

Reflexiones sobre la calidad en las escuelas infantiles

Jesús María Azkona
Alfredo Hoyuelos Planillo

Calidad y más allá de la calidad en educación infantil

*Más allá de la calidad*¹ es el título de una interesante y brillante investigación sobre el concepto de calidad realizado por Gunilla Dahlberg (investigadora sueca), Peter Moss (investigador de la Universidad de Londres y excoordinador de la Red de Atención a la infancia de la Comisión Europea), y Alan Pence (investigadora canadiense). Estos autores ponen en crisis el concepto tan extendido de calidad y que proviene de una tradición filosófica positivista, modernista, neoliberalista, gerencialista y economicista. Esta tradición trata de imponer un significado unidireccional y tecnológico al concepto de calidad que tan manido, de forma perversa, puede ser usado.

Dichos investigadores abogan, como salida paradigmática y terminológica el concepto de «construcción de significado», que trata de contextualizar cada ámbito, en este caso educativo, desde los valores de la ética, de la complejidad, de la diversidad y de las perspectivas múltiples.

La calidad de cualquier organización tiene que ver con la confianza total diferenciada en todas las personas pertenecientes a un proyecto y con un sentimiento básico de libertad para crear, probar, experimentar y cometer los errores necesarios para que el proyecto esté en una constante renovación y cambio

1. DAHLBERG, G., MOSS, P. y PENCE (2005). *Más allá de la calidad en educación infantil*. Barcelona: Graó.

Hablar, de esta forma, de una escuela, experiencia o normativa de calidad es arriesgarnos a entrar en un terreno resbaladizo, ambiguo y, muchas veces, proselitista.

Cuando hablamos de calidad, debemos saber muy bien definirla y poner sobre la mesa los criterios que están involucrados en la propia definición. Ahora, vamos a ofrecer una serie de elementos (que se deben entender sistémicamente entrelazados) que, desde diversas investigaciones consolidadas, hacen que un centro de educación infantil sea considerado de calidad). Para ello, nos valdremos de cinco experiencias-estudios-documentos² que, con suficiente aval investigador, nos proponen criterios concretos para hablar de contextos de calidad.

Queremos exponer estas condiciones o criterios que pueden configurar el sentido de una experiencia educativa significativa para niños, niñas y personas adultas (profesionales, padres y madres). En esta concreción, tal vez, encontremos una salida no retórica al problema que ahora nos ocupa.

1. Familiaridad

Una Comunidad Educativa pequeña invita al diálogo, a la participación, al intercambio (los centros grandes tienden a ser más

burocráticos y normativos), al conocimiento mutuo y, sobre todo, rechaza el anonimato. La escuela debe ser un lugar acogedor y cercano para promover las relaciones sociales. En este centro pequeño, es más fácil crear un buen ambiente de trabajo, un marco afectivo de relaciones, un trato individualizado y una sensación adecuada de bienestar, seguridad, respeto y libertad.

2. Profesionalidad

Trabajar en educación infantil exige profesionales adecuadamente preparados y, por lo tanto, titulados. Esto es algo vital para asegurar una experiencia educativa de calidad para los niños y niñas.

“La formación de los maestros —dice el informe señalado— es una de las variables que determina la calidad de la enseñanza que imparte un centro. Los centros que puntúan más alto en la calidad de su atención educativa, tienen maestros con una formación más amplia y especializada en Educación Infantil. Estos maestros cualificados promueven con mayor acierto la salud, la seguridad y el desarrollo cognitivo, lingüístico, social y emocional de los niños, tienden a ser más constructivos y menos críticos en sus valoraciones, diseñan mejores actividades y ambientes de aprendizaje, participan

2. a) Los 40 objetivos de calidad en los Servicios Infantiles de la Red de Atención a la Infancia de la Comisión Europea; b) el estudio *Calidad de los servicios para la primera infancia y estimación de la demanda*, de la Universidad de Vic; c) el informe del Departamento de Psicología Evolutiva de la Universidad Autónoma de Madrid; d) el documento informativo, de diciembre de 2007, elaborado por la Junta de Portavoces de la Red Pública de Educación Infantil de la Comunidad de Madrid; y e) la experiencia educativa de Reggio Emilia que es reconocida internacionalmente como una experiencia de extraordinaria calidad.

y se involucran más en los juegos infantiles, y establecen relaciones más sensibles y afectuosas con sus alumnos [...] No obstante, no resulta válida cualquier tipo de formación. Tras revisar las investigaciones existentes sobre el tema [...] concluyen que sólo los maestros que tenían una formación universitaria especializada en Educación Infantil obtuvieron puntuaciones situadas entre bien y excelente, y son estas las puntuaciones que realmente produjeron efectos positivos duraderos. Los maestros que no recibieron esta formación tendían a implicarse menos [...] en los juegos de los niños, y en estas situaciones los niños se muestran más descontentos, lloran con frecuencia y establecen vínculos de apego más inseguro" (González del Yerro y Rodríguez, 2009).

No es suficiente, ni mucho menos, el conocimiento intuitivo para ser competentes profesionales de la Escuela Infantil. Diseñar y regular adecuados contextos óptimos de aprendizaje, saber reconocer las características de cada alumno o alumna, observar adecuadamente, respetar los ritmos de aprendizaje de cada sujeto requiere una capacitación previa insoslayable.

3. Dignidad profesional

Cualquier profesional que trabaja en una Escuela Infantil debe estar adecuadamente pagado, y sus derechos laborales convenientemente reconocidos como una forma de valorar su importantísima labor educativa con los niños y niñas desde el nacimiento.

4. La estabilidad del personal

En este sentido, es bastante contundente el informe de la Universidad Autónoma de Madrid: "los cambios constantes de personal sobre los niños: terminan experimentando grandes dificultades para adaptarse a la escuela, presentan un vocabulario más limitado, se relacionan peor con sus iguales, tienden a presentar conductas más agresivas, e incluso pueden llegar a establecer con sus madres vínculos de apego inseguros" (González del Yerro y Rodríguez, 2009).

Las condiciones laborales y salariales y las privatizaciones del sector, hacen que existan cambios constantes de un personal con el que es difícil conformar un grupo de trabajo, adquirir compromisos a medio y a largo plazo, establecer vínculos afectivos con los niños y niñas, y dar continuidad cualificada a cualquier proyecto educativo.

5. La procedencia cultural de los y las profesionales

Diversas investigaciones señalan que la diversidad del alumnado existente debe reflejarse en la composición del equipo docente. De la misma manera, también señalan la importancia de la presencia de hombres educadores en los equipos educativos.

6. La importancia del proyecto común y del trabajo en equipo

Según señala el estudio de la Universidad de Vic (Balaguer y Arderiu, 2007), es importante

establecer las bases para llevar a cabo un proyecto común y coordinado en el que participen todos los trabajadores y trabajadoras de la escuela (personal docente, cocineras y auxiliares de limpieza). Este aspecto da coherencia, solidez y bienestar al proyecto educativo.

7. La no fragmentación de la identidad de la etapa y, sobre todo, del ciclo educativo 0-3 años

Es muy importante que la etapa (0-6) contenga una identidad propia en cuanto a organización, objetivos e intencionalidad educativa. El informe de la Universidad Autónoma de Madrid también lo apunta.

En esta misma línea, Cotton y Faires (2001) afirman la necesidad de evitar aplicar en la Escuela Infantil el tipo de programas propios de etapas educativas posteriores, pues ni su metodología se ajusta a las características evolutivas propias de la etapa 0-6, ni responden a sus necesidades educativas, ni han conseguido conducir a los centros infantiles que las aplican a obtener puntuaciones altas en la calidad de la educación que imparten. Las investigaciones revisadas sugieren que la posibilidad de que los alumnos se impliquen en conductas sociales negativas en años posteriores se incrementa cuando los centros a los que asistieron de niños impartían programas educativos 'para mayores'.

La realidad escolar de la mayoría de centros en las distintas Comunidades autónomas, sin embargo, no avala —en la práctica— esta

idea. El 3-6 está fagocitado por la organización de tiempos, espacios, formas curriculares y didácticas de una escuela primaria que, al mismo tiempo y cada vez más, se parece a la escuela secundaria.

Pero todo no acaba aquí. La aparición de las aulas de 2 años (e incluso de 1 año), ahora legitimadas inadecuadamente por una perversa LOE en este sentido, están llevando a una desacertada fragmentación del ciclo 0-3 años. Esto hace que muchos niños y niñas permanezcan en este tipo de centros 1 año o al máximo dos. De esta manera, es imposible dar continuidad y estabilidad a proyectos educativos, establecer relaciones significativas con las familias, y proponer valores educativos a medio y a largo plazo para evitar las prisas por alcanzar determinados objetivos (con lo que supone de irrespetuoso para el ritmo de aprendizaje de algunos niños y niñas). Todos ellos elementos que configuran, también, la calidad de un centro educativo.

8. La no jerarquización de propuestas

Hablando de calidad, son tan importantes las actividades con el agua, barro, pintura, cuentos, como las cotidianas referidas a la alimentación, baño, sueño, etc. Nada es funcional ni rutinario. Cada momento contiene —en sí mismo— una calidez educativa que privilegia la autonomía y el ritmo personal de cada niño y niña. Todas estas ofertas son cuidadas por profesionales con la misma categoría laboral.

9. El realismo y respeto a la cultura de la infancia del proyecto educativo, del currículum y de la propuesta pedagógica

Es importante que exista un documento escrito que recoja el proyecto de la escuela infantil, para que este pueda ser revisable y discutible. La forma de llevar adelante la propuesta educativa debe tener en cuenta las características del contexto en el que se desarrolla, sus límites y posibilidades.

Al mismo tiempo, es necesario articular un proyecto educativo, curricular y propuestas pedagógicas que respeten las capacidades de los niños y niñas y su cultura, su entereza (sin separaciones rígidas en áreas), su forma de entender la realidad social y que, fundamentalmente, valoren las capacidades extraordinarias que tienen los niños y niñas de aprender por sí mismos —con una imagen de infancia optimista y considerando al niño y a la niña capaces desde que nacen— en contextos idóneos donde puedan desarrollar y expresar dichas capacidades diferenciadas.

La vida cotidiana debe ser el eje del proyecto educativo como fuente de aprendizaje constante.

La propuesta educativa debe favorecer el juego, la alegría y el placer que supone aprender, creando ocasiones a niños, niñas y a personas adultas para encontrar fuentes de satisfacción personal y colectiva. Una propuesta educativa que valora el aprendizaje

en un contexto social que tiene sus propios valores y normas que se derivan de la vida compartida.

También es importante que exista un proyecto que respete la diversidad, la diferencia y la individualidad. Un proyecto que es importante que sea compartido entre niños y niñas, familias y profesionales.

10. Formación permanente

Dice Loris Malaguzzi que disponer de profesionales adecuadamente formados es un derecho del niño y de la niña. La puesta al día debe ser una de las obligaciones de los y las profesionales que trabajan en educación. Por este motivo, no puede ser algo dejado a la voluntad o al voluntarismo de cada cual.

Los profesionales que componen el equipo de la escuela deben disponer de momentos obligatorios (por convenio) de no trabajo directo con los niños y niñas para preparar las propuestas educativas, realizar formación, estar al día, reunirse, encontrarse con las familias, realizar informes individuales, entrevistas, etc. Este tiempo sería importante que no fuese inferior a la décima parte que conforma la semana laboral.

11. Investigación permanente

Los diversos profesionales desean aprender constantemente y disponen de los medios materiales y humanos suficientes para poder observar, reflexionar e investigar sobre las

capacidades infantiles o la forma que tienen de aprender los niños y las niñas de manera que puedan ayudarles —a través de la escucha y del respeto— en su proceso de desarrollo social, afectivo, cognitivo, sensorial, estético, motor, etc.

12. Cocina como centro educativo

Los centros de calidad educativa disponen de una cocina propia en la que un cocinero o cocinera (perteneciente al equipo de la escuela) elabora todos los alimentos y cuida la calidad de los mismos.

13. Limpieza

Para una calidad adecuada de los centros, también es importante contar con un número adecuado de personal (componente del equipo de la escuela infantil) suficientemente cualificado, que se encarga de limpiar y de ayudar en las tareas de cocina para favorecer, junto al personal educador, la propia tarea educativa.

14. Medios humanos y materiales suficientes

La Escuela Infantil, además de disponer de personal adecuadamente cualificado (profesionales, cocinero/a, auxiliares, asesores, orientadores...), mantiene suficientes medios y personas (sin contar con el personal en prácticas) para que se dé una adecuada relación adulto-niño/a para atender con dignidad e individualidad a todos y cada uno de los niños

y niñas (ratios muy alejadas de las indignas que plantea la legislación española).

La ratio de personal que aconseja la Red de Atención a la Infancia de la Comisión Europea (1996) es la siguiente:

- 1 adulto: cuatro plazas para niños menores de 12 meses.
- 1 adulto: 6 plazas para niños de 12 a 23 meses.
- 1 adulto: 8 plazas para niños de 24 a 35 meses.
- 1 adulto: 15 plazas para niños de 36 a 71 meses.

La experiencia reggiana desarrolla, también adecuadamente, la idea de la pareja educativa. Esta concepción organizativa, analizada e investigada por Loris Malaguzzi, consiste en que dos personas (con la misma categoría profesional, igual calendario, con las mismas funciones e idéntico sueldo) comparten, sin divisiones nominales, un único grupo de niños y niñas, durante la mayor parte de la jornada laboral. Dos profesionales que se reparten la responsabilidad de la relación con las criaturas, con las familias y que tienen el mismo poder de decisión.

La pareja educativa rompe, culturalmente con un modelo tradicional de una maestra con un grupo de niños y niñas, o con una agregación de dos personas en la que hay una maestra o un auxiliar con diferentes funciones y categorías.

"La co-presencia (y en un sentido más amplio la concepción de un trabajo cooperativo) que existía desde el principio ha supuesto una consciente ruptura con el tradicional aislamiento de los educadores que malentienden su libertad didáctica y, de esta manera, legitiman su soledad humana y, también, la profesional y cultural. Esto es un hecho que, en realidad, empobrece y marchita muchas potencialidades y recursos que son importantes para cualificar y hacer eficaz la tarea educativa [...]"

El trabajo en pareja y, después, el de las parejas en grupo han ofrecido enormes beneficios, para niños y adultos, tanto en el plano educativo como en el psicológico. Pero, además, este trabajo en pareja, que se incluía en un proyecto interaccionista y socio-constructivista constituía el primer ladrillo que, junto a otros, formaba un puente que nos llevaba hasta la idea de gestión social y de participación de los padres.

Los niños, que están naturalmente disponibles, no se hacen amigos o maestros entre ellos, recogiendo los modelos del cielo o de los libros. Recogen e interpretan los modelos de los maestros y adultos: tanto cuanto más saben estos trabajar, discutir, pensar e investigar juntos" (Malaguzzi, 2001, 77-78).

La pareja educativa cualifica el trabajo educativo de toda la escuela.

15. Espacios idóneos

Poseer una arquitectura propia con espacios suficientes (los espacios inferiores a 7,6 m² por

alumno/a incrementan, al parecer, los niveles de agresión, destrucción y la realización aleatoria de actividades físicas) y de calidad (luminosos, aireados, seguros...) para la realización de propuestas diversas (aulas, talleres, música, etc.), con zonas adecuadas, separadas y ventiladas para el reposo, la comida, el baño de los niños y niñas, para que los profesionales se reúnan y también lo hagan con las familias, es una de las condiciones que —también— aseguran el trabajo educativo. También es importante disponer de patios adecuados (cubiertos y sin cubrir) para que las criaturas tomen el aire, el sol, etc.

16. Trabajo con grupos reducidos

Otra de los ejes que permiten desarrollar la calidad es el trabajo con grupos reducidos para que el personal pueda ser más sensible y responder con un acierto mayor a las señales de los niños para crear con ellos vínculos de apego seguro que generan en los pequeños la confianza que necesitan para jugar, explorar el mundo y desarrollar su competencia social.

El grupo reducido parece que es contradictorio con la idea, anteriormente mencionada, de la pareja educativa, ya que esta supone juntar dos unidades de alumnos en el mismo espacio (aunque no todos los niños y niñas de un grupo tengan que compartir necesariamente el mismo espacio durante todo el día). Creemos que es necesario equilibrar el tamaño del grupo con las ventajas incuestionables de la pareja educativa.

17. Transparencia

Los padres y madres —esta es otra característica genuina de la calidad educativa— deben tener acceso abierto, organizado y cotidiano a las diversas dependencias del Centro y deben poder entrar en familiaridad con las diversas personas que habitan esa pequeña comunidad educativa para intercambiar opiniones y experiencias, principalmente, con las profesionales que van a estar toda la jornada con sus hijos e hijas con quienes realizan una comunicación afectiva cotidiana.

Es la concepción de una escuela abierta al entorno que promueve la participación cotidiana de las familias a través de la libre accesibilidad, la información diaria y la comunicación.

La escuela, así lo resalta el informe de la Universitat de Vic (Balaguer y Arderiu, 2007), se concibe como un apoyo a las familias en la educación y la crianza de los hijos e hijas.

18. Participación democrática

Es imprescindible favorecer y encauzar la participación e implicación de las familias y de los ciudadanos y ciudadanas —a través de una deseable representación democrática— en las decisiones que afectan a la gestión y gobierno del Centro educativo.

Como afirma el informe de la Universitat de Vic, es importante incorporar las iniciativas de las familias en la dinámica del centro para que

estas se sientan miembros activos de la comunidad educativa.

19. Proyecto social y cultural

La Educación Infantil pretende ser un recurso social y cultural para toda la Comunidad en la que está ubicado. Se relaciona con el pueblo, barrio o ciudad ofertando iniciativas de formación que favorezcan el desarrollo personal y el intercambio de las diversas generaciones.

20. Documentación y evaluación

Los centros (sus paredes, ventanas...) deben ser un soporte documental (a través de imágenes y escritos) que narren las diversas e interesantes experiencias que realizan los niños y niñas para dar publicidad a las capacidades inteligentes del ser humano desde que llega a este mundo.

La documentación es, además, uno de los valiosos instrumentos que posibilitan llevar a cabo una evaluación y reflexión sobre la práctica como soporte imprescindible para mejorar la realidad.

21. Compatibilidad de derechos

Es necesario coordinar (a través de horarios y calendarios flexibles, pero al mismo tiempo sin permitir indiscriminadamente que los niños y niñas estén demasiadas horas o días anuales en un centro) combinar los derechos inalienables de los niños y niñas a la

educación (pero también a estar con su familia, a descansar, etc.), con los derechos de los padres y madres (entre ellos el derecho a trabajar y, también, a estar con sus hijos e hijas), con los derechos de los y las trabajadoras de la Escuela Infantil.

Estos aspectos deberían ser recogidos escrupulosamente en la legislación actual (leyes, reales decretos y autonómicos, y resoluciones) que permitieran asegurar la calidad educativa en la que están escolarizados los niños y niñas de educación infantil.

Somos conscientes de que esto no se recoge adecuadamente en la actual normativa. Con la esperanza de que algún día pueda incluirse trabajamos, con ilusión, cada día en las escuelas infantiles, también para mejorar la calidad de las mismas.

Un documento. Criterios de evaluación de la calidad en las escuelas infantiles

En estos últimos años, el concepto de calidad es uno de los más manidos y utilizados en todos los aspectos de la vida ("calidad de vida", "servicios de calidad", "calidad al cliente"...) y, por ende, también en el ámbito educativo.

Curiosamente, desde diferentes (y, a veces, antagónicos) espacios, se abandera la calidad, sin haber sido previamente definida, dando lugar a muchos equívocos y confusiones.

Con este documento pretendemos definir más claramente el camino de la mejora de las escuelas infantiles con el fin de lograr una escuela realmente de calidad y de excelencia, entendida esta como el modo sobresaliente de gestionar la organización en los ocho conceptos fundamentales de la excelencia (según el criterio EFQM —modelo de calidad europeo—): orientación hacia los resultados; orientación al cliente; liderazgo y coherencia; gestión por procesos y hechos; desarrollo e implicación de las personas; proceso continuo de aprendizaje, innovación y mejora; desarrollo de alianzas; y responsabilidad social de la organización.

En el caso de nuestras escuelas infantiles, y a pesar de las dificultades en cuanto a ratios, condiciones laborales-económicas de los/as trabajadores/as, condiciones de espacio de las escuelas, fragmentación del ciclo, etc., este documento es una guía para poder asegurar que nuestros centros son ya de calidad o están en el camino de mejora del que hablamos.

¿Cómo afrontar a este documento?

Con mucha paciencia, sin prisas. Los temas de calidad (su nomenclatura, su discusión, etc.) necesitan tiempo para posarse, valorarse y consensuarse.

En este documento hay términos o conceptos que no son de uso común en nuestras escuelas y, por ello, el proceso de familiarización con ellos se debe dar progresivamente: como decimos, con tiempo.

Un ejemplo. El concepto de cliente es un elemento muy común en este "mundillo" de la calidad, entendido cliente como aquel que recibe un servicio (producto, servicio educativo, de atención, sanitario...).

Generalmente (por no decir siempre), en el caso de las escuelas infantiles (para ellos/as, guarderías), el cliente es la familia. Nosotras/os, que creemos en las capacidades y potencialidades de la infancia, consideramos clientes a los propios niños/as, pues son quienes reciben el servicio directamente y es, por ello, donde debemos poner más énfasis en la sistematización de nuestro trabajo.

El documento debe ser elemento para la auto-evaluación de cada escuela. Evaluación entendida, también, en su acepción de valoración, como *señalar, reconocer, estimar o apreciar el valor de algo*.

Cada ámbito representa una parte de la organización. Pero debe entenderse como la conjunción estética de un todo. Es decir, no puede plantearse trabajar uno o varios de los ámbitos y dejar los demás aparcados.

En cada ámbito se observa un criterio de evaluación: con su definición (qué es), su indicador (qué tiene que tener), su evidencia (cómo se demuestra que es o existe), y su evaluación (cómo debería evidenciarlo ante una evaluación externa).

En el caso de utilizarlo como una auto-evaluación, cada escuela deberá ir marcando si ha logrado evidenciar cada una de las definiciones de cada criterio de evaluación. En caso afirmativo, lo dará como logrado, y asegurará que siga así (debe recordarse que esto no significa que quede cerrado, pues iría en contra de la propia filosofía del documento; a los criterios superados se les seguirá haciendo su mejora, dentro de un proceso de mejora continuada de todos los criterios y propuestas de la escuela). En caso negativo, la escuela decidirá los plazos para asegurar la consecución del criterio de evaluación.

Y este es, simplemente, el camino de la mejora continua, elemento clave para poder asegurar que una organización es de calidad y que está en la vía de la excelencia.

Índice del documento³:

1. *Ámbito institucional*

- Declaración de Misión, Visión y Valores.
- Declaración del concepto de calidad de la escuela.
- Declaración de la imagen de niño/a, familia, educador/a y escuela.
- Documento de Proyecto Educativo de Centro.
- Documento Plan Estratégico, despliegue de prioridades.

3. Este documento que hemos elaborado tiene como referencia y base el modelo EFQM y, particularmente, el modelo de calidad KEI-PCI.

2. Ámbito de la organización y las relaciones

- Funcionamiento de la Dirección
- Funcionamiento de equipo docente y otras agrupaciones
- Proyecto de convivencia y clima de centro

3. Propuesta pedagógica, momentos y relación con las familias

- Documento propuesta pedagógica
- Organización de los momentos
- Relación con las familias
- Atención a la diversidad
- Desarrollo profesional docente: formación, etc.
- Reconocimientos y Satisfacción personal docente

- Evaluación, mejora y aprendizaje

4. Familia y entorno social

- Relación-Implicación con las familias
- Relación con Partners y aliados.
- Relación con entorno social.

5. Servicios

- Administración
- Plan económico del centro y Gestión de recursos
- Limpieza
- Personal no docente
- Comedor

6. Edificio, espacios y estética

Crterios de evaluacin de la calidad

1. ÁMBITO INSTITUCIONAL

Declaracin de Misin, Visin y Valores

Definicin	Indicador	Evidencias	Evaluacin
1.1. Documento de la declaracin de Misin, Visin y Valores de la Escuela. Misin= quienes somos; visin= hacia donde vamos; valores= que valores tenemos en nuestra organizacin.	Existe el documento que explicita la definicin de la escuela de Misin, Visin y Valores.	El propio documento.	Anlisis del documento.

1. ÁMBITO INSTITUCIONAL (cont.)

Declaración de Misión, Visión y Valores

Definición	Indicador	Evidencias	Evaluación
1.2. Documento consensuado por el personal.	El documento ha sido consensuado por el personal de la escuela.	Acta en la que se recoja el consenso sobre el documento (que haya superado el 80%).	Análisis acta. Entrevista.
1.3. Referencia para otros documentos.	Es un documento referencial para otros documentos del centro: PEC, Propuesta pedagógica, etc.	Los documentos.	Análisis documentos.
1.4. Documento actualizado.	El documento se ha actualizado en estos últimos 5 años.	Acta sobre actualización documento. Documento actualizado.	Análisis documentación.
1.5. Documento desplegado.	El documento es conocido por el personal y los principales clientes: familias (así como ayuntamiento, etc., en su caso).	Documentos en los que se evidencia el despliegue del documento.	Análisis documentación.

Sistematización de la mejora: PDCA*

2.1. Implantación de ciclos PDCA en el ámbito institucional	Mejoras realizadas.	Las propias mejoras documentadas.	Análisis de la documentación.
2.2. Implantación de ciclos PDCA en el ámbito de la organización.	Mejoras realizadas.	Las propias mejoras documentadas.	Análisis de la documentación.
2.3. Implantación de ciclos PDCA en el ámbito de la Propuesta Pedagógica, los Momentos y la Relación con las familias.	Mejoras realizadas.	Las propias mejoras documentadas.	Análisis de la documentación.

* P = To play (planificar); D= To do (hacer); C= To check (chequear, revisar); A= To act (actuar, mejorar, aprender).

1. ÁMBITO INSTITUCIONAL (cont.)

Sistematización de la mejora: PDCA

Definición	Indicador	Evidencias	Evaluación
2.4. Implantación de ciclos PDCA en el ámbito de la Familia y el entorno social.	Mejoras realizadas.	Las propias mejoras documentadas.	Análisis de la documentación.
2.5. Implantación de ciclos PDCA en el ámbito de los Servicios.	Mejoras realizadas.	Las propias mejoras documentadas.	Análisis de la documentación.
Declaración de la imagen de niño/a, familia, educador/a y escuela			
3.1. Documento de la imagen de niño/a, escuela, familia y profesional.	Existe el documento que explicita la definición de la imagen de niño/a, escuela, familia y profesional.	El propio documento.	Análisis del documento.
3.2. Documento consensuado por el personal.	El documento ha sido consensuado por el personal de la escuela.	Acta en la que se recoja el consenso sobre el documento (que haya superado el 80%).	Análisis acta. Entrevista.
3.3. Referencia para otros documentos.	Es un documento referencial para otros documentos del centro: PEC, Propuesta pedagógica, procesos, propuestas, etc.	Los documentos.	Análisis documentos.
3.4. Documento actualizado.	El documento se ha actualizado en estos últimos 5 años.	Acta sobre actualización documento.Documento actualizado.	Análisis documentación.
3.5. Documento desplegado.	El documento es conocido por el personal y los principales clientes: familias, (así como ayuntamiento, etc., en su caso).	Documentos en los que se evidencia el despliegue del documento.	Análisis documentación.

1. ÁMBITO INSTITUCIONAL (cont.)

Documento de Proyecto Educativo de Centro

Definición	Indicador	Evidencias	Evaluación
4.1. Documento PEC.	Existe el documento que explicita el Proyecto Educativo de Centro.	El propio documento.	Análisis del documento.
4.2. Documento consensuado por el personal.	El documento ha sido consensuado por el personal de la escuela, y aprobado por las familias.	Acta en la que se recoja el consenso sobre el documento (que haya superado el 80% tanto del personal como de las familias).	Análisis acta. Entrevista.
4.3. Referencia para otros documentos.	Es un documento referencial para otros documentos del centro: Propuesta pedagógica, procesos, propuestas, etc.	Los documentos.	Análisis documentos.
4.4. Documento actualizado.	El documento se ha actualizado en estos últimos 5 años.	Acta sobre actualización documento.Documento actualizado.	Análisis documentación.
4.5. Documento desplegado.	El documento es conocido por el personal y los principales clientes: familias, (así como ayuntamiento, etc., en su caso).	Documentos en los que se evidencia el despliegue del documento.	Análisis documentación.

Documento Plan Estratégico, despliegue de prioridades

5.1. Documento Plan Estratégico.	Existe el documento que explicita el Plan estratégico.	El propio documento.	Análisis del documento.
5.2. Documento consensuado por el personal.	El documento ha sido consensuado por el personal de la escuela.	Acta en la que se recoja el consenso sobre el documento (que haya superado el 80%).	Análisis acta. Entrevista.

1. ÁMBITO INSTITUCIONAL (cont.)

Documento Plan Estratégico, despliegue de prioridades

Definición	Indicador	Evidencias	Evaluación
5.3. Referencia en otros documentos.	Es un documento que tiene incidencia en otros documentos del centro: PEC, Propuesta pedagógica, procesos, etc.	Los documentos.	Análisis documentos.
5.4. Documento actualizado.	El documento se ha actualiza anualmente por medio del despliegue de prioridades anual.	Acta sobre actualización-despliegue del documento. Documento actualizado-desplegado.	Análisis documentación.
5.5. Documento con asignación económica.	El documento debe tener un plan de actuación y su consiguiente asignación económica.	Documentos en los que se evidencia el plan de actuación y su asignación económica.	Análisis documentación.

2. ÁMBITO DE LA ORGANIZACIÓN Y LAS RELACIONES

Funcionamiento de la Dirección

Definición	Indicador	Evidencias	Evaluación
1.1. Documento de un Plan de Dirección o Liderazgo.	Existe el documento que explicita el Plan de Dirección o Liderazgo.	El propio documento.	Análisis del documento.
1.2. El documento está desplegado anualmente.	Se realiza un plan anual de la dirección o liderazgo.	El propio documento.	Análisis del documento. Entrevista.
1.3. El documento se actualiza cada 5 años.	El documento se ha actualizado en estos últimos 5 años.	Acta sobre actualización documento. Documento actualizado.	Análisis del documento.
1.4. Se evalúa la dirección o el liderazgo.	Encuesta de satisfacción.	Se debe superar el 60% de satisfacción.	Análisis resultados. Entrevista.

Funcionamiento de equipo docente y otras agrupaciones

2.1. Plan de coordinación y de coordinación interna.	Existe un plan de coordinación del equipo de educadores/as.	Actas de las reuniones.	Actas. Entrevistas.
2.2. Marcar los objetivos, tareas y/o funciones del personal.	Existe un documento que recoge objetivos, tareas y/o funciones del personal.	El propio documento.	Análisis del documento.
2.3. Evaluación de la coordinación y la comunicación interna.	Encuestas de satisfacción.	Superar el 60% de satisfacción.	Análisis resultados. Entrevistas.
2.4. Las relaciones con las familias.	Existe una sistemática de reuniones personales y reuniones generales.	Superar la participación del 95% en las reuniones personales, y del 60% en las reuniones generales.	Análisis resultados. Entrevistas.

2. ÁMBITO DE LA ORGANIZACIÓN Y LAS RELACIONES (cont.)

Proyecto de convivencia y clima de centro

Definición	Indicador	Evidencias	Evaluación
3.1. Proyecto de convivencia.	Existe un documento explícito que recoge el proyecto de convivencia.	El propio documento.	Análisis del documento. Entrevistas.
3.2. Documento consensuado por el personal.	El documento ha sido consensuado por el personal de la escuela.	Acta en la que se recoja el consenso sobre el documento (que haya superado el 80%).	Análisis acta. Entrevista.
3.3. Documento actualizado.	El documento se ha actualiza anualmente por medio del despliegue de planes específicos.	Acta sobre actualización-despliegue del documento.	Análisis documentación.
3.4. Relaciones entre el personal.	Encuesta de satisfacción.	Superar el 75% de satisfacción.	Análisis resultados. Entrevistas.
3.5. Relaciones con las familias.	Encuesta de satisfacción.	Superar el 75% de satisfacción.	Análisis resultados. Entrevistas.

3. PROPUESTA PEDAGÓGICA, MOMENTOS Y RELACIÓN CON LAS FAMILIAS

Documento propuesta pedagógica

Definición	Indicador	Evidencias	Evaluación
1.1. Documento de la propuesta pedagógica.	Existe el documento explícito de la propuesta pedagógica.	El propio documento.	Análisis del documento. Entrevistas.
1.2. Documento consensuado por el personal.	El documento ha sido consensuado por el personal docente de la escuela.	Acta en la que se recoja el consenso sobre el documento (que haya superado el 90% tanto del personal docente).	Análisis acta. Entrevista.
1.3. Documento desplegado.	Es un documento que tiene una incidencia directa en el día a día de la escuela.	Los documentos.	Análisis documentos. Entrevistas.
1.4. Documento actualizado.	El documento se ha actualizado en estos últimos 4 años.	Acta sobre actualización documento.	Documento actualizado. Análisis documentación.
1.5. Documento evaluado.	El documento es evaluado anualmente.	Documentos en los que se evidencia la evaluación.	Análisis documentación. Entrevistas.

Organización de los momentos

2.1. Organización taller.	Listado de propuestas.	Realización de las propuestas: hipótesis y retroalimentación.	Documentos. Entrevistas.
2.2. Organización Juego heurístico.	Hojas de observación.	Registro de las hojas de observación.	Hojas de observación. Entrevistas.
2.3. Organización propuestas de aula.	Listado de propuestas.	Realización de las propuestas. Recogida de información (tablas, cuaderno diario...).	Registro de la información recogida. Entrevistas.
2.4. Organización comida.	% de comidas Bien, Regular y Mal. Autonomía para la comida: utensilios, poder sentarse...	Más del 80% de comidas de mayores.	Registro.

3. PROPUESTA PEDAGÓGICA, MOMENTOS Y RELACIÓN CON LAS FAMILIAS (cont.)

Organización de los momentos

Definición	Indicador	Evidencias	Evaluación
2.5. Cambio de pañales y control de esfínteres.	Tiempo, actitud del adulto en la dedicación y relación. Grado de colaboración y cooperación niño/a. Secuencia clara del proceso (desde que se coge al niño/a de donde está hasta que se le vuelve a dejar). Espacio para libertad de movimiento en el cambiador.	Hojas de observación.	Registro.

2.6. Tratamiento de las lenguas.

Relación con las familias

3.1. Proceso de adaptación	% de familias que lo realizan.	Superar el 95%.	Registro. Entrevistas.
3.2. Satisfacción familias.	Satisfacción con escuela en general.	Superar el 80%.	Registro. Entrevistas.
3.3. Satisfacción familias.	Satisfacción con educadores/as y acción educativa.	Superar el 80%.	Registro. Entrevistas.
3.4. Satisfacción familias.	Satisfacción comedor.	Superar el 80%.	Registro. Entrevistas.
3.5. Satisfacción familias.	Satisfacción dirección.	Superar el 80%.	Registro. Entrevistas.

Atención a la diversidad

4.1. Documento sobre la atención a la diversidad.	Existencia del propio documento.	El documento.	Análisis del documento. Entrevistas.
---------------------------------------------------	----------------------------------	---------------	-----------------------------------------

3. PROPUESTA PEDAGÓGICA, MOMENTOS Y RELACIÓN CON LAS FAMILIAS (cont.)

Atención a la diversidad

Definición	Indicador	Evidencias	Evaluación
4.2. Hábitos con niños/as de derechos educativos especiales.	Existencia de documentación o registro propuestas.	El documento o el registro.	Análisis del documento. Entrevistas.

Desarrollo profesional docente: formación, etc.

5.1. Plan de formación.	Existe un plan de formación del personal docente.	El propio documento.	Análisis del documento.
5.2. Despliegue del plan de formación.	Nº de horas de formación realizadas y % de participación en formación.	Superar el 90% de participación en formación del personal docente. Superar la media de 20 horas por persona/año en formación.	Analizar datos. Analizar datos. Documentos acreditativos de realización de la formación.
5.3. Evaluación del Plan de formación.	Satisfacción con la formación.	Superar el 60% de satisfacción.	Registro. Entrevistas.
5.4. Incidencia de la formación en la escuela.	Mejoras relativas a la acción educativa derivada de la formación.	Datos sobre las mejoras, cambios, etc.	Entrevistas.

Reconocimientos y Satisfacción personal docente

6.1. Plan de reconocimiento.	Existencia de un plan de reconocimiento explícito.	El propio documento.	Entrevistas.
6.2. Satisfacción del personal.	Valoración general de la escuela.	Superar el 60%.	Registro. Entrevistas.
6.3. Satisfacción del personal.	Satisfacción con el trabajo personal.	Superar el 60%.	Registro. Entrevistas.
6.4. Satisfacción del personal.	Satisfacción con personal no docente.	Superar el 60%.	Registro. Entrevistas.
6.5. Satisfacción del personal.	Satisfacción limpieza.	Superar el 60%.	Registro. Entrevistas.

4. FAMILIA Y ENTORNO SOCIAL

Relación-Implicación con las familias

Definición	Indicador	Evidencias	Evaluación
1.1. Apyma o Consejo escolar.	Existencia de algún tipo de organización de familias.	Existencia de Apyma o Consejo escolar.	Entrevistas.
1.2. Actividades con familias.	Se realizan diversas actividades con las familias o por parte de las mismas.	Actividades.	Entrevistas.
1.3. Fiestas en la escuela con participación de las familias.	Se realizan diversas fiestas con participación de las familias.	Las fiestas.	Entrevistas.
1.4. Satisfacción familias.	Encuestas de satisfacción.	Superar el 70% de satisfacción de las familias con la organización de las fiestas de la escuela.	Registro de las encuestas. Entrevistas.

Relación con Partners y aliados

2.1. Plan de selección Partners y aliados.	Existe un plan para la selección de Partners y aliados.	El propio documento.	Registro del documento. Entrevista.
2.2. Evaluación de Partners y aliados.	Existe un plan para la evaluación de Partners y aliados.	El propio documento.	Registro del documento. Entrevista.
2.3. Relación con otras escuelas 0-3 años.	Se da algún tipo de relación-colaboración con otras escuelas infantiles.	Las propias relaciones.	Entrevistas.

4. FAMILIA Y ENTORNO SOCIAL (cont.)

Relación con entorno social.

Definición	Indicador	Evidencias	Evaluación
3.1. Plan sobre impacto de la escuela en la sociedad.	Existe un plan sobre el impacto de la escuela en el entorno de la misma.	El propio documento.	Análisis del documento. Entrevistas.
3.2. Seguimiento exalumnado de la escuela.	Existe un plan para realizar un seguimiento de los niños y niñas que salen de la escuela.	El propio documento.	Análisis del documento. Entrevistas.
3.3. Presencia de la escuela en la prensa.	Existe un plan para asegurar la presencia de la escuela en la prensa.	El propio documento.	Análisis del documento. Entrevistas.

5. SERVICIOS*

Administración

Definición	Indicador	Evidencias	Evaluación
1.1. Relación con el Ayuntamiento			
1.2. Relación con el Departamento de Educación			
1.3. Relación con otros servicios de la comunidad (centro de salud, servicios sociales, escuelas...)			
Plan económico del centro y Gestión de recursos			
2.1. Plan económico de la escuela.	Existe un plan económico del centro.	El propio documento.	Análisis del documento. Entrevista.
2.2. Seguimiento plan económico anual.	Realización del seguimiento del plan económico anual.	La propia realización.	Registros. Entrevista.
2.3. Plan para el control y mantenimiento de las instalaciones y el edificio.	Existe un plan para el control y mantenimiento de las instalaciones y el edificio.	El propio documento.	Análisis del documento. Entrevista.

* La gran diversidad de administraciones relacionadas con las escuelas de 0 a 3 años, hace difícil concretar este punto. Cada centro debería buscar sus propias definiciones en cuanto a la relación con la administración.

5. SERVICIOS (cont.)

Plan económico del centro y Gestión de recursos

Definición	Indicador	Evidencias	Evaluación
2.4. Plan para el control de material fungible, didáctico y medios audio-visuales.	Existe un plan para el control de material fungible, didáctico y medios audio-visuales.	El propio documento.	Análisis del documento. Entrevista.
Limpieza			
3.1. Plan de limpieza de la escuela.	Existe un plan de limpieza para la escuela.	El propio documento.	Análisis del documento. Entrevista.
3.2. Plan de limpiezas generales de la escuela.	Existe un plan de limpieza general para la escuela.	El propio documento.	Análisis del documento. Entrevista.
3.3. Plan de limpieza de juguetes.	Existe un plan de limpieza de los juguetes de la escuela.	El propio documento.	Análisis del documento. Entrevista.
3.4. Plan de limpieza de baberos, sábanas... (lavandería).	Existe un plan para la limpieza de lencería: baberos, sábanas, delantales...	El propio documento.	Análisis del documento. Entrevista.
3.5. Satisfacción familias.	Satisfacción familias con la limpieza.	Superar el 80%.	Registro. Entrevistas.
Personal no docente			
4.1. Plan de tareas del personal no docente.	Existe un plan de tareas para el personal no docente.	El propio documento.	Análisis del documento. Entrevista.

5. SERVICIOS (cont.)

Personal no docente

Definición	Indicador	Evidencias	Evaluación
4.2. Conocimiento de la Misión y Visión y Valores de la organización.	El personal no docente tiene conocimiento de la declaración de M-V-y Val de la organización.	Conocimiento del documento.	Entrevistas.
4.3. Satisfacción con personal no docente.	Satisfacción personal docente con limpieza.	Superar el 70%.	Registro. Entrevistas.
4.4. Satisfacción familias.	Satisfacción con personal no docente.	Superar el 80%.	Registro. Entrevistas.
4.5. Satisfacción del personal no docente.	Satisfacción del personal no docente con la escuela.	Superar el 60%.	Registro. Entrevista.

Comedor

5.1. Plan de atención al comedor.	Existe un documento sobre la atención y la actuación de los profesionales en el comedor.	El propio documento.	Análisis del documento. Entrevista.
5.2. Plan de realización de las comidas o Plan de recepción de la comida.	Existe un documento sobre la realización de las comidas o sobre la recepción de la misma.	El propio documento.	Análisis del documento. Entrevista.

5. SERVICIOS (cont.)

Comedor

Definición	Indicador	Evidencias	Evaluación
5.3. Control de la alimentación (menús) y atención a la diversidad de menús (de dieta, celíacos, no cerdo, etc.).	Se realiza un control sobre los menús así como la atención a diferentes peticiones de menús (de dieta, celíacos, no cerdo, etc.).	Los propios menús.	Registro de los menús. Entrevista.
5.4. Plan de comidas de lactantes.	Existe un plan definido para la comida de los lactantes.	El propio documento.	Análisis del documento. Entrevista.

6. EDIFICIO, ESPACIOS Y ESTÉTICA

Edificio

Definición	Indicador	Evidencias	Evaluación
1.1. Parcela y urbanización.	Orientación con el entorno de espacios exteriores e interiores. Acceso.	Armonización Equilibrio Plano.	Visita.
1.2. Zonas exteriores.	Existencia de un patio exterior.	Plano.	Visita.
1.3. Patio exterior con cubierta.	Existencia de patio cubierto.	Plano.	Visita.
1.4. Zona interior.	Armonización y equilibrio de los espacios interiores y sus relaciones.	Plano.	Visita.
1.5. Seguridad.	% de accidentes y tipología.	Actas.	Revisión de actas.
1.6. Funcionalidad y ergonomía de los espacios.	Relación de las aulas con el resto de espacios (baño, dormitorio, taller y comedor) y con los espacios comunes (pasillos, "plaza", entrada...).Comodidad para niños, niñas y personas adultas.	Planos Estudio ergonómico.	Visita Entrevistas.
Ámbitos y ambientes			
2.1. Paisaje luminoso.	Fuentes de iluminación: natural y artificial. Su equilibrio.	Plano de instalaciones.	Visita.
2.2. Paisaje cromático.	Equilibrio y armonía entre colores primarios, secundarios, terciarios, cálidos y fríos.	Imágenes.	Visita.
2.3. Paisaje olfativo.	Tipos de olores.	Visita.	Visita.

6. EDIFICIO, ESPACIOS Y ESTÉTICA

Ámbitos y ambientes

Definición	Indicador	Evidencias	Evaluación
2.4. Paisaje sonoro.	Tipos de sonidos. Contaminación acústica. Localización acústica absorbencia y nitidez acústica.	Grabación sonora.	Visita.
2.5. Microclima.	Ecología del edificio. Ahorro energético. Aislamientos del edificio. Flexibilidad	Plano de instalaciones. Facturas.	Visitas en diversas estaciones.

Mobiliario y materiales

3.1. Tipo de materiales.	Nobleza de los materiales. Forma de envejecimiento.	Diseños. Observación del material.	Visita.
3.2. Favorecedor de la autonomía.	Accesibilidad a los materiales.	Observación.	Visita.
3.3. Poli sensorialidad.	Tipo de materiales.	No abuso del plástico. Inventario de materiales. Cualidades táctiles.	Visita.
3.4. Adaptabilidad.	Capacidad de flexibilidad.	Observación.	Visita.
3.5. Narratividad.	Documentación en paneles, decoraciones, fotografías (lo que se llama la segunda piel de las paredes).	Inventario de documentación. Observación.	Visita.

Bibliografía

BALAGUER, I. y ARDERIU, A. (coords.) (2007). *Calidad de los servicios para la primera infancia y estimación de la demanda*. Madrid: Ministerios de Trabajo y Asuntos Sociales.

- CEPPI, G. y ZINI, M. (1998). *Bambini, spazi, relazioni*. Modena: Reggio Children-Domus Academy Research Center.
- COTTON, K. y FAIRES, N. (2001). "Research on Early Childhood Education". *School Improvement Research Series*, 3. Pórtland, Oregón: Northwest Regional Educational Laboratory.
- DAHLBERG, G., MOSS, P. y PENCE (2005). *Más allá de la calidad en educación infantil*. Barcelona: Graò. DOCUMENTO KEI-PCI.
- GONZÁLEZ DEL YERRO, A. y RODRÍGUEZ, C. (2009). *Informe técnico sobre los requisitos necesarios para impartir una educación infantil de calidad*. Departamento de psicología evolutiva de la Universidad Autónoma de Madrid.
- HOYUELOS, A. (2004), *La ética en el pensamiento y obra pedagógica de Loris Malaguzzi*. Barcelona: Octaedro-Rosa Sensat.
- JUNTA DE PORTAVOCES DE LA RED PÚBLICA DE EDUCACIÓN INFANTIL (2007). *Documento informativo*, Comunidad de Madrid.
- MALAGUZZI, L. (2001), *La educación infantil en Reggio Emilia*. Barcelona: Octaedro-Rosa Sensat. MODELO EFQM DE EXCELENCIA, 2003.
- RED DE ATENCIÓN A LA INFANCIA DE LA COMISIÓN EUROPEA (1996). *Objetivos de calidad en los Servicios Infantiles*.
- RINALDI, C. (2009). *In dialogo con Reggio Emilia. Ascoltare, ricercare e apprendere*. Reggio Emilia: Reggio Children.

Resumen

A finales del siglo XX y comienzos del XXI, el término "calidad" se ha convertido en una especie de icono de las organizaciones. No hay empresa, organización o estamento que se precie, que no se defina como "de calidad": todos quieren ofrecer un servicio de calidad, una atención de calidad, y tienen la mejor calidad en sus productos. Esta corriente también ha llegado al mundo educativo y, por ende, a las escuelas infantiles. Este documento —fundamentalmente una *herramienta de trabajo*— trata de ser una aportación para examinar, desde diversos ámbitos, las reivindicaciones profesionales y el análisis del propio trabajo cotidiano educativo en los centros. Deseamos que los y las profesionales dispongan de un instrumento orientativo, que les sirva para la reflexión sobre algunos criterios que crean la calidad educativa, con el objetivo de establecer condiciones de mejora de la calidad de las propias escuelas.

Este documento tiene dos partes diferenciadas, pero complementarias:

- Calidad y más allá de la calidad en educación infantil.
- Criterios de evaluación de la calidad en las escuelas infantiles.

Las dos partes son elementos de reflexión y, por tanto, en elaboración y reelaboración permanente. La calidad también es la capacidad de poder revisar, siempre, los propios parámetros que la definen.

Palabras clave: excelencia, investigación permanente, proceso continuo de aprendizaje, auto evaluación, profesionalidad, mejora continua.

Abstract

Since the late twentieth and early twenty-first centuries, the term "quality" has become a sort of icon in the organizations. Every company, organization or establishment that boasts will define itself as one of "quality": They all want to offer quality service and care, and have the best quality products. This trend has also reached the educational world and, therefore, to pre-schools. Essentially considered a working tool, this document attempts to contribute to the exploration —from various perspectives— of professional claims and the analysis of the daily work within educational establishments. We hope that the professionals have a guidance tool that they can use to reflect on some criteria, responsible for the creation of educational quality, in order to establish conditions for the improvement of schools' quality. This document comprises two different but complementary sections:

- Quality and beyond quality in early childhood education.
- Criteria for quality assessment in primary schools.

Both sections are elements of reflection and, therefore, in constant development and ongoing re-processing. The quality is also the ability to always be able to review the parameters that define it.

Key words: Excellence, ongoing research, continuous learning process, self-assessment, professionalism, continuous improvement.

Jesús María Azkona

Director de la Escuela Infantil Arieta de Estella-Lizorra
(Navarra)

arieta@estalla-lizorra.com

Alfredo Hoyuelos Planillo

Profesor asociado de la Universidad Pública de Navarra
y Coordinador de Talleres de Expresión de las
Escuelas Infantiles Municipales de Pamplona
alfredo.hoyuelos@unavarra.es