

La idea principal de calidad es la mejora continua. En todos los centros se realizan mejoras, aunque no estén en redes de calidad, porque hay personas en ellos que se esfuerzan, pero falta asegurar esas mejoras con independencia de la permanencia de las personas. Además, esta idea de mejora continua es tener como principio que todas las actividades que realizamos en los centros son susceptibles de ser mejoradas y debemos intentar hacerlo.

La mejora se logra más eficazmente si hay una orientación al cliente y a los procesos. En los centros, puesto que somos empresas, también tenemos clientes, aunque cueste entenderlo. Cliente es el destinatario o usuario del servicio que prestamos, que no es siempre ni sólo el alumnado o sus familias. Muchas veces son los compañeros de trabajo. A éstos la mejora les debe ser útil en su trabajo. Proceso es la forma en la que desarrollamos los servicios, que es lo único que podemos mejorar, por ello la idea de proceso es muy importante.

La dificultad está en estandarizar las mejoras, es decir en consolidarlas, en mantenerlas aunque cambien las personas; por ello, es muy importante diseñar e implantar un sistema de gestión que deje muy claro cómo se hacen los procesos en ese centro.

Para implantar el sistema de gestión en nuestro centro no hemos tenido dificultades porque hemos partido de lo que en el centro se hacía y variando poco a poco con el objetivo de estandarizar y de asegurar. La burocracia en una organización es inevitable. Estandarizar requiere documentar y hacer registros. Calidad im-

plica resultados, los que la organización quiera, pero implica controlar nuestro trabajo para ver cómo vamos respecto a los objetivos que tenemos y cómo podemos mejorar. Tenemos muchos registros de mediciones que antes no realizábamos. Sin embargo, la estandarización ha eliminado otros muchos papeles del centro: ahora utilizamos formatos unificados que facilitan el trabajo y hemos reducido el volumen de documentos. También hemos reducido a un grupo de personas el conocimiento de la terminología evitando la carga que ello pudiera haber supuesto para el profesorado.

La “mejor mejora” que hemos introducido en nuestro centro es que trabajamos con datos y no con impresiones: hace cuatro cursos la fidelidad en la matrícula era de un 53% y el curso pasado fue de un 74%, la participación de los padres en la primera reunión colectiva es del 92,5%, la satisfacción del profesorado de las sesiones de evaluación es de 9,04 sobre 10, la satisfacción de la comunidad educativa con la convivencia es de un 7,5 sobre 10, en las encuestas realizadas a las familias lo que más se valora es la acción tutorial con un 8,4 sobre 10.

Pero lo importante en nuestra organización es reconocer que tenemos también datos no satisfactorios, no conformidades, que, como comprenderéis, no las publicamos, porque son las mejoras que debemos acometer. ¡Nadie es perfecto!...Pero lo intentamos.

Un enfoque hacia la excelencia

Colegio Vedruna. Pamplona

El camino transitado

Fundado en 1943 por las Hermanas Carmelitas de la Caridad y situado en pleno centro de Pamplona, el Colegio Vedruna (Carmelitas) cuenta con un personal de 72 trabajadores y escolariza a más de 825 niños y niñas desde primer curso del Segundo Ciclo de Educación Infantil hasta 2º de Bachillerato. Ha tratado de mantenerse fiel a un estilo educativo propio adaptándose al mismo tiempo a las exigencias sociales, valiéndose de profundos cambios internos tanto a nivel de titularidad como de organigrama y cargos directivos.

Al éxito en la transición de estos cambios y al mantenimiento de nuestro estilo educativo está contribuyendo de manera incuestionable la apuesta decidida por los sistemas de gestión de calidad. El recorrido del Colegio ha sido, en este sentido, corto pero muy intenso. Desde el curso 2001-02 el Colegio apostó por la gestión de calidad según la norma ISO, obteniendo la certificación ISO 9001-2000 en 2003 y 2004. Comenzar por la norma ISO fue un acierto porque permitió sistematizar y controlar todos los procesos clave de la organización y propició la obtención rápida de un reconocimiento externo, cuestión ésta importante para la motivación de las personas del Colegio. Su ámbito de aplicación es, sin embargo, muy limitado y no termina de adaptarse bien al mundo educativo. Ya como segundo paso y sobre la base de un sistema de gestión limitado pero ya implantado, los líderes de la organización decidieron consolidar dicho sistema de gestión tomando como referencia la excelencia y el modelo europeo EFQM, mucho más amplio, exigente y ambicioso, abarcando todos los aspectos de la organización. Tras dos años de adaptación e intenso trabajo, el Colegio Vedruna obtuvo en

AÑO	RECONOCIMIENTO
2003	ISO 9001-2000
2004	ISO 9001-2000
2006	EFQM 400+
2008	EFQM 500+
2008	Premio Navarro a la Excelencia

2006 el sello de plata EFQM hoy llamado reconocimiento 400+. Con convencimiento y entusiasmo y creyendo en el modelo, en 2008 el Colegio Vedruna ha obtenido el reconocimiento 500+ y el Premio Navarro a la Excelencia 2008 para entidades públicas o privadas sin ánimo de lucro.

Con la experiencia acumulada en todo este trayecto consideramos que el modelo EFQM tiene la virtud de ofrecer un análisis y unas herramientas idóneas para cualquier organización pero se adapta de forma especialmente satisfactoria y productiva a los centros educativos debido, entre otras cosas, a la importancia que da a las personas (principal tesoro de cualquier centro educativo) al papel central que otorga a la autoevaluación (y nosotros somos profesionales de la evaluación) y a la amplitud y diversidad de los resultados que contempla. El liderazgo que en Navarra ejerce el sector educativo en la búsqueda de la excelencia y de la mejora continua desde el modelo EFQM, confirmado año tras año por los reconocimientos públicos, es una prueba que desnuda los argumentos y supera las reticencias de los más escépticos, también presentes en este sector. La presencia en nuestra comunidad de la Fundación Navarra para la Calidad, que vela por el fomento y la promoción del modelo EFQM, constituye un lujo, incluso económico, que no se puede desaprovechar.

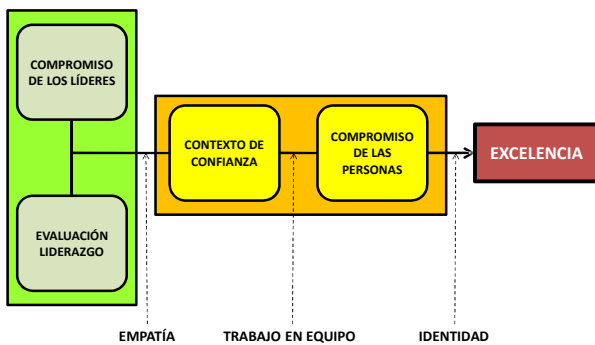
El enfoque adoptado: Hacia la excelencia desde y con las personas.

En el Colegio Vedruna hemos estado convencidos desde el principio de que **las personas de la organización son la piedra angular sobre la que pivota el nivel de excelencia de un centro educativo** no sólo por cualificación sino también **por su nivel de compromiso y su identificación con la organización**. Tarea fundamental de los líderes es, por lo tanto, cultivar y facilitar la identidad de centro y el compromiso de las personas. El gráfico de la siguiente página refleja este planteamiento que trataremos de explicar a continuación.

El contexto de confianza

Uno de los elementos fundamentales en nuestro trayecto por la gestión de calidad y de nuestra búsqueda de la excelencia es la necesidad de generar en las personas de la organización un contexto de confianza. Desde un principio creímos que era muy conveniente partir de un presupuesto: que **en la implantación de un sistema de gestión de calidad existe sólo un cartucho** y que, si no se tiene éxito a la primera, se genera en las personas un clima de recelo que puede condicionar y dificultar mucho un segundo intento.

Ante todo, consideramos necesario superar reticencias, prejuicios



posibles y posibles malas experiencias de nuestro contexto evitando asociar la gestión de calidad con algo negativo o peyorativo. En primer lugar, tenía que quedar claro implícita o explícitamente desde el principio que nuestro concepto de la mejora continua y de la búsqueda de la excelencia **no significa que las personas tengan que trabajar más, sino mejor**. En segundo lugar, la introducción de un sistema de gestión hacia la excelencia **no significa en absoluto más burocracia superficial** sino asunción de acuerdos adoptados explícitamente por escrito. En tercer lugar, la gestión de calidad **no puede convertirse en algo añadido y paralelo a la actividad diaria y cotidiana de los profesores** sino en una nueva forma diaria de trabajar que mejora el control de los procesos y facilita la autoevaluación. En cuarto y último lugar, **hay que secuenciar los esfuerzos dando pasos cortos pero gratificantes**. Es importante que la organización note los resultados a corto plazo y, a ser posible, con reconocimiento para el personal. En este sentido para nosotros ha sido un acierto comenzar por la gestión de calidad según el modelo ISO 9001-2000 y continuar después buscando la excelencia según el modelo europeo EFQM. La obtención de la ISO 9001-2000 en 2003 y 2005, el sello de plata 400+ en 2006 y el sello 500+ y el Premio Navarro a la Excelencia en 2008 constituyen un refuerzo positivo indudable para continuar buscando la excelencia y un premio para toda nuestra comunidad educativa

Nuestra apuesta por la excelencia y la gestión de calidad ha sido, por lo tanto, radical: todo lo que no sea un éxito desde el principio puede convertirse, más adelante, en una rémora insuperable al predisponer negativamente a las personas de la organización. Por eso **es fundamental que el Equipo Directivo considere prioridad absoluta la implantación de un sistema de gestión de calidad** sacrificando incluso otros objetivos anuales que pudieran ser también muy interesantes pero que harían de la búsqueda de la excelencia algo añadido y superpuesto. Sólo así se puede generar el contexto de confianza necesario para asegurar el éxito de esta apuesta radical.

El liderazgo del equipo directivo

Al hilo con lo anterior, el liderazgo inicial que el Equipo Directivo

ha de ejercer es fundamental para constituirse en motor del cambio en la organización y para el éxito en la implantación y más tarde en la consolidación de un sistema de gestión de calidad.

Por una parte, **sólo el compromiso total de los líderes es capaz de generar en las personas de la organización la confianza y la credibilidad arriba mencionadas**. Por eso el objetivo del Equipo Directivo del Colegio tiene que ser dar ejemplo trabajando más que nadie y formándose en las herramientas fundamentales de la gestión de calidad para lograr con el tiempo el liderazgo compartido: que todas las personas de la organización sean líderes. El Equipo Directivo ha de capacitarse para poder capacitar a las personas de la organización

Pero para que el compromiso de los líderes de la organización comprometa a las personas de la misma consiguiendo el liderazgo compartido, los líderes de un centro educativo tienen una gran y valiosísima ventaja: los directores son, antes y principalmente, profesores. Y esa es una excelente condición para un aspecto fundamental del liderazgo: **la empatía**. La empatía es una capacidad que predispone a la asertividad y a la escucha y permite a los líderes facilitar, catalizar, fomentar y favorecer acuerdos y cumplir los compromisos, propiciando de esta forma la cohesión dentro de la organización.

Finalmente, el mantenimiento y el fortalecimiento del liderazgo sólo son posibles si **los propios líderes se someten mutuamente y de forma periódica y sistemática a la evaluación rigurosa y completa la efectividad e idoneidad de su propia actuación** por parte de las personas de la organización. Las herramientas pueden ser múltiples pero han de ser comprometidas. De ello depende que el liderazgo se desvirtúe o quede fortalecido.

El compromiso de las personas y su identificación con la organización

El liderazgo compartido, anteriormente citado, presupone, si de lo que estamos hablando es de excelencia, la convicción de que en una organización tan especial como un centro educativo la participación y el consenso no son una oportunidad sino una necesidad. Y la participación y el consenso tienen un instrumento fundamental: el trabajo en equipo. **Sólo el trabajo en equipo y las decisiones compartidas comprometen a las personas de la organización**. Hay que reducir al máximo el ámbito de decisiones individuales y facilitar, fomentar y dinamizar el encuentro formal e informal para, desarrollando la capacidad de trabajar en equipo, conseguir la necesidad de trabajar en equipo. Es un hecho para nosotros contrastado que la participación constante en la toma



de decisiones y la asunción de acuerdos por consenso fortalece a la organización al **lograr el compromiso de las personas y que el sentido de pertenencia y la identificación con la organización sean un valor de las mismas**, una creencia arraigada en ellas que se nota en el comportamiento diario y que redundará en la excelencia.

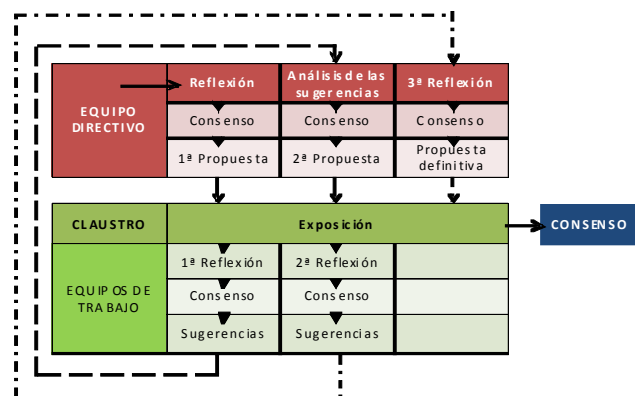
cia del servicio prestado. No trabajan para una organización sino para “su” organización.

La tipología de equipos puede ser muy diversa pero en todos los casos sus efectos son muy beneficiosos porque, como muestra el gráfico, favorece la transmisión de buenas prácticas, facilita la coordinación, permite transmitir el liderazgo compartido, asegura el alineamiento de las decisiones con la Misión y la Visión y genera identidad e identificación con la organización n, cohesionándola (véase el gráfico siguiente).

Misión, valores y visión: Una oportunidad para profundizar en el carácter propio y propiciar el compromiso.

En la línea de lo anteriormente descrito, la definición y la revisión de la MVV ha representado para nosotros una extraordinaria oportunidad para propiciar el compromiso de las personas y, al mismo tiempo, para profundizar en el carácter propio de nuestra organización. Es, posiblemente, la inversión más productiva y eficiente que una organización tiene para garantizar la búsqueda de la mejora continua y de la excelencia. De hecho, en el Colegio Vedruna partimos de la convicción, confirmada por la experiencia, de que la potencia y la capacidad de la MVV para impulsar el cambio en una organización están directamente relacionadas con los recursos y el esfuerzo que la misma destine a su definición o revisión.

El compromiso de las personas se consigue propiciando la participación y el consenso a distintos niveles: Equipo Directivo, Equipos de Mejora y Claustro. El Equipo Directivo, previa reflexión rigurosa y prolongada, realiza una propuesta de MVV al Claustro que, dividido posteriormente en Equipos de trabajo transversales y liderados por un componente del Equipo Directivo estudia minuciosamente dicha propuesta y realiza sugerencias. El hecho de que estos equipos sean transversales y abarquen a todas las etapas educativas ayuda a crear cohesión y comunicación entre todas las personas. Estos equipos pueden ser flexibles y cambiar de una sesión a otra propiciando así el diálogo entre todos los profesores. En ellos se discuten las opiniones personales sobre la propuesta del Equipo Directivo y se adopta por consenso una decisión de equipo que vuelve a los líderes. Éstos analizan de



nuevo la propuesta de los Equipos que realizan una síntesis que se vuelve a presentar al Claustro. El proceso continuaría tal y como el gráfico representa terminando en un consenso asumido por todos y que compromete a todos y facilita la identificación con la organización.

La Misión de la organización es la que es, pero tiene mucho sentido primero, someter a reflexión si su quehacer diario responde a esa razón de ser y, segundo, si la formulación propuesta por el Equipo Directivo es la más acertada. Ello contribuye a concienciar a las personas sobre la finalidad del Colegio y a que todos se sientan partícipes en su redacción. Los valores de la organización representan creencias arraigadas en el comportamiento diario de las personas que aportan un valor añadido a su servicio. Reflexionar sobre cuáles son esos Valores y, ante todo, sobre cómo contribuyen a la realización de la Misión, es una extraordinaria forma de explicitar el estilo y el carácter propio de la organización. Compartir la visión y la estrategia del Equipo Directivo con todo el Claustro y asegurarse entre todos de que responde a la misión de la organización favorece que el carácter propio se mantenga y se fortalezca.



Autoridades con CC Vedruna.