

En los últimos años hemos asistido a una auténtica revolución en todos los centros educativos de Navarra. De una forma u otra, todos hemos incorporado sistemas de gestión empresarial basados en la mejora continua o vinculados a sistemas de gestión de la calidad, bien dentro de formatos estándares (ISO, EFQM, etc.) bien a través de sistemas de diseño propio.

Como cualquier cambio, este ha contado con sus partidarios y sus detractores, con personas convencidas de las bondades de incorporar una visión empresarial en el ámbito educativo y con otras que han visto en todo esto una carrera hacia la obtención de reconocimientos y la intromisión de consultoras y expertos, con el único fin de obtener réditos económicos, todo ello contrario a las necesidades reales del sistema educativo. Y al final de todo, el debate, la gran pregunta *¿realmente todo esto sirve para mejorar la calidad de la formación?*

En el Instituto Cuatrovientos tuvimos ese debate hace unos años y apostamos por el desarrollo de un sistema de gestión, que obligara a un replanteamiento constante de lo que somos y hacemos, lo que hace que de alguna manera, el debate siga existiendo de forma latente.

**El proyecto Cuatrovientos**

Es en el año 1998, cuando de forma decidida se apuesta por implantar un sistema de mejora continua. El hecho de ser un Centro de Formación Profesional con forma jurídica de Cooperativa de Trabajo Asociado, facilitó la labor inicial de plantearnos una forma de gestión encaminada a mejorar lo que desde siempre ha sido nuestra Misión: la formación de personas. Los aspectos principales que desde entonces han presidido todo el desarrollo de nuestro sistema, son:

La elección del modelo EFQM como elemento de referencia y evaluación de nuestra gestión.

La necesidad de liderar todo el proceso desde el propio centro, con el Equipo Directivo directamente implicado en todas las acciones a desarrollar.

La necesidad de incorporar a todas las personas de la organización, incluyendo a los detractores del modelo.

La importancia de no crear estructuras paralelas artificiales, sino adaptar y mejorar las existentes en todo centro educativo.

La necesidad de crear o formar parte de una red de centros con las mismas inquietudes y objetivos (en nuestro caso la red de centros de Formación Profesional HETEL).

Y por último, asumir con claridad que la obtención de certificaciones y reconocimientos, nunca debe ser un fin en sí mismo.

Existen cuatro pilares básicos sobre los que descansa el sistema de gestión del Proyecto Cuatrovientos:

**1.Liderazgo y cooperativismo**

El Proyecto Cuatrovientos nace con el propio Instituto. El hecho

de ser un Centro educativo con forma jurídica de Cooperativa de trabajo asociado ha generado y configurado un fuerte espíritu de liderazgo no sólo en los Equipos Directivos (ED), sino en todas las personas implicadas, que sienten como suya la gestión de la organización y de los equipos docentes.

El Instituto cuenta con un Sistema de Liderazgo creado en 2001 y revisado por última vez en 2007. Integrado en el Plan Global de Recursos Humanos, recoge el organigrama, los puestos de trabajo, las funciones y responsabilidades asignadas a cada órgano de gestión.

En Cuatrovientos existen dos tipos de Liderazgo:

El liderazgo en la gestión, que corresponde al Equipo Directivo (ED), actuando como referentes en el desarrollo del Proyecto Cuatrovientos y en su adaptación al Modelo de Excelencia EFQM.

El Liderazgo Pedagógico, vinculado principalmente al Proceso Clave de Enseñanza-Aprendizaje. En él se integran, los Coordinadores de Nivel y Áreas, Coordinador de Innovación Pedagógica, Responsables de Proyectos, Tutores/as, Tutores/as FCT, Orientador, Coordinadora de FCT y Bolsa de Empleo y Profesorado.

**El Sistema de Mejora Continua**

En el año 2000, fruto de una Reflexión Estratégica, se elabora el primer Plan Estratégico del Instituto para el periodo 2000-03. En él, el ED promueve e impulsa el cambio en la organización, mediante el fomento de la gestión por procesos y proyectos.

Sin embargo, la necesidad de avanzar en el desarrollo del modelo, hizo necesario crear en el año 2002, el Sistema de Mejora Continua, constituyéndose en la guía que impulsa y apoya la mejora continua en el centro. El principal agente de dicho sistema es el Equipo de Mejora Continua, responsable de implantar, desarrollar, impulsar, velar y definir la Política y Cultura de Calidad del centro.

Compuesto por el ED, dos miembros del CR, la Coordinadora de Mejora Continua y un miembro de la organización que rota anual-

mente, el EMC asume tanto las funciones de un Comité de Calidad como las de un Comité de Mejora, siendo además el responsable de planificar anualmente y guiar la Evaluación del Modelo, el Plan Anual de Auditorías Internas y determinar la conveniencia de la creación de equipos de trabajo.

**Política y estrategia**

En todo este tiempo la Política y Estrategia se ha configurado como la columna vertebral de la gestión del Instituto, tanto en su vertiente Cooperativa como de Formación, y siempre tomando como referente las necesidades y expectativas actuales y futuras de los Grupos de Interés. En su diseño y puesta en práctica los diferentes ED han conjugado el modelo organizacional, la gestión y el liderazgo, para conseguir las metas propuestas, aplicando revisiones anuales y presentando mejoras en los enfoques del siguiente ciclo.

VISIÓN			
Ser Centro Integrado de referencia para Pamplona y Navarra y hacer de nuestra formación un instrumento de desarrollo local y regional, nutriendo de profesionales el tejido empresarial navarro.			
Elementos clave de la Misión		Grupos de interés	Plan estratégico
Modelo Educativo	Formación integral y adaptada al cliente	Alumnado	LE.2 Fortalecer la posición del centro en el Sistema Educativo de Navarra
	Internacionalización del centro	Familias	
	Fomento de la innovación y creatividad	Empresas	LE.3 Potenciar y difundir nuestro modelo educativo
	Información y orientación socio-laboral		
Modelo de gestión	Gestión de personas	Personal centro	LE.1 Adaptar la gestión de la organización como centro integrado
	Gestión del cambio	Socios	LE.4 Optimizar la política social
	Promoción y refuerzo del modelo cooperativo		
Participación y Colaboración	Establecimiento de alianzas	Administración	LE.2 Fortalecer la posición del centro en el Sistema Educativo de Navarra
		Entidades Colaboradoras	

Es en el año 2007 cuando replanteamos por completo la forma de entender la organización y la manera de darle cumplimiento a nuestra Misión, consiguiendo cerrar de forma coherente el Sistema de Gestión Cuatrovientos.

Partiendo de nuestra Misión, y en consonancia con nuestra Visión, hemos establecido una serie de Factores Críticos de Éxito que relacionados con cada Grupo de Interés, las Líneas Estratégicas de la Organización y el Líder responsable, permiten construir el sistema de gestión con el que actualmente trabajamos y tener claro lo que somos y lo que hacemos, lo que queremos ser y de qué forma conseguirlo.

La vinculación de cada Factor Crítico de Éxito a los Procesos de la organización y el establecimiento de Indicadores Críticos de Éxito asociados a cada FCE (Cuadro de Mando Integral), permiten coordinar todas las actividades desarrolladas en el centro en el marco de la Política y Estrategia definida, además de controlar, valorar y mejorar cada Línea de Acción.

**2. Formación en la que las personas están para ser**

El hecho de ser Cooperativa y Centro Educativo, hace que la Gestión de personas y la Promoción y refuerzo del modelo cooperativo sean para nosotros FCE en coherencia con nuestra Misión.

Por todo ello y como área de mejora de la autoevaluación 2002 se diseñó el Plan Global de Recursos Humanos, con el fin de optimizar los recursos y contar con un equipo de personas capacitado y formado para conseguir, tal y como indica nuestra Misión "la formación integral de personas capaces de insertarse en el mundo socio-laboral".

La gestión de personas se basa en:

Un Sistema de Competencias que identifica los puestos, funciones, competencias y capacidades requeridas para el correcto desempeño de la actividad.

Un Plan de Formación que garantice a todas las personas su ajuste a las capacidades actuales y futuras de cada puesto de trabajo.

Un Sistema de Evaluación del Desempeño, un Sistema de Comunicación y una Política de Reconocimiento para facilitar el desarrollo de la actividad y reconocer los logros alcanzados.

La organización horizontal del profesorado en Niveles y Áreas de conocimiento y la gestión a través de equipos de trabajo.

**3. Cualificando profesionales y personas**

El Instituto Cuatrovientos imparte Ciclos Formativos de Grado Medio y Superior, de las familias de Administración, Comercio y Marketing e Informática, además de contar con un Curso Preparatorio, un PIP y un PIPE, lo que confiere a su formación un carácter finalista, con posterior inserción laboral. Por todo ello, el Proceso de Enseñanza-Aprendizaje ha sido necesario reforzarlo con diferentes Planes y líneas de acción encaminadas a completar, desarrollar y alcanzar la formación integral del alumnado de cara a obtener la mejor cualificación profesional, social, comunicativa y personal, y darles atención durante su permanencia en el centro.

Importante en todo este Proceso ha sido la definición del "alumno Cuatrovientos", estableciendo el perfil de lo que el alumnado debe conocer y aprender, conforme a los Valores de la organización. En este sentido el Plan de Acción Tutorial, el Plan de



Actividades Complementarias y el Proyecto de Innovación Pedagógica, se coordinan en todas las etapas y niveles para el logro de los objetivos.

Para la gestión de la innovación, el Proyecto de Innovación cuenta con un Equipo que liderado por un Coordinador, tiene por objetivo potenciar, coordinar y organizar diferentes metodologías y herramientas innovadoras (PBL, CREA, Proyectos, Webquest, AulaO, etc.).

**4. Formación en sintonía con la realidad empresarial y laboral**

Por su trascendencia e innovación en el Proceso Clave de Enseñanza-Aprendizaje, desde 1985 el Instituto Cuatrovientos trabaja en el establecimiento de alianzas con empresas y agentes sociales y económicos. En el curso 2003-04, se estableció y documen-



tó la Política de Alianzas, siendo revisada en 2007 en coherencia con la Misión y los FCE.

Los objetivos del establecimiento de alianzas son:

Conocer la realidad de los sectores productivos y estar al corriente de las necesidades de las empresas.

Suscitar sinergias que nos permitan mejorar nuestra gestión por Procesos y aportar un valor añadido.

Dar cobertura a las necesidades actuales y futuras de la organización, sociedad y empresas.

Establecer relaciones con partners que creen valor y maximicen la calidad de nuestros servicios.

**Avanzando hacia el futuro**

Cuatrovientos ha avanzado mucho en el desarrollo de su sistema de gestión. La obtención del reconocimiento 500 + de Excelencia Europea, valida lo hecho hasta ahora, pero asimismo indica que queda mucho por recorrer. Como comentó un docente "simplemente hemos obtenido un cinco".

No obstante, la pregunta sigue en el aire: ¿realmente hemos mejorado la calidad de la formación? Y a esta pregunta solo se puede contestar con datos objetivos. Si analizamos los resultados de los indicadores de percepción y rendimiento de los últimos años, observamos algunos datos como:

Tendencias positivas en las encuestas de satisfacción de alumnado, familias, empresas y trabajadores, en aspectos académicos, de relación, etc.

Mejora en los resultados académicos, con tendencias positivas en el % de alumnado promocionado y disminución en el número de abandonos.

Incremento de los niveles de inserción laboral.

Incremento en el número de entidades colaboradoras.

Mayor impacto en la sociedad a través de la realización de proyectos, inserción laboral, desarrollo de prácticas en empresas, formación para desempleados, etc.

Tendencias positivas en el número de alumnado matriculado.

Obtención de reconocimientos para el alumnado, profesorado y el propio centro, por participación en programas y proyectos emprendedores, buenas prácticas, etc.

Muchos son los retos que a Cuatrovientos, le quedan en el futuro, como por ejemplo participar en la transformación de los Centros de Formación Profesional en agentes activos de innovación en sus entornos de influencia empresariales y sociales, y para esta tarea se hace necesario continuar con el desarrollo, revisión y mejora de nuestro sistema de gestión.

## La gestión de la calidad en los centros de primer ciclo de educación infantil

### Escuela Infantil Arieta Haur eskola

Para quienes crean que el modelo EFQM es un medio para controlar, decirles que están equivocados.

La Escuela Infantil Municipal ARIETA Haur Eskola es un centro público que nació en septiembre de 2004 en Estella-Lizarra.

Comenzó su andadura con 27 niños/as, aunque a final del trimestre ya eran 33, y en el segundo trimestre se llegó a 40.

Este curso 2008-2009 contamos con siete educadoras/es, dos trabajadoras de servicios múltiples, dos auxiliares de comedor ,



además del director-educador, y hemos llegado a la cifra de 65 niños/as matriculados/as.

Al comienzo de nuestra existencia, en septiembre de 2004, decidimos incorporar el modelo de calidad EFQM a nuestra actividad educativa porque creímos que dicho modelo nos ayudaría a mejorar nuestro funcionamiento y práctica educativa.

Cómo ya es bien conocido, el modelo EFQM (European Foundation for Quality Management) de Excelencia es una herramienta, patrocinada desde 1991 por la Comisión Europea, con el objeto de mejorar el sistema de gestión de una organización determinada, ayudándole a conocerse mejor a sí misma y a mejorar su

funcionamiento. Este modelo trata de sistematizar todo lo que hacemos (procesos), consensuando cómo lo hacemos y dando a dichos procesos ciclos de revisión y mejora continua.

Al comienzo de nuestra vida en el 2004, comenzamos por definirnos. Hoy en día, como consecuencia de la revisión y la reflexión continua sobre nuestro trabajo, ésta es nuestra declaración de Misión, Visión y Valores:

**Misión:** La Escuela Infantil del Ayuntamiento de Estella-Lizarra es un centro público educativo de 0-3 años bilingüe. Está basado en un EQUIPO de personas, donde se trabaja en pro de la Calidad Total por medio de la mejora continua de los procesos elaborados por los propios trabajadores/as. La Escuela tiene en la comunicación un elemento clave, considerando que ésta debe ser bidireccional, potenciando la participación de las familias.

En la Escuela no se hace discriminación de ningún tipo, haciendo que la integración de las diversas culturas, la inclusión de las diferencias individuales y la coeducación sean una realidad.

**Imagen de escuela.** Abogamos por una Escuela amable, abierta, respetuosa, activa, inventiva, lugar de investigación y aprendizaje, de reflexión y de mejora continua, con cultura de calidad, donde se encuentren bien los niños/as, los educadores/as y las familias. Un lugar donde ofrecer a los niños/as una rica variedad de propuestas que ayuden a desarrollarse integralmente.

**Imagen de infancia.** Abogamos por una imagen de niño/a con capacidades y potencialidades propias, dotados de autonomía y responsabilidad, solidarios, activos, partícipes, con un ritmo de maduración propio y original, con relaciones que se construyen a partir de múltiples interacciones socio-culturales, capaces de interactuar a través de sus "cien lenguajes" (cómo decía Loris Malaguzzi) con nuestra cultura y de construir la suya.

**Imagen de educadora.** La función del educador/a debe ser la de facilitador de recursos y potenciador de las capacidades propias de cada niño/a, dinamizador de procesos, con una formación permanente y que trabaja en equipo en el camino de la mejora continua.

**Visión:** La Escuela quiere ser un centro con identidad propia, y desea ser referente de la educación del tramo 0-3 años, tanto en Estella-Lizarra, como en su entorno.

Queremos que el bilingüismo sea una realidad en el centro y en todas las propuestas que se desarrollen. También deseamos que la participación de las familias en la Escuela sea efectiva y genere propuestas de mejora de nuestras ofertas.

**Valores:** La integración y la coeducación son realidades y valores diarios de nuestra Escuela, así como la implicación de todos/as los trabajadores/as en la gestión de los procesos en busca de la mejora continua. Tenemos como valor propio no potenciar el consumismo y para ello potenciamos la buena gestión y administración de nuestros recursos, tanto por el respeto con el entorno