

Aportaciones de un modelo de calidad EN LA GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE UN CENTRO EDUCATIVO

JUAN CARLOS CABRERO CABRERO Y JOSÉ M.^a CARRETERO BAJO

Director Titular-General y Coordinador de Calidad

Colegio Sagrado Corazón de Chamartín (Madrid)

jc_cabrero.director@sagradocorazonchamartin.es; jmcarre@telefonica.net

El objetivo de este artículo es contaros cómo hemos vivido nuestro particular camino en la implantación de un modelo de calidad en el Colegio Sagrado Corazón de Chamartín (Madrid). Se trata de un centro católico privado concertado fundado en 1859. Tiene casi 1.600 alumnos entre las etapas de Infantil, Primaria, ESO y Bachillerato. La entidad titular es la congregación de religiosas del Sagrado Corazón, pertenece a la RED de colegios de la Provincia Sur y es un centro que combina historia y tradición con innovación y modernidad.

UN POCO DE HISTORIA...

Nuestra andadura en la calidad comenzó en septiembre 2005. La directora titular del colegio apostó con fuerza por introducir esta novedad y embarcó a algunos de nosotros en esta aventura que, después de ocho años y volviendo la vista atrás, ha supuesto un antes y un después, un importante factor de cambio y una imprescindible ayuda en la gestión y dirección del colegio. Pero el camino es largo...

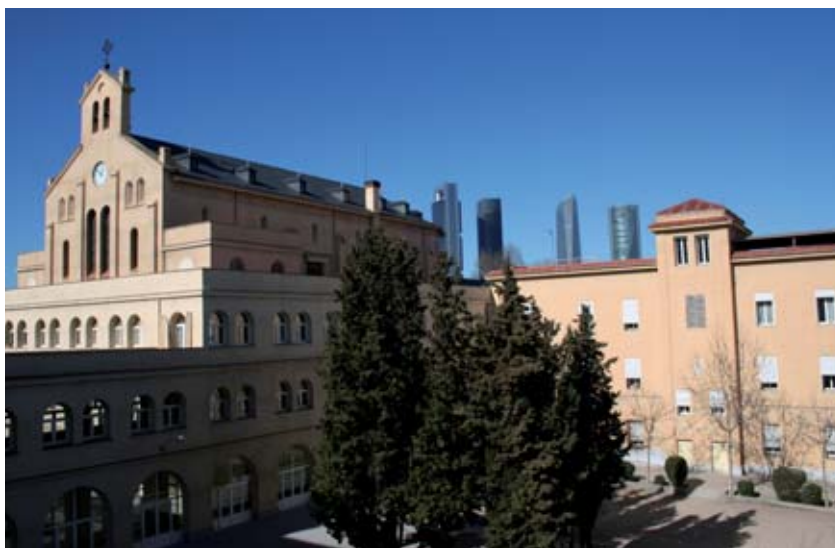
Comenzamos de la mano de Escuelas Católicas y de su desaparecido sistema de calidad Edugés, una fórmula que adaptaba un sistema de calidad estándar (básicamente la norma ISO 9001:2000) al mundo educativo. Durante dos años recibimos formación e hicimos fiel y diligentemente lo que nuestro asesor de calidad nos iba diciendo. Empezamos a descubrir aspectos, conocimientos, vocabulario..., completamente nuevos para nosotros, que en un entorno puramente empresarial o en otros sectores de actividad, seguramente no hubieran chocado, pero en el mundo educativo sonaban en principio raros (clientes, procesos, procedimientos, indicadores...). En esta época lo prioritario era conseguir la certificación, a veces no entendíamos bien para qué hacíamos determinadas cosas, pero las hacíamos, había que cumplir con la Norma ISO... Durante dos años nos enfrascamos en esta tarea primero unos pocos (equipo Edugés), pronto más (grupo coordinador de Calidad), luego más (claustro) y más (familias). Daba seguridad hacer los "deberes" que nos mandaban en la búsqueda de la tan ansiada certificación y empezábamos a percibir que estábamos haciendo cosas importantes.

El texto nos explica la experiencia y la evolución de un colegio en la implantación de sistemas y modelos de calidad y lo que ha supuesto después de ocho años de trayectoria. Se aborda el tema, por un lado, desde la perspectiva de la gestión, organización y dirección del centro; y, por otro lado, desde la perspectiva estratégica hacia el futuro. Repasa lo que el modelo de excelencia EFQM ha aportado en aspectos concretos de la vida del Colegio.

experiencias ▾



José M.^o Carretero Bajo y Juan Carlos Cabrero Cabrero.



Colegio Sagrado Corazón de Chamartín (Madrid).

Todo el claustro formaba parte de equipos de mejora que trabajaron magníficamente en multitud de tareas: elaborar documentos que no teníamos, establecer procedimientos, diseñar mejoras en diversos ámbitos... Íbamos abordando aspectos que no se habían revisado o trabajado nunca en el centro con la intuición de estar haciendo algo grande. Construimos nuestra batería de indicadores (demasiados). Elaboramos y pasamos nuestras primeras encuestas de satisfacción a la comunidad educativa. Por primera vez contábamos con datos, a partir de ellos establecimos áreas de mejora...

En junio 2007, tras la auditoría externa, conseguimos la certificación en ISO: 9001. La satisfacción fue muy grande y en los años siguientes fuimos consolidando el sistema de gestión de calidad, pasando auditorías internas y externas que confirmaban la buena salud del sistema instaurado (nunca se detectaron no conformidades en auditorías externas). El tiempo iba pasando y nuestra madurez y conocimientos en esto de la "calidad" también. Hubo voces, como siempre las hay, que consideraban que esto de la calidad eran papeles y papeles y que no influía en lo verdaderamente importante del colegio que era la tarea en el aula. En general la actitud mayoritaria del claustro ha sido siempre positiva y ha valorado los avances conseguidos, que creemos no han sido pocos.

El problema de la norma ISO, y en general cualquier sistema de calidad basado en gestión por procesos, es que es un sistema de mínimos, estableces una serie de aspectos que tienes que cumplir, un listón al que tienes que llegar y, una vez lo consigues, estás certificado. Basta con demostrar que sigues cumpliendo la norma para renovar las certificaciones y para eso tienes que aportar registros, formularios... Esto puede estar muy bien en determinados sectores de actividad, fábricas..., en los que estableces unos buenos procesos y garantizas que se repitan una y otra vez de la manera establecida. Pero en el sector educativo se nos quedaba corto, necesitábamos crecer... Con

la ISO aprendimos a ser sistemáticos, a trabajar por procesos, pero nos cargamos en exceso de "papeles".

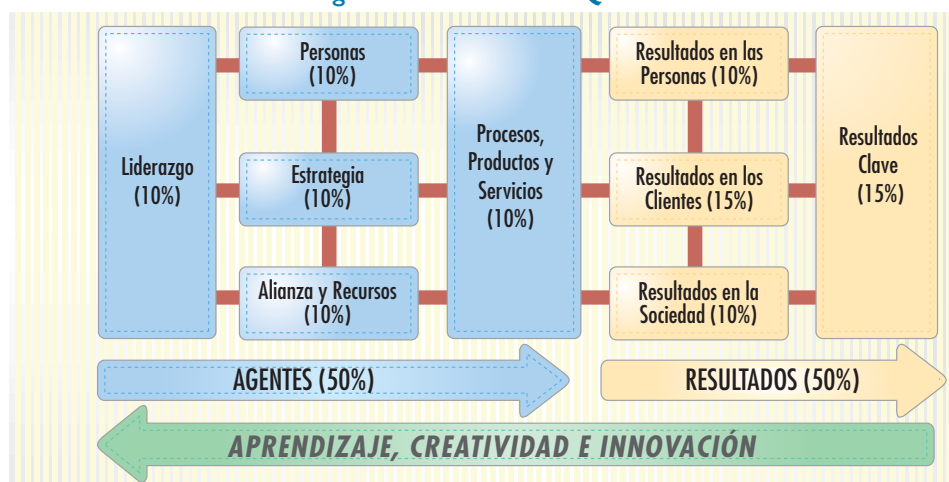
EL MODELO EFQM

Poco a poco hemos ido descubriendo el modelo EFQM y su flexibilidad. El sistema Edugés, que ya incluía algunas pinceladas del modelo EFQM, desapareció y Escuelas Católicas apostó por el modelo de excelencia EFQM cuya traslación al mundo educativo era mucho más coherente. Durante todos estos años siempre hemos contado con asesor de calidad externo de Escuelas Católicas y nos hemos ido formando y descubriendo la utilidad de este modelo. Cuando en junio 2010 terminó nuestra certificación de calidad en ISO decidimos no renovarla y apostar de lleno por el modelo EFQM en el que llevábamos algún tiempo trabajando y compaginando con las exigencias de ISO. EFQM permitía aprovechar todo lo que habíamos construido con la ISO y, además, daba un nuevo sentido más práctico y flexible.

Empezamos a contemplar que el modelo EFQM aportaba una visión global de la organización y suponía una herramienta fundamental para la dirección y gestión del colegio. Nuestra experiencia es que la dirección de los centros educativos se lleva a cabo habitualmente por personas cuya formación se ha centrado casi exclusivamente en el ámbito educativo; personas del claustro en las que se perciben determinadas habilidades pero que acceden generalmente a puestos directivos sin formación específica en gestión y dirección. Y la buena voluntad y el trabajo a veces no es suficiente..., puede servir para resolver lo urgente pero quizá puede dejar escapar lo importante.

Conocer y tratar de desarrollar un modelo como es EFQM es una ayuda inestimable para la dirección y la organización en general. Contar con un espejo donde mirarse, compararse y aprender; saber cómo es una organización excelente y cuáles son los criterios en los que hay que trabajar para desarrollarla; poder medir en qué punto estás del camino hacia la excelencia, identificar carencias, definir áreas de mejora... El modelo EFQM te permite conocer cuáles son los pilares de una organización, al margen de cuál sea la actividad a la que se dedique, y cómo ir trabajando esos pilares para que sea mejor cada día. Te sitúa dónde estás y te da pistas de cómo ir acercándote a donde puedes llegar a estar, descubres tus fortalezas y debilidades, aprendes de otros, te interesas por la competencia, aprendes a vislumbrar amenazas y a utilizar oportunidades. Entiendes el cambio como necesario y una oportunidad de desarrollo. La innovación y la creatividad se convierten en aspectos a aprovechar y no a temer.

Figura 1. MODELO EFQM



Fuente EFQM.

EFQM te permite tener una visión panorámica de la organización, de los elementos que la componen y de qué manera está todo interrelacionado. Recordamos que el esquema fundamental está basado en el siguiente gráfico (figura 1):

- Por un lado están los “criterios agentes”, es decir lo que nosotros hacemos y cómo lo hacemos, nuestra actividad.
- Por otro lado está lo que conseguimos, es decir los “criterios resultados” en cada uno de nuestros grupos de interés.

Entender esto nos ha permitido ir trabajando y mejorando lo que nosotros hacemos y sobre lo que tenemos control (criterios agentes), fijándonos en lo que el modelo dice que hacen las organizaciones excelentes. Esto se ha traducido en cosas concretas:

- **Liderazgo:** estamos aprendiendo que este aspecto es fundamental en la organización, que todos ejercemos liderazgo y somos responsables de llevarlo a cabo. Tenemos todos una misión compartida que nos obliga a asumir responsabilidades en la tarea que nos toca desempeñar. Somos corresponsables de la marcha del colegio. Esto es especialmente importante en un centro católico como el nuestro en el que el número de religiosas disminuye y los laicos tienen que asumir la responsabilidad que supone continuar con el carácter propio del centro y garantizar el futuro.
- **Personas:** unido a lo anterior, el modelo nos ayuda a valorar la importancia del personal y a cómo desarrollar las potencialidades de cada uno. Aquí radica gran parte del éxito de la organización y hay que cuidarlo al máximo. En este aspecto hemos trabajado mucho: elaboración de perfiles profesionales, procedimiento de selección de personal, plan de formación, evaluación del desempeño por competencias, involucración en el proyecto..., aún nos queda mucho por hacer.

- **Estrategia:** es fundamental y uno de los aspectos más importantes del modelo, ya que permite que toda la organización se enfoque hacia una meta, una visión. Tener claro hacia dónde vamos, el rumbo, permite dar sentido a casi todo lo que se hace. Definir la misión, visión y valores del Colegio (ya lo hemos hecho tres veces y cada una ha enriquecido la anterior) ha servido para centrar lo importante y esencial de nuestra labor, de impulso con la filosofía de la mejora continua, ir dando pasos planificados hacia nuestra meta. Ya hemos desarrollado nuestro primer plan estratégico en tres años y estamos elaborando el siguiente para los próximos.
- **Alianzas y recursos:** el modelo invita a establecer alianzas que nos permitan mejorar nuestra labor (editoriales, RED de colegios, contratas de servicios, plataforma digital...) y a proporcionar los recursos necesarios para hacer posible los objetivos planteados. En este sentido hemos avanzado mucho en el Colegio a nivel de equipamientos



Ágora de profesores

APORTACIONES DE UN MODELO DE CALIDAD EN LA GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE UN CENTRO EDUCATIVO

- Identifico a mi centro educativo en la preocupación por la calidad, la excelencia.
- Mi centro educativo, ¿tiene clara su visión de futuro y su estrategia?, ¿es conocida y compartida por toda la comunidad educativa?
- El modelo de gestión y dirección de mi centro está consolidado o está en función de las personas que estén en la dirección.
- En mi centro educativo se cultiva el liderazgo y la misión compartida. Hay una preocupación y esfuerzo por desarrollar a las personas hacia la mejora.
- En mi centro educativo utilizamos herramientas de trabajo comunes los que desarrollamos tareas similares. Hay una preocupación por sistematizar tareas y procesos que ayuden a desempeñar nuestra labor de manera coordinada y compartida.
- ¿Qué puede implicar en la práctica y en las tareas cotidianas que la labor del centro esté orientada al "cliente"? (alumnos y familias principalmente).

haciendo un esfuerzo especial en la optimización de recursos, infraestructuras y nuevas tecnologías como parte de la estrategia.

- **Procesos, productos y servicios:** aquí se concentra nuestra actividad cotidiana. Muchos de los procesos y procedimientos que elaboramos en nuestra etapa ISO han tenido aquí cabida. La preocupación por el trabajo en el aula ha hecho que durante los tres últimos cursos los equipos de mejora hayan tenido tiempos, espacios y recursos para trabajar por la mejora de nuestra actividad principal de acuerdo con nuestra estrategia. La coordinación entre los equipos del colegio, la información y la comunicación interna han sido también objeto de trabajo y desarrollo. Mención

especial las acciones dedicadas a mejorar la implicación, participación y comunicación con las familias como parte fundamental de nuestra labor. Junto con los alumnos son nuestros clientes principales y queremos aportarles valor.

Todas estas acciones han tenido repercusión en los *resultados*, la otra parte del gráfico, en personas, en clientes, en la sociedad y en los resultados clave del Colegio, los que justifican nuestra razón de ser, los que nos indican si estamos cumpliendo la misión. Afortunadamente los datos asociados a indicadores de resultados han mejorado sustancialmente.

El modelo EFQM considera que una organización excelente se apoya y desarrolla los conceptos que se recogen en la figura 2.

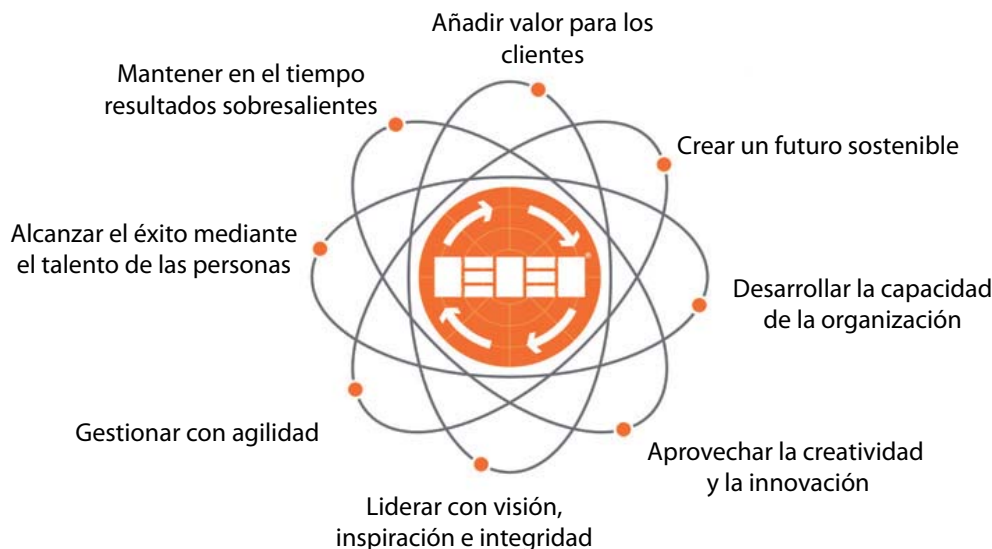
Estos conceptos son válidos para cualquier organización, también un colegio. Sirven para enfocar nuestro camino...

BALANCE

Con la máxima humildad, pensamos que a lo largo de este tiempo hemos mejorado. Sintetizando algunos aspectos concretos, creemos que la aventura de la "calidad" ha ayudado principalmente a:

- Saber hacia dónde vamos (visión) e involucrar a la comunidad educativa en este rumbo.
- Planificar nuestras actuaciones de una manera organizada, con sentido, coherencia y de acuerdo con la estrategia.
- Sistematizar procesos y procedimientos habituales del colegio para que todos vayamos a una.
- Establecer criterios comunes de actuación, fundamental en un claustro numeroso.
- Utilizar herramientas comunes en el trabajo cotidiano. En este sentido supuso un gran avance establecer el "cuaderno del profesor" que recogía los registros a utilizar en el trabajo cotidiano con

Figura 2. CONCEPTOS FUNDAMENTALES DE LA EXCELENCIA, FUENTE EFQM



Fuente EFQM.



Clase de ESO.

los alumnos. Más tarde se ha sustituido por la utilización de una plataforma digital que igualmente nos ayuda a unificar criterios y modos de hacer.

- Ser capaces de ver más allá del trabajo diario, no sólo actuar en lo urgente sino también en lo importante.
- Establecer una sistemática de evaluación de lo que hacemos y de quiénes lo hacemos. Evaluamos para mejorar, no para juzgar.
- Tener como premisa la mejora continua en todo lo que hacemos.
- Conocer las opiniones y necesidades de nuestros clientes (especialmente alumnos y familias).
- Trabajar con datos e indicadores: “nada que no se pueda medir se puede mejorar”.
- Integrarse y sentirse seguro el personal de nueva incorporación al estar definidos procedimientos, actuaciones, modos de hacer..., se suman a una dinámica establecida y documentada.
- Gestionar adecuadamente la documentación del Colegio (planes, proyectos, procedimientos, memorias...) accesible y actualizada en todo momento para las personas que la necesiten.
- Mejorar la coordinación, la información y la comunicación interna y externa.
- Proporcionar seguridad a la dirección de que se está trabajando en el buen camino hacia la excelencia.

No nos gustaría parecer triunfalistas, hemos tenido luces y muchas sombras, os contamos, con la perspectiva de ocho años, nuestro deambular. Hemos trabajado mucho para integrar la “calidad” en el quehacer cotidiano para que cada vez se hable menos de ella, no queremos que sea un añadido o una tarea extra sino que de manera natural forme parte de nuestra cultura organizativa. Nos hemos propuesto, desde hace un año, tratar de no hablar más específicamente

de calidad (claustros de calidad, equipos de mejora...) pues aunque estamos trabajando continuamente según el modelo de excelencia, evitamos así que algunas personas se predispongan en cuanto oyen esta palabra. También hemos optado por no ir a conseguir un sello de excelencia del Club de Gestión, fundamentalmente por dos razones: su coste en los tiempos que corren y porque en este momento no nos aporta valor. Sabemos muy bien dónde estamos situados en el modelo EFQM y por dónde continuar el camino, un camino que no termina nunca, es como el horizonte que cuanto más te acercas más se aleja, es algo dinámico, en revisión constante. El propio modelo EFQM lo hemos trabajado en versión 2003, 2010 y ahora 2013, cada una mejora y matiza las anteriores pero nos da la idea de proceso constante. Creemos que estamos en el camino que es lo importante. ■

Para saber más

- *El modelo de excelencia EFQM y su aplicación para la mejora de la calidad de los centros educativos.* <http://www.uned.es/educacionXXI/pdfs/08-02.pdf>
- *Club de excelencia en la Gestión.* <http://clubexcelencia.org/>

hemos hablado de:

Calidad, excelencia, ISO 9001, modelo EFQM, gestión, dirección, liderazgo.

Este artículo fue solicitado por PADRES Y MAESTROS en mayo de 2012, revisado y aceptado en enero de 2013 para su publicación.