

## JULIO URTASUN ECHEVERRÍA, Director del I.E.S. “Plaza de la Cruz” de Pamplona

Señor presidente del Consejo Escolar de Navarra, autoridades, señores y señoras. Alberto Arriazu ha explicado ya los ejes del sistema de gestión de la calidad que estamos implantando en nuestros centros. Por mi parte, voy a tratar en esta intervención de hacer una valoración de hasta qué punto esos sistemas han supuesto una mejora real en nuestros Institutos.

Los más veteranos en esta andadura, que inició hace ya cinco años, nos planteamos con alguna frecuencia una pregunta ¿y para qué nos hemos metido en este lío, que nos genera más trabajo, algunas tensiones, quebraderos de cabeza, y más de un sudor con ocasión de auditorías?. Hace ya algún tiempo, una amiga me comentó cómo un profesor de un Instituto de Pamplona, afirmaba que la calidad del Instituto Plaza de la Cruz no estaba mas que en la fantasía de su Director... Hombre, todas las afirmaciones son respetables, pero me pareció un poco fuerte.

Así que, como me quedé preocupado, cogí un papel, y me puse a escribir las razones por las que creía que este proyecto merecía la pena, y de esa manera adelanté mi intervención en este día.

Como me salieron diez, casualidad, un decálogo, pues esto es lo que les voy a exponer, los diez argumentos por los que, a mi juicio, se justifica la puesta en marcha de nuestro sistema de gestión.

El primero a ustedes quizás les parezca una tontería, y es que **ha dado continuidad a los Equipos Directivos**. Que un equipo directivo tenga un mandato largo puede ser bueno o malo: depende de su gestión. Pero convendrán ustedes en que la estabilidad de los Equipos Directivos es un elemento positivo para los centros. Pues bien, en los Institutos que formamos la red 1 ha habido continuidad en las direcciones, y esto, creo, sólo se explica por el compromiso que adquirimos con la puesta en marcha y la aplicación de un sistema de gestión de la calidad.

Pero iré más lejos, y este es el segundo argumento. Creo que la formación y aprendizaje que hemos tenido sobre calidad **ha potenciado el liderazgo y la visión de los Equipos Directivos**. En nuestro modelo tenemos un proceso que se llama “Responsabilidades de la Dirección”. En ese marco, hemos aprendido a hacer planes a cuatro años (Plan Estratégico), a hacer autoevaluación EFQM cada dos años, a identificar puntos fuertes y áreas de mejora, a hacer una revisión del sistema al final de cada año, y a hacer Planes Anuales, en documentos muy breves, pero con mucho compromiso, pues se fijan metas y objetivos cuantificables, que nos dicen al final de curso con claridad lo que hemos realizado y lo que no. En fin, ya no planificamos por intuiciones, sino con un método, y no a un año vista, sino a cuatro. Nuestro trabajo diario se guía, pues, por una visión clara y a largo plazo de lo que queremos conseguir.

Tercero. Nadie puede negar que esto de la calidad ha tenido un **tirón importante en la enseñanza secundaria pública de Navarra**. En estos momentos, como ya ha explicado Alberto, el 50 % de los Institutos de Navarra, están integrados voluntariamente en alguna de las cuatro redes de Kadinet y poniendo en marcha, con diferente ritmos, sistemas de gestión de la calidad. Tenemos gente preparada, de manera que somos ya autosuficientes para la formación en calidad.

En conclusión, hemos pasado de la soledad de los equipos Directivos a lo que yo considero un poderoso movimiento cooperativo: en el marco de Kadinet ponemos en común nuestros manuales de calidad, nuestras buenas prácticas, documentos y experiencias. Y, ante todo, hemos pasado de los celos a una plena colaboración entre posibles competidores.

Nos ha sido muy válido, en cuarto lugar, **interiorizar el principio del círculo de influencias-círculo exterior**. ¿Qué significa esto? Pues algo así como que si de verdad quieres mejorar tu centro, ponte en marcha, lo que no hagas tú no te lo van a hacer desde fuera, los lamentos y quejas sirven de poco. Y centra todos tus esfuerzos en mejorar el entorno en el que puedes actuar, no los malgastes en el círculo exterior en el que poco puedes hacer

Pero hasta ahora me he mantenido en la periferia, y he hablado muy poco de mejora real en nuestros centros. Por ello, quinto, **aplicar un sistema de gestión por procesos ha puesto orden en los Institutos**. Miren ustedes, normalmente, cuando el curso ya lleva funcionando un tiempo, suelo preguntar a los profesores nuevos qué tal están en el Instituto, cómo se sienten. Una respuesta muy habitual es que están a gusto, porque tienen muy claras las tareas que hay que hacer, porque está todo muy pautado.

Alberto ha explicado ya cómo es nuestro sistema de gestión por procesos. Creo que reflexionar sobre todos ellos, planificar e introducir mejoras en el procedimiento de admisiones y matrícula, en la organización del curso y horarios, en la gestión de personal, en el mantenimiento y seguridad, en las compras, ha sido beneficioso. Teníamos muchas cosas, claro, no partíamos de cero. Pero hemos sistematizado esos procesos, y además, con un principio sagrado: lo que hemos puesto por escrito, lo tenemos que cumplir, ya se encargan en las auditorías de verificarlo. Como consecuencia, las funciones y responsabilidades de cada cual están muy delimitadas. Y creo que un centro ordenado, donde está claro lo que cada uno tiene que hacer, facilita la tarea educativa, que es a lo que estamos.

Y a ello vamos, a la cuestión educativa. En sexto lugar, creo que hemos puesto orden también y **hemos mejorado la gestión de los procesos de enseñanza-aprendizaje**. Alberto ha explicado ya el PDCA que aplicamos: básicamente, consiste en planificar, esto es, poner por escrito lo que hacemos, reflexionar sobre lo que es válido o las mejoras que se pueden introducir, implantar y establecer indicadores de calidad para medir si lo estamos haciendo bien.

Así, vimos, por ejemplo, que el proceso de acogida del alumnado lo teníamos bastante descuidado, y hemos introducido modificaciones sustanciales. 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 y menos pájaros y flores, elaborados por los usuarios y que son altamente valorados por el 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 fin, creo que nuestro modelo de gestión ha dado lugar a que en los Claustros y en los Departamentos se hable más que nunca de cuestiones pedagógicas.

Séptimo: como consecuencia, considero que nuestro modelo **ha hecho posible una actuación más uniforme y homogénea del profesorado**. Supongo que estarán de acuerdo ustedes en que es un criterio de calidad el que los alumnos reciban básicamente la misma enseñanza en una asignatura, independientemente del grupo en el que están y del profesor que les ha tocado, o que se les evalúe con criterios similares. Pero sabrán también que esto no siempre ocurre. Pues eso es lo que tratamos de conseguir nosotros mediante la estandarización en los procesos de enseñanza-aprendizaje.

Por ejemplo, nosotros hacemos una vez al año calibración de exámenes; esa palabra, bastante fea, esconde una actividad interesante: los profesores de la misma asignatura cogen un examen ya hecho, establecen los criterios de calificación y, a continuación, cada uno corrige el examen, y se analizan las desviaciones resultantes en las notas.

A comienzo de curso, yo doy una sesión formativa sobre calidad a los profesores nuevos, y les insisto: en el Instituto vosotros no vais a dar vuestra programación, sino la que se ha hecho en el Departamento. Y esto, contra lo que pueda parecer, tranquiliza. Otro ejemplo: muchos aquí conocerán la situación espantosa del profesor que va a iniciar una sustitución: una información a toda prisa, un montón de papeles, y al final, no sabes donde hay que empezar, y hay que preguntárselo a los alumnos. Bueno, pues yo digo que hay que trabajar pensando en clave del sustituto, que mañana nos podemos ir, o nos podemos poner enfermos, y todo tiene que quedar en orden. En fin, se trata de una gestión clara en donde el sistema se tiene que mantener por encima de las personas. Por cierto, que esto es, a mi juicio, especialmente recomendable para los centros con muy poca estabilidad del profesorado.

Sé que nos han acusado por esto coartar la libertad individual, o la libertad de cátedra, o de abrir las puertas a no sé que capitalismo deshumanizador. Por nuestra parte, no hay nada de eso: yo sé, por ejemplo, que si voy a dar el tema 6 de Historia de España de 2º de Bachillerato, la programación me obliga a dar el tema en 10 sesiones, a dar unos contenidos, y a realizar tres, o cinco actividades comunes. Nada más. El resto corre por mi cuenta, y a cargo de mi creatividad.

Octavo: a mi juicio, lo mas gratificante de esta historia de la calidad es que **hemos pasado a una cultura de las evidencias**, esto es, que hacemos evaluación interna. Esto significa, por ejemplo, que si yo he afirmado que las programaciones en mi Instituto son altamente valoradas por el profesorado, lo he dicho no por impresiones, sino porque los profesores califican el grado de satisfacción de las programaciones con un 7,5 en escala de 0 a 10. Tenemos un sistema de mediciones para ver si lo que hemos implantado se hace correctamente o no: consiste en indicadores de procesos y mediciones de grado de satisfacción, que pasamos una vez al año a profesorado, familias y alumnado. Ya no funcionamos por impresiones, sino que sabemos qué puntuación media dan nuestros alumnos a la acogida, qué porcentaje de asignaturas han impartido los temas previstos en el segundo trimestre, cuántos profesores han puesto las notas de la evaluación a tiempo o qué porcentaje de familias nos puntúa por debajo de 5.

No voy a sacralizar las estadísticas, sé que hay que leerlas y relativizarlas. Pero les aseguro que tranquiliza mucho la certeza que dan las cifras. Y, sobre todo, da muchas pistas, sobre en qué puedes estar tranquilo o que cosas hay que mejorar. Por cierto, los alumnos atinan. En fin, yo les voy a dar un consejo: si van a dirigir una reunión borrascosa, de esas en la que algunos protestan mucho, la mayoría calla, y te dejan desazón, pasen al final de la reunión una encuesta sencilla de tres preguntas. Seguramente, se llevarán una sorpresa, y probablemente agradable

Noveno, **un sistema de aseguramiento garantiza la implantación de las mejoras**. Se ha criticado que un sistema como la ISO, nacido en el mundo de la industria, se aplique en algo tan diferente como la enseñanza, en donde trabajamos con personas y no con máquinas. De acuerdo, pero hemos visto que el método ISO es válido para la enseñanza, y, sobre todo, que tiene mecanismos para asegurar que un sistema de gestión se aplica de manera efectiva, como son las no conformidades, las acciones correctoras o las auditorías. 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 aprobados. ¿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.

Para acabar, en décimo lugar, tengo que aludir a **los reconocimientos externos**, que ha explicado también Alberto. Les aseguro que no nos metimos en este camino por conseguir premios, y que no competimos entre nosotros. Pero todo esto supone mucho trabajo, y el reconocimiento al trabajo se agradece. Cuatro centros hemos conseguido la ISO, seis hemos obtenido más de 200 puntos en las evaluaciones de la Fundación Navarra para la Calidad y unos diez van a optar al bronce en la convocatoria de la misma Fundación. Para nosotros, es una manera de defender la dignidad de nuestro trabajo, que es la enseñanza pública, y una manera de igualarnos... al alza.