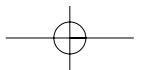
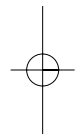
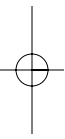


MARTES 22 DE NOVIEMBRE

AUTOEVALUACIÓN EFQM EN LOS INSTITUTOS DE NAVARRA: TRABAJO EN RED

8. PONENCIA: Joseba Ozkoidi Pérez
 Coordinación de la Redes de
 Calidad de los Centros Educativos
 Públicos del Gobierno de Navarra.
 IES Iturrama (Pamplona- Iruñea)



MARTES 22 DE NOVIEMBRE

1.- BREVE HISTORIA DE KADINET (CALIDAD INSTITUTOS DE NAVARRA)



El inicio del proceso, en el curso 1998-99, se centró en la formación de los equipos directivos: Directores y Jefes de Estudios de varios centros realizaron el curso "Equipos directivos y calidad educativa", organizado por el Departamento de Educación, que tenía por objeto introducir la calidad total en los centros educativos. Como consecuencia de este curso se crearon los primeros grupos de mejora en los centros, que, tras la oportuna formación práctica, elaboraron el diseño, documentación e implantación de los procesos de acogida del alumnado y del profesorado nuevo. Igualmente un nutrido grupo del profesorado de los centros implicados, asistió a dos sesiones de formación inicial en calidad, impartidas por Eugenio Ibarzabal.

Para finalizar el curso antes citado, en el mes de mayo de 1999, se realizó la primera autoevaluación de los centros con el modelo EFQM en el que se detectaron tres áreas de mejora fundamentales: La gestión de los procesos del centro; la formulación y revisión de la Misión y Estrategias y la evaluación de los resultados.

Para abordar dichas áreas de mejora, a través de la recién creada Asociación de Directores de Institutos de Navarra (A.D.I.) y con la colaboración del Departamento de Educación del Gobierno de Navarra, se pone en marcha una Red de 16 Centros de Secundaria (ESO, Bachillerato y Formación Profesional), con el objeto de desarrollar un sistema de procesos de acuerdo con la norma ISO 9000.

El diseño, la documentación y la implantación de los procesos de Enseñanza-aprendizaje se pone en marcha durante el curso 1999-2000 con el asesoramiento de miembros de SAREka (centros de F.P. del País Vasco).

En el curso 2001-2002, en el que ADI crea KADINET, se ponen en marcha dos nuevas redes de centros, la N3, en Pamplona, con 12 centros y la N4, en Tudela, con 10 centros, con el mismo objetivo de las redes anteriores. Estas redes son asesoradas por los coordinadores de KADINET.

Durante el curso 2003-2004 la red N1 completó el diseño de todos los procesos del sistema de gestión y recibió formación en auditorías internas. La realización de auditorías con la colaboración de profesores de otros centros de la red y de otros institutos de SAREka, junto al análisis conjunto de las no conformidades detectadas, ha servido para extender el intercambio de buenas prácticas. En febrero, cuatro institutos de la red superan las auditorías de certificación de la ISO 9001. Hay que destacar que el sistema de gestión incluye el conjunto de las actividades desarrolladas en los institutos en el conjunto de su oferta educativa y que en muchos casos, según informe de auditoría, excede las exigencias de esta norma internacional: "Encontramos una adecuada identificación, definición, implementación

MARTES 22 DE NOVIEMBRE

y control de los procesos. Especialmente reseñable la adecuada gestión del proceso de enseñanza-aprendizaje y los correspondientes a definición desarrollo del plan estratégico y plan anual. Muy adecuado y completo seguimiento de objetivos e indicadores. Se evidencia un alto grado de implicación del personal y conocimiento de funciones y responsabilidades.”

En el curso 2004-2005 tienen lugar algunos cambios relevantes. Así, en primer lugar la estructura de redes y su coordinación pasan a depender directamente de la Sección de Formación del Profesorado, a través del Negociado de Centros de Apoyo al Profesorado. En segundo lugar, se realiza una reestructuración de las redes de secundaria en tres niveles: la Red N1 de centros más avanzados, la mayor parte de los cuales han obtenido la certificación ISO 9001; la Red N2, cuyo propósito es completar el diseño e implantación de procesos con el objetivo de certificación, y la Red N3, integrada por centros con un ritmo de trabajo más lento, y que se ha orientado hacia la implantación de procesos básicos. Las redes N2 y N3 se han desdoblado por criterios zonales en Pamplona y Tudela. Finalmente, la experiencia de centros de secundaria se ha extendido a los centros de educación infantil y primaria (se han constituido dos nuevas redes, una en castellano y otra en euskara) y a otra red que agrupa a los Centros de Apoyo al Profesorado. Las personas participantes superan 150, siendo en su mayoría directores, jefes de estudios y responsables de calidad.

En la actualidad funcionan ocho redes, con un total de 49 centros educativos. Este número supone un alto porcentaje del total de centros educativos públicos de Navarra y son representativos de todos los tipos: en función de tamaño, distribución geográfica, tipo de oferta educativa (FP, ESO, Bachiller), modelos lingüísticos... Recientemente se ha constituido una red para la implantación del estándar “Investors in People” con tres de los institutos más avanzados.

2.- ENFOQUE DE LA CALIDAD

Nuestro enfoque de la calidad se basa en algunas ideas importantes.

- La primera es que la forma en que concebimos la calidad en educación es fundamentalmente la misma que en cualquier otra organización o empresa, de la industria o de los servicios. Lo que hacemos es interpretar las metodologías al uso en las empresas y aplicarlas en nuestro contexto.
- La segunda cuestión es que nuestro enfoque se orienta a la gestión de los procesos de la organización. “Si seguimos haciendo lo mismo obtendremos los mismos resultados”, se trata de reflexionar sobre los procesos y una vez que están estandarizados revisarlos con una dinámica de mejora continua a través de la aplicación del ciclo de la mejora o PDCA. 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.

MARTES 22 DE NOVIEMBRE

ENFOQUE DE LA CALIDAD

- Conceptos de calidad al uso en la **empresa**.
- Vocación y enfoque a la **gestión**.
- El **Centro** como ámbito de actuación.
- Liderazgo desde el **equipo directivo**.
- Esfuerzo centrado en la gestión del **aula**.

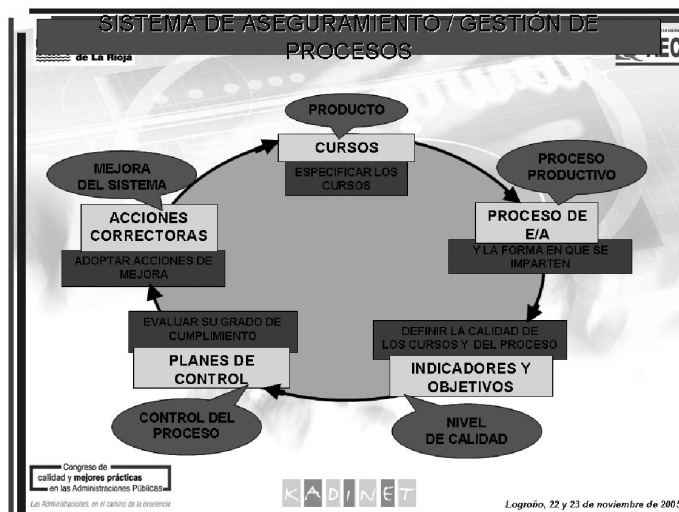
Congreso de Calidad y mejores prácticas

- Una tercera cuestión importante es que nosotros trabajamos con los centros. Nuestro ámbito de trabajo son los centros que se incorporan a las redes. Sin olvidar que la escuela no cambiará sin que lo hagamos nosotros: las personas están en la base de nuestras organizaciones.
- Por eso nuestro trabajo se centra en los equipos directivos que son los responsables de la gestión. Los directores de los centros deben liderar el proceso de la mejora continua y crear un buen clima en la organización, que permita el desarrollo de las personas. Nadie puede sustituir el liderazgo del director y su equipo en este campo. Es importante contar con las personas en todo momento y ejercer un liderazgo basado en la persuasión y en el ejemplo, un liderazgo potente e instructivo.
- Hay que destacar que focalizamos nuestros esfuerzos en la gestión del aula, lo que nosotros llamamos proceso de enseñanza-aprendizaje (acogida, programación, actividades de aula, evaluación, tutoría y orientación...), 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 controla e introduce las mejoras.

El sistema de gestión de la calidad que se está implantando paulatinamente en los centros educativos públicos de Navarra está basado en la metodología ISO 9000; es un sistema de gestión de procesos. Este sistema trata de seguir el ciclo de la mejora o PDCA: iniciamos la planificación definiendo las especificaciones de los cursos, es decir en qué consiste cada

MARTES 22 DE NOVIEMBRE

curso (características, contenidos, duración...). Luego desarrollar el curso, impartirlo, definiendo cómo es el proceso de impartición del curso (proceso de E/A). Pero no nos basta con impartir el curso. Hay que establecer cuáles son los indicadores y objetivos de calidad de esos cursos y 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 y de los cursos. Las mejoras las estandarizamos para evitar que se pierdan en el futuro.

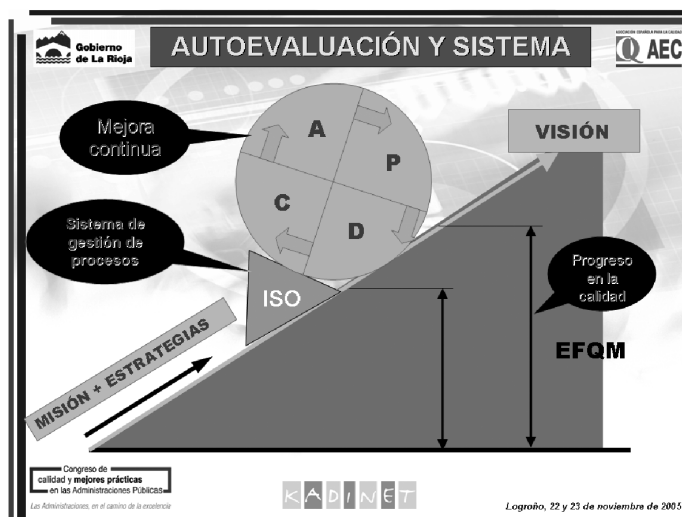


Nosotros, por ejemplo, tenemos fijados unos indicadores para asegurar que un curso se ha impartido con criterios de calidad: son tan sencillos, pero tan exigentes, como el porcentaje de clases previstas que se han impartido, el porcentaje de temas previstos que se han impartido, o el porcentaje de áreas que alcanzan el índice de aprobados marcados por los propios departamentos didácticos a comienzo de curso. ¿Qué pasa cuando no se alcanzan?: nada, pero mucho: que quien no los ha alcanzado está obligado a reflexionar sobre las causas, y a plantearse acciones correctoras.

Los Modelos de calidad total como el modelo EFQM se orientan a los resultados. Los procesos están al servicio de los resultados que se quieren obtener. Digamos que el punto de partida son los resultados y se trata de diseñar y mejorar los procesos más adecuados. Tenemos una **visión**, que tiene que ver con dar un **servicio educativo de calidad**, y unas estrategias para avanzar.

MARTES 22 DE NOVIEMBRE

Por otro lado la calidad se extiende a todas las actividades de la organización incluida la estrategia, la planificación, la gestión de recursos, la gestión de las personas, el liderazgo o la evaluación de nuestros resultados. Abarcan el conjunto de la gestión, siempre orientados al logro de resultados y a la consecución de la estrategia.



La idea que mejor encaja con un concepto moderno de calidad es la **mejora continua** porque todos los centros realizan y realizaban mejoras concretas, antes de que llegara la moda de la calidad. La idea de mejora continua es tener presente que todas las actividades que realizamos en los centros son susceptibles de ser mejorados y debemos intentar hacerlo. La mejora se logra más eficazmente si hay una orientación al cliente y a los procesos.

Entendemos que **cliente** es el destinatario o usuario del servicio que prestamos, que no es siempre ni es sólo el alumnado o sus familias. Muchas veces son los compañeros de trabajo. Lo que hacemos para alguien tiene que serle útil, tiene que aportarle algo. Mejoramos si aportamos valor a los destinatarios de los servicios o actividades que hacemos.

Proceso es lo que hacemos, la forma en que desarrollamos esos servicios, que a fin de cuentas es lo único que podemos mejorar. La idea de proceso es muy importante.

Es importante centrarse en el círculo de influencia restando importancia a la presión social, que en el caso de la educación está centrada en problemas: fracaso escolar, motivación, disciplina, desigualdad de las redes pública / concertada...

La mejora continua se asocia con una especie de subida por la pendiente de nuestros objetivos y de la calidad con la rueda de la mejora. El progreso lo veremos al evaluar la

**MARTES 22 DE NOVIEMBRE**

organización frente al modelo y comprobar que cada vez tenemos más puntos. Debemos evaluar nuestro progreso de acuerdo con la misión que asignamos a nuestro centro y la ruta o estrategias que ha decidido tomar.

El problema vital es cómo **estandarizar las mejoras**, dado que las mejoras concretas no se consolidan fácilmente en los centros. Es bastante común mejorar algo en cualquier campo pero en cuanto las personas que las desarrollan dejan la escuela, la mejora desaparece. Tampoco se consigue fácilmente que las mejoras se extiendan y se implanten y muchos proyectos quedan en el diseño. Para evitar eso necesitamos diseñar e implantar un **sistema de gestión** que estandarice y deje claro cómo se hacen las cosas y cómo se evalúa la calidad con que las hacemos. En esto ayudan los indicadores, la medición y el control. El sistema permite sostener la mejora y evitar la marcha atrás. Se puede construir, si queremos, utilizando la experiencia que existe con la norma ISO. La norma ISO 9001 en la versión del año 2000 se ha aproximado mucho al modelo EFQM y sirve de referencia para construir ese sistema de gestión. El propio modelo sugiere como buena práctica “aplicar a la gestión de procesos sistemas estandarizados como, por ejemplo, sistemas de calidad como los basados en la normativa ISO 9.000...”.

Trabajar sólo con el modelo EFQM puede resultar engañoso ya que presupone que hay una forma estandarizada de gestionar las actividades y procesos de la organización, sean estas referidas a la prestación del servicio educativo, a la gestión de personas y de recursos, a los procesos o a la estrategia. Sin ese sistema de procesos bien consolidado, es decir, sin aseguramiento y sin control, el modelo pierde contenido, no se interpreta bien, el grueso del profesorado no aprecia cambios sustanciales y reales.

Finalmente, queda otro tema fundamental. La calidad no libra a nadie de lo que sucede alrededor. Puedes hacer las cosas bien. Incluso puedes hacer las cosas cada vez mejor. Pero puedes no hacer las cosas adecuadas. El entorno influye, es variable, a veces escapa a nuestro control. Hay decisiones externas que nos influyen y los centros educativos deben prepararse para hacer lo que sea necesario hacer, no para hacer lo que hicimos siempre. Así pues debemos repensar para qué estamos, cuál es la misión de nuestro centro, qué queremos hacer con él y debemos extender el concepto de calidad y mejora al conjunto de actividades de la organización, no sólo al producto (servicio que prestamos) y al proceso.

3.- TRABAJO EN RED

Los centros educativos que participan en el “Programa para el fomento de los sistemas de gestión de calidad en los centros públicos de Navarra”, tal y como viene definido en el Plan de Formación del Departamento de Educación, están organizados en distintas redes. Estas redes empezaron a constituirse en 1999, siguiendo la metodología implantada por SAREka en los centros de formación profesional del País Vasco. En un principio contaron

MARTES 22 DE NOVIEMBRE

con liderazgo y asesoramiento externo, por parte de estos mismos centros, y en la actualidad son profesores de las redes más avanzadas quienes coordinan el trabajo de las redes nuevas. Puntualmente se requiere la presencia de algún experto para la formación en aspectos concretos.

Desde su inicio han funcionado como equipos de trabajo intercentro en los que se aplica la metodología de trabajo en equipo: se establece un propósito común, se planifican las reuniones y los trabajos para elaborar en los centros, que se intercambian en posteriores sesiones, se evalúan las reuniones y los acuerdos se recogen en actas... La periodicidad de las reuniones suele ser mensual, con una duración de cinco horas (habitualmente los martes por la mañana). El número de centros participantes en cada red oscila entre cinco y diez, mientras que el número de personas ronda la veintena.

El funcionamiento de las redes se basa en dos principios: por una parte se apoya en la **formación en la acción**, a través del trabajo en equipo entre los centros, y por otra parte se impulsa la colaboración entre centros, mediante el **intercambio de buenas prácticas** y de diversos materiales y documentos. La aplicación de las nuevas tecnologías ha facilitado la comunicación entre los centros a través de espacios de intercambio de archivos (FTP)... De este modo conseguimos hacer mejor y con menos esfuerzo lo que a cada uno de los centros le resultaría muy difícil alcanzar por su cuenta.

La valoración media del trabajo de las redes es bastante positiva, valoración global de 8,3 sobre 10, siendo la colaboración entre centros y el intercambio de buenas prácticas los aspectos más destacados.

La experiencia nos dice que el trabajo en red ha creado un potente **espíritu cooperativo** entre nuestros institutos pasando de la soledad de los equipos directivos, o de los recelos hacia posibles competidores, a repartirnos el trabajo y a aprender conjuntamente de las buenas prácticas del vecino. Sin esta colaboración hubiera sido imposible mejorar la gestión de nuestros centros e implantar un Sistema de Gestión de la Calidad.

ALIANZAS Y COLABORACIONES

Las actividades de las redes se han desarrollado dentro del plan de formación del Departamento de Educación. **ADI** (Asociación de Directores de I.E.S.) además de ser la entidad que desde un principio promovió la formación de las redes de institutos para formarse en gestión de la calidad ha impulsado este movimiento entre sus asociados y ha facilitado la consecución de varias actividades de formación en calidad.

La Fundación Navarra para la Calidad ha colaborado, junto con ADI, en la difusión del modelo EFQM entre los centros de las redes, facilitando las autoevaluaciones de los institutos, así como sus reconocimientos a través del premio navarro a la excelencia.

MARTES 22 DE NOVIEMBRE

La colaboración de **SAREka** (asociación que impulsa la calidad en los Institutos de Formación Profesional del País Vasco, agrupados en IKASLAN) ha sido imprescindible en todo este proceso: el material aportado, sus experiencias y consejos y el propio diseño del sistema de gestión no hubieran sido posibles sin su contribución. A nivel personal, las aportaciones de Kike Intxausti y Rosana Gutiérrez, de la Agencia Vasca para la Calidad en la formación profesional

del País Vasco, y de Jose Mari Elola y Bittor Arias del centro de innovación TKNIKA han sido determinantes a lo largo de estos años.

En el curso 2003-2004 el Departamento de Trabajo Social de la UPNA llevó a cabo un trabajo de investigación tutelado basado en las buenas prácticas de los institutos de la red N1 titulado "Metodología para la implantación de la calidad total y el trabajo en equipo en las organizaciones educativas de enseñanzas medias de la comunidad foral de Navarra". Este trabajo, dirigido por la profesora Francisca Zabaleta y realizado por Eva Pardo, tiene su continuidad en un proyecto de tesis doctoral que analizará "La evaluación de la satisfacción de los clientes internos y externos de los centros de enseñanzas medias de Navarra".

Fruto de esta colaboración surgió la idea de investigar el impacto de este programa en los centros educativos. Se ha pasado una encuesta específica a todos los participantes durante estos dos años y el trabajo de investigación sigue en marcha. Dentro del mismo se han hecho los primeros análisis de fiabilidad y coherencia interna de las encuestas de satisfacción de algunos institutos y se ha desarrollado una actividad de formación en medición de satisfacción del cliente a cargo de la profesora Begoña Urien.

4.- METODOLOGÍA DE LA EVALUACIÓN

La evaluación de los centros es algo de lo que se habla desde hace mucho tiempo pero, en muchos casos, sin llegar a concretar nada. Hoy en día, en nuestros centros las mediciones de indicadores y las encuestas son habituales, no sólo para inspeccionar, sino también para valorar, corregir y mejorar. Trabajar con el modelo europeo conlleva evaluar el centro desde un punto de vista más amplio, compararlo con las demás instituciones y extraer sus aspectos positivos para finalmente obtener los objetivos deseados.

La autoevaluación es una herramienta útil para la mejora de las organizaciones. El modelo EFQM es un buen referente para realizar la evaluación de una organización. Establece cuáles son los criterios que una organización excelente en su gestión debería considerar. El modelo es como un espejo donde la organización se mira y analiza sus actividades y sus resultados comparándose con el modelo. Así descubre sus debilidades y fortalezas y se pueden priorizar las áreas de mejora más convenientes. La organización debería seleccionar un Plan de mejora que pueda ser desplegado a través de sus planes anuales de gestión.

MARTES 22 DE NOVIEMBRE

Pero, este esquema no funciona si no hay en la base de todo un buen sistema ordenado y consolidado de gestión de procesos. No es suficiente el esquema basado en descubrir debilidades y desarrollar proyectos de mejora.

La autoevaluación ofrece una foto o imagen del estado de la organización respecto a sus prácticas de gestión pero ni la memoria ni el informe mejoran por sí mismas la organización. La puntuación puede ser una referencia útil para valorar la evolución de la organización pero es difícil de ajustar. Lo más importante es detectar lo que se puede hacer para mejorar y mantener los puntos fuertes. Ése es su principal objeto, no la obtención de puntuaciones o de reconocimientos externos.

En Navarra las autoevaluaciones de los institutos las hemos realizado trabajando en red.

En el curso 2001-2002 los centros de la Red N1, realizaron la autoevaluación conjuntamente. Se formaron equipos en cada instituto, de unas 8-10 personas, que recibieron la oportuna formación en el modelo EFQM de manos de SAREka y con el apoyo de la Fundación Navarra para la Calidad. La evaluación se realizaba por centros, pero las puestas en común realizadas con las evidencias de puntos fuertes, las áreas de mejora detectadas, incluso de las puntuaciones de todos, permitían enriquecer (benchmarking) y ajustar el informe. La autoevaluación se realizó mediante las matrices aportadas por SAREka, con el modelo de PYMES adaptado al sector educativo.

Este mismo curso tres institutos redactaron conjuntamente una memoria EFQM. En las reuniones de la red se decidían las evidencias a destacar en cada subcriterio del modelo, cada centro redactaba algunos criterios, y tras una corrección conjunta se intercambiaban para ser adaptados a los centros con sus particularidades. Una vez recibidos los informes de evaluación externa procedimos a elaborar un informe conjunto que recogía todas las áreas de mejora propuestas. Este informe ha servido como fuente de información relevante a la hora de marcar estrategias y definir planes de mejora en todos los centros.

En 2003, con la puesta en marcha del nuevo sistema de sellos europeos, otros tres centros optaron por cerrar la autoevaluación mediante la herramienta Perfil 4.0., que en aquel año fue preceptiva. Fuimos pioneros en la utilización de este cuestionario y en la aplicación de la nueva normativa de validación, a través de implantación de tres acciones de mejora. Al margen de los problemas que surgieron en la aplicación de esta nueva metodología nos supuso un importante aprendizaje. De este modo, los coordinadores de las redes realizamos la adaptación de la herramienta Perfil al sector educativo.

Con las redes N2 y N3, se ha aplicado sucesivamente el mismo enfoque de autoevaluación a través de las matrices con el trabajo en red. Pero en este caso hemos elaborado un diseño propio, incorporando las preguntas del cuestionario Perfil a la matriz. De este modo, las personas que participan por primera vez en una autoevaluación, consiguen entender

MARTES 22 DE NOVIEMBRE

mejor el modelo y mejoramos el resultado del informe. Los aspectos a considerar para obtener las evidencias, puntos fuertes y áreas de mejora son: la definición del subcriterio, el contenido de la pregunta del cuestionario y las sugerencias, mientras que para ajustar la puntuación tenemos la matriz adaptada al sector educativo. En esta experiencia han participado ya más de una veintena de centros y las valoraciones han sido muy positivas.

Los centros más avanzados en EFQM han continuado trabajando en red para realizar la autoevaluación. En este caso se ha trabajado directamente con el modelo y con la tarjeta REDER, y se han listado las evidencias de cada subcriterio en las reuniones de la red, reflexionando sobre el grado de implantación (enfoque, despliegue, evaluación y revisión) y tratando de relacionar los enfoques con los indicadores del sistema. Este año, un centro ha redactado una memoria + 400, que servirá de modelo para el resto de centros que quieran presentarse a premio o evaluación externa.

La clave sigue siendo compartir toda la información entre los centros, que nos permite efectuar comparaciones y aprender buenas prácticas.

5.- RECONOCIMIENTOS EXTERNOS

En el año 2002 los institutos Plaza de la Cruz, Navarro Villoslada e Iturrama fueron galardonados con el reconocimiento de compromiso "Committed to Excellence" EFQM tras presentar su memoria en la Fundación Navarra para la Calidad.



En noviembre de 2003 tres institutos de la red N1 (Toki Ona de Bera, Donapea e Iturrama de Pamplona) obtuvieron el **sello EFQM de Calidad Europea (bronce)** otorgado por EFQM Europa, tras superar las exigencias de la Fundación Navarra para la Calidad en el premio navarro a la excelencia.



En noviembre de 2004, otros siete Institutos obtuvieron el mismo sello **EFQM de Calidad Europea (bronce)** correspondiente a la convocatoria de la Fundación Navarra para la Calidad del año 2004. Son el IES Basoko, IES Benjamín de Tudela, IES Politécnico de Tafalla, IES "ETI" de Tudela, IES Valle del Ebro de Tudela, IES "Alhama" de Corella y el IES "Marques de Villena" de Marcilla.



En este mismo mes de noviembre de 2005 otros cuatro centros han obtenido el mismo reconocimiento (IES "Caro Baroja" y "Donibane" de Pamplona, IESO "Cerro de la Cruz" de Cortes e IESO "La Paz" de Cintruénigo) dentro del premio navarro a la excelencia convocado por la Fundación Navarra para la Calidad. El IES "Caro Baroja" ha sido reconocido por el plan de mejora más innovador. Finalmente, el IES "Navarro Villoslada" tras la presentación de la correspondiente memoria ha obtenido Sello de

MARTES 22 DE NOVIEMBRE

Excelencia Europea (Plata o más de 400 puntos) y el Premio Navarro a la Excelencia en la categoría de Administraciones Públicas.

Por otro lado, desde febrero de 2004 los institutos Navarro Villoslada, Plaza de la Cruz e Iturrama de Pamplona y Toki Ona de Bera obtuvieron la certificación ISO 9001, con la empresa BVQi. En la primavera de 2005 los cuatro centros superaron las auditorías de seguimiento y siguen trabajando con el sistema.

6.- VENTAJAS Y DIFICULTADES DE TRABAJAR CON ESTOS SISTEMAS

Gobierno de La Rioja **AEC**

DIFICULTADES

- Gran cantidad de trabajo y falta de reconocimiento para los responsables de calidad
- Resistencia al cambio por parte de algunos compañeros; existen prejuicios.
- Dificultad para llegar al conjunto de la organización
- Dificultad de la terminología.
- Se achaca aumento del papeleo.
- Lo que no funciona bien o supone una nueva carga se atribuyen a la calidad.

Congreso de calidad y mejores prácticas en las Administraciones Públicas
Las Administraciones, en el camino de la excelencia

KADINET

Logroño, 22 y 23 de noviembre de 2005

La principal **dificultad** con la que nos hemos encontrado en los centros a la hora de implantar los sistemas de gestión de la calidad ha sido la falta de reconocimiento oficial y de dotación para la nueva figura del responsable de calidad. Los tiempos cambian, surgen nuevas funciones, pero la Administración, en nuestro caso, todavía no ha definido bien sus políticas y estrategias respecto a estos temas. Estamos en tiempos de cambio y por el momento se están cumpliendo las tareas con gran entusiasmo y voluntariedad.

La gente tacha la calidad de burocracia, papeles, controles...; es inevitable. Estandarizar requiere documentar, escribir. Calidad implica 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 de nuestros centros: ahora utilizamos formatos unificados que facilitan el trabajo y hemos reducido sustancialmente el volumen de documentos importantes, tales como las programaciones didácticas o las memorias de los departamentos.

MARTES 22 DE NOVIEMBRE

La resistencia al cambio es una tendencia que muestran bastantes personas. La implantación de un sistema de estas características implica cambiar la forma de ver las cosas y las formas de trabajar. Es importante pasar tiempo con las personas para que adopten los nuevos paradigmas. No hay que descuidar la comunicación. Si siguen con las mismas gafas que antaño no van a ver las cosas del color que las vemos nosotros.

La adaptación de los nuevos sistemas de gestión al mundo educativo ha supuesto un gran esfuerzo. La terminología específica tampoco ha facilitado la interpretación. Pero tenemos la ventaja de no ser los primeros. En este sentido hay que reconocer la labor que realizaron los centros pioneros, institutos de formación profesional de Gipuzkoa.

The slide is titled "MEJORAS" and is part of a presentation from the "Congreso de calidad y mejores prácticas en las Administraciones Públicas". It features the logos of the "Gobierno de La Rioja" and "AEC". The content is as follows:

- Se ha potenciado el liderazgo y la visión de los Equipos Directivos, mejorando la planificación
- El sistema de gestión ha puesto orden en los Institutos
 - Ordena el trabajo y las responsabilidades de las personas
 - Facilita la incorporación de personas nuevas
- Importantes mejoras en la gestión de los procesos de Enseñanza – aprendizaje
- Actuación más uniforme y homogénea del profesorado
- Cultura de las evidencias
- Se asegura la implantación de las mejoras

At the bottom of the slide, it says "Logroño, 22 y 23 de noviembre de 2005" and "KADINET".

En cuanto a las **mejoras introducidas** en estos años son múltiples y de gran calado:

1. La planificación ha mejorado sustancialmente porque la reflexión conjunta en las redes ha aclarado la visión de nuestros centros y ha reforzado el **liderazgo de los equipos directivos**. Hemos aprendido a hacer Planes Estratégicos que se despliegan en los Planes de gestión anual, incluso en los planes de los departamentos didácticos. Todo ello a través de documentos sencillos. El trabajo diario se guía por la visión de lo que queremos hacer. No planificamos por intuiciones sino con método. Y hacemos un seguimiento trimestral de los planes y una revisión del sistema al final del curso.
2. Hemos establecido un **sistema de gestión de los procesos**, que nos ha llevado a reflexionar sobre lo que hacíamos, hemos puesto por escrito lo que tenemos que cumplir y lo hemos ordenado y sistematizado. Las funciones y responsabilidades de

MARTES 22 DE NOVIEMBRE

cada miembro del centro están claramente delimitadas y pensamos que un centro ordenado facilita la tarea docente. Hay que destacar la buena valoración que hace el personal de nueva incorporación, que encuentra menos dificultades para adaptarse a la forma de trabajar y cultura del centro.

3. Hemos mejorado la gestión de los **procesos de enseñanza-aprendizaje** y aplicamos la herramienta PDCA. Se han implantado mejoras sustanciales, por ejemplo, en los procesos de acogida de alumnado y de personal, hemos dado también un vuelco a las programaciones: de ser documentos que se hacían sólo para la Inspección y se olvidaban, han pasado a ser un instrumento útil para la práctica diaria, con más concreción, elaborados por los usuarios y que son altamente valorados por el conjunto del profesorado. Estamos elaborando carpetas de recursos para las actividades de aula de las diferentes asignaturas y tenemos un Cuaderno del profesor de diseño propio en el que registramos el seguimiento del proceso. Nuestro modelo de gestión ha dado lugar a que en los Claustros y en los Departamentos se hable más que nunca de cuestiones pedagógicas.
4. Como consecuencia, se ha hecho posible una **actuación más uniforme y homogénea del profesorado**. Es un criterio de calidad el que los alumnos reciban básicamente la misma enseñanza en una asignatura y sean evaluados con los mismos criterios de calificación, precisados y consensuados, independientemente del grupo en el que están y del profesor que les ha tocado. Para ello llevamos a cabo sesiones de homogeneización y calibración del profesorado, para ajustar los criterios de calificación de las pruebas, consensuar el sistema de evaluación del alumnado...
5. Hacemos seguimiento y evaluación interna mediante un sistema de indicadores. **Trabajamos con datos** y no con impresiones. Las mediciones tienen carácter formativo. Si no se cumple el objetivo se analizan las causas y se adoptan las medidas correctoras en un proceso de mejora permanente. Realizamos seguimientos y ajustes trimestrales.
6. En los centros siempre hemos hecho innovaciones y mejoras, pero muchas veces, cuando se va la persona que lo hacía, se olvidan. Con la norma ISO, al sistematizar y generalizar todo lo que decidimos hacer, **aseguramos la implantación de las mejoras**.
7. Hemos mejorado en la **gestión de la documentación** definiendo qué recursos necesita cada puesto o función y mediante la utilización de herramientas informáticas: bases de datos, servidor interno a través de una intraweb... El control de la documentación ha permitido retirar abundantes papeles obsoletos de nuestros centros y trabajar todos con los mismos formatos estandarizados y actualizados. Al mismo tiempo hemos mejorado la comunicación con el alumnado y con las familias. Se editan guías educativas y agendas propias...

MARTES 22 DE NOVIEMBRE

Gobierno de La Rioja **AEC**

MEJORAS

- Gestión de la documentación y de la comunicación más eficiente: intranet, guías educativas, agendas...
- Reuniones más eficientes con herramientas de trabajo en equipo
- La autoevaluación crea un marco de reflexión y un método para introducir mejoras. Permite:
 - Identificar los procesos clave, estandarizarlos y priorizar los esfuerzos en ellos.
 - Compartir experiencias. Trabajo en red de centros.
 - Identificar áreas de mejora importantes en la gestión de personas

Congreso de calidad y mejores prácticas en las Administraciones Públicas. Las Administraciones, en el camino de la excelencia.

KADINET Logroño, 22 y 23 de noviembre de 2005

8. El **trabajo en equipo** es otro tema clave porque la educación es un sector donde las personas están trabajando de forma aislada, en sus aulas y hay pocas oportunidades de comunicación entre colegas, para hablar en el trabajo y sobre el trabajo. La mejora del centro requiere de las personas que actúen de forma colectiva y no individual. Para ello hemos dado formación, hemos dotado a los equipos de herramientas de trabajo en equipo, hemos dotado de contenido las reuniones y, sobre todo, hemos procurado que los equipos tengan un propósito común.
9. Las autoevaluaciones EFQM realizadas en red nos han permitido crear un marco de reflexión estratégica muy importante y compartir experiencias y buenas prácticas. Hemos interiorizado el paradigma del círculo de influencia para poder mejorar nuestros centros centrandolo en aquello que decidimos que es realmente importante. Empezamos por diseñar los procesos, establecer un panel de indicadores, definir bien la estrategia, teniendo presente las necesidades y expectativas de nuestros clientes y ahora hemos focalizado nuestros esfuerzos en mejorar la gestión de las personas mediante la implantación del estándar "Investors in People".

**MARTES 22 DE NOVIEMBRE**

CONCLUSIONES

Lo más importante es la mejora, hacerlo cada vez mejor. Nosotros hemos optado por centrar la mejora continua en los procesos y productos, es decir en lo que hacemos y en lo que ofrecemos. Gran parte de nuestro relativo éxito ha estado en esta opción clara por los procesos. Hemos visto que la metodología ISO es válida para la enseñanza, y que tiene mecanismos para asegurar que un sistema de gestión se aplica de manera efectiva.

La clave para mejorar los procesos es adoptar una orientación al cliente o destinatario y la forma de afrontarlo es el trabajo en equipo, no solo dentro del centro, también a través de la colaboración entre los centros en las redes de calidad.

El modelo EFQM nos ha permitido ampliar el horizonte y ha sido una herramienta muy válida para definir la estrategia, redefinir los proyectos educativos de nuestros centros y marcarnos el camino a seguir.

