producción: Iris Gráfico Servicio Editorial, S.L.

ISBN: 84-8333-125-X

Depósito Legal: SE-4813-04

A Miguel Rivas, del Centro Andaluz para la Excelencia en la Gestión

| ÍNDICE

I. INTRODUCCIÓN	11
II. EL MODELO EFQM DE EXCELENCIA	15
III. LIDERAZGO	17
IV. PLANIFICACIÓN Y ESTRATEGIA	27
V. PERSONAS	33
VI. ALIANZAS Y RECURSOS	39
VII. PROCESOS	45
VIII. RESULTADOS EN LOS USUARIOS Y CLIENTES	53
IX. RESULTADOS EN EL PERSONAL	57
X. RESULTADOS EN LA SOCIEDAD	61
XI. CONCLUSIÓN	63
ANEXO 1. PLAN ESTRATÉGICO	65
ANEXO 2. ACTUACIONES SOBRE LA DEMANDA EDUCATIVA	71

I. | INTRODUCCIÓN

Poco a poco se puede observar cómo instituciones públicas están incrementando los esfuerzos en la mejora de la gestión; desde el desarrollo del Plan Director de Organización para la Calidad de los Servicios hasta la inclusión de algunas empresas o centros públicos entre las entidades asociadas al Centro Andaluz para la Excelencia en la Gestión del Instituto Andaluz de Tecnología; pasando por múltiples iniciativas aisladas de menor dimensión.

Entre estas iniciativas aisladas se encuentra la que desarrollamos estos dos últimos años el **Conservatorio Profesional de Música “Francisco Guerrero”**; uno de los múltiples Centros de Enseñanzas de Régimen Especial pertenecientes a la Consejería de Educación y Ciencia de la Junta de Andalucía.

Nuestra apuesta inicial por desarrollar un modelo que permitiera la mejora de la calidad de nuestra enseñanza nos permitió alcanzar el primer año los primeros resultados satisfactorios y reconocimientos externos; lo cual nos animó en la búsqueda de nuevos modelos que englobaran todos los aspectos que considerábamos eran determinantes para obtener los resultados deseados. De este modo llegamos a la adopción del **Modelo Europeo de Excelencia**. Este modelo ha sido desarrollado por la fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM), y es un marco de trabajo no-prescriptivo que reconoce que la excelencia de una organización se puede lograr de manera sostenida mediante distintos enfoques.

Este modelo está abierto a empresas de carácter público y privado (más de 800 en toda Europa han adoptado este modelo, en su gran mayoría privadas). “Su estructu-

ra ordenada y sistemática hace posible su utilización por cualquier tipo de organización y para cualquier clase de actividad. Por tal motivo, no existe posibilidad de conflicto o disfunción entre el Modelo, en tanto que instrumento para la mejora de una organización. El propio sector público se ha aproximado al Modelo, siendo utilizado en algunas Consejerías, Ayuntamientos, Universidades y otras instituciones públicas¹. Sin embargo, las entidades de carácter público deben superar una serie de obstáculos que, en muchos casos, pueden mermar tanto los resultados como las energías de quien está dispuesto a afrontar dicha reforma.

Con el fin de advertir de la existencia de dichos obstáculos, así como ofrecer posibles soluciones para sortearlos², se ha realizado este trabajo en el que se recorre, uno por uno, siete de los ocho criterios que forman el Modelo Europeo de Excelencia en la Gestión.

Una de las innovaciones que se desarrollaron para dar forma al modelo, fue la confección de un Plan Estratégico, el cual, basándose en la realidad existente y las perspectivas de futuro, definían una serie de procesos clave que se materializaban en unas acciones con las que se esperaba llegar a determinados objetivos; también se definían los indicadores válidos para evaluar el rendimiento de cada una de las acciones. Este Plan Estratégico está plasmado en el Anexo 1.

El Plan Director de Organización para la Calidad de los Servicios de la Junta de Andalucía; dentro de la estrategia del plan establece lo siguiente:

«Para poder seguir en el proceso de consolidación y profundización del programa de Gestión de Calidad hay que prestar una especial atención a los procedimientos de homologación en los sistemas de medición y en el análisis de los resultados obtenidos (...) para ello se considera absolutamente necesario seguir los trabajos que se realizan en el ámbito de la Unión Europea y de la Organización para la Cooperación y el desarrollo Económico (OCDE). Efectivamente, el Modelo Europeo de Gestión de Calidad, adaptado a los diversos servicios públicos y a las peculiaridades de las Unidades administrativas, es un instrumento idóneo que permite, tanto la imprescindible autoevaluación, como la evaluación global e integrada en el conjunto de la gestión pública, contrastable y comprensiva en cuanto a las personas, recursos, procesos, procedimientos, resultados y sus interrelaciones.

¹ "Adaptación a los Centro Educativos del Modelo Europeo de Excelencia", MEC.

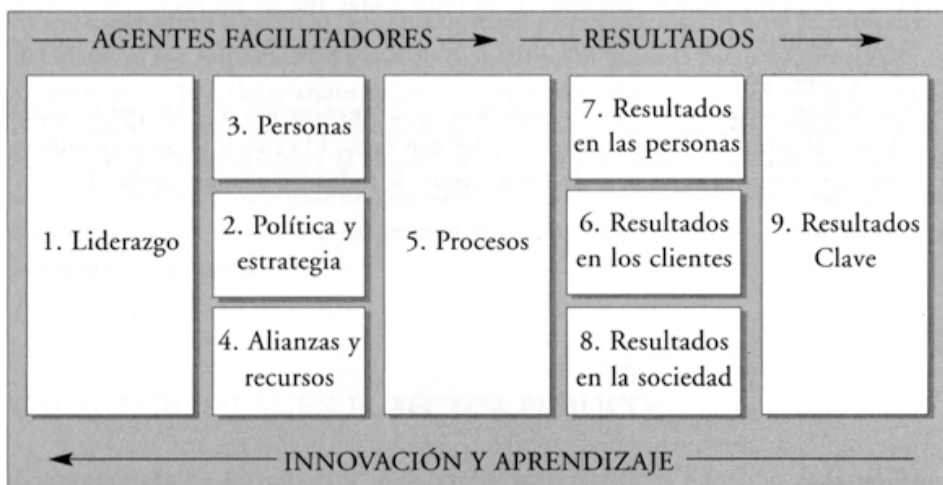
² En cada uno de los capítulos se describe el criterio correspondiente, posteriormente se enuncian los problemas de la aplicación del mismo en la administración pública y, finalmente se describe cómo se han intentado superar en la práctica (en cursiva).

Con las premisas expuestas, resulta conveniente una consolidación y profundización del Programa de Gestión de Calidad de la Junta de Andalucía, fomentando las actuaciones de las Unidades de Calidad y de los servicios autonómicos que, aún incipientemente, ya están trabajando en sistemas de calidad mediante la difusión de experiencias, la emulación positiva y el aprendizaje mutuo».

Este trabajo, pretende difundir la experiencia de una pequeña institución de la Junta de Andalucía que ha desarrollado este modelo y tras el que se han obtenido una serie de conclusiones que pueden constituir una pequeña aportación a este aprendizaje mutuo antes citado.

II. | EL MODELO EFQM DE EXCELENCIA

Este modelo se puede simplificar en el siguiente organigrama:



“Los resultados excelentes en el rendimiento general de una Organización, en sus Clientes (6), Personas (7) y en la Sociedad (8) en la que actúa, se logran mediante un Liderazgo (1) que dirija e impulse la Política y Estrategia (2), que se hará realidad a través de las Personas (3), las Alianzas y Recursos (4) y los Procesos (5)”.

Este modelo tiene un carácter dinámico que se indica a través de las flechas: la innovación y el aprendizaje potencian la labor de los Agentes Facilitadores dando lugar a una mejora de los Resultados.

A su vez, el modelo contiene una serie de conceptos fundamentales:

- Orientación al usuario: como árbitro final de la calidad del servicio a prestar por la entidad.
- Asociación con colaboradores: relación basada en la confianza, la integración adecuada y la búsqueda de sinergias con agentes externos.
- Desarrollo, implicación y reconocimiento de las personas: importancia del capital humano y de su aportación tanto a través del trabajo como de sus iniciativas a la mejora de los procesos.
- Mejora continua e innovación: los defectos de la organización se convierten en oportunidades de mejora; la autoevaluación es el principal modo de reconocimiento de estas áreas de mejora, la formación y la innovación los mejores instrumentos.
- Liderazgo y coherencia en los objetivos: los líderes desarrollan la cultura del centro, dirigen los recursos hacia la excelencia; la planificación y la estrategia sistematizadas permiten la orientación de todos los medios hacia los objetivos.
- Ética y responsabilidad: concepto de la misma más allá de las responsabilidades legales; fundamentalmente la ética del servicio que debe basar la actividad de carácter público.
- Orientación hacia los resultados: la eficacia de la organización se mide por su capacidad de alcanzar los objetivos establecidos con éxito. El éxito se alcanza cuando se tienen en cuenta el equilibrio de los intereses de todos los grupos implicados.

III. | LIDERAZGO

DEFINICIÓN

Se entiende por liderazgo el comportamiento y la actuación del equipo directivo y del resto de los responsables guiando la institución hacia la mejora continua.

El criterio ha de reflejar cómo todos los que tienen alguna responsabilidad en ella desarrollan y facilitan la consecución de los fines y objetivos, desarrollan los valores necesarios para alcanzar el éxito e implantan todo ello en el Centro, mediante las acciones y los comportamientos adecuados, estando implicados personalmente en asegurar que el sistema de gestión hacia la mejora continua se desarrolle e implante en el centro.

CARACTERÍSTICAS EN EL SECTOR PÚBLICO:

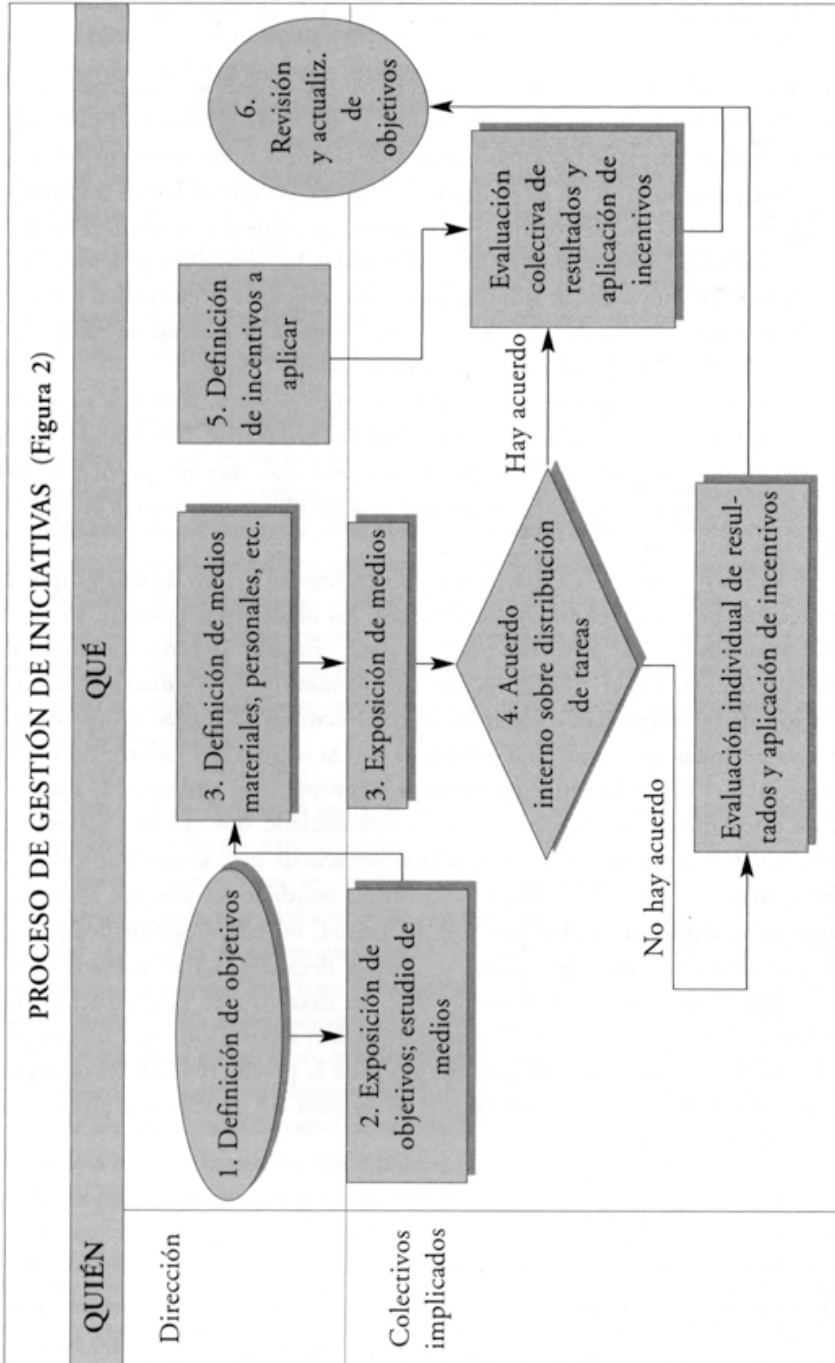
Jerarquía: uno de los aspectos importantes para ejercer el liderazgo es la posición jerárquica que ostentan los responsables. Un gestor de un centro o institución pública no tiene apenas poder sancionador o éste es muy limitado: la promoción o la continuidad laboral de los trabajadores de dicho centro apenas depende de la opinión de estos superiores. Existe una serie de medidas sancionadoras o incentivadoras (informes favorables, no justificación de ausencias, plus de productividad, etc..) que no se traducen en medidas efectivas porque han pasado a ser un mero trámite. Además de esta ausencia de poder sancionador, muchos gestores son simplemente miembros de un colectivo que, durante un tiempo determinado y, de modo provisional, ostentan un cargo de responsabilidad ante el resto del colectivo, lo cual limita también las

posibilidades jerárquicas. La ausencia de esta jerarquía efectiva provoca que las órdenes de los superiores sean en la práctica una simple invitación a su cumplimiento que depende, en la mayoría de los casos, del compromiso ético o la conformidad de quienes deben llevarlas a cabo. Nos encontramos pues ante dos bloques de trabajadores: los que respetan y acatan de modo efectivo las instrucciones de sus superiores, y otro bloque que no se siente obligado a ello y ante los cuales no hay medidas de coacción efectivas. La solución equivocada que se suele tomar es la de dirigir la carga de trabajo y responsabilidades hacia quienes pueden desarrollarlas eficientemente, “premiando” así la desobediencia con menor carga de trabajo o menos responsabilidades.

La solución a esta problemática requiere un esfuerzo en la gestión que está claramente en sintonía con los principios de Excelencia: ante la imposibilidad de imposición, o los peligros de imponer sólo a un grupo dócil privilegiando a los que no se someten a la jerarquía, se debe gestionar con el principio de la motivación y la invitación (*todos los líderes de estas organizaciones, sea cual sea su nivel en la misma, motivan y estimulan de manera continua a sus colaboradores hacia la excelencia y, al hacerlo, sirven de modelo de referencia para los demás en cuanto a comportamiento y rendimiento*³). Para ello se desarrolla el siguiente proceso:

1. Se definen unos objetivos a alcanzar claramente identificables.
2. Se exponen a los colectivos implicados y se recogen iniciativas del modo de alcanzarlos.
3. Una vez escuchados los diferentes colectivos, se establecen los medios necesarios para llegar a los objetivos (materiales, personales, temporales, etc) y se exponen claramente los medios de medición del alcance de los objetivos y el modo en que los mismos influyen en la mejora continua de la institución.
4. Se invita al colectivo a que llegue a un acuerdo interno de distribución de tareas para alcanzar los objetivos.
5. Se habilitan una serie de incentivos para el cumplimiento total o parcial de los objetivos tras la evaluación. En caso de no existir acuerdo interno en el punto anterior, estos incentivos se aplicarán de manera individual o al sector que haya accedido a realizar las tareas; en caso de que haya existido acuerdo, se realizará de manera conjunta.
6. Se revisan los objetivos, para comprobar si siguen siendo válidos, y se inicia de nuevo el proceso.

³ EFQM.



Las consecuencias positivas de la aplicación de este proceso son varias:

- Se intenta en todo momento que los colectivos que tengan que alcanzar determinados objetivos tenga la iniciativa en cuanto al modo de alcanzarlos; este margen de autonomía impide que personas capaces de alcanzar unos objetivos no lleguen a los mismos por no creer en el medio para alcanzarlos que se les ha impuesto.
- Los objetivos no son impuestos autoritariamente, sino que son razonados como una necesidad definida una vez tenidos en cuenta todos los colectivos relacionados con la Institución. De esta manera, se intenta que estos objetivos se entiendan como unas necesidades reales a las que hay que hacer frente, y los medios como un modo de que el colectivo implicado participe en la mejora global del Centro.
- No existe sanción para quienes no participan en el proceso, sino que se invita de manera abierta a todo el colectivo a suscribir los requisitos, habilitando un conjunto de incentivos para aquellos que participen. Los que no participan no se benefician de estos incentivos por voluntad propia: libremente toman la opción de renunciar a los mismos.
- Aunque es muy habitual la existencia en un mismo colectivo de dos grupos bien diferenciados por su nivel de implicación con los objetivos a alcanzar, su productividad y su disciplina; el sector público suele cometer el error de tratarlos de modo homogéneo (igual salario, iguales complementos de productividad, misma valoración de la antigüedad o los méritos en concursos de traslados o promoción, etc.). Las personas que acceden a colaborar con la mejora del Centro no lo hacen con el principal fin de beneficiarse de unos incentivos; sin embargo, la incorporación de estos incentivos supone un trato diferenciado que da reconocimiento a estas personas y que pone en evidencia la existencia de otro grupo que voluntariamente rechaza los incentivos al no suscribir las condiciones previas. Estas personas que no se implican con los procesos de mejora, no están legitimados para protestar por una presunta segregación, ya que la decisión la han tomado ellos de manera libre y voluntaria. A pesar de ello, un descenso de la productividad de estos trabajadores por no estar de acuerdo con esta separación, será menos perjudicial para el proceso de mejora que una caída en la productividad del otro grupo, cansado de cargar con los compromisos de mejora sin recibir a cambio ningún tipo de reconocimiento⁴.

⁴ Un centro público es como un carro en el que hay tres grupos: unos que tiran de él, otros que van subidos en el mismo y otros que caminan en paralelo; la amenaza real es que los que tiran del mismo lleguen un momento en el que no puedan soportar la enorme carga y decidan unirse a los que van subidos en él o a los que caminan en paralelo; entonces el carro se parará. La gestión debe basarse en atender a las necesidades de los que tiran, buscar todos los medios posibles para facilitar su tarea, reconocer su labor, recordar a los otros dos grupos que se están beneficiando de la labor de los que tiran e invitarles a que se unan al primer grupo; de esa manera la carga será mucho más liviana y la velocidad mucho mayor.

Podría argumentarse que es poco rentable tener que dar unos incentivos específicos a cada colectivo por realizar su propia labor de manera eficiente. Para evaluar realmente esta rentabilidad hay que observar su rendimiento actual y el rendimiento futuro, este aumento de rendimiento suele tener un peso mayor que los posibles costes de los incentivos. Con este sistema, una parte importante de la labor de los líderes es la de buscar ese conjunto importante de medidas que beneficien a cada colectivo, de modo que puedan utilizarse como moneda de cambio para motivar los incrementos en la productividad del personal. Las medidas no tienen por qué suponer incrementos de costes; muchas de ellas consisten en aplicar privilegios que se tomaban de manera arbitraria de un modo selectivo, como contraprestación del logro de determinados objetivos (elección de horarios, de vacaciones, de espacios, etc.)

En nuestro centro hemos desarrollado este sistema para incrementar la productividad y eficiencia del personal en varios ámbitos. Para el profesorado, se realizó dentro del Plan de Calidad del año 2001-2002 un decálogo de buenos hábitos que resumían el perfil profesional de profesorado necesario para alcanzar con éxito objetivos de mejora continua. El profesorado suscribía el decálogo voluntariamente y, tras evaluar el efecto en la calidad de la educación, conllevaba una serie de privilegios a las que únicamente este profesorado podía acceder. El siguiente curso, nuevos profesores y profesoras se fueron incorporando al Plan de Calidad a través de este decálogo, permitiendo de esta manera asumir más compromisos de mejora al poder contar con un mayor número de profesores proclives a participar en los mismos.

Análogamente, en la Estrategia según el Modelo de Excelencia del curso 2002-2003 se desarrolló un Plan Rector para el personal de administración y servicios; en él se establecía el proceso por el cual se integran voluntariamente en el Plan de Mejora del Centro: periódicamente se definen unos objetivos en cuyo alcance están directamente implicados el personal de administración, lo/as ordenanzas o el personal de limpieza. En reuniones con el equipo directivo, se exponen estos objetivos y se insiste en que estas demandas son fruto de una necesidad real que se plantea en los servicios del centro; por ejemplo, la apertura de aulas de estudio en los periodos vacacionales; una vez definida esta necesidad, se recogen iniciativas que desembocan en una propuesta (en este caso, un calendario de apertura del centro para estudio durante los periodos vacacionales); se habilita una serie de incentivos (en este caso, se permutan días de periodos vacacionales por días de trabajo en los que no es necesario el 100% de la plantilla); al haber acuerdo unánime, se delega en ellos la elaboración de turnos para garantizar este servicio. A su vez, el equipo directivo se encarga de publicar cómo esta aportación del personal conlleva un incremento de usuarios de las aulas de estudios cuantificable en el Plan de Excelencia. Tras finalizar el curso, el equipo directivo se entrevista con los usuarios de

este servicio reales y potenciales para evaluar la necesidad de revisar los objetivos de cara al próximo curso.

Otros objetivos que siguen un proceso similar han sido el plan de reducción de gastos en partidas directamente relacionadas con el personal de administración, recorte que se utilizará para invertir en formación de este personal. De este modo se beneficia el Centro, sustituyendo un gasto evitable por una inversión en formación que permite una mayor productividad del personal, y se benefician los trabajadores, que adquieren una formación valiosa para su trabajo y reconocida de cara a acumulación de méritos para promociones internas y traslados.

Falta de autonomía⁵: Normalmente, los centros e instituciones públicas son organismos dependientes de delegaciones, institutos, ayuntamientos o consejerías; que no sólo definen los objetivos a cumplir, sino que también acotan la mayoría de los medios para desarrollarlos; esto limita aparentemente las posibilidades reales de gestión, ya que éstas vienen desarrolladas por órganos superiores. Existe además un especial celo en la vigilancia de estos medios, hasta el punto de que los mismos se terminan convirtiendo en los verdaderos objetivos; ante lo cual, un gestor que acate las decisiones y gestione los medios según las indicaciones de los órganos superiores, será mejor considerado por éstos que aquellos que se planteen la bondad de estos medios y los intenten sustituir por otros que mejoran el logro de los objetivos.

Las administraciones públicas poseen sus propios departamentos de personal que establecen los medios de selección, promoción o traslado del mismo entre los diferentes centros. Poseen un departamento de gestión financiera que decide los parámetros por los que asignar el presupuesto para gastos de gestión y funcionamiento de estas instituciones, reservándose otros capítulos (formación del personal, asignación de material, infraestructuras, etc) para su gestión directa.

Ante esta limitación, el liderazgo efectivo comienza por realizar un estudio amplio de los márgenes de autonomía existentes; buscando sistemas alternativos que den como resultado un campo de acción lo suficientemente elevado para desarrollar la gestión deseada: a falta de medios, búsqueda de fuentes de financiación adicional, a rigidez en el currículo: desarrollo de un para-curriculo flexible y de carácter voluntario, a igualdad de trato en el personal: variación de asignación de horarios, espacios o cualquier elemento que suponga diferenciación, con arreglo a los criterios de productividad establecidos...

⁵ "La objeción a la propiedad pública, aceptando que sea inteligente, es en realidad básicamente una objeción a la centralización excesiva. Pero el remedio de la centralización excesiva no es el mantenimiento de la propiedad desprovista de función en manos privadas, sino la posesión descentralizada de la propiedad pública" Tawney.

En nuestro centro, realizamos un estudio de los criterios que se utilizaban para la distribución de aulas, horarios y alumnos entre las diferentes profesoras de cada departamento. El criterio de antigüedad no se consideraba suficientemente válido, ya que, no existe ninguna relación directa entre los años de servicio de un/a profesor/a y su rendimiento; y, en caso de existir, ya se realiza el correspondiente reconocimiento a través del pago complementario por trienios y sexenios. Consideramos pues que, sin abandonar este criterio pero considerándolo como subsidiario, prevalecía el hecho de que el profesorado del Plan de Calidad que había suscrito el decálogo de buenos hábitos tenía más cargas horarias por reuniones de Comisiones; con lo cual, las primeras personas a la hora de la elección seguían siendo las de mayor antigüedad, pero antes que éstas debían elegir las del Plan de Calidad para poder cuadrar su horario a las necesidades del Plan.

Otra medida análoga fue destinar los 6.000 euros del Premio Nacional de Calidad Educativa a las necesidades específicas del profesorado integrado en el Plan de Calidad.

En cuanto a la actividad académica, nuestro Plan Estratégico definía un compromiso con la sociedad que comprendía más ámbitos que los que la administración nos permitía abarcar (sólo formación en música clásica, sólo para alumnado que ingrese con 8 años, sólo enseñanzas de tipo oficial); ante lo cual iniciamos la elaboración de un currículo paralelo en colaboración con agentes externos que nos ha permitido ampliar, directa o indirectamente, la oferta a otros estilos musicales (jazz, flamenco, música étnica), a otros grupos de edad (menores de 8 años, adultos) o a otros tipos de enseñanza musical (enseñanza no reglada a través de Talleres).

Criterios igualitarios: Los gestores de un centro público están en un lugar intermedio en el organigrama de la administración pública. Así, a pesar de que realicen prácticas encaminadas a la Excelencia y la mejora continua en colaboración con instituciones inferiores (claustro de profesores, personal de administración, etc), serán a su vez gestionados por instituciones superiores (Consejería de Educación, Delegación Provincial, etc.). Los citados peligros de desmotivación por parte de los trabajadores más implicados en los procesos de calidad que no reciben un reconocimiento por parte de sus gestores, son análogos a los que pueden recaer en estos gestores cuando su institución superior no es sensible a este compromiso con la mejora de la calidad. Desgraciadamente, esto sucede en algunas ocasiones, debido en gran parte a la dificultad por parte de estas autoridades de cuantificar las mejoras en la calidad y por tanto de considerarlas como un criterio válido, objetivo e inapelable a tener en cuenta.

Uno de los principios de excelencia es la asignación eficiente de los recursos y la flexibilización de las medidas que suponen un obstáculo para el desarrollo. Un centro que aplica principios de excelencia tiene más posibilidades de lograr un uso eficiente de los recursos que se le asignen (personales, materiales, financieros, infraestructuras...) y por tanto, es conveniente un esfuerzo por parte de la administración para procurar, apelando al mismo principio de eficiencia en el gasto público, una distribución de los recursos que favorezca a este tipo de centros. En cuanto a la flexibilización de medidas, debe tener en cuenta el objeto de ciertas peticiones (solicitud de comisiones de servicio para la permanencia de determinados profesionales implicados en planes de mejora a largo plazo, dotaciones de medios materiales, personales y espaciales para aquellos centros que realizan actividades paralelas de interés público dentro de planes de mejora, etc.), conscientes de que será mayor el beneficio de esa flexibilización en términos de servicio a la sociedad, que los costes en términos de presión de colectivos que pierden privilegios.

Otro peligro que se muestra en ambos frentes es el de la participación de todo el personal en los procesos de mejora y en la retroalimentación de la información en los procesos. En el proceso de gestión de iniciativas anteriormente citado, un factor clave es el diálogo con las personas que deben trabajar en el logro de los objetivos, escuchar sus iniciativas y aportaciones, conscientes de que están capacitadas para enriquecer el análisis y de que su eficiencia será mayor cuando la acción se desarrolle según sus preferencias⁶. De este modo, también sería conveniente que los informes y memorias que la administración solicita a los centros dependientes sirvieran para la flexibilización y atención adecuada a ciertas demandas que permitirían un mejor logro de los objetivos del centro sin perjudicar a ninguna de las partes implicadas; esta flexibilización y adecuación desde arriba, multiplicaría los efectos beneficiosos de la gestión de calidad en aquellos centros que están capacitados para desarrollarla.

Ante la problemática citada, nuestro centro, en lugar de desarrollar este sentido de frustración por la ausencia de reconocimiento a nuestra labor; buscamos otros foros que fueran sensibles a nuestro trabajo, y que nos otorgara un reconocimiento que nuestra Consejería no alcanzaba a considerar: fue de esta manera como iniciamos un proceso que comenzó con la obtención del Premio Nacional de Calidad Educativa; que ha proseguido a través del Instituto Andaluz de Tecnología, que nos ha incluido entre las empresas

⁶ Las organizaciones excelentes reconocen la importancia creciente del capital intelectual de quienes la integran y utilizan su conocimiento en beneficio de toda la organización. Se esfuerzan por atender, recompensar y dar reconocimiento a las personas de modo que se incremente su compromiso y fidelidad a la organización. (EFQM).

asociadas al Plan Andaluz de Excelencia en la gestión y que esperamos que culmine con algún reconocimiento en el Premio del Ministerio de Educación y Cultura para centros que desarrollan el Modelo Europeo de Excelencia.

Respecto a la búsqueda de la flexibilidad; continuamos utilizando los medios vigentes para evaluar (memorias e informes anuales para nuestros superiores) para expresar nuestras inquietudes y aportaciones, con la esperanza de que, cuando la cultura de la calidad y la excelencia llegue a nuestra Consejería, tengan argumentos para el inicio de la citada flexibilización.

IV. | PLANIFICACIÓN Y ESTRATEGIA

DEFINICIÓN

Por **planificación y estrategia** se entiende el conjunto de fines, objetivos y valores de la institución, así como la forma en la que éstos se formulan e integran en los proyectos institucionales. El presente criterio ha de reflejar cómo en la planificación y la estrategia del Centro se asume el concepto de mejora continua y cómo sus principios se utilizan en la formulación, revisión y mejora de las mismas.

Estrecho margen por normativa: como se ha citado anteriormente, la mayoría de los centros pertenecientes a la administración andaluza poseen un estrecho margen de autonomía; el departamento de selección de personal, el financiero, el de planificación, etc., pertenecen a la Consejería o Delegación de las que dependen y, a través de las que llegan indicaciones sobre la gestión a través de leyes, reglamentos, órdenes o circulares. Esta centralización de gran parte de las decisiones, se basa en la posibilidad de que éstas las tome el personal especializado, contando con una visión global. Los principales problemas de esta centralización se deben a la falta de sensibilidad ante los problemas concretos de cada uno de los centros sobre los que se actúan, así como la necesidad de buscar criterios objetivos y arbitrarios para que la toma de decisiones no ocasione conflictos entre los centros dependientes. La aplicación de esta normativa nos lleva a una de las paradojas de la administración pública: se toman decisiones a través de criterios objetivos para evitar la arbitrariedad de una aplicación flexible, sin embargo, esta aplicación rígida ocasiona unos “daños colaterales” de un efecto mayor que el posible perjuicio que se intenta evitar. Se pueden encontrar multitud de ejemplos:

- A la hora de reconocer los méritos de los trabajadores, sólo se reconoce la formación que haya desarrollado un centro educativo superior o autorizado. De este modo, la administración presume una calidad de la formación únicamente en función de la entidad que la imparte; así, puede quedar sin valorarse un curso con el mejor profesor del mundo de una materia totalmente relacionada con el puesto de trabajo y valorar en cambio la formación en otra materia que no guarda la más mínima relación con el trabajo a desempeñar, por el simple hecho de haberse impartido en un centro de estudios superior.
- Las Consejerías realizan asignaciones presupuestarias a cada centro desglosando los fines de la financiación, de este modo, se separa la inversión en infraestructura, cuyas partidas gestiona directamente la consejería, de los gastos de funcionamiento. Con el fin de que no se desvíen fondos a estos gastos, se limita la cantidad de presupuesto que cada centro puede dedicar a material inventariable. Un centro que necesita material inventariable que la Consejería no facilita, debe desviar fondos de los gastos de funcionamiento a la adquisición de estos bienes, que al no poderse reflejar como tales, se anotarán como material fungible. Así, por evitar abusos en la adquisición de un material con recursos destinados a otras partidas, no sólo no se evita dicha desviación, sino que material susceptible de ser inventariado no se refleja en los inventarios, con las consecuencias negativas que ello conlleva.
- La Junta de Andalucía prohíbe a los centros el endeudamiento financiero; lo cual limita posibilidades como la de adquirir tarjetas de crédito; así, por miedo a incrementar el pasivo a través de créditos, pierde oportunidades de acceder a determinados mercados (internet) o precios favorables; sin embargo, no logra evitar un endeudamiento que se produce cada vez que se contrata un servicio o adquiere un bien con pago aplazado y que, en la mayoría de los casos, encarece el producto.
- Con el fin de crear un cuerpo especializado en la enseñanza superior, las autoridades impiden que catedráticos de una determinada disciplina impartan dicha asignatura en conservatorios no superiores; sin embargo, aquellos catedráticos que no completan su horario con dicha disciplina en un centro superior, completan horario con otras asignaturas más o menos afines; de este modo se logra que un profesor que podría estar impartiendo una enseñanza de calidad durante parte de su jornada en un centro de enseñanza media, tenga que estar impartiendo asignaturas para las que no está preparado en un centro superior.
- Etc.

Ante esta situación, cada una de las instituciones que desee hacer una apuesta por la Gestión de Calidad debe plantearse una serie de acciones:

Flexibilidad: al igual que con otros aspectos del funcionamiento del sistema; nuestra base es la de ampliar nuestros horizontes. Para ello habilitamos sistemas paralelos a los oficiales para desarrollar aquellos aspectos que consideramos necesarios y que no podemos dar salida con los márgenes que nos otorga el sistema piramidal de la administración pública: *Si el currículo oficial de estudios está completamente cerrado, nosotros desarrollamos una oferta de Enseñanza no Reglada que puede ir adaptándose a las necesidades educativas cambiantes de nuestro alumnado; si la financiación del funcionamiento del centro se limita a una serie de partidas muy concretas, buscamos nuevas fuentes de financiación que podamos invertir en otras áreas que consideremos necesarias, si el alumnado posee unas necesidades educativas que ningún profesor de la plantilla puede impartir, se buscan personas capacitadas fuera del centro y se les incluye en la actividad docente a través de la fórmula de Profesor Colaborador...*

La administración nos da unos medios personales, espaciales, temporales, financieros y materiales para alcanzar unos objetivos determinados; lejos de considerar este aspecto como el final de toda posibilidad de iniciativa, lo tomamos como un contrato: nosotros usamos estos medios para cumplir los objetivos que la administración espera de nosotros y, una vez cumplidos, nos sentimos con libertad para gestionar estos medios para alcanzar otros objetivos que como institución nos planteamos. En ese momento comienza el principio de la autonomía, y la posibilidad de llevar a cabo iniciativas propias.

Cultura de centro: todo este esfuerzo de flexibilización y ampliación de los márgenes de autonomía permite crear suficientes elementos diferenciadores como para dar una entidad propia que denominamos "cultura de Centro"⁷. Esta cultura, está totalmente en sintonía con los principios de excelencia, con lo cual, sirve como referencia para que cada trabajador que accede al centro pueda sentirse identificado con los objetivos de mejora y con la imagen del centro.

La idea de ser funcionarios públicos que realizamos un servicio a la sociedad que es, al fin y al cabo, quien crea nuestros puestos de trabajo en función de unas demandas sociales, es una idea demasiado vaga para lograr que todo el personal se inunde de esta vocación de servicio. Sin embargo, la cultura de centro, la idea de buscar el reconocimiento por parte de diferentes agentes externos, la conciencia de pertenecer a un grupo y de que en ese grupo todas las personas con interés en construir son

⁷ Los líderes establecen valores y principios éticos y desarrollan una cultura y un sistema de gobierno de la organización que ofrece a sus grupos de interés una identidad y un atractivo únicos. (E.F.Q.M.).

escuchadas y tenidas en cuenta por encima del resto, permite romper con gran parte de la abulia que rodea al funcionario/a público/a.

A su vez, el conocimiento de las señas de identidad del Centro, hacen que cualquier persona que se interese por entrar a formar parte del mismo, tenga claro desde un principio qué se espera de ella. De este modo, ingresará, dispuesta a desarrollar su actividad en el centro de acuerdo con esa "cultura".

Definición de Plan Estratégico: normalmente, cada una de las instituciones tiene cierto margen de libertad para definir cuáles son los objetivos fundamentales que pretende alcanzar. La sociedad, como cliente indirecto, y los usuarios del servicio como cliente directo, suelen ser la razón de ser de los centros públicos, y quienes definen implícitamente estos objetivos. La administración interpreta estos objetivos y los distribuye entre las diferentes instituciones que posee, para poder realizar una oferta de servicios completa y coordinada que permite el logro de los objetivos. Este esquema apenas deja margen para que los centros definan sus propios objetivos, sin embargo, la proximidad de cada centro a los usuarios directos permite tener una visión más fiel de cómo esta oferta está alcanzando los objetivos pretendidos y cómo las circunstancias cambiantes en la sociedad pueden dejar desfasados ciertos objetivos considerados estáticos. Ante esta realidad, existe un espacio importante en el que tiene cabida un plan estratégico que, sin contradecir los objetivos generales que las autoridades encomiendan a la institución, replantee otros objetivos secundarios, áreas de acción y factores claves para lograr la eficiencia en el alcance de todos estos objetivos.

Sin embargo, el plan estratégico no es para nada una novedad, los centros educativos, por ejemplo, poseen un Proyecto Educativo de Centro, que puede ser válido para definir dicha estrategia. No obstante, como todo documento, su validez y utilidad dependerá de la importancia que se le dé al mismo: puede ser un mero trámite o puede ser la esencia de la gestión del centro; para ello debe cumplir una serie de requisitos:

- Debe tener en cuenta los diferentes grupos implicados en el proceso: Resultados esperados en las personas (trabajadores), en los Clientes y en la Sociedad. Para ello debe realizarse un esfuerzo en comprender las inquietudes, motivaciones y necesidades (no siempre en la misma dirección) de cada uno de estos grupos.
- Debe responder de manera flexible a los cambios en el entorno en que realiza su labor, así como anticipar de manera eficaz necesidades y expectativas futuras de cada uno de esos grupos y el modo de satisfacerlas.

- Debe articular los medios necesarios para el logro de dichos objetivos, así como los instrumentos que permitan evaluar los resultados.
- Debe ser abierto, de manera que pueda incorporar las conclusiones de las evaluaciones de los procesos y los cambios futuros no previstos.

Dada la longitud del Plan Estratégico que elaboramos y las circunstancias del entorno que nos llevaron al mismo; se cita el mismo en el anexo I.

V. | PERSONAS

DEFINICIÓN

Este criterio se refiere a cómo gestiona, desarrolla y aprovecha la Institución la organización, el conocimiento y todo el potencial de las personas que lo componen, tanto en aspectos individuales como de equipos o de la organización en su conjunto, cómo organiza estas actividades en apoyo de su planificación y estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos.

La autoevaluación deberá mostrar cómo se actúa para mejorar las condiciones del personal y el modo en que éste se implica y participa en actividades para la mejora continua del centro.

Respecto a las personas que forman parte de la administración pública debemos tener en cuenta una serie de características peculiares:

- **Acceso:** el sistema de acceso es, bien por concurso, bien por concurso-oposición. Tanto en uno como en el otro, los méritos acumulados se deben establecer en base a un criterio fundamentalmente cuantitativo (un año en un determinado puesto de trabajo con un rendimiento mínimo es valorado exactamente igual que el mismo trabajo con un rendimiento sobresaliente); los sistemas de oposición, a su vez, juzgan conocimientos y aptitudes demostrables en un momento determinado y se presupone que el aspirante los desarrollará de manera satisfactoria y en pos del interés público hasta la edad de jubilación y con un rendimiento creciente por la experiencia acumulada que se remunerará correspondientemente.

- **Estabilidad:** en el sector público se combina una parte importante del personal, con un grado de estabilidad pleno; con profesionales con una alta movilidad; la diferencia fundamental entre unos y otros es que unos han superado unas pruebas de acceso al cuerpo por sistema de concurso oposición y los otros no. Tanto el primero como el segundo son negativos para los planes de excelencia: La alta estabilidad laboral se suele considerar en muchas ocasiones un argumento capaz de compensar otra serie de frustraciones de un determinado puesto de trabajo: personas que no están satisfechas con su puesto en la administración, se mantienen en él aún sabiendo que hay otros puestos fuera de la misma que pueden colmar de un modo mayor sus aspiraciones profesionales; la causa es este valor añadido de la estabilidad, la consecuencia es un gran número de personas con un alto grado de insatisfacción que se transmite negativamente en su productividad y que cierran las puertas a otras personas que desarrollarían más eficazmente su trabajo. La alta movilidad del personal interino merma las posibilidades de planificación a medio y largo plazo, limita el nivel de implicación del personal “de paso” con los objetivos a dichos plazos y supone un coste mayor en procesos de adaptación del personal entrante a las características peculiares del centro que ocasiona descensos de productividad.
- **Promoción:** siendo pues un principio aceptado que la sola pertenencia durante un determinado tiempo a un puesto de trabajo incrementa el valor de la persona como trabajador, la antigüedad se convierte en un elemento de consideración extraordinariamente importante. Esta antigüedad, por poseer la ventaja de ser una magnitud fácilmente medible, se utiliza como criterio de selección para multitud de ocasiones en las que es necesario un trato discriminatorio entre varios trabajadores del mismo rango: en muchos centros educativos, un profesor con un día más de antigüedad puede disponer a la vez de la mejor aula, el mejor alumnado y el mejor horario. En el personal interino que cubre vacantes de larga duración, un día más puede suponer la estabilidad laboral o la ausencia de empleo.
- **Incentivos:** considerada pues la antigüedad (combinada con algún otro requisito mínimo, tipo formación permanente) como la base de la consideración de los trabajadores; su remuneración variable se realiza en función de dicha antigüedad (antigüedad y productividad son dos términos extrañamente sinónimos en la administración pública), salvo en algunos casos, como el del funcionariado interino, que se considera que dicha antigüedad no tiene valor suficiente como para ser reconocida con complementos salariales. De esta manera, el personal que es invitado a participar en acciones de mejora, sabe que recibirá la misma consideración por parte de la administración que si mantiene un nivel de productividad mínimo

respetando aspectos básicos (asistencia al lugar del trabajo, respeto de la mayoría del horario de trabajo, etc)

- **Derechos adquiridos:** a pesar de que la teoría sobre las características laborales de lo/as trabajadore/as de la administración está claramente tipificada en los convenios; las características antes citadas desembocan en la mayoría de los casos en una relajación de las funciones del personal a todos los niveles que desemboca en una relativa falta de eficiencia. Sin embargo, la condición humana hace que, cualquier mejora puntual en nuestras condiciones de trabajo o en nuestras responsabilidades lo asumamos en un corto espacio de tiempo como un derecho adquirido de manera implícita. En el momento que un gestor decide terminar con estos derechos adquiridos por considerar que son el mayor obstáculo para alcanzar los objetivos finales, se encontrará con un clima de hostilidad por parte del personal que no verá tal medida como el fin de unos privilegios temporales alcanzados ilegítimamente, sino como una invasión en sus derechos adquiridos. Ejemplo: si a un grupo de trabajadores se les permite, por una cuestión de estacionalidad, reducir su horario de trabajo en caso de que no exista suficiente tarea, los primeros días verán este recorte como un privilegio, sin embargo, al poco tiempo se convertirá en un derecho y por tanto, el día que, por necesidades de trabajo se tenga que volver, aunque sea temporalmente al horario real, se considerará que se está trabajando horas de más.
- **Elección de equipos de trabajo:** una de las claves para desarrollar un proceso de mejora continua es contar con el equipo humano adecuado. En este equipo humano, más importante que sus conocimientos y capacidades es que posean una **actitud** determinada, favorable a este tipo de procesos. Sin embargo, hemos visto como el criterio de selección de personal en la administración se basa en los dos valores que no son más importantes para este proceso (conocimientos y capacidades en el momento de realizar la oposición). Pocos son los casos en los que se permite cierta flexibilidad a los gestores de una institución pública para elegir su propio equipo, con lo cual, toda la planificación de proceso de mejora deberá tener en cuenta que su éxito depende de que el personal que lo va a llevar a cabo posea un perfil adecuado para desarrollarlo.

Los valores que establecimos al respecto han sido varios:

- El **capital humano** es uno de los más importantes en una institución donde se desarrolla un determinado trabajo; si el trabajo es de carácter intelectual, el factor humano tiene aún más peso. Debe pues considerarse como objetivo principal poner a disposición de lo/as trabajadore/as los medios adecuados para que des-

arrollen el mayor número posible de sus cualidades personales en sus puestos de trabajo⁸. *Así, hemos cambiado la tradicional concepción homogénea de los trabajadores según su ocupación y antigüedad; cada persona que trabaja en el conservatorio tiene un perfil muy determinado con unas virtudes y un desarrollo potencial que normalmente no se utiliza. Para romper con esta tendencia intentamos poner los medios a disposición del personal para que en lugar de encontrar obstáculos a su desarrollo, canalice estas aptitudes a través del Conservatorio:*

1. *Profesores con actividad concertística paralela a la docente: se le invita a desarrollar conciertos dentro del Centro a cambio de permitir que realice los ensayos en nuestras aulas y que se habiliten permisos para conciertos fuera de la ciudad.*
2. *Comisiones: posteriormente se explicará en el capítulo de los procesos, sin embargo, anticipar que cada profesional que posee unas destrezas, conocimientos o interés por un área determinada, se le invita a participar directamente en la comisión correspondiente, de modo que pueda influir activamente en el proceso creativo y toma de decisiones respecto a la vida del centro.*

- La **participación del personal** en los procesos de mejora y el consenso en cuanto a objetivos a alcanzar y modos de llegar a ellos de manera eficiente, es un aspecto clave para incrementar su productividad. El recorte de derechos adquiridos debe ser visto por los trabajadores afectados como el único modo posible de llegar a unos objetivos que son determinantes para el incremento de la calidad global de la institución. En el proceso de Gestión de iniciativas (Figura 2), se ha podido apreciar cómo se intenta evitar que las órdenes lleguen por primera vez a quien debe llevarlas a cabo al final del proceso; desde el inicio se intenta convencer de la necesidad de alcanzar los objetivos y se anima a que se participe en la definición de los medios y el proceso para alcanzarlos.
- La **motivación** es principal motor para incrementar el rendimiento de lo/as trabajador/as, para ello es fundamental que su desarrollo como persona y como profesional se pueda llevar a cabo en un puesto de trabajo adecuado a su perfil. La administración comete en multitud de ocasiones el error de situar bueno/as trabajador/as en el puesto erróneo; esto se debe al gran número de personal gestionado por un único departamento, lo que no le permite un conocimiento detallado del perfil de cada uno de ellos. Nosotros trabajamos con no más de 70 profesionales que conocemos y escuchamos con el fin de adecuar su perfil y las necesidades del centro; en estos casos, no sólo se beneficia el centro, sino también el/la trabajador/a que

⁸ Si su empresa es normal, el porcentaje del capital intelectual que se usa va del 5 al 15%. ¿Qué ocurriría si el gerente de fábrica sólo utilizase del 5 al 15% de su capacidad de producción? Le despedirían al cabo de unos meses ("El talento mueve el Capital", J. Ridderstrale- K Nordström).

en muchos casos verá como se sustituyen tareas que no le aportan nada como profesional y personal por otras que sí lo hacen. *En nuestro centro se utilizan las guardias como moneda de cambio: el centro debe disponer durante varias horas diarias de un/a profesor/a de guardia para cubrir posibles ausencias o incidencias. Cada profesor puede realizar hasta un máximo de 4 horas de guardia. El Jefe de Estudios calcula las guardias por exceso (2 por profesor dan horas más que suficientes para satisfacer la necesidad) y posteriormente se invita a profesorado con cualidades específicas a sustituir dichas horas de guardia por otras en las que desarrolle dicha actividad (Talleres permanentes, formación del profesorado, trabajos de catalogación en biblioteca, etc.).*

- Las necesidades de la sociedad que debemos de satisfacer son dinámicas y cambiantes, los procesos internos sólo pueden adaptarse con eficacia a estas necesidades si existe **flexibilidad**: la versatilidad de los trabajadores es un valor añadido que debe potenciarse a través de los incentivos y reconocimientos adecuados. Las necesidades de personal poseen un cierto carácter de estacionalidad: hay periodos en los que es necesario disponer de personal extraordinario en ciertas labores que suelen coincidir con la ausencia de trabajo en otros puestos. La administración acostumbra a tipificar y encasillar las labores y competencias de los diferentes puestos de trabajo; la versatilidad es beneficiosa incluso para la mayoría de los trabajadores, ya que recibirán ayuda en los momentos de más trabajo a cambio de prestarlo en momento de ociosidad. La gestión debe negociar acuerdos que fomenten la flexibilidad de los puestos y premiar la versatilidad de lo/as trabajador/as que se presenten a la misma. *En nuestro centro, esta versatilidad se da en varios casos:*

- a) *Personal de administración y servicios: desarrollo de tareas según las preferencias y el perfil de cada trabajador/a (ante la imposibilidad de las administrativas de trabajar en equipo, actualmente una administrativa hace las labores de bibliotecaria mientras la otra mantiene el 100% de las labores de administración con resultados satisfactorios para ambas partes. Una limpiadora ha pasado a desarrollar labores de ordenanza mientras que algunos ordenanzas colaboran en las tareas administrativas en las épocas de matriculación). A cambio todo ello de una flexibilidad en cuanto a su trabajo, dando un margen de autonomía en cuanto a medios siempre y cuando se alcancen con éxito los objetivos.*
- b) *Profesorado que se ofrece a impartir determinadas asignaturas a las que no están obligados pero cuyos conocimientos hacen recomendable esta conversión; invitando a profesorado que la administración envía para dicha asignatura pero que reconocen poder acometer con más garantías otras asignaturas, a dicho cambio.*

- **Incentivos a la productividad:** como se ha citado anteriormente, a pesar de que la normativa no establece trato discriminatorio ni posibilidades de incentivar la labor de lo/as profesionales más eficientes; el gestor debe detectar todo aquello que sea susceptible de asignarse de modo selectivo y que sirva para premiar la labor de ciertas personas por su eficiencia. Para ello es necesario tener en cuenta la transparencia (cada trabajador debe tener derecho, a priori y cumpliendo una serie de condiciones, de acceder a dichos privilegios), la publicidad (todos los que puedan aspirar al mismo deben conocer dicha posibilidad), objetividad (los criterios de evaluación de resultados de la eficiencia deben ser objetivos, cuantificables y demostrables).

Nuestro Plan de Calidad refleja una serie de incentivos a la productividad; en este plan se podía integrar voluntariamente todo el personal docente del Centro, a cambio del cumplimiento de una serie de requisitos que permitirían incrementar su productividad y evaluar dicho incremento. Los incentivos son los siguientes:

- *Trato diferenciado en cuanto a concesión de partidas presupuestarias: la misión de la gestión de los recursos es optimizar su uso, sabiendo que, una partida será mejor utilizada si se asigna al personal más productivo para un fin relacionado con dicha productividad. Para ello, en la concesión de recursos a seminarios y departamentos, un criterio de valoración es la presencia o no dentro del plan de calidad del profesorado que lo reclama (este curso se han reservado para tal fin los 6.000 euros del premio nacional de calidad educativa).*
- *Asignación de espacios y horarios al profesorado: el profesorado del plan de Calidad debe realizar un trabajo añadido (reuniones de comisiones, grupos de trabajo, etc) que condiciona su elección de horario; con lo cual, se mantiene el criterio de antigüedad en la elección de horario, pero, previo al mismo se sitúa el ajuste de horario de este profesorado que debe compatibilizar sus clases con la sobrecarga horaria que supone estar inmerso en el plan de calidad.*
- *Valoración de las mejoras: el equipo directivo fomenta el reconocimiento de aquellos aspectos e innovaciones que hayan supuesto mejora de la productividad por parte del personal, reconocimiento que, si bien no tiene traducción monetaria, sí supone un apoyo moral que compensa en cierta medida el esfuerzo llevado a cabo.*

VI. | ALIANZAS Y RECURSOS

DEFINICIÓN

Este criterio se refiere al modo en que una institución gestiona eficazmente los recursos disponibles y las colaboraciones externas para realizar sus actividades, en función de la planificación y estrategia establecidas en ella. Por recursos se entiende el conjunto de medios económicos, instalaciones, equipamiento, información y nuevas tecnologías utilizadas por el centro. La autoevaluación deberá mostrar cómo el centro distribuye eficazmente los recursos disponibles, cómo actúa para mejorar la gestión y el modo en que cada uno de ellos contribuye a la mejora continua del servicio.

CARACTERÍSTICAS DE LA ADMINISTRACIÓN

Presupuestos históricos: la mayoría de los sistemas de asignar los recursos en la administración pública no tienen en cuenta el principio fundamental citado (gestión eficaz⁹). Así, para la asignación de medios, por ejemplo, presupuesto para gastos de funcionamiento, la Consejería de Educación tiene en cuenta una serie de varemos objetivos (número de alumnos, número de profesores, metros de superficie, etc...) con independencia de la eficacia con que se utilizan estos recursos, es decir, sin atender al porcentaje de objetivos cumplidos a través de su uso. En otras ocasiones, sim-

⁹ Eficacia: Extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados. (ISO 9000:2000).

plemente se asigna a través del presupuesto histórico: se retoca el del ejercicio anterior, en ocasiones tras analizar la memoria de usos de dicho ejercicio.

A pesar de que éste sea el criterio utilizado por la Administración, en un centro hay autonomía suficiente como para usar otros criterios en la asignación del presupuesto: existen tradicionalmente departamentos que reciben anualmente un importe que internamente dedican a inversión en material específico del departamento. Este presupuesto se realizaba inicialmente de manera constante (todos los años la misma suma para cada uno de los departamentos, que era la misma que el año anterior más una subida proporcional al incremento presupuestario anual) o bien considerando una serie de factores de corrección (número de profesores, de asignaturas o de alumnos que hay en cada uno de los departamentos). Este sistema no lograba evitar que unos departamentos hicieran un empleo mucho más eficiente que otros a la hora de invertir estos recursos en medios para lograr sus objetivos.

El proceso que se desarrolló para solucionar este problema fue el siguiente:

- Se extrajeron del plan estratégico los principios que debe cumplir toda inversión para ser eficiente.*
- Se convocó a los departamentos a realizar propuestas de inversión, justificando en qué medida, el coste de dichas inversiones permitía alcanzar los objetivos del Plan Estratégico.*
- Se realizó un estudio por parte de una comisión económica formada por profesorado voluntario, el cual estudió en función de los objetivos generales, cuáles eran las inversiones más eficientes. Y distribuyó de acuerdo con estos principios el presupuesto global asignado a los departamentos. De este modo, se asegura el principio del Plan de Excelencia citado (la institución gestiona eficazmente los recursos disponibles). Finalmente, se hace un seguimiento para contrastar los resultados previstos inicialmente y los resultados reales conseguidos.*

Ausencia de búsqueda de sinergías: una de las posibles ventajas de la falta de autonomía en las instituciones públicas, podría ser la posibilidad de poseer costes a escala decrecientes o una capacidad negociadora mucho más favorable que la de cada una de las instituciones dependientes tienen por separado. Si no se desarrolla esta coordinación interna, mucho más difícil será encontrar casos en los que se acuda a colaboradores externos para desarrollar alianzas en torno a aspectos en los que ambas instituciones se benefician.

Los contratos de telefonía, electricidad u otros suministros pueden ser ejemplos de cómo, muchos centros propiedad de la misma administración pública negocia por su

lado tarifas, precios y servicios; en lugar de contar con una misma persona con mayor capacidad personal de negociación y un volumen de negocio mucho mayor necesario para conseguir condiciones más ventajosas.

Por otro lado, la búsqueda de sinergias también tiene sentido cuando se busca una coordinación entre administraciones para evitar lo que se denomina “duplicidad administrativa”; en el campo de la cultura o de la educación, vemos muchos ejemplos de cómo ofertas coordinadas, aisladas y, en muchas ocasiones, contradictorias entre sí, merman el esfuerzo que diferentes instituciones realizan aparentemente en una misma dirección.

A modo de ejemplo, citaremos diferentes “socios” con los que desarrollamos proyectos conjuntos y los beneficios que ambos extraemos de los mismos:

- 1. Ayuntamiento: ofrecemos servicios al ayuntamiento a cambio de financiación; ellos ofrecen a los ciudadanos estos servicios y nosotros podemos realizarlos con mayores garantías de éxito: Temporada de conciertos en el auditorio del Conservatorio; ciclos de conciertos en Iglesias de la ciudad con la participación del alumnado del centro, apertura de nuestra Biblioteca al público y su conversión en una Mediateca especializada en música.*
- 2. Banda Municipal de Música: curso de práctica instrumental a la que asiste nuestro alumnado, de modo que ellos realizan “prácticas de empresa” reconocidas y la Banda logra público añadido para sus conciertos y reforzar su plantilla de músicos para afrontar repertorios con obras de mayor envergadura.*
- 3. Conservatorio de Danza: realización de espectáculos conjuntos en los que participen alumnado de ambos centros, con lo que logramos ofrecerles una formación en un género desconocido para ellos y una experiencia enriquecedora.*
- 4. Intercambios con otros Conservatorios y Centros de otras localidades (Este año hemos entrado en contacto o realizado intercambios con los Conservatorios de Huelva, Segovia, Granada, Faro (Portugal); la Escuela de música de Tres Cantos (Madrid) y de Stavanger (Noruega), lo cual permite encontrar una infraestructura organizativa para las giras de nuestro alumnado a cambio de un trato recíproco de sus grupos en nuestra ciudad.*
- 5. Organizaciones Humanitarias: en colaboración con las cuales realizamos conciertos benéficos que por un lado suponen una importante promoción de nuestro Centro ante nuevos públicos, así como introducen la Formación en Valores a nuestro sistema educativo; por otro lado, las organizaciones logran de este modo financiación para sus actividades, dado que el ingreso de la entrada en los conciertos se destina 100% a las mismas.*

Escasez de uso de criterios economicistas para las inversiones públicas: en cada una de las inversiones realizadas con dinero público hay que definir claramente cual es su objetivo, definiendo así su eficiencia¹⁰ por la relación entre el grado de consecución de ese objetivo y el dinero o esfuerzo en recursos empleados en el mismo; si, a su vez, incorporamos otros posibles objetivos de interés público que esa inversión puede lograr como “externalidad positiva”, podemos añadir estos efectos a la ecuación, aumentando de ese modo la eficiencia de la inversión. Inversamente, debemos incorporar a los efectos de cada decisión el coste de oportunidad, es decir: ante dos opciones de inversión con diferente grado de eficiencia, todo aquel esfuerzo en recursos que dirijamos a la opción menos eficiente y que podría haber destinado a la otra opción con unos mejores resultados está ocasionando pérdidas en concepto de coste de oportunidad.

En un centro de carácter público es necesario seguir considerando los bienes y material como inversiones que se van “amortizando” a través del uso por parte de los diferentes colectivos para alcanzar los objetivos del centro. Esta obviedad suele estar ausente de la cultura del centro, siendo habitual la infrautilización de estas inversiones (lo que en producción se denominaría fabricar por debajo del óptimo de “capacidad de planta”) pensando que, de este modo se minimizan costes. *Las introducciones de estos criterios de amortización en nuestra cultura de centro se materializó en varias acciones:*

- *De pensar que el centro debía estar cerrado durante la mañana, dado que apenas había clases en dicho horario se ha pasado a doblar el horario de apertura del Centro y promocionar la disponibilidad de los espacios para estudio de los alumnos, ensayos de grupos y reuniones de profesorado; lo cual mejora la calidad educativa.*
- *De pensar que la biblioteca debe tener un número importante de barreras de acceso para evitar pérdida de material bibliográfico se ha pasado a considerar la amortización de dicha inversión en función del número de usuarios que accedan a dichos fondos, adecuando el horario de apertura e incentivando el préstamo de fondos a todo el alumnado y profesorado.*
- *De considerar que los instrumentos musicales propiedad del centro deben permanecer en él durante las épocas vacacionales para evitar desperfectos, se ha pasado a incentivar el préstamo de los mismos como criterio para su amortización.*
- *De considerar que el acceso al material por personas ajenas al centro como una fuente de desgaste de dicho material, se ha pasado a considerar el centro y su material como un bien de dominio público que intenta que el mayor número posible de contribuyentes accedan a sus servicios y bienes (siempre y cuando no sea en perjuicio de*

¹⁰ Eficiencia: relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados. ISO 9000:2000.

la calidad educativa de la enseñanza del centro): apertura de biblioteca, Talleres y Conciertos a personas ajenas al Conservatorio.

Paralelamente a la revisión de los criterios de uso de dicho material e instalaciones, se ha realizado un esfuerzo en cuantificar el efecto de las mismas, aumentando su valor en función de los efectos en la mejora de la calidad y ajustándolo con los costes que extraordinarios que se han podido ocasionar; alcanzando un balance positivo en la gran mayoría de los casos.

Corresponsabilidad: aquella persona que decide sobre una determinada inversión, debe hacerse responsable de la eficiencia de la misma. También utilizamos esta corresponsabilidad para incentivar el uso eficiente de determinadas partidas presupuestarias: así, los ahorros ocasionados por un uso más eficiente (ahorro sin efectos negativos en los resultados) del material utilizado en exclusiva por cierto personal de administración y servicios (material de limpieza con el equipo de limpieza o de secretaría), es utilizado para la partida de formación permanente de dicho personal, lo cual suele generar un círculo virtuoso, de un personal mejor formado con mayor capacidad para el uso eficiente de las inversiones.

VII. | PROCESOS

DEFINICIÓN

Se entiende por proceso el conjunto de actividades que sirve para lograr el objetivo de la institución (en nuestro caso, formación del alumno y prestación de los servicios que ofrece el centro educativo). Este criterio alude a cómo se gestionan y evalúan los procesos y a cómo se revisan, a fin de asegurar la mejora continua en todas las actividades del centro educativo, en consonancia con la planificación y la estrategia del centro y para satisfacer plenamente a sus usuarios y colaboradores.

CARACTERÍSTICAS DE LA ADMINISTRACIÓN

Burocratización: Se ha insistido desde el inicio en que la administración se caracteriza, entre otras cosas, por un alto grado de centralización. La ventaja de este modelo es el alto nivel de coordinación vertical, así como una posibilidad de contar con una visión global que permita alcanzar los objetivos finales con la combinación de objetivos intermedios de cada uno de los centros e instituciones dependientes. El problema de este sistema es la gran distancia que puede existir entre el centro estratégico, que toma las decisiones y el lugar donde se llevan a cabo; una distancia que se agrava cuando se trata de ser sensible a ciertas peculiaridades que son imposibles de apreciar desde cierta distancia. La solución ante este problema se encuentra en la existencia de flujos de información verticales a través de los cuales se transmite con claridad a cada pieza del conjunto cuál es su función, y se recoge información sobre aspectos concretos de cada una de ellas para tenerlas en cuenta (memorias, propuestas de presupuesto, informes y estadísticas de resultados, etc.).

Por su contra, un modelo descentralizado se caracteriza en su lado positivo por ser altamente flexible y adaptable a cambios en el entorno en el que desarrolla su labor; así como más permeable a los problemas concretos que caracterizan el desarrollo de su actividad, y que en la corta distancia son más fáciles de apreciar. El lado negativo es la posible falta de coordinación si cada una de las partes autónomas realizan esfuerzos particulares hacia un lado diferente. La solución, al igual que en el sistema piramidal, se basa en un sistema de información y coordinación efectivo, que permita aunar y coordinar los esfuerzos particulares de cada institución autónoma y arbitrar en casos de conflicto por intento de sobreponer intereses particulares por encima del interés general.

Así pues, tanto un sistema como el otro tienen aspectos positivos y negativos, que son solucionables si los flujos de información y decisión (vertical en el primero y horizontal en el segundo) son eficientes. El problema de la administración pública es que existe un exceso de burocracia, la cual convierte los flujos de información, que no son más que un medio para alcanzar el objetivo de la coordinación y la gestión con conocimiento de causa, en un objetivo en sí mismo. Esta atrofia del flujo informativo ocasiona que los puestos más altos del organigrama no posean una visión clara de los resultados de la puesta en práctica de sus instrucciones, mientras que los puestos más bajos ejecuten dichas órdenes sin entenderlas ni saber en qué dirección están encaminadas.

Normalmente el gran tamaño de ciertas administraciones se utiliza como argumento para apostar por una organización centralizada y para justificar su falta de agilidad y flexibilidad. Desgraciadamente, en el sector privado existen transnacionales de un tamaño mucho mayor que han logrado liberarse de estos defectos considerados insalvables. Su apuesta ha sido, por un lado, por la simplificación de los procesos: descartando aquellos flujos de información, documentación o material que se consideren prescindibles, apostando por las nuevas tecnologías como medio para acelerar el proceso de información interna y el contacto con el exterior, evitando requisitos que han nacido para lograr un control y que se demuestran inútiles, etc.¹¹...

Cualquier persona posee una gran cantidad de ejemplos de este tipo de efecto negativo que ocasiona la burocratización. Uno de ellos, puede ser la memoria informativa que se nos solicita a principios de año, una vez entregada, nos vemos obligados a atender durante el resto del año, a peticiones de información por parte de instancias

¹¹ «Suelo comparar la compañía G.E. con una casa: Las plantas representan los niveles y las paredes las barreras funcionales. Para obtener el mayor beneficio de una compañía, dichas plantas y barreras han de ser eliminadas para crear un amplio espacio en el que las ideas fluyan con toda libertad, al margen del rango o la función de las personas». (Jack Welch sobre General Electric).

superiores que estaban reflejadas en dicha memoria. Uno de los principios de la excelencia habla precisamente de este tipo de desviaciones: "Las instituciones excelentes recogen y comparten el conocimiento de las personas que las integran para maximizar el aprendizaje en toda la organización".

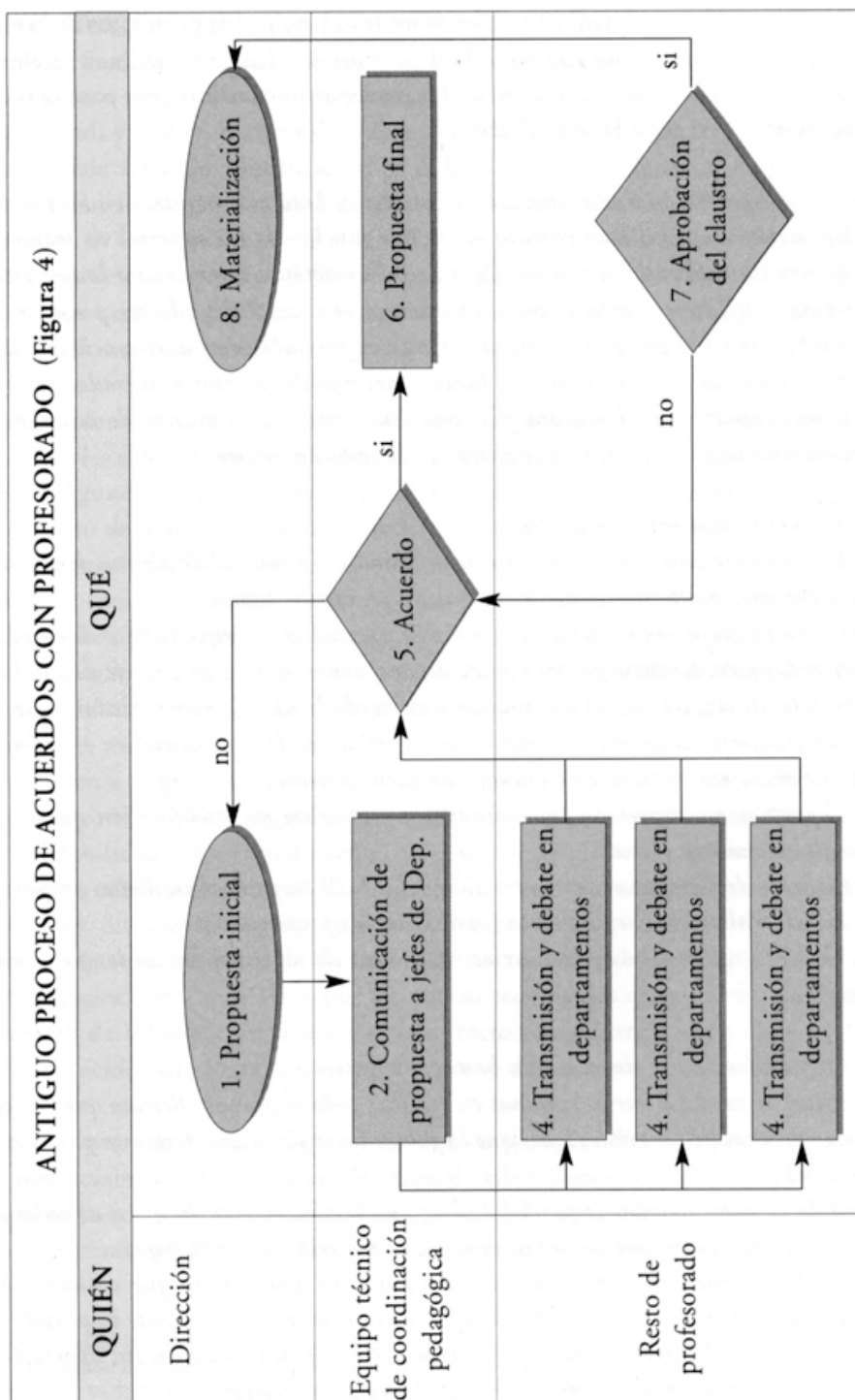
En nuestro centro, la burocratización mostraba su lado más negativo en los flujos de información, cuya falta de eficacia hacía que muchos de los esfuerzos de mejora no se llegaran a materializar por no llegar la información a la persona a la que estaba dirigida. Decidimos realizar una reestructuración simplificando los pasos de que constaban muchos procesos, habilitamos nuevas fórmulas de transferencia de información más claras, segmentadas en función del tipo de receptor y liberadas de información accesoria que debilitara el efecto. Un ejemplo es el proceso de acuerdos del profesorado sobre aspectos relacionados con la vida del centro.

El proceso inicial era el siguiente:

1. El Equipo Directivo recogía de manera informal la inquietud de alguno de los colectivos internos o externos y elaboraba una propuesta de acción.
2. Dicha propuesta se comunicaba en la reunión semanal del Equipo Técnico de coordinación pedagógica, formado por los jefes de departamento, el director y el jefe de estudios.
3. Estos jefes de departamento asimilaban a su modo la idea (los que asistían) e intentaban transmitirla de manera más o menos fiel a sus departamentos en el momento en que decidiera realizar una reunión de departamento.
4. El departamento expresaba sus opiniones y propuestas de modificación que su jefe recogía de manera global.
5. Los jefes de departamento, en la reunión del ETCP comunicaban dichas propuestas.
6. El ETCP realizaba una propuesta final, oídas las propuestas.
7. El Claustro refrendaba dicha iniciativa en caso de ser aceptada en los pasos anteriores.

Los resultados de este sistema eran bastante negativos:

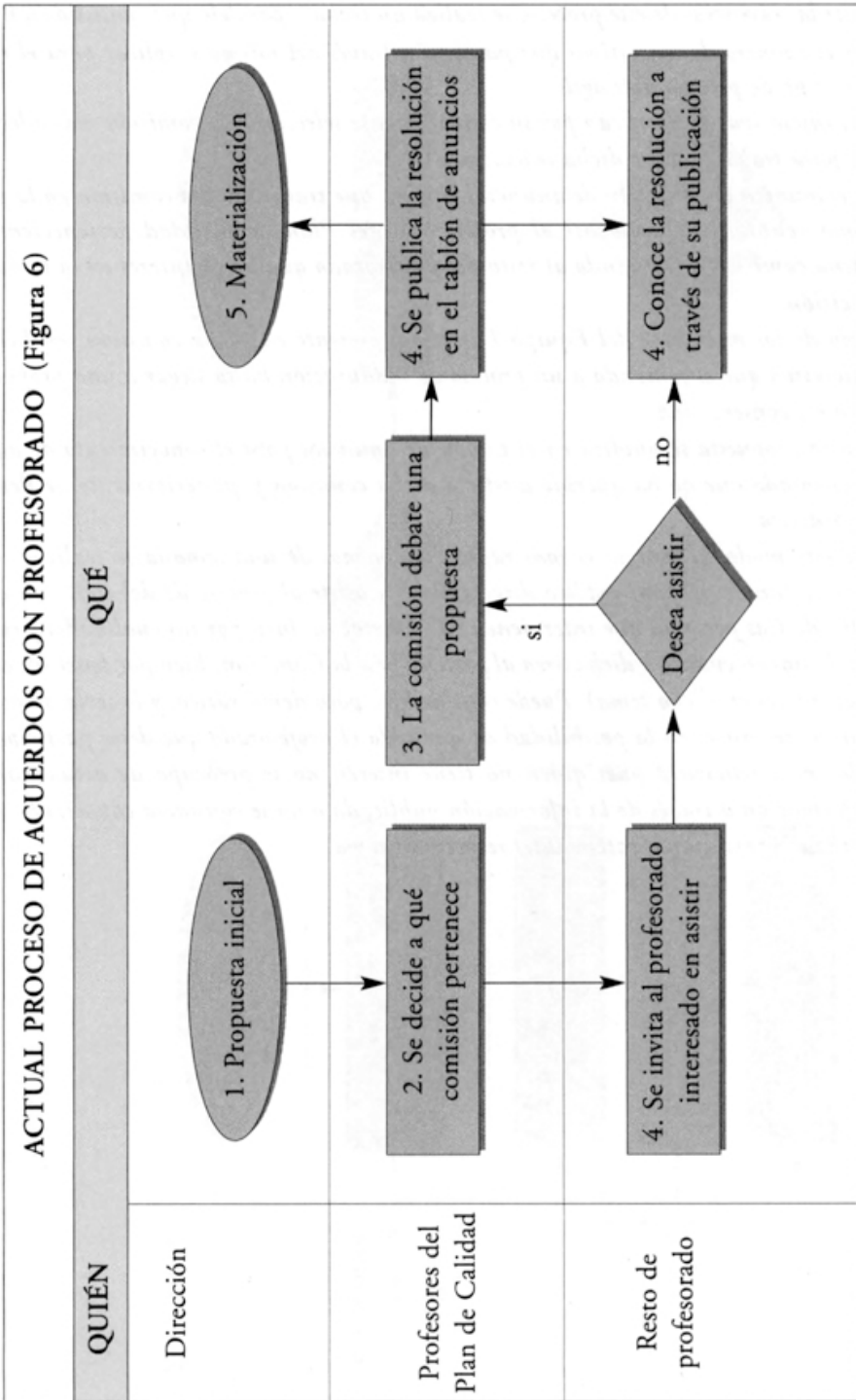
1. *Lentitud: se tardaba varias semanas en realizar todo el proceso. Retraso que impedía tomar muchas de las resoluciones que llegaban fuera del plazo necesario para llevarlas a cabo.*
2. *Pérdida de información: la posibilidad de que la idea inicial llegara a aquellos que debían opinar sobre ella sin ser distorsionada era relativamente baja.*
3. *Falta de aportaciones constructivas: gran parte del profesorado que opinaba sobre dicha iniciativa no tenía interés, ni capacidad, ni se sentía realmente implicado con alcanzar los objetivos que dicha iniciativa perseguía, sin embargo, sus aportaciones debían ser tanto o más válidas que las del resto de profesores.*



Ante las carencias de este proceso, se realizó un trabajo paralelo que consistió en limitar el número de iniciativas que pasaban a través del mismo y aplicar para el resto otro tipo de proceso más ágil:

- 1. Las iniciativas se clasifican por su contenido y se selecciona la comisión más adecuada para trabajar sobre dicha iniciativa.*
- 2. Se comunica en el tablón de anuncios el tema que tratará dicha comisión en la próxima reunión. Citando así al profesorado del Plan de Calidad perteneciente a dicha comisión e invitando al resto del profesorado que tenga interés en la toma de decisión.*
- 3. Uno de los miembros del Equipo Directivo, presente en dicha comisión; explica la iniciativa que es sometida a un proceso de maduración hasta llegar a una propuesta firme y consensuada.*
- 4. Dicha propuesta se publica en el tablón de anuncios para el conocimiento de aquel profesorado que no ha querido asistir a dicha comisión y, posteriormente, se lleva a la práctica.*

De este modo, el proceso es más rápido (en menos de una semana se realiza), más directo (quien propone explica directamente y asiste al proceso de debate), más cualificado (las personas que intervienen en él destacan, bien por sus cualidades y conocimientos en cuanto a dicha área al pertenecer a la Comisión, bien por tener un especial interés en dicho tema). Puede considerarse poco democrático, y lo sería de no ser porque se insiste en la posibilidad de que todo el profesorado que desee participe en ella; no participará pues quien no tiene interés, no se preocupa de actualizar su información a través de la información publicada o no se considera capacitado para realizar aportaciones interesantes respecto al tema.



Dificultad de definición de resultados del proceso: El control de los resultados de un proceso será más o menos efectivo dependiendo del carácter de estos resultados: en la administración, la mayoría de los procesos desembocan en unos resultados de un carácter fundamentalmente cualitativo y de conceptos abstractos: el logro de objetivos en la calidad de enseñanza son más difíciles de cuantificar que en la fabricación de un determinado producto. Una vez se definan los indicadores, es inevitable que las personas encargadas de materializar las tareas, se fijen como metas el logro de unos indicadores positivos por los que se evaluará el grado de alcance de los objetivos; si los indicadores son válidos, esta desviación no supondrá un problema, sí lo será cuando los indicadores sean ambiguos o erróneos. Esta disfunción se puede observar también en la empresa privada: empresas que cotizan en bolsa consideran que dicha cotización es un indicador de la salud económica de la misma, así que incentivan a los directivos con opciones sobre acciones que les hará beneficiarse de las subidas de cotización; los directivos sustituyen el objetivo de una salud económica real por una imagen atractiva de la misma que permita elevar la cotización, lo cual ha ocasionado la quiebra de varias empresas.

Si en la educación pública ponemos como criterio de calidad el número de aprobados, el profesorado rebajará los niveles de exigencia para incrementar artificialmente el valor de dicho indicador. Si se realiza a través de una investigación externa, el profesorado podrá descuidar los objetivos generales y se dedicará a “entrenar” a su alumnado para rendir en dicha prueba por encima de sus posibilidades, descuidando aquellos aspectos de su formación que dicha prueba no alcance a evaluar. Por otro lado, los profesores con capacidad para elegir alumnado desecharán el que tenga menos posibilidades de éxito en dichas pruebas, teniendo que asumir la formación de éstos, otros profesores que, aunque realicen su labor de modo más eficiente, alcanzarán unos resultados menos favorables.

Ante este problema sobre quién evalúa, qué se evalúa y cómo se evalúa; la administración suele eliminar en sus consideraciones esta posibilidad de diferenciación de la labor profesional en función de la eficiencia.

Sin embargo, la dificultad de habilitar métodos y sistemas de evaluación de los procesos que se desarrollan en los organismos públicos no significa que sea imposible. La dificultad de encontrar sistemas de evaluación objetivos que sean capaces de cuantificar dichos resultados no significa que no los exista. Pero es fácilmente observable que el sistema actual, alejado de cualquier proceso de un sistema de evaluación que implique unas consecuencias, es aún más negativo que la temida conflictividad que ocasionaría dicho proceso.

VIII. | RESULTADOS EN LOS USUARIOS Y CLIENTES

DEFINICIÓN

Se refiere a la eficacia en la prestación del servicio en relación a los logros con los usuarios del servicio. Entre los logros podemos incluir la percepción del cumplimiento por parte del centro de sus fines, objetivos y valores, así como las mediciones internas que muestran los resultados del centro.

En un sector en el que exista competencia, la fidelización de los clientes y la consolidación de una determinada cota de mercado es un aspecto fundamental para la viabilidad económica de la empresa¹². Sin embargo, el sector público no suele encontrarse en esta situación. El usuario del servicio público es el propio contribuyente que, a través de sus impuestos financia dicho servicio y a través de sus votos apuesta por la continuidad del mismo¹³; sin embargo, la gran mayoría de los casos corresponden a una situación de monopolio en la cual no hay cota de mercado (todos los posibles clientes no tienen más remedio que acudir a este servicio) ni un mercado de oferta en competencia perfecta (en caso de existir servicios sustitutivos, por ejemplo la sanidad pública y privada, normalmente los precios o condiciones de acceso a ambas no reflejan una situación de mercado en competencia perfecta).

¹² Las organizaciones excelentes conocen y comprenden en profundidad a sus clientes, están convencidas de que el cliente es el árbitro final de la calidad del producto y del servicio; así como de que la mejor manera de lograr mayores cotas de fidelidad y retención de clientes e incrementar su cuota de mercado es mediante una orientación clara hacia las necesidades y expectativas de los clientes actuales y potenciales (EFQM).

¹³ La teoría de que sea la población quien decida a qué destinar el gasto público de manera abierta, es problemática; la asignación será más eficiente cuanto mejor informado se está, y en esa medida, la información debe estar lo más extendida posible para evitar la imposición de grupos más favorecidos. En el logro de que la información se difunda juega un papel primordial el acceso a la educación. ("Economía de la Educación" Jose Luis Moreno Becerra).

Nos encontramos así que, en la mayoría de los casos, nuestros clientes no acuden a nuestros servicios por la calidad de los mismos, sino porque no tienen otro remedio, ya que no existe otra institución a la que acudir (para pagar nuestros impuestos, sólo podemos ir a la ventanilla de hacienda, por mal que nos gestionen el trámite; para la defensa del país sólo hay un ejército), o porque las condiciones para acudir a la otra son menos asequibles (existe sanidad, seguridad o educación privadas, pero con unos mayores costes para el usuario que la pública).

Ante estas situaciones, los riesgos y peligros vendrán por el abandono “desde arriba”, cuando las autoridades deciden privatizar instituciones o reducir las a su mínima expresión para condenarlas a un largo letargo. “Desde abajo”, es decir, desde el lado del cliente, difícilmente existe un cauce de expresión efectivo, y nunca de la magnitud existente en un mercado de competencia. En la mayoría de los casos la falta de una alternativa impide que nuestros clientes descontentos por el servicio, decidan prescindir del mismo y acudir a una oferta de carácter similar pero más competitiva.

En algunas ocasiones, esta pérdida de usuarios puede ocasionar desaparición de servicios (colegios públicos que pierden unidades a favor de centros concertados, etc.) sin embargo, difícilmente los causantes (en caso de ser a causa de bajo rendimiento o gestión ineficaz de personas y responsables) son quienes reciben los costes de dicha pérdida: no hay posibilidad de pérdida de puesto de trabajo (aunque sí de que nuevas generaciones no puedan acceder al mismo). *Un ejemplo claro de esta problemática sucede en nuestro centro educativo: las clases de varias asignaturas son individuales, con lo cual, el abandono de alumnos por causas imputables al rendimiento o la actitud de un determinado profesor/a ocasiona a corto plazo una menor carga de trabajo a dicho profesor/a; a largo plazo puede ocasionar la pérdida de una plaza de profesorado en dicho departamento, plaza que no perderá el causante de dichas bajas, sino el profesor/a con menor antigüedad.*

Apelar a la necesidad de satisfacción de las necesidades del público como motor de la motivación del personal es una postura un tanto ingenua. La atención al cliente, mucho más considerada en el sector privado, se debe en la mayoría de los casos a la relación causa-efecto entre dicha atención y las posibilidades de promoción o mantenimiento del puesto de trabajo. Al no existir en el sector público ninguna amenaza de este tipo, la valoración del cliente sigue siendo un argumento de mucho peso, pero poco convincente.

El factor clave es pues la incorporación de este valor en la cultura del centro; una de las maneras es la siguiente:

1. Destacar que el objetivo principal de la institución es la satisfacción de un determinado servicio público, y por tanto, que la efectividad de dicha institución depende en gran parte de la percepción, por parte del usuario, de que ese servicio se desarrolla satisfactoriamente.
2. Iniciar sistemas de obtención de datos sobre satisfacción del cliente, valoración del servicio, prestigio externo de la institución y fidelidad del cliente.
3. Destacar los avances en estos aspectos a lo largo del tiempo, así como reconocer directamente y de manera personalizada a aquellos trabajador/as que obtienen una mejor valoración en cuanto a su labor de cara al cliente.

Para ello hay que tener en cuenta una serie de principios:

1. **Relativizar los resultados:** Este proceso consiste en tener en cuenta todos los factores que puedan desviar la bondad de los resultados; para ello hay que tener en cuenta las relaciones causa-efecto y la interferencia de múltiples factores. Al valorar determinado resultado en función de los indicadores que se hayan elegido, hay que plantearse cuáles son las causas que han llevado a que se valore ese aspecto de dicho modo. El conocimiento de las relaciones causa-efecto permite conocer si un determinado indicador es consecuencia, únicamente de un proceso determinado (que es el que queremos evaluar) o se ve influido por otros factores, en cuyo caso debemos conocerlos y ponderar el peso de los mismos. Si aumenta el número de usuarios de un servicio, puede ser por causa del aumento de su prestigio, pero también pueden ser otros factores (incremento demográfico, descenso de ofertas sustitutivas, etc.). *Si una persona tiene que atender a la vez en una ventanilla al público, atención telefónica y otras tareas administrativas, la valoración del público puede ser negativa al sentirse mal atendido; sin embargo, esta valoración no es consecuencia de un bajo rendimiento, sino una mala organización del trabajo por parte del responsable de distribución del mismo.*
2. **Tener en cuenta los criterios de eficiencia:** en la cual hay una relación directa entre los resultados obtenidos y los medios utilizados. La valoración del cliente puede medir los resultados, pero no ponderarlos en función del despliegue de medios utilizados. Así pues, con la valoración del cliente podemos realizar un cálculo del incremento de los resultados en términos absolutos, pero no en términos de esfuerzo realizado, para lo cual deberemos dividir la variación de la valoración entre la valoración del esfuerzo en medios de cualquier tipo realizada.
3. El peligro de un enfoque de gestión basada en la valoración del cliente es que volquemos la mayoría del esfuerzo de medios en la parte que influye directamente en el cliente; este "maquillaje" es contrario a los principios de calidad total y de

excelencia: es tan importante la imagen que percibe el cliente como la atención a las necesidades de aquellos procesos y departamentos que discurren de espaldas al público pero que son factor determinante para la calidad global.

IX. | RESULTADOS EN EL PERSONAL

DEFINICIÓN

Las organizaciones excelentes miden de manera exhaustiva y alcanzan resultados sobresalientes con respecto a las personas que las integran.

Los problemas de la administración citados en el criterio 3 (personas) determinan los resultados de este capítulo; sin embargo, la administración andaluza ya ha iniciado a través de la Consejería de Justicia y Administración Pública un Plan Director de Organización para la Calidad de los Servicios; en el cual, destaca la “elaboración e implantación de un sistema objetivo, transparente y de fácil gestión para la valoración de los puestos de trabajo” a través del Programa de Valoración de Puestos de Trabajo.

Existen varios ejemplos de aplicación de incentivos en función de una determinada evaluación de puestos de trabajo que resultan un fracaso en cuanto a la capacidad para mejorar el alcance de los objetivos:

1. Si se considera que las sanciones a las infracciones de tráfico son un medio para disuadir de ciertas actitudes temerarias que pueden ocasionar accidentes, las autoridades pueden decidir incentivar a los agentes por el número de multas que impongan. Los agentes no buscarán las infracciones más temerarias, sino que irán a buscar los lugares o actitudes que más fácil de multar sean. De este modo, el incentivo (un plus por infracción multada) no sólo no logra el objetivo deseado (evitar actitudes temerarias por parte de los conductores), sino que incluso se aleja del mismo (por la citada búsqueda “selectiva” de infracciones menos peligrosas y más fácilmente punibles por parte de los agentes).

2. Si se considera que el celo de un catedrático en su labor de tutor de un proyecto fin de carrera depende de la calificación que el alumno/a obtenga en su presentación, se puede premiar la labor del tutor en función de dicha nota. En ese caso, los tutores con capacidad de elección sólo aceptarán tutelar aquel alumno con más posibilidades de obtener buena nota; o no permitirán que dicho alumno presente el proyecto hasta tener garantías de obtener una buena nota; ambas opciones irán en contra del objetivo perseguido con ese incentivo.
3. Si se valora un trabajo de trato directo al público por la opinión de éste, puede ocasionar que el/la trabajador/a busque la complicidad del cliente, descuidando otra parte de su trabajo, como puede ser la labor interna dentro del departamento. Para el cliente, tendrá una consideración alta, para los compañeros y su aportación al trabajo global del departamento el resultado será opuesto.

Nosotros realizamos, para cada uno de los procesos clave del Plan Estratégico, una serie de indicadores objetivos que permiten observar el rendimiento del profesorado. Para definir indicadores válidos hemos clasificado los hemos clasificado en tres grupos:

1. **Indicadores objetivos de carácter cuantitativo:** son aquellos que establecen una serie de buenas prácticas del personal, que por el simple hecho de realizarlas ya suponen una aportación a la mejora del Centro, y que una posible búsqueda de estas actividades por parte del personal no implica un descenso en su rendimiento por el abandono de otras actividades necesarias. Indicadores de este tipo son el número de actividades consideradas extraordinarias que realiza el profesorado: conciertos, inscripción en el plan de calidad, actividades de formación, actividades extraescolares. *Es evidente que debería acompañarse de una valoración cualitativa: no sólo es importante si realiza o no una actividad beneficiosa, sino cómo la realiza; pero la dificultad de medir dicha calidad hace que, por el momento se descuide este complemento de valoración.*
2. **Indicadores ambiguos o subjetivos:** son aquellos que deben descartarse ya que, el mero hecho de tomarlos como indicadores pueden provocar una actitud contraria a los objetivos de calidad por parte del personal: *no podemos valorar la cantidad de alumnos que aprueban con un determinado profesor si es él quien pone la nota; ya que de este modo sólo lograremos una relajación en el logro de los objetivos del centro.* Se incluyen en este apartado los que hay que relativizar y no es posible aislar la causa: el número de alumnos de un determinado profesor que aprueba un examen externo (selectividad, pruebas de acceso a otro centro) puede ser un indicador objetivo, pero si el sistema de elección de alumnado no impide que determinado profesorado pueda hacerse con los mejores alumnos, no podemos valorar en qué proporción el resultado final es fruto de la buena labor del profesor y cuál de las cualidades previas del alumno.

- 3. Valoración de agentes internos y externos:** este indicador es positivo en cuanto que posee un carácter cualitativo que los otros indicadores no poseen; sin embargo, hay que tener en cuenta en estos indicadores proceden de quien posee una visión parcial del rendimiento de la persona, y por tanto hay que seleccionar cuidadosamente qué aspectos está capacitado para valorar y posteriormente relativizar los resultados.

X. | RESULTADOS EN LA SOCIEDAD

DEFINICIÓN

Este criterio se refiere a los logros y la eficacia del centro a la hora de satisfacer las necesidades y expectativas de la sociedad en general y de su entorno en particular.

Puede considerarse este criterio de modo diferente cuando se trata de una empresa privada y de una perteneciente al sector público: en la primera se suele referir a las externalidades, es decir, al impacto en la sociedad de los procesos que realiza la empresa, fuera del ámbito de los meros clientes; de este modo, incluye en la excelencia aspectos como el deterioro medioambiental, destrucción del tejido social, etc. que padece la sociedad en general o algún sector social o geográfico determinado. En el sector público, la vocación social suele estar incorporada en los objetivos y por tanto, el cliente y la sociedad en general puede considerarse que coinciden.

Sin embargo, ambos sectores tienen algo en común: No se puede considerar excelente una empresa que alcanza sus objetivos con eficiencia y posee una alta valoración por parte de sus clientes, pero que condena a otros sectores de la sociedad que no son sus clientes a los efectos negativos de su actividad. Análogamente, no podemos considerar que una institución pública alcanza la excelencia gracias a la alta valoración por parte de sus clientes si ha sabido limitar el perfil de usuarios de tal manera que deja fuera grandes sectores sociales que cargan con sus efectos negativos: los contribuyentes que financian el servicio pero no se benefician de él.

Cualquier directivo posee suficiente habilidad para limitar el mercado de manera que pueda situarse entre las instituciones o empresas líderes del mismo; sin embargo, esta

actitud conformista puede hipotecar el futuro a medio plazo de la entidad. *Nuestro Conservatorio es el único en todo el país que ha obtenido el Premio Nacional de Calidad Educativa, en otros indicadores a nivel regional tanto de carácter objetivo (por ejemplo, número de alumnos que aportamos al Programa Regional de Jóvenes Intérpretes) como subjetivo (prestigio y consideración de profesionales del sector) nos permitiría considerarnos líderes en el sector de conservatorios profesionales de Andalucía. Cuando más selectivos hagamos los criterios de selección de alumnado, más posibilidades tendremos de que los indicadores muestren una enseñanza de calidad y mejor valoración recibiremos de nuestros clientes directos; pero ese criterio no es válido para todo el abanico de sectores de la sociedad con interés en recibir una cultura musical y a los que les cerramos las puertas.*

Esta es al causa de que, a partir del plan de excelencia, planteemos la posibilidad de, sin mermar la calidad de enseñanza impartida a nuestro alumnado tradicional, nos planteemos nuevos sectores sociales, nuevos segmentos de mercado y nuevas actividades que ofertar a la sociedad aprovechando la infraestructura, los medios y las alianzas que podemos desarrollar desde el Centro.

Con ello intentamos evitar una actitud conformista por considerarnos cercanos al liderazgo entre los Conservatorios Profesionales de Andalucía: nuestro mercado debe ser más amplio; considerarnos dentro del mercado de centros educativos de enseñanza de carácter profesional y del mercado de instituciones culturales que fomentan la actividad musical. En ambos mercados tenemos un papel mínimo y una calidad mediocre; tenemos mucho que aprender de otros centros educativos (sobretudo centros de formación profesional de carácter privado con premios nacionales de excelencia educativa) e instituciones culturales.

Situarnos en estos mercados no es una ficción: puede que en un futuro los contribuyentes se planteen si es realmente rentable sostener con dinero público un centro educativo con pobres resultados: demasiado elitista para permitir que la población en general aprenda música, demasiado incompetente para dar a la sociedad los profesionales de la música que ésta demanda. Quizá cuando el contribuyente sepa cuánto le cuesta la formación de cada uno de los profesionales de la música que salen de los Conservatorios de Andalucía, se podrán plantear que hay otras necesidades más apremiantes y que se puede sustituir toda la infraestructura por un buen sistema de becas de estudio en el extranjero. Para ese momento es necesario dar una respuesta que desmantele estos argumentos. Eso es lo que hemos hecho este año tras estudiar la demanda educativa y cómo podíamos adaptar nuestro Conservatorio a dicha demanda. (Anexo 2).

XI. | CONCLUSIÓN

Los principios que se han planteado en este trabajo se pueden resumir en el proceso general de gestión:

1. Definición de objetivos alcanzables con los medios personales, materiales y administrativos con los que cuento.
2. Desarrollo de un plan para identificar a las personas más capacitadas de nuestro colectivo e invitarlas a participar del proceso de mejora, adecuando sus cualidades a las necesidades concretas de dicho proceso.
3. Explorar los límites administrativos, presupuestarios y normativos para habilitar un sistema de incentivos a aquellas personas que participen en las áreas de mejora con éxito.
4. Tipificar los procesos y buscar indicadores claros que reflejen fielmente el grado de consecución de los objetivos con el fin de distribuir los incentivos en función del grado de eficiencia.
5. Desarrollar a medio plazo una cultura de Centro claramente identificable que invite a las personas del centro a sumarse a este proceso de mejora, y a personas de otros centros con unos intereses comunes a nuestra cultura de centro a ingresar en nuestra institución.

Para implantar dicho proceso con éxito, es necesario tener en cuenta varios factores:

- Todo es susceptible de mejorar, toda mejora se puede incorporar al plan de excelencia, desde el proceso para dar respuesta a las quejas de los usuarios hasta el tra-

tamiento selectivo de los residuos que genera el Centro¹⁴, ya que la aplicación de sistemas estandarizados de gestión nos permite ubicar cada una de las acciones de mejora dentro del capítulo correspondiente.

- En los tiempos actuales, ninguna institución pública está a salvo de ser privatizada o de sufrir drásticos recortes en sus posibilidades hasta que desaparezca. Los centros que posean una mejor posición en cuanto a competitividad y un mayor arraigo entre la sociedad, poseerán más posibilidades de sobrevivir. Esta amenaza debe ser interpretada como un estímulo a las organizaciones para acometer acciones de mejora y orientar la gestión a la obtención de resultados satisfactorios.
- Para alcanzar unos determinados objetivos, se cuenta con una serie de medios materiales e inmateriales, algunos de ellos pueden ser limitados, sin embargo, otros poseen un ilimitado margen de incremento que permiten multiplicar los resultados; entre estos últimos se sitúan los esfuerzos en gestión excelente y el aprovechamiento eficaz del capital humano con que cuenta cada institución pública.

¹⁴ Para desplegar la estructura del modelo EFQM, éste desarrolla cada criterio a través de subcriterios; y cada subcriterio a través de una relación no exhaustiva de áreas o elementos orientativos, lo que no significa que todas ellas sean obligatorias de abordar, sino que sirven de ejemplo y referencia sobre lo que la organización puede considerar para entender y dar respuesta al subcriterio en cuestión. (Jornada Técnica sobre integración de Sistemas de Gestión: Centro Andaluz para la Excelencia en la Gestión).

ANEXO 1 | PLAN ESTRATÉGICO

La educación y la cultura son dos de los derechos de los ciudadanos que las autoridades públicas intentan satisfacer a través de una serie de instituciones. Así, la formación musical se garantiza a través de la asignatura de música en la enseñanza primaria y secundaria, con el fin de que los ciudadanos posean unas nociones básicas para disfrutar de la expresión musical; también se garantiza a través de las Escuelas de Música de enseñanza no reglada para aquellas personas que poseen un interés especial en la participación activa en manifestaciones musicales a nivel aficionado; una red de Conservatorios de Música: elementales, medios y superiores, que imparten la enseñanza reglada que permitirá que las personas con cualidades e interés adecuados, reciban la formación necesaria para desarrollar una carrera profesional relacionada con la música. Finalmente, posee Universidades en las que se imparte las carreras universitarias que forman profesorado para la enseñanza primaria y secundaria relacionada con la música (ciencias de la educación y Musicología).

Nuestro conservatorio imparte los grados elemental y profesional, lo cual indica que debemos seleccionar personas con la edad adecuada, que posean interés y cualidades suficientes para formarlos musical y personalmente de manera que puedan acceder con éxito a los estudios superiores de música.

La realidad, sin embargo, no está ajustada a este modelo: en Andalucía existe una basta red de conservatorios con un esquema piramidal (65 elementales, 12 medios, 4 superiores) y apenas existe una red de escuelas de música de enseñanza no reglada. De esta manera, se realiza un proceso de selección eliminatorio: un gran número de niños y niñas de 8 años acceden a los conservatorios elementales donde se les imparte una enseñanza encaminada a un futuro profesional que quizá ni desean, ni pose-

en las actitudes necesarias, ni el mercado laboral necesita; la dureza de esta enseñanza, necesaria para garantizar el éxito profesional, ocasiona un proceso de selección natural del que sobreviven un pequeño porcentaje. Aquellas personas que se quedan en el camino, se pueden considerar “daños colaterales” de este proceso de selección.

En el resto de países civilizados, el sistema educativo musical se basa en una formación de carácter amateur a la que puede acceder la mayoría de la población, bien a través de las escuelas de música o bien a través de asociaciones musicales o de la enseñanza general con un enfoque más práctico que en España. Estas instituciones realizan una doble labor: forman a los ciudadanos para poder participar activamente del proceso de creación a través de la música (músicos aficionados) y los prepara para disfrutar de las manifestaciones musicales que ofrecen otras instituciones (público de los conciertos), mientras que por otro lado, selecciona los casos que, por su actitud y aptitudes especiales se considera que pueden acceder, mediante una formación intensiva y de alto nivel en los conservatorios, al mercado de trabajo como músico profesional.

Los Conservatorios de grado elemental y profesional, se quedan pues a medio camino entre un tipo de enseñanza y la otra: no se imparte una enseñanza con la suficiente calidad como para garantizar que cualquier alumno/a que supere los 10 años de formación está capacitado/a para realizar unos estudios superiores y una carrera profesional con éxito; pero sin embargo es una enseñanza dura, rígida y excesivamente académica para aquellas personas que tan sólo quieren un acercamiento a la expresión musical sin pretensiones profesionales. De esta manera, hay dos puertas de salida: alumnado que supera todos los cursos, creyendo que este éxito académico conlleva unas garantías en el mundo profesional, y alumnado que abandona sin culminar sus estudios, frustrados y con pocas garantías de que sus conocimientos adquiridos tengan utilidad al menos como aficionado a la música.

Como puede apreciarse, la vía intermedia no es la más adecuada, ya que no es apta ni para los unos ni para los otros; lo lógico podría ser fortalecer la calidad de la enseñanza y el proceso de selección de aspirantes, de manera que, al menos los que culminan los estudios musicales lo hagan con garantías de futuro; sin embargo, esta apuesta no está respaldada por las autoridades, quienes han apostado por una educación musical populista y de carácter cuantitativo más que cualitativo. La otra vertiente, sería quizá más adecuada: formar simplemente en la afición a la música e introducir nociones musicales que permitan observar al alumnado con cualidades y aptitudes necesarias, para luego buscar el modo de adecuar el currículo a sus pretensiones profesionales. Esta opción, sin embargo, no es viable con el actual sistema, ya que el currículo oficial es rígido y por él debe pasar todo el alumnado que desee permanecer más de dos años dentro de un conservatorio.

La mayoría del alumnado que desea llegar a un futuro profesional, ante este panorama, prefiere realizar su propio currículum fuera del Conservatorio, acudiendo a clases particulares con profesionales de prestigio residentes en nuestra región. De este modo, como contribuyente paga unos impuestos para que la Junta de Andalucía le proporcione unos estudios musicales y a la vez, paga a un/a profesor/a particular para aprender lo que ese Conservatorio no es capaz de enseñarle. Sin embargo, al culminar sus estudios en el grado medio, deberá realizar una prueba de acceso al Conservatorio Superior a la que podrán acudir también aquellos que han decidido realizar su propia formación musical fuera de los Conservatorios de Grado Medio. Esto se traduce en un número cada vez mayor de aspirantes que consideran una pérdida de tiempo la asistencia al conservatorio Medio, con una titulación de escaso valor académico, con una enseñanza de calidad limitada y con un diploma que no es condición ni necesaria ni suficiente para asistir a los estudios superiores.

La Junta de Andalucía es consciente de esta situación; es consciente del alto coste político que supondría reconvertir los conservatorios elementales en escuelas de música (que realizarían una función social mucho mayor), y reducir el número de conservatorios de grado medio para aumentar los medios y por tanto la calidad de su enseñanza. Así que ha decidido crear sus propios medios: el primero, crear el Programa Andaluz de Jóvenes Intérpretes, que selecciona a los mejores alumnos de los conservatorios y los concentra tres veces al año para recibir una enseñanza de calidad con profesorado perteneciente a conservatorios del extranjero u orquestas, con los que después podrán estudiar estos alumnos a través de las Becas para la ampliación de estudios en el extranjero. El segundo, permitir que los profesores de las cuatro orquestas andaluzas (la mayoría procedente de otros países) impartan clases particulares a los jóvenes músicos. Esto les permite asegurar que un número limitado de jóvenes músicos (limitado pero más que suficiente para satisfacer la demanda del mercado de trabajo) con aptitudes y vocación adecuados, reciban la enseñanza de calidad que los conservatorios no pueden impartir.

Un **Proyecto Educativo de Centro** sin planteamientos de excelencia, consistiría en pretender únicamente el primero de los tres objetivos que citamos a continuación; sin embargo, el planteamiento de principios de excelencia nos ha llevado a unos objetivos ampliados¹⁵ que comprenden dos puntos más:

¹⁵ Desde el año 2003; hemos redefinido nuestra Misión (función de la Entidad) y Visión (Objetivo que pretendemos alcanzar):

MISIÓN: El Conservatorio tiene como misión ofrecer una enseñanza musical de calidad al alumnado.

VISIÓN: Satisfacer las necesidades de la sociedad sevillana en cuanto a oferta de formación musical de nivel elemental y medio. De manera que el mayor porcentaje posible de esfuerzo realizado vaya dirigido a incrementar la cualificación y diversidad de profesionales y aficionados a la música.

1. El objetivo inicial era el de formar alumnos y alumnas para desarrollar con éxito los estudios musicales de rango superior.
2. Posteriormente se definió un objetivo ampliado que consistía en fortalecer entre el alumnado real y potencial las cualidades básicas para desarrollar unos estudios musicales que garanticen el éxito profesional (vocación, aptitudes, conocimientos y entorno favorable).
3. Finalmente, a este objetivo ampliado le incorporamos uno de carácter social: desarrollar la cultura musical entre el entorno social del Conservatorio, bien a través de la formación o de la realización de actividades e iniciativas encaminadas a dicho objetivo en cada segmento de la sociedad.

El objetivo social ha sido la novedad estratégica, ya que, si tan sólo un 5% del alumnado que ingresa en el conservatorio logra afrontar con éxito la actividad profesional para la que se le forma, deberemos de considerarnos fracasados en el 95% de los casos; sin embargo, al ampliar nuestro objetivo social y nuestra función, no sólo incluimos “dentro del sistema” a ese 95%, sino también a nuevos segmentos de población a los que podemos ofrecer un servicio cultural o educativo. Esto clarifica tres líneas maestras de la ESTRATEGIA:

1. Identificación de los segmentos de la población sobre los que poder realizar acciones diferenciadas de acuerdo con nuestro **objetivo social**: Segmentación de mercado y búsqueda de ofertas educativas o culturales de acuerdo con cada una de las demandas diferenciadas.
2. Potenciación de los cuatro factores clave:
 - a. **Cualidades**: discriminación de cualidades y potenciación de las mismas.
 - b. **Vocación**: despertar y consolidar vocaciones entre el alumnado potencial y real.
 - c. **Entorno favorable**: poner a disposición del alumnado y sus familia los medios materiales, humanos y organizativos para que pueda aprovechar al máximo la actividad formativa.
 - d. **Conocimientos**: dotar al alumnado de los conocimientos, destrezas y habilidades necesarias para alcanzar la competitividad tanto en el mercado laboral como en los estudios superiores.

Finalmente, se redefinió la calidad educativa como la capacidad de adaptar la formación del alumnado tanto a sus necesidades como a las de la sociedad. Esto implicaba la flexibilización de nuestra oferta educativa para ser capaz de responder a dichas necesidades; estudiar el mercado laboral y de estudios superiores para detectar los diferentes perfiles profesionales existentes, así como las tendencias futuras;

tras ello se desarrolla un proceso de definición de itinerarios educativos que encaminan a cada una de dichas salidas para, finalmente, a través de la tutela del alumnado y la evaluación de las posibilidades poder orientar al alumnado hacia el itinerario que más le interesa o en el que posee más posibilidades de éxito.

Los objetivos ampliados permiten fortalecer indirectamente el objetivo primario; por ejemplo, al desarrollar una labor de difusión de la música en centros escolares a través de conciertos de nuestros alumnos, no sólo incrementamos vías de financiación, elementos de motivación para el alumnado, incentivos a la productividad del profesorado y prestigio para el Centro, sino que también colaboramos en la consolidación de un público para las actividades musicales del futuro, el cual supondrá la demanda necesaria para garantizar futuro profesional a nuestro alumnado actual.

Una vez definida la estrategia, se desarrollaron 7 bloques de actuaciones estratégicas: segmentación de mercado, discriminación de cualidades en el alumnado, potenciación de vocación musical, entorno favorable, conocimientos adecuados y orientación. Cada una de estas líneas se materializa en una serie de acciones, cuyos responsables de llevarlas a cabo, así como los criterios para evaluar su éxito y los indicadores válidos para la evaluación están definidos en el Plan Estratégico. Finalmente, se enlaza dicho plan con el modelo de Excelencia, ya que se define a cuál de las Áreas del modelo se refieren.

Con este Plan Estratégico hemos pretendido armonizar los objetivos que la Consejería nos encomienda (proporcionar alumnado al grado superior) con los que consideramos que nos reclama la sociedad (realizar ofertas educativas y culturales ajustadas a una demanda social existente a la que no se le proporciona oferta adecuada), así como con la que pueden reclamar nuestros clientes (que cada alumno/a, de acuerdo con sus condiciones e intereses, reciba una educación adecuada y orientada a sus necesidades).

ANEXO 2 | ACTUACIONES SOBRE LA DEMANDA EDUCATIVA

En un modelo como este; el primer paso fue estudiar cuál era la situación del Centro y su función social:

- Nuestro Conservatorio posee el grado Medio y el Grado Elemental. Se nutre pues de niños y niñas de entre 8 y 11 años, fundamentalmente procedente de colegios de la zona que realizan las pruebas de aptitud para estudiar el grado elemental; y de alumnado procedente de escuelas de música, conservatorios elementales de la ciudad y de la zona Este de la provincia que realizan las pruebas de acceso al grado medio.
- El servicio inicial que da a la sociedad es formar un número limitado de alumnos en unos estudios que le serán útiles si logra ingresar en el mercado laboral.
- Respecto a este mercado laboral, estábamos formando en áreas muy limitadas (música clásica)¹⁶ y ni siquiera para todos los campos de este estilo de música (normalmente se forma para intérprete solista o compositor, no para profesor, investigador, etc.).

¹⁶ Si tomamos como indicador la venta de CD's, vemos que del mercado musical, sólo un 1% se dedica al Jazz, un 2% a la world music y un 2.9% a la clásica (el resto es para la música popular). En la música en vivo también se observa la evolución: los conciertos y festivales de world music van tomando los escenarios con millones de visitantes.

La educación musical, a todos los niveles, no se ha visto afectada en absoluto por este desarrollo; si bien la educación no oficial ha tomado la iniciativa, la educación formal y los programas de graduación de escuelas han evolucionado en menor medida (APROXIMACIONES A LA DIVERSIDAD CULTURAL Y SISTEMAS DE TRANSMISIÓN MUSICAL). Huib Schippers- director del World Music Centre de Serpa).

Esta especie de “estudio de mercado” y de las necesidades sociales respecto al área musical, pudo ser considerada por muchas personas una ingerencia o un acaparamiento de competencias ajenas; sin embargo, consideramos que un modelo rígido difícilmente puede dar respuesta a las necesidades del entorno en cuanto que éste es diferente en cada área geográfica y a su vez evoluciona a lo largo del tiempo.

Una vez detectado dónde se encontraba la mayor parte de nuestros “clientes potenciales”, procedimos a una segmentación de dicho mercado, ofreciendo el producto diferenciado a cada uno de los grupos. Así podíamos detectar tres grupos:

1. Alumnado susceptible de ingresar en el Centro para estudiar el grado elemental: la mayoría de ellos procedentes de un entorno geográfico próximo, y a los que debíamos admitir tras realizar una prueba de aptitud regulada por ley.
2. Alumnado susceptible de ingresar en el Centro para estudiar el grado medio: precedente de nuestro propio alumnado unido a los procedentes de Conservatorios Elementales y Escuelas de Música de la Provincia.
3. Resto de grupos sociales con un interés determinado hacia la música que no encuentran ningún tipo de enseñanza que se adapte a sus inquietudes.

Para cada uno de ellos diseñamos una actuación diferente:

Pruebas de Aptitud para acceso a Grado Elemental: Estas pruebas eran consideradas un “castigo” para el profesorado encargado de las mismas, quienes intentaban solventar este trámite en el menor tiempo posible. La transformación vino por los siguientes medios:

1. Concienciar al profesorado de que es el momento más importante del año, ya que se elige la “materia prima” con la que desarrollar nuestro proceso educativo.
2. Elegir a los mejores profesores y quien más compromiso tuvieran con esta realidad para realizar dichas pruebas.
3. Intentar que los mejores alumnos y alumnas de los conservatorios elementales hicieran la prueba en nuestro conservatorio (seguimiento de dicha “cantera”, inversión en promoción de nuestro Conservatorio en los elementales, facilidades para la matriculación a distancia en los conservatorios más alejados, etc.).

Intentar que el mayor número posible de niños y niñas de 8, 9 y 10 años realizaran las pruebas de acceso a grado elemental (asistencia a colegios de la zona, envío de publicidad, entrevistas con profesorado de música de enseñanza general, conciertos de alumnos y profesores del Conservatorio para alumnado de los colegios).

- **Colegios de la zona:** en ellos se encuentran los niños y niñas de 8,9 y 10 años con aptitudes musicales idóneas, actitud positiva hacia el estudio de la música y una proximidad al centro que le puede animar a estudiar en el Conservatorio. Sólo era necesario detectar estos casos y que ellos conocieran la posibilidad de estudiar en nuestro Centro.
- **Conservatorios de grado elemental** y escuelas de música de la zona oriental de la provincia de Sevilla: de ellos procede fundamentalmente el alumnado que realiza las pruebas de acceso a grado medio, sin embargo, la opción de elegir nuestro centro depende de una serie de factores (percepción de la calidad, recomendación por parte de su profesorado, correlación de estudios, etc.) era pues necesario colaborar con estos centros en una serie de acciones beneficiosas para ambas partes.
- **Grupos excluidos:** finalmente descubrimos que, del cuadro posterior, sólo dábamos una oferta educativa a la medida al grupo 1; y el problema es que excluíamos al resto de grupos que apenas encontraban en otro tipo de centros una formación adecuada a sus necesidades.

>18	6 JÓVENES Y ADULTOS CON INTERÉS EN LA PRÁCTICA MUSICAL			5 RESTO DE JÓVENES Y ADULTOS
18	1 ADOLESCENTES CON PERSPECTIVAS PROFESIONALES EN LA MÚSICA CLÁSICA	2 ADOLESCENTES SIN PERSPECTIVAS PROFESIONALES EN LA MÚSICA CLÁSICA	3 ADOLESCENTES CON INTERÉS EN OTRAS MÚSICAS	4 RESTO DE ADOLESCENTES
edad				
8				
3	7 MENORES DE 8 AÑOS CON APTITUDES PARA LA MÚSICA			8 RESTO DE MENORES DE 8 AÑOS

Una vez definido este cuadro, decidimos estudiar el desarrollo de una oferta a medida de cada uno de los grupos:

Ampliación de sectores

Si bien nuestro conservatorio sólo puede admitir a un número determinado de alumnado marcado por cupos que establece la Consejería de Educación; nuestras instalaciones y parte de las personas que forman parte del colectivo pueden ofrecer un servicio a otros grupos que tienen interés en acercarse a la música. Esta demanda social

está satisfecha por una red de escuelas de música que en Andalucía no existen, lo cual nos da una oportunidad para ampliar nuestros servicios a la sociedad andaluza y por otro lado, consolidar nuestra vinculación y razón de ser:

Menores de 8 años: la ley no permite ingresar en el conservatorio a alumnado menor de 8 años; sin embargo, la mayoría de los pedagogos invitan a comenzar a desarrollar las capacidades musicales a partir de los cuatro años. La coincidencia de alumnado de últimos cursos que realizan estudios de Ciencias de la Educación en la rama musical, nos permite atender a este segmento del siguiente modo: el profesorado del Conservatorio forma a los alumnos de últimos cursos con conocimientos pedagógicos aplicados al alumnado infantil que, combinados con los conocimientos adquiridos en la enseñanza oficial del Conservatorio y de la Universidad les convierte en profesores hábiles para trabajar con niños y niñas menores de 8 años en los grupos de extraescolares que ofertamos en combinación con colegios de la zona¹⁷.

Jóvenes y Adultos con interés en la práctica musical: nuestro centro utiliza el mismo sistema con este segmento que no tiene espacio en el Conservatorio de manera oficial: en colaboración con el Área de Participación Ciudadana se ofertan unos Talleres del Distrito que financia el Ayuntamiento y en el que el Conservatorio colabora formando al profesorado (a través de los Talleres de didáctica musical y otros) y cediendo el Centro en horario de sábado por la mañana para la realización de dichos talleres. El Conservatorio logra de este modo una financiación para la adquisición de material destinado a dichos talleres que también se utiliza en otras clases, así como la posibilidad de ampliar su horario de apertura a los sábados por la mañana del que se benefician todos los usuarios (profesorado, alumnado, etc.).

Resto de Jóvenes, Adultos y adolescentes: a través de varias ofertas como son la Temporada de Conciertos (alumnos de últimos cursos, profesores y músicos invitados ofrecen conciertos en nuestro salón de actos todos los jueves del curso, abiertos a todos los públicos y divulgados a través de la publicidad costeada por el Distrito Nervión San Pablo que aparece como co-organizador) o la Mediateca (biblioteca de libros, partituras, CD y DVD relacionados con la música con servicio de préstamo, consulta y visionado abierto a todo el público a través de una colaboración con el Ayuntamiento, quien se beneficia de nuestros fondos bibliográficos abriéndolos a sus ciudadanos mientras que el Conservatorio logra nuevas fuentes para la consolidación y ampliación del servicio de biblioteca).

¹⁷ Este esquema piramidal (nosotros formamos a alumnado para dirigir sus conocimientos a la didáctica musical, y les damos un empleo convirtiéndolos en profesores que atienden a un número mayor de alumno/as) no incumple la ley: nuestro profesorado aprovecha horas libres para impartir talleres a alumnos matriculados en el centro quienes posteriormente imparten talleres financiados por Asociaciones de Padres y Madres de alumnos y que aprovechan el material del centro.

Adolescentes con interés en otras músicas: a través de Talleres Permanentes como el de Jazz, Percusión Étnica, Guitarra Flamenca o Batería, impartidos por profesionales de estos estilos, algunos de los cuales no tendrían posibilidad de enseñar en un conservatorio a pesar de ser los más indicados para impartir esta enseñanza; al tratarse de una enseñanza que forma parte del "Paracurriculum", podemos acudir a profesores externos cuyos honorarios se financian con la aportación por parte del alumnado quien puede recibir becas de los fondos del Centro.

Alumnos con (1) y sin (2) perspectivas profesionales: esta atención a la diversidad que hay en el conservatorio se ha realizado basándose en una serie de principios:

1. La música en el conservatorio se trata de una enseñanza no obligatoria, con lo cual no existe una obligación socializadora de asegurar que todo/as alcancen unos mínimos estándar.
2. La vía intermedia de un nivel educativo a medio camino entre las necesidades de los grupos 1 y 2 supone una oferta que no se adapta a las necesidades específicas de cada uno de los grupos.
3. La existencia de profesorado con un perfil más apto para formar al alumnado del grupo 1 y otro para el alumnado del grupo 2 permite adaptar la oferta educativa a la demanda educativa.

La adecuación de la oferta educativa a estos dos grupos que conviven en el centro se ha llevado a cabo del siguiente modo:

1. **Elección de profesorado**, el alumnado puede elegir el profesor con el que quiere realizar los estudios, esto permite que aquellos que quieren un nivel alto de exigencia con un alto nivel educativo, puedan encontrar al profesorado indicado, mientras que aquellos que buscan una enseñanza más flexible y menos exigente, aún a cambio de un menor nivel educativo, también puedan encontrar a su profesorado.
2. **Selección de grupos** integrados 100% por alumnos de grupo 1 y otros de grupo 2; independientemente del curso en el que se encuentren.
3. Realizando calificaciones del alumnado en uno de los dos grupos para observar sus intereses, preocupaciones y opiniones a través de las encuestas generales y comprobar la bondad de dicha clasificación.

Adaptar el modelo educativo a cada uno de los dos grupos logra minimizar el fracaso escolar, ya que hasta este momento se consideraba como tal a aquellas personas que no alcanzaban el estándar único y por tanto no superaban los criterios de evaluación.

www.juntadeandalucia.es/institutodeadministracionpublica

