

El Colegio Público de Educación Infantil y Primaria San Miguel de Noáin se inició en las redes de calidad, en concreto en la red 4 de centros de castellano, en el curso escolar 2004-2005. Desde entonces hemos seguido la estela que han marcado los centros de secundaria. En estos momentos nos enfrentamos ya a realizar una integración total del sistema de gestión en nuestro centro según la norma SGCC de 2006 desarrollada por el Departamento.

Cuando escribo este artículo, el centro lleva cuatro cursos introduciendo paulatinamente los procesos del sistema de gestión de calidad. En primer lugar, este enfoque de gestión y de calidad se concibe como en cualquier empresa, porque lo primero que debemos tener muy en cuenta en un centro educativo es que somos una empresa de servicios y lo que hacemos es interpretar las metodologías al uso en las empresas y aplicarlas en nuestro contexto.

trola e introduce las mejoras.

El sistema de gestión de la calidad que se está implantando paulatinamente en este centro está basado en la metodología ISO 9000. Es un sistema de gestión de procesos que trata de seguir el ciclo de la mejora o PDCA. Se inicia con una planificación en cada uno de los procesos. Más tarde desarrollamos cada proceso, definiendo cómo es y qué acciones lo componen. Pero no nos basta con ello, hay que establecer cuáles son los indicadores y objetivos de calidad de esos procesos de prestación del servicio educativo. Luego habrá que comprobar que esos objetivos se logran mediante planes de control o evaluación.

Finalmente hay que revisar el proceso para mejorarlo mediante acciones correctoras ante desviaciones sobre los objetivos o acciones de mejora continua del proceso. Las mejoras las estandarizamos para evitar que se pierdan en el futuro. Este ciclo continuo está inmerso en el quehacer diario y el profesorado del centro ha entrado en esta dinámica prácticamente sin darse



En segundo lugar, es que somos una organización cuya gestión está basada en procesos que se repiten de curso a curso y que "si seguimos haciendo lo mismo obtendremos los mismos resultados". Por lo tanto, se trata de reflexionar sobre esos procesos y, una vez que están estandarizados, revisarlos con una dinámica de mejora continua. La evaluación de los procesos se hace mediante indicadores que nos permiten evaluar sus resultados y su rendimiento. Pero para estandarizar las mejoras es necesario implantar un sistema de gestión, sin olvidar que la escuela no cambiará sin que lo hagamos nosotros, las personas que estamos en la base de nuestras organizaciones.

En tercer lugar, los directores de los centros debemos liderar el proceso de la mejora continua y crear un buen clima en la organización, que permita a las personas desarrollar sus potencialidades. Quien debe ejercer el liderazgo en el centro es el equipo directivo. Es importante contar con las personas en todo momento y ejercer un liderazgo basado en la persuasión y en el ejemplo, un liderazgo que tenga en cuenta a todos, porque la organización depende de todos.

Por último, hay que destacar que centramos nuestros esfuerzos en la gestión del aula, en lo que se denomina proceso de enseñanza-aprendizaje (acogida, programación, actividades de aula, evaluación, tutoría y orientación, atención a la diversidad, convivencia...), que es el núcleo fundamental de un centro educativo. De este modo incidimos en los procesos y proyectos que afectan al grueso de las personas y a lo que hacen diariamente, es decir, nos orientamos a la mejora del producto y de los procesos educativos. Es el propio profesorado quien gestiona su trabajo, lo con-

cuenta, porque no tiene que hacer algo distinto a lo que hace, pero lo está haciendo de manera sistemizada, lo que permite después, al valorar los indicadores, reflexionar si los objetivos están conseguidos y si se plantea otras mejoras. Todos están funcionando como parte de una organización en la que se les ha asignado un papel, el objetivo se consigue gracias a todos.

Nosotros hemos fijado unos indicadores para asegurar que los procesos se cumplen con criterios de calidad. Por ejemplo, en los cursos impartidos, el porcentaje de áreas que alcanzan el índice de aprobados; en el proceso de matrícula, si hay fidelidad porcentual según el alumnado empadronado; en los procesos de servicios del comedor y transporte, si se alcanza el grado de satisfacción de los usuarios; en la acogida, el tanto por ciento de asistencia a las reuniones colectivas; en la evaluación externa, si se supera la media autonómica; en la atención a la diversidad, el grado de satisfacción de las familias implicadas; en la convivencia, el grado de satisfacción del alumnado, familias y personal. El número de indicadores es extenso y se establecen unos objetivos a conseguir. ¿Qué pasa si no se consiguen?, que quien no los ha alcanzado está obligado a reflexionar sobre las causas, y a plantearse acciones correctoras, porque todos los procesos y las acciones que lo componen tienen sus responsables.

La calidad, por lo tanto, la extendemos a todas las actividades de la organización: la estrategia, la planificación, la gestión de recursos y de personas, la evaluación de nuestros resultados. Abarca el conjunto de la gestión, siempre orientados al logro de resultados y a la consecución de la estrategia.

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.