

## JUAN MARTÍN TABAR GOÑI, Director del Colegio “San Cernin” de Pamplona

### GESTIÓN POR PROCESOS EN UN CENTRO EDUCATIVO EN EL MARCO DEL MODELO EFQM

#### 1.- Introducción

Al preparar esta charla, tras la amable invitación del Consejo Escolar de Navarra, tuve el temor de que se interpretara esta comunicación que voy a exponer ante Uds. como una clase o una lección de cómo o qué debe hacerse en la Gestión de un centro educativo.

Desde luego, ésa no es mi pretensión. En el mundo de la Gestión y, más concretamente, en Gestión educativa, hay muchísimas personas que, con más conocimiento, pueden instruir en técnicas, métodos y modelos.

Yo sólo quiero transmitirles lo que ha sido y es nuestra experiencia, que, como siempre, y en todas las organizaciones, tiene sus luces y sus sombras. Por tanto, mi única pretensión y espero que también ése sea el objetivo de los organizadores, es que Uds. conozcan cómo hemos hecho las cosas en nuestro Centro y esto les pueda servir de ayuda.

El COLEGIO SAN CERNIN es un centro privado concertado, cuyo titular es una Cooperativa que la constituyen los padres y madres de nuestros alumnos. Actualmente la forman casi 1000 familias y el número de alumnos, chicos y chicas, es de 1.638 desde 1º de Educación Infantil (3 años) hasta 2º de Bachillerato. El número de profesores en el curso actual es de 115 y el personal no docente, administración y servicios, es de 17 personas.

En el curso 1997 – 1998 el Colegio, de acuerdo con lo aprobado por el Consejo Rector de la Cooperativa, tomó la decisión de iniciarse en procesos de Calidad según el modelo Europeo de Calidad EFQM. Como seguramente conocen Uds., estos modelos y formas de trabajo, incluso en su terminología, eran absolutamente novedosos en el sector educativo. Lo que, en más de una ocasión, ha generado un cierto rechazo. Creo que no seré el único que habré escuchado frases como:

*“nosotros trabajamos con personas y no hacemos tornillos”.*

Para quienes admitimos las intenciones de estos modelos, estas actitudes nos pueden parecer, en determinados momentos, un tanto reduccionistas. Tenemos muy claro que el futuro de los Colegios está en esta forma de trabajar que asume la mejora de la calidad educativa mediante la aplicación de determinados indicadores externos de calidad debidamente contrastados.

#### 2.- Cómo empezamos en San Cernin la Gestión de la Calidad.

Empezamos con Formación, no puede ser de otra forma. Éste es uno de los factores fundamentales, si no, el más importante, del éxito en la aplicación de un Modelo de Gestión de Calidad. Y éste es un aspecto difícil por cuanto hay que acertar con unos buenos formadores que enseñen, motiven y sepan acercarse al mundo educativo.

Aquí tuvimos nuestro primer error. Hicimos cursos de Formación para toda la plantilla y conseguimos poco grado de aceptación e implicación. Con el paso del tiempo, con cursos para grupos más reducidos y, sobre todo, más prácticos y adaptados a nuestro campo de actuación profesional, hemos podido valorar lo mucho que perdimos en tiempo y dinero por no tener formadores adecuados.

En este momento la Formación se realiza en dos niveles distintos. Por una parte el Comité de Calidad, Equipo Directivo, Jefes de Departamento, en definitiva, personas con un cierto grado de responsabilidad, y por otra el resto de la plantilla que se le acerca al Modelo con cursos prácticos, ejemplos cercanos, incluso organizando grupos de formación por niveles educativos, Infantil, Primaria, ESO y Bachillerato.

#### 3.- Razones para una Gestión por Procesos.

Si en cualquiera de los Colegios aquí presentes preguntamos a los profesores que enumeren los problemas a los que se enfrentan día a día, las situaciones con las que no están satisfechos seguro que nos encontramos con una relación extensa y coincidente en casi todos los supuestos:

- la disciplina
- los horarios
- el salario
- la gestión de los materiales

- los espacios
- los tiempos para corregir
- .....

Para afrontar estos problemas, en mi opinión, lo que hemos de tratar es de cambiar las actitudes personales. Se ha de compartir en los Colegios la manera de enfocar las actuaciones, intentando que cada problema se constituya al final en un proceso de actuación con una oportunidad de mejora.

Pero no hay que afrontar TODOS los problemas a la vez y con un igual grado de implicación en los mismos. En muchos de ellos, la capacidad de resolución total o incluso parcial está fuera de nuestro campo de actuación. Si, por ejemplo, consideramos aspectos a mejorar: el salarial, el número de horas lectivas del profesorado, el número de alumnos por aula o la legislación educativa y le damos muchas vueltas, estamos perdiendo energías en cuestiones que no vamos a resolver, porque las decisiones se toman en otros ámbitos; políticos, administrativos, convenios colectivos. En definitiva, hemos de trabajar en aquello que forma parte de nuestro CIRCULO DE INFLUENCIA , en lo que con lo que hagamos podemos conseguir mejoras. En este tratamiento de los problemas se ha de intentar tener una VISIÓN de lo que queremos conseguir. Se puede decir que hemos de empezar por el final, con una foto del objetivo que queremos alcanzar. Así será más fácil marcar las pautas que hemos de desarrollar, teniendo claro que todo lo hagamos es por algo y con un propósito definido, evaluable y susceptible de medición.

La **Gestión por Procesos** nos ha de servir para esta finalidad, de forma que:

- ✓ marquemos las especificaciones del servicio educativo que prestamos (por ejemplo; las materias que impartimos, el número de horas por materia, etc.), controlando que "lo que se hace es lo que decimos que debemos hacer"
- ✓ se fijen los diferentes estándares o modelos de trabajo; metodologías de los diferentes niveles y áreas, programaciones didácticas, actitudes, qué y cómo transmitir en las diferentes reuniones, forma de elaborar las actas, etc.
- ✓ no se pierdan las mejoras individuales, ya que se consolidan al introducirse en el modelo estándar
- ✓ se reduzca el margen de variabilidad al tener marcados unos criterios
- ✓ se actúe cuando la causa es común, no confundiendo causas especiales con causas comunes
- ✓ se tengan indicadores que han de servir para actuar cuando no se cumplen los objetivos

En definitiva, podemos decir que **los procesos serán los diferentes estándares de actividades**, es decir debemos introducir en el sistema lo que hacemos para medirlo y actualizarlo.

#### 4.- Factores críticos de éxito y Procesos Clave

Cada uno de los Colegios tiene su propia forma de hacer, sus objetivos educativos y sociales de acuerdo con su propio entorno. Incluso, determinados centros pueden tener un Ideario muy concreto y definido. Por tanto, de acuerdo con la terminología del Modelo EFQM tendrá una Misión, una Visión y unos Valores.

Alineados con esta Misión, Visión y Valores estarán los factores críticos de éxito, que los definimos como aquellas singularidades que nos identifican y diferencian de otros centros y de cuyo buen hacer dependerá la consideración positiva de nuestro Colegio o incluso su supervivencia. Estos factores son, lógicamente, distintos en cada caso y es nuestra obligación el concretarlos. En el Colegio San Cernin son, entre otros:

- la enseñanza de idiomas modernos, el plurilingüismo
- la tutoría individualizada
- las metodologías innovadoras.
- ...

Como consecuencia de esta definición de factores de éxito, obtenemos unos Procesos Clave en los que se detallan los objetivos que queremos alcanzar, las actuaciones que debemos realizar y los indicadores que nos permitan medir la consecución de los objetivos y su actualización. Tanto en estos Procesos Clave como en el resto es fundamental la sistematización en su elaboración, con los siguientes pasos:

1. Nombramiento de propietario – responsable
2. Definición de objetivos que se pretenden alcanzar
3. Personas o grupos implicados y sus responsabilidades

4. Relación de actividades a desarrollar con, en su caso, responsable y fecha
5. Medidores o indicadores que permitan identificar la consecución de los objetivos
6. Fecha de revisión y actualización.

#### **¿Qué Procesos son claves, en nuestro colegio?**

##### Proyecto Educativo de Centro (PEC).

Es el documento básico del Colegio, en donde se recogen aspectos básicos del Ideario y los Estatutos y, a su vez, refleja los procedimientos organizativos y docentes que se han establecido con el fin de asegurar una relación entre el quehacer diario del Colegio y sus fines.

##### Proyecto Curricular de Centro (PCC)

Contiene el fundamento de toda la estructura pedagógica del Colegio.

##### Proyecto Lingüístico de Centro (PLC)

El objeto de este documento es definir las pautas organizativas que debe asumir el Colegio San Cernin para adaptarse a las exigencias académico-organizativas de un centro plurilingüe, alineado con el PEC y el PCC definidos anteriormente.

##### Proyecto Informático de Centro (PIC)

Ordena la actividad de la incorporación de las Nuevas Tecnologías al Centro, indicando aspectos metodológicos y objetivos que se incluyen en cada etapa académica

##### Programa de Acción Tutorial

Establece cómo han de ejercer los Tutores sus funciones, desarrolla los objetivos y aspectos fundamentales en cada nivel.

##### Elaboración del Plan Estratégico.

El Plan Estratégico Anual tiene como objetivo general la temporalización de las orientaciones y decisiones recogidas tanto en el PEC como en el PCC y en el PLC se concretan en una serie de acciones operativas que se configuran en torno a tres ejes estratégicos: propuestas pedagógicas, recursos humanos y propuestas de inversiones.

Cada uno de estos tres apartados es una Línea de Acción y se describe en un esquema horizontal, fácilmente legible y con datos breves y concretos.

##### Proceso Inicio de Curso

La finalidad de este proceso es la de registrar, documentar y definir una serie de tareas que es necesario realizar para el buen funcionamiento del Inicio de Curso en el Colegio

Como se puede comprobar, son procesos básicos de nuestra organización y de cuyo buen rendimiento dependerá una gran parte del éxito de nuestra organización.

#### **5. Mapa de procesos**

Todas las actividades que realizamos en los Colegios podemos enmarcarlas dentro de unos "Procesos Globales".

- Oferta y matrícula
- Planificación docente, organización escolar
- Prestación del servicio educativo
- Gestión documental
- Mejora continua
- Estrategia y Plan Anual
- Personas
- Recursos
- Servicio a familias.

Si definimos todas las actividades que tengan un cierto carácter individual y las encuadramos dentro de estos Procesos Globales, ya tenemos un Mapa de Procesos. Éste nos sirve para tener una visión completa y ordenada de la globalidad del Colegio. Podemos ver qué aspectos tenemos más desarrollados y cuales menos, posibles debilidades, etc.

La elaboración de procesos individuales, o procedimientos de actuación, tendrá un esquema similar al definido en los 6 puntos de los Procesos Clave. Para su gestión hay diferentes alternativas. Un muy buen sistema es utilizar la ISO para su gestión. Este modelo de Gestión de Calidad ordena de una forma exhaustiva toda la documentación correspondiente a los diferentes procesos, obliga a tener un Manual de Calidad, verifica los diferentes documentos y obliga a su revisión. Por tanto una organización certificada con la normativa ISO garantiza una buena gestión de procesos.

En nuestro caso, vimos que el seguir de una forma metódica y rigurosa la normativa ISO quedaba muy lejos de nuestras posibilidades en cuanto organización. Si de entrada el Sistema

de Calidad no tenía una gran acogida, el obligar a una gestión documental sin conocer los resultados prácticos que queremos obtener podía ser contraproducente. Por tanto, con una base documental similar a la definida en la normativa ISO, tenemos una gestión propia de los documentos y su evaluación y revisión. En definitiva, en función de lo que queremos obtener hemos adaptado la gestión de los procesos a nuestras posibilidades.

### 6. Evaluación y revisión

Para una correcta Gestión de Procesos, resulta fundamental sistematizar su evaluación y revisión. Fijarse objetivos, indicadores, medir, reactualizar el proceso es lo que mantiene “vivo” el sistema.

Para ello cada proceso ha de tener incluido el procedimiento de evaluación y revisión. El sistema que utilizamos en nuestro caso es tener un procedimiento propio para esas revisiones de forma que el Comité de Calidad, a la vista del calendario de revisiones de cada proceso, encomienda a cada propietario – responsable la revisión del mismo en la que deberá comparar los objetivos con los resultados alcanzados y elaborará, en su caso, una propuesta de mejora y revisión del proceso evaluado.

### 7. Conclusiones

A lo largo de las diferentes cuestiones que se han ido abordando en los puntos anteriores han surgido, como pinceladas, unas ideas que considero determinantes de una buena gestión educativa

- Considerar al Colegio como el protagonista del hecho educativo y no al profesor como sujeto transmisor de uno conocimientos. Por tanto hemos de apoyar una sistemática global y un aprendizaje de las buenas práctica individuales,
- Se ha de crear un ambiente propicio para la resolución de los “problemas”. El agrandar los problemas por motivos que no dependen de nosotros (la situación social de las familias y los jóvenes, la legislación, etc.) sólo ayudará a crear situaciones de baja autoestima, desmoralización y poca motivación en solucionar problemas cotidianos que forman parte de nuestro círculo de influencia.

Pues bien, la Gestión por un sistema de Procesos nos ayudará para afrontar los problemas de una forma ordenada, ir poniendo objetivos y consiguiendo resultados. En definitiva, mejorará interna y externamente el servicio que prestamos a la Sociedad con una mayor satisfacción de nuestros propios empleados docentes y no docentes como resultado no de

Gestión de la Calidad  
sino de  
**CALIDAD EN LA GESTIÓN**