

IV PREMIO
A LA
CALIDAD
DE LOS
SERVICIOS PÚBLICOS

REDES DE CALIDAD
DE LOS
CENTROS EDUCATIVOS PÚBLICOS
DE NAVARRA

Pamplona-Iruña, 28 de junio de 2010

Índice:

<u>1.- Identificación.....</u>	<u>1</u>
<u>2.- Resumen.....</u>	<u>1</u>
<u>3.- Diagnóstico previo.....</u>	<u>1</u>
<u>4.- Contexto del proyecto.....</u>	<u>2</u>
<u>5.- Proceso de implementación.....</u>	<u>9</u>
<u>6.- Resultados.....</u>	<u>16</u>
<u>7.- Innovación y adaptabilidad.....</u>	<u>22</u>
<u>8.- Conclusión.....</u>	<u>24</u>

1.- Identificación

Esta memoria presenta el trabajo realizado por las Redes de Calidad de los Centros Educativos Públicos de Navarra constituidas con el objetivo de implantar e impulsar en sus centros modelos de gestión de calidad que redunden en una mejora del servicio educativo que prestan a sus usuarios y a la sociedad.

La persona de contacto es Pedro Otaduy Ibáñez, Jefe del Negociado de Calidad adscrito al Servicio de Formación e Innovación Educativa del Departamento de Educación, teléfono 848 423 229 y dirección electrónica calidad.centros.educacion@navarra.es.

La redacción de esta memoria ha sido un trabajo conjunto de Ion Rey Bacaicoa, Julio Urtasun Echeverría, Miguel Ángel Zabalza Cruchaga y Pedro Otaduy Ibáñez.

2.- Resumen

A lo largo de esta memoria se explicará cómo una iniciativa surgida de seis centros públicos de secundaria para conocer los sistemas de gestión de calidad ha dado lugar a una red de 11 redes en las que trabajan con criterio de apoyo mutuo 97 centros de la red pública foral, de educación infantil, primaria y secundaria, de formación profesional y de bachillerato, de castellano y de euskera, grandes y pequeños, urbanos y rurales.

La satisfacción que ha generado en los equipos directivos, profesionales y personas usuarias, las mejoras introducidas en los centros y las certificaciones y reconocimientos externos nos llevan a la conclusión de que las redes de calidad de los centros del departamento de Educación son una buena práctica en el seno de las administraciones públicas y por ello la presentamos al IV Premio a la Calidad de los Servicios Públicos.

3.- Diagnóstico previo

En 1998 los equipos directivos de algunos centros detectaron la necesidad de conseguir que los directores y directoras fueran realmente personas con capacidad de liderazgo de toda la organización que estaba bajo su responsabilidad. Formaron entonces un grupo de trabajo que denominaron KADINET con la intención de dar respuesta a tres carencias detectadas en la gestión directiva de los centros educativos públicos:

1. La deficiente formación de los cargos directivos para gestionar adecuadamente los centros. A diferencia de otros países europeos, en los que existen direcciones profesionales, en España el modelo existente es el de “director de compañeros”. Cualquier profesor o profesora puede ocupar un puesto directivo durante un periodo de tiempo para volver a ser, al final de su mandato, profesor sin responsabilidad directiva alguna. Aunque se han desarrollado sistemas para la provisión de plazas para la dirección de los centros, la falta de profesorado candidato hace que la mayor parte de las direcciones sean de designación por parte de la administración, lo que implica cierto amateurismo.
2. La gestión de los centros escolares se caracterizaba por un modelo reactivo, centrado en la resolución de los problemas que van surgiendo y con un claro predominio de lo urgente sobre lo importante. Desconocíamos la existencia de sistemas y herramientas para una gestión proactiva.
3. Era preciso superar la “soledad” de las Direcciones: no existía ningún marco de encuentro en el que poner en común los problemas y dificultades comunes, la aplicación de posibles soluciones o el intercambio de experiencias y buenas prácticas.

Las áreas de mejora en la gestión de centros eran entonces numerosas:

- Carecíamos de una política de planificación a largo plazo: no existían proyectos de Dirección para el periodo de mandato, objetivos o metas. Se hacían únicamente planes anuales,

formulados de manera intuitiva.

- No existía una cultura del cliente: no se tenían en cuenta, ni se analizaban las necesidades y expectativas de los grupos de interés, alumnado, familias o personal del centro.
- La gestión del centro se centraba en el ámbito administrativo y apenas entraba en los aspectos pedagógicos: en el trabajo diario del profesorado predominaban las maneras de hacer individuales y faltaban criterios comunes. No existían procesos de enseñanza-aprendizaje estandarizados y, por consiguiente, se carecía de un “estilo” de centro.
- Aunque existían órganos de coordinación docente, carecíamos de herramientas de trabajo en equipo y las reuniones generaban una sensación de frustración.
- Teníamos una cultura de impresiones, no de datos: no se realizaba ningún tipo de evaluación interna y no había otros indicadores que los relacionados con los resultados académicos del alumnado.

Estábamos anticipándonos a lo que la Unión Europea recogería más tarde, en su convenio de 15 de noviembre de 2007, sobre la mejora de la calidad de la educación del profesorado, en cuyo punto 2 deciden:

*“Esforzarse por garantizar que los profesores con funciones rectoras, además de poseer competencias para la enseñanza y experiencia, tengan acceso a una formación de alta calidad en gestión y dirección de centros de enseñanza”**

Para resolver esas carencias detectadas KADINET se estructuró como una red de redes en la que los centros participan de forma voluntaria pero comprometiéndose a formarse compartiendo experiencias propias y conociendo las buenas prácticas que se estuvieran desarrollando en nuestro ámbito. Los directivos y directivas de los centros de la red entendían que la mejora de la prestación del servicio educativo pasaba por la implantación de sistemas de gestión de calidad comparables en sus estándares a los de cualquier otra organización.

4.- Contexto del proyecto

Los orígenes se sitúan en el año 1998, cuando un grupo de directivos de centros escolares asistieron al curso “Calidad y Equipos Directivos” organizado por el Centro de Apoyo al Profesorado. En aquel curso descubrimos que había nuevas formas de hacer en la gestión directiva de los centros escolares y que existían nuevos modelos como ISO y EFQM. Particularmente atractivas fueron las ponencias de Eugenio Ibarzábal, que nos introdujo en los conceptos de calidad personal, y las de tres directores de Institutos de Formación Profesional de Guipúzcoa, integrados en SAREKA, pioneros a nivel de España en la adaptación de sistemas de gestión de calidad a los centros educativos y que acababan de obtener la ISO.

Tras finalizar el curso en diciembre de 1999, los directores de seis Institutos (Iturrama, Navarro Villoslada, Plaza de la Cruz y Donapea de Pamplona, Toki-Ona de Bera y Sierra de Leyre de Sangüesa), convencidos de la necesidad de profundizar en esa nueva manera de trabajar, tomaron tres decisiones:

- 1) Solicitar al Departamento la continuación del curso durante el resto del año: con la ayuda de un formador externo realizamos la primera autoevaluación EFQM y llegamos a la conclusión de que el área de mejora prioritaria era diseñar e implantar los procesos de los centros, de acuerdo con el modelo ISO 9000.
- 2) Organizarnos en redes para llevar adelante ese trabajo.

* Conclusiones del Consejo y de los Representantes de los Gobiernos de los Estados miembros de la Unión Europea reunidos en el seno del Consejo, de 15 de noviembre de 2007, sobre la mejora de la calidad de la educación del profesorado. Diario Oficial de la Unión Europea, 12/12/2007

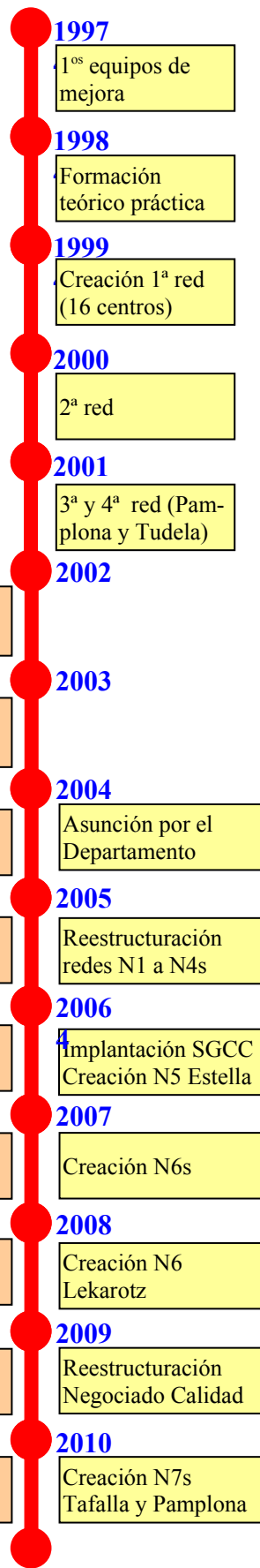
Cronología de KADINET

3) Crear ADI, Asociación de Directores de Instituto, hoy en día Asociación de Directoras y Directores de Institutos, con el fin de “mejorar la calidad de la Enseñanza Secundaria en los centros públicos” (artículo 2 de los Estatutos), y negociar con el Departamento de Educación los recursos para impulsar el proyecto.

Entre 1999-2004 KADINET inició su andadura bajo el impulso y dependencia de ADI, circunscrito sólo a centros de educación secundaria que quisieron participar en el proyecto. El curso 1999-2000 iniciaron el trabajo las redes N1, de centros de Bachillerato y N2, de Formación Profesional, con un total de 16 centros, asesorados por SAREKA.

En mayo de 2001 ADI organizó una Jornada de Buenas Prácticas dirigidas tanto a los centros de secundaria como al Servicio de Inspección del Departamento de Educación. A consecuencia de ello varios centros demostraron su interés y se formaron dos nuevas redes, N3 en Pamplona con 12 centros y N4, en Tudela, con 10.

En 2002 tres centros obtuvieron el sello EFQM-Compromiso y en 2003 fueron cuatro los que



IES Navarro Villoslada:
Premio Navarro a la Excelencia
Premio de Calidad del MEC

IES J.Caro Baroja:
Plan de Mejora más Innovador,

1 centro EFQM 400

4 centros EFQM 300

Iturrama BHI:
Bronce en I Premio a Calidad de los Servicios Públicos

1 centro EFQM 500

18 “Centro Excelente”

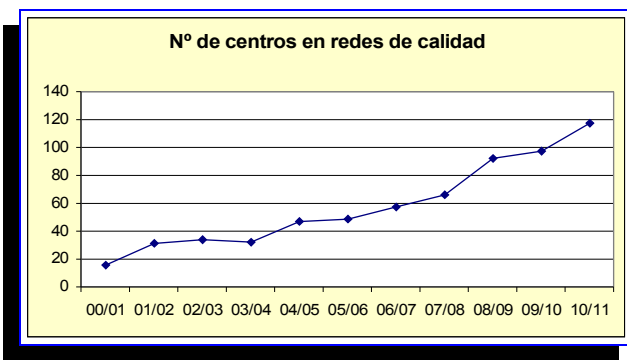
IES Navarro Villoslada:
Premio Nacional Calidad Servicios Públicos (MAP)

3 “Centro Excelente”

1 centro EFQM 400

2 “Centro Excelente”

4 “Centro Excelente”



obtuvieron el sello EFQM Bronce. En mayo de 2004 cuatro institutos obtienen por primera vez la certificación ISO, tras las correspondientes auditorías externas.

En el curso 2004-05 tienen lugar dos hitos importantes: por un lado, el Departamento de Educación asumió el liderazgo del proyecto a todos los efectos, integrando la estructura de KADINET en la Sección de Formación del Profesorado. Por otro, se crearon las dos primeras redes para centros de Educación Infantil y Primaria, N4C y N4E, ésta última la primera para centros de modelo D en euskera. Eran ya seis redes, cuatro en secundaria y dos en primaria, con 47 centros y más de 150 participantes.

Con estas dos nuevas redes y ya integradas en la estructura del Departamento de Educación se completa el modelo de las redes de calidad: un proyecto de mejora continua de nuestro servicio basado en la participación voluntaria de los centros y dirigido a toda la red pública en cualquiera de sus niveles de enseñanza y cualquiera de sus modelos lingüísticos. Es la red de redes.

El 14 de abril de 2006 tiene lugar otro hecho importante alineado con ese objetivo: mediante la Resolución 230/2006, del Director General de Enseñanzas Escolares y Profesionales, se autoriza la puesta en marcha del Programa denominado "Difusión de los Sistemas de Gestión de la Calidad" en centros educativos públicos de la Comunidad Foral de Navarra y crea el sello propio de calidad "Centro Excelente".



De esta manera el proyecto de KADINET adquiere cobertura legal y se crea el modelo "Sistema de Gestión de la Calidad de Centros" (SGCC), que las redes seguirán en adelante.

En el curso 2006-2007 se pone en práctica otro importante avance: se crea la figura de responsable de calidad en los centros que están en las redes. A una profesora o profesor se le reconoce una reducción horaria. Son 6 horas semanales en Secundaria y 4 en Infantil y Primaria (un tercio y un cuarto de jornada, respectivamente). Aunque no supone un reconocimiento administrativo (méritos para concursos) ni económico sí permite que una persona del claustro asuma en apoyo del equipo directivo las tareas de coordinación y control de todo el sistema de gestión que se va implementando en el centro.

En el año 2007 se reconocen las primeras ocho acreditaciones de "Centro Excelente" en Secundaria. También lo obtienen de forma automática aquellos centros que tenían la certificación ISO (otros diez) y desde entonces cada año van sumándose más centros. Este año 2010 han logrado la acreditación de "Centro Excelente" los primeros centros de Educación Infantil y Primaria.

Por otro lado, entre 2005 y 2010 surgen seis nuevas redes, básicamente con centros de primaria aunque en ellas también se integran centros de secundaria: una en Estella (N5), dos en Pamplona (N6C y N6E, ésta en euskera), dos en Tudela (N6T1 y N6T2) y una en Lekarotz (N6L).

Hoy en día las redes de calidad de los centros públicos de Navarra están integradas por los equipos directivos de los centros y las personas responsables de calidad de 97 centros públicos de educación infantil, primaria y secundaria de Navarra distribuidos en 11 redes que se reúnen con periodicidad mensual. El próximo curso 2010-2011 se pondrán en marcha dos redes más, una en Tafalla (N7C, castellano) y otra en Pamplona (N7E, euskera).

Esta red de redes cuenta para su gestión con tres asesores que comparten media jornada de dedicación a la organización con otra media a las funciones docentes en sus centros respectivos. Cuenta además con cinco colaboradores que realizan tareas puntuales de asesoramiento de redes e impartición de cursos así como de otras personas capacitadas para la realización de auditorías internas en centros.

El grupo de asesores y colaboradores son profesores de Institutos de Educación Secundaria, veteranos de KADINET, con amplia experiencia en funciones directivas y en sistemas de gestión

de calidad. El curso 2010-2011 se incorporarán a este equipo tres personas nuevas, dos de ellas profesoras de Educación Infantil y Primaria, lo que permitirá una profundización del modelo para su correcta implantación en ese nivel educativo.

Las redes de calidad son coordinadas por el Negociado de Calidad adscrito al Servicio de Formación e Innovación Educativa del Departamento de Educación. La Dirección General a la que pertenece lleva incorporado en su propia denominación una referencia a la calidad: Dirección General de Ordenación, Calidad e Innovación.

Es de destacar el carácter voluntario que ha tenido siempre la participación en las redes. Han sido los propios equipos directivos de los centros educativos los que se han incorporado a la organización atraídos por la idea de impulsar la mejora continua en los centros que dirigen.

En el año 2009 la entonces Sección de Calidad redactó su primer plan estratégico cuatrienal. Para ello previamente explicitó la Misión y Visión de la organización en la que se establecía el siguiente propósito:

“Impulsar la implantación de modelos de gestión y la innovación pedagógica en los centros educativos a través del trabajo en redes, el asesoramiento a centros, el intercambio de buenas prácticas y la colaboración con otras entidades con el fin de potenciar la calidad e imagen exterior de la enseñanza pública”.

El Plan Estratégico partió de la identificación de los grupos de interés, de la definición de sus necesidades y expectativas, y estableció metas estratégicas, indicadores y factores críticos de éxito. En la tabla siguiente se pueden ver las áreas de actuación y algunos de los objetivos definidos en ese plan:

Área de actuación	Objetivo estratégico
Proporcionar a los equipos directivos de las redes formación en los dos modelos principales de gestión existentes en la actualidad: ISO 9000 y EFQM.	<ul style="list-style-type: none"> – Mantener Centros certificados en ISO 9001 – 25 Centros con 300 puntos en EFQM
Proporcionar a los equipos directivos formación y asesoramiento para diseñar e implantar en sus centros el modelo SGCC/IKKS del Departamento de Educación.	<ul style="list-style-type: none"> – 73 Centros certificados para 2013 – 90% de Centros con más de 7 en la satisfacción sobre funcionamiento del Centro
Proporcionar a los centros ayuda y asesoramiento para redactar sus Cartas de Servicio	<ul style="list-style-type: none"> – 40 Centros con carta de compromisos actualizada
Convertir a las redes en un espacio de intercambio de buenas prácticas entre los centros.	<ul style="list-style-type: none"> – 8 satisfacción en las redes – Presentación anual de cinco buenas prácticas por red
Proporcionar asesoramiento individual a los centros que lo demanden	<ul style="list-style-type: none"> – 7,5 de satisfacción con los centros que lo demanden
Proporcionar a los centros instrumentos para la gestión del proceso de enseñanza-aprendizaje: modelos de programación didáctica, cuaderno del profesor, agenda escolar.	<ul style="list-style-type: none"> – 80% de centros con más de 7 en el funcionamiento del centro
Impulsar la innovación pedagógica en los centros de las redes	<ul style="list-style-type: none"> – 20 centros de las redes con proyectos de innovación pedagógica para 2013
Asegurar una red amplia de colaboradores con formación adecuada	<ul style="list-style-type: none"> – 1 licenciario, – 8 evaluadores oficiales – 2 auditores oficiales.

El Plan Estratégico identifica los siguientes **grupos de interés**:

- **Equipo directivos de los centros de las redes:** Se trata de nuestros clientes más inmediatos: a través del aprendizaje en las redes, reciben la formación necesaria para implantar una cultura de la calidad y gestionar el cambio en los centros que dirigen.
- **Alumnado y familias de los centros públicos:** Son los destinatarios finales de nuestro servicio, la razón de ser de la existencia de las redes de calidad. La implantación de sistemas de gestión de calidad tiene como finalidad mejorar el funcionamiento de los centros, la organización pedagógica y el clima escolar; en fin, crear un marco adecuado que facilite el progreso en los aprendizajes del alumnado. La estrategia de los centros y sus objetivos a corto y largo plazo se establecen atendiendo a las necesidades y expectativas de este grupo de interés.
- **Personal de los centros públicos:** Son clientes internos de los colegios e institutos de nuestras redes. Los procesos de nuestro sistema de gestión están orientados a fomentar el crecimiento y maduración profesional del profesorado: reflexión sobre el quehacer pedagógico diario, adopción de criterios comunes en la programación y desarrollo de las asignaturas y de las clases, en los criterios de evaluación y calificación del alumnado, aprendizaje de técnicas de trabajo en equipo para el aprovechamiento de las reuniones.
- **Departamento de Educación:** Es el promotor de las actividades de KADINET desde 2004 y beneficiario de sus logros, en tanto que es responsable último de la gestión de la educación en Navarra. Existe dentro del Departamento un grupo de interés específico, el Servicio de Inspección Educativa, responsable de la evaluación de centros. La Resolución 230/2006 les otorgó un papel protagonista, pues se encargan de la auditoría/evaluación para la certificación de los centros que han implantado el sistema SGCC. Los asesores de las redes mantienen reuniones periódicas con Inspección para la planificación y valoración de las auditorías así como para la interpretación uniforme de la Norma SGCC.
- **Universidad Pública de Navarra:** Se han mantenido relaciones para impartición de clases al alumnado del master de calidad, gestión de mediciones de calidad de clientes e indicadores comunes para educación. Quienes hacen el máster de secundaria o el grado de magisterio serán las futuras personas responsables de los centros educativos.
- **Consejo Escolar de Navarra:** Anualmente les proporcionamos los datos relativos a gestión de calidad de centros, que se publican en la memoria Anual del Consejo Escolar.

KADINET ha identificado las siguientes **alianzas**:

- **Asociaciones de Directores de centros públicos de Navarra:** Se trata de ADI en Educación Secundaria, NIZE y ADINA en centros de Educación Infantil y Primaria en euskera y castellano respectivamente. En los tres casos han sido directores de nuestras redes los que han liderado el proceso de creación de estas asociaciones con las que compartimos la voluntad común de mejorar la calidad y la imagen de los centros educativos de la red pública de Navarra.
- **Fundación Navarra para la Excelencia:** Compartimos evidentes objetivos comunes en el impulso de la cultura de la calidad y de la excelencia, y mantenemos relaciones habituales: fomentamos la participación en las convocatorias anuales de premios de la Fundación, participamos en el diseño de indicadores comunes para la Educación, y la Fundación nos facilita la impartición de algunos cursos específicos, sobre todo los relacionados con el modelo EFQM. Junto con la UNED de Tudela impulsamos QUID, panel de indicadores para educación.
- **Centros de Apoyo al Profesorado (CAPs):** Responsables de la formación del profesorado nuestra relación con ellos es muy estrecha, en especial con el CAP de Pamplona, en cuyos locales se ubica nuestra oficina. Por un lado el CAP proporciona cobertura administrativa y logística a toda nuestra actividad formativa: nuestros cursos forman parte de la oferta formativa de los CAPs, la inscripción, control de asistencia y expedición de certificados se hace a través de su sistema de gestión y nos proporcionan las aulas y recursos necesarios para impartir los cursos.

A partir de este año las redes de calidad están presentes en todos los CAPs de Navarra: Pamplona, Tudela, Estella y Lekarotz desde hace años y, tras las reuniones de este curso, en Tafalla se implantará una nueva red en septiembre de 2010. Por otro, hemos realizado funciones de asesoramiento al CAP de Pamplona en relación con el diseño de su gestión de procesos y en la elaboración de su Plan Estratégico.

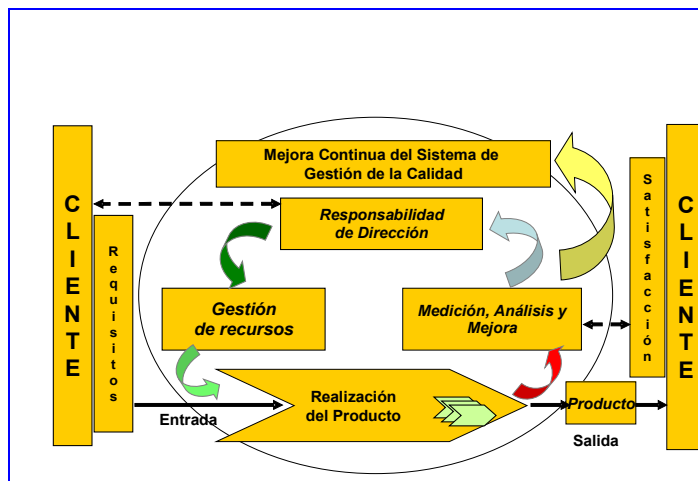
- **Cátedra de Calidad de la UNED en Tudela:** Única cátedra de calidad de la UNED desarrolla un programa de gestión de calidad para todos sus centros. Desde hace varios años impulsamos en los centros de las redes el uso de su panel de indicadores QUID y este curso se ha definido un proyecto de colaboración para desarrollar una herramienta informática integral para la gestión de calidad
- **SAREKA y BIHE:** Se trata de organizaciones con finalidades similares a la nuestra en los centros de Formación Profesional y Bachillerato de Guipúzcoa. El papel de SAREKA fue esencial en los primeros años de nuestra andadura: nos enseñaron en 1998 que existían otras maneras diferentes de gestionar los centros educativos, y nos proporcionaron los asesores necesarios para las primeras redes, así como abundantes recursos materiales para la impartición de cursos. En la actualidad mantenemos relaciones habituales con ambas entidades.
- **INAP:** Los centros educativos públicos son organismos de la administración de Navarra y como tales deben y quieren colaborar con cuantas iniciativas para el fomento de la gestión de calidad se lleven a cabo a través de su Servicio de Calidad. Asistimos de forma habitual a las sesiones de trabajo que se convocan y hemos recibido su ayuda para, por ejemplo, la elaboración de nuestras Cartas de Compromisos.

Aunque a lo largo de nuestra trayectoria no podemos hablar de conflictos, sí hemos encontrado algunas resistencias hacia nuestro trabajo. Vamos a aludir a tres de ellas:

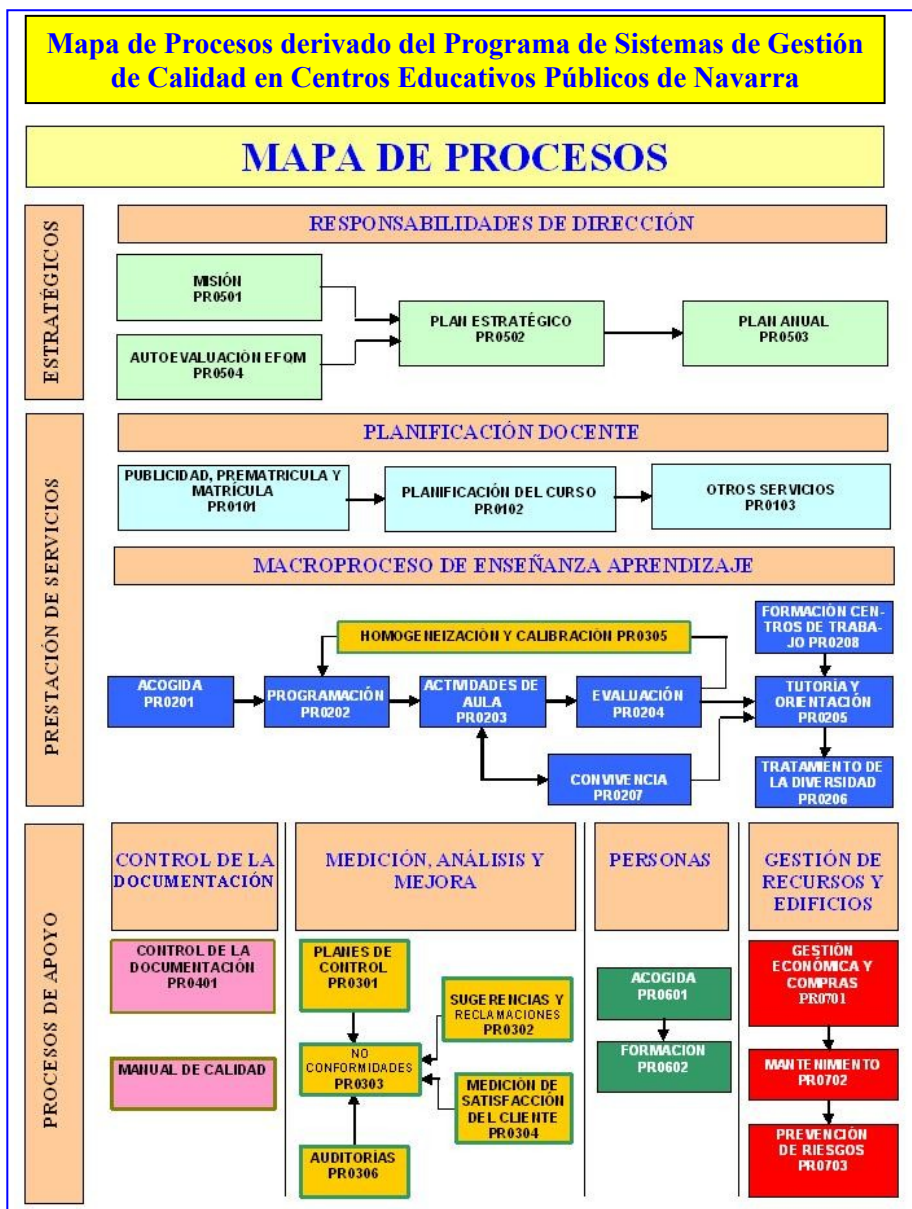
- La plena implicación del Departamento de Educación con el proyecto tardó en llegar. Hasta 2004, el impulso de KADINET corrió a cargo de los equipos directivos de las primeras redes y de ADI, aunque el Departamento asumió los gastos, entonces muy pequeños. Pero a partir de 2004 asumió plenamente el liderazgo y KADINET pasó a depender orgánicamente de su estructura.
- Aunque las evaluaciones muestran una elevada satisfacción del profesorado con la gestión de los directivos de las redes, ha habido resistencias al cambio en algunos profesores, con un carácter minoritario. Se trata de un perfil de profesorado que prefiere el modelo tradicional individualista, en el que cada profesor va a lo suyo y el centro es una suma heterogénea de individualidades. Las acusaciones habituales hacia los sistemas de gestión que impulsamos son que la calidad coarta la libertad de cátedra o que provoca un excesivo papeleo. En general se han podido superar esas reticencias iniciales llegando a conciliar actuaciones homogéneas del profesorado, esto es, el “estilo de centro”, con el estilo docente de cada profesor o profesora.
- El abandono de las redes por parte de algunos centros: de los 108 centros que han ingresado en las redes a lo largo de nuestra trayectoria, 97 se mantienen y han abandonado 12, lo que representa un 11% del total. Las razones están relacionadas con el hecho de que el proyecto no convencía a las direcciones de esos centros, le veían más inconvenientes que ventajas, o mostraron poca implicación en el trabajo. Sólo en tres de los doce casos el abandono fue como consecuencia de la entrada de direcciones nuevas. A raíz de ello hemos impulsado un curso específico para nuevas direcciones de centros de las redes de calidad. Por ejemplo este curso han participado en él 21 personas y la valoración que le han hecho ha sido de 8’13 en una escala de 1 a 10.

5.- Proceso de implementación

El método de trabajo que KADINET adoptó desde el principio es el de desarrollar un trabajo en red de centros teniendo como objetivo el diseño e implantación de los procesos que permitan establecer en los centros un Sistema de Gestión homologado a la Norma UNE-EN ISO 9001. Para ello se definieron los grupos de interés de los centros, fundamentalmente familias, alumnado y personal, y tras ello se inició una recogida de datos (que con el tiempo darían paso a las encuestas de satisfacción estructuradas) para que partiendo de las necesidades y expectativas de esos grupos de interés, pudiéramos ofrecer un servicio, centrado sobre todo en el macro-proceso de enseñanza aprendizaje, que satisficiera sus intereses.



Tras la aprobación de la resolución que crea el modelo SGCC los centros no certificados en ISO trabajan de acuerdo con el esquema de procesos definido en dicha resolución. Los centros que completan el sistema obtienen el reconocimiento de “Centro Excelente” del Departamento de Educación, para lo que es preciso superar una evaluación/auditoría realizada por el Servicio de Inspección. El certificado tiene validez para tres años, al final de los cuales es preciso renovarlo. Este modelo supuso dos ventajas importantes: un sistema de validación gratuito, pues ya no son necesarias entidades externas, y la realización de auditorías por inspectoras o inspectores de Educación, conocedores en profundidad del sistema educativo y, en particular, de los procesos de enseñanza-aprendizaje. Las auditorías son de tres días y las llevan a cabo dos inspectoras o inspectores



lo que deja claro que cuando un centro la solicita es porque realmente está cumpliendo con garantías los estándares de calidad.

Consolidada la implantación del SGCC los centros se encaminan a la gestión EFQM. De hecho,



a los dos años de obtener la certificación “Centro Excelente” deben realizar la primera autoevaluación. Se trata de una previsión que hace dar a los centros un salto cualitativo pasando de un sistema de aseguramiento y

certificación a otro de innovación y gestión, que es el espíritu del modelo EFQM. En ese momento la red correspondiente realiza primero una formación general sobre el modelo EFQM y posteriormente ejercicios prácticos de autoevaluación de los cinco criterios agentes. Este trabajo se realiza de acuerdo al siguiente método de trabajo:

- Breve explicación del contenido del criterio.
- Trabajo por centros para buscar evidencias de lo que se hace sobre lo que indica el criterio.
- Valoración de cada criterio de acuerdo a una matriz preparada al efecto.
- Consenso dentro de cada equipo de las puntuaciones.
- Puesta en común de lo trabajado por cada equipo.
- La autoevaluación se completa por parte del equipo en cada centro.

Para la evaluación de los criterios de Resultados, los centros elaboran un panel de indicadores. Una vez recogidos los resultados los equipos realizan la valoración correspondiente. Tras esta tarea se elabora el informe final de la autoevaluación.

La publicación de la Ley Foral 21/2005, de 29 de diciembre, de Evaluación de las Políticas Públicas y Evaluación de los Servicios Públicos que regula la elaboración de la cartas de servicios impulsó que los centros de las primeras redes ya certificadas en ISO acometieran su elaboración. A partir de entonces en el curso siguiente a la certificación como “Centro Excelente” los centros la elaboran una vez más en red, siguiendo pautas comunes para redactar los compromisos de cada centro, su maquetación y publicación

Además de la organización de los seminarios de red citados, la asesoría de las redes de calidad presta a los centros los siguientes servicios:

SERVICIO	CARACTERÍSTICAS
Cursos específicos	<ul style="list-style-type: none"> • Formación inicial para directivos y responsables de calidad nuevos • Curso <i>on line</i> de introducción abierto al profesorado de centros públicos y concertados • Homogeneización y calibración • Medición de la satisfacción • Auditorías internas • Comunicación y liderazgo • Herramientas informáticas • Formación en otros modelos: Investors in People, 5 S,...
Asesoramiento a centros	<ul style="list-style-type: none"> • Visitas a centros para asesoramiento • Consultas personales y <i>on line</i> en oficina martes y viernes • Charlas a Claustros de profesores a demanda de centros: introducción al SGCC, homogeneización y calibración de los

	criterios de evaluación, misión y plan estratégico
Herramientas informáticas de gestión	<ul style="list-style-type: none"> • Base de datos para la gestión documental • Base de datos para no conformidades • Base de datos para formación del profesorado • FTP y blogs de redes • Intranet (en preparación)
Auditorías internas	<ul style="list-style-type: none"> • Realización de primeras auditorías • Formación de los miembros de las redes • Organización de auditorías internas

La planificación y prestación de nuestros servicios y cursos se aplica de acuerdo con el ciclo de mejora PDCA, según el siguiente esquema:

P: Entre los meses de abril y junio se realiza la planificación del curso siguiente: reajuste de redes, asignación de ponentes, nuevas redes en su caso, diseño de los contenidos de cada red y oferta de cursos complementarios. Los cursos y seminarios resultantes se incluyen en el Plan de Formación del Departamento de Educación, a través de los Centros de Apoyo al Profesorado.

D: A lo largo del curso escolar se desarrollan los seminarios (redes), cursos complementarios y otros servicios proporcionados.

C: Los métodos de evaluación se basan en encuestas de satisfacción de los usuarios, en dos momentos:

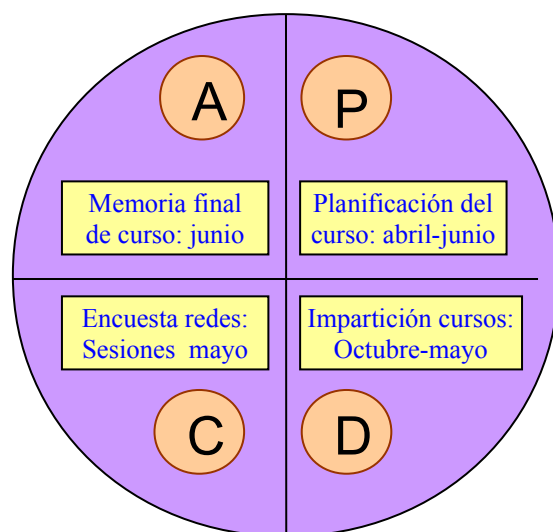
- Al final de cada sesión de red, encuesta sencilla que incluye valoración de la sesión (muy buena, buena, aceptable, mala, muy mala) y tres ítems puntuados de 1 a 10: contenidos, claridad de las exposiciones y utilidad, y evaluación cualitativa, con plus y delta.
- Al finalizar el curso se pasa una encuesta con 20 preguntas que permiten el seguimiento de varias de las metas del Plan Estratégico.
- Los cursos específicos son evaluados de acuerdo con el modelo del CAP; incluyen seis ítems valorados de 1 a 10: satisfacción general, contenidos, ponente, utilidad, materiales, organización, así como el plus y delta.

A: En el mes de junio la Memoria recoge el grado de cumplimiento de los objetivos marcados en cada red, el estado de implantación de los procesos en cada centro, las valoraciones y los elementos correctores que es preciso introducir.

Las redes se reúnen entre seis y ocho sesiones a lo largo del curso escolar, durante las mañanas de los martes, en horario de 9 a 14 horas, en los CAPs correspondientes. Cada red está liderada por un coordinador que se responsabiliza de la planificación y contenidos que se van a tratar en la red, de la conducción de las sesiones y de la formación de sus integrantes.

Las redes las integran dos o tres personas de cada centro, generalmente el director o directora y la responsable de calidad además de otra persona del equipo directivo, ya que se considera que para el éxito de la empresa es totalmente necesario la implicación y el liderazgo del equipo directivo.

El trabajo se realiza a dos niveles: uno en las reuniones que se desarrollan en el CAP y otro en los centros mediante los grupos de mejora liderados por los miembros participantes en las Redes.

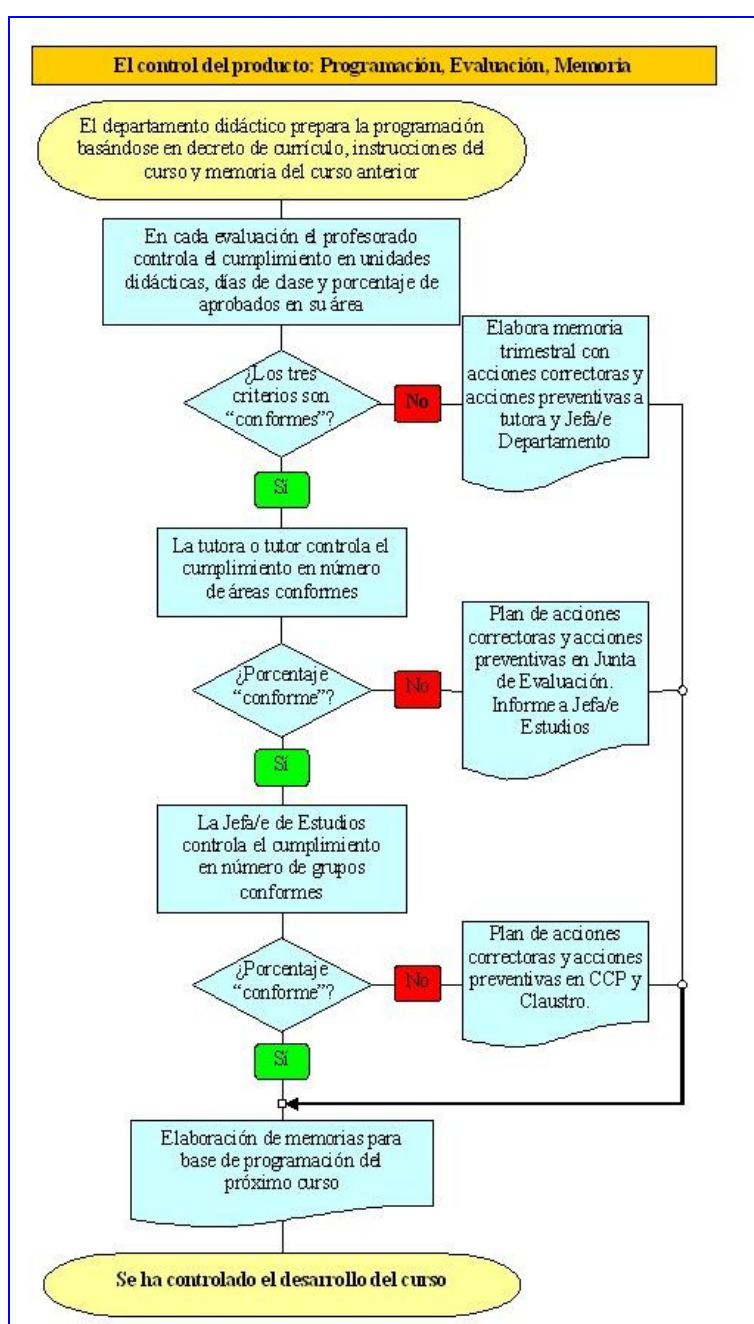


El esquema de funcionamiento de las Redes se lleva a cabo de acuerdo con una serie de parámetros:

- Un Propósito y una Visión para el curso, consensado por el conjunto de los centros de la Red
- Un Código de conducta establecido de manera participativa en la propia red.
- Aprobación de un Plan de trabajo para el curso señalando las tareas a realizar y su temporalización.
- Reunión mensual con convocatoria previa, donde el líder marca las actividades que se van a realizar, los instrumentos que se van a utilizar, el método que se va a emplear y su temporalización.
- De acuerdo con las convocatorias se realizan actividades de formación sobre la Norma SGCC y otros aspectos de interés y actividades prácticas iniciando el trabajo de diseño de los procesos del Sistema. Este trabajo se completa en los centros y se revisa en las reuniones siguientes
- Todas las reuniones terminan con una valoración sobre su desarrollo, utilidad y aspectos positivos y de mejora (ver apartado de resultados)

El trabajo en red debe tener su aplicación directa en los centros. Precisamente por ello se empieza trabajando con el macroproceso de enseñanza-aprendizaje que es lo más cercano a la actividad diaria del profesorado. Así, además de iniciar el proceso de trabajo en equipo para la reflexión colectiva sobre nuestra práctica docente se va extendiendo la cultura de estandarización de las distintas tareas que configuran el trabajo del centro con vistas a la mejora continua. Los centros van entendiendo que el ciclo PDCA también es válido para el trabajo con el alumnado.

Tal y como se ha visto en el mapa de procesos de la página 8 el macroproceso de enseñanza aprendizaje se subdivide en siete procesos (ocho en los centros de Formación Profesional) más uno de homogeneización y calibración teóricamente más propio de “medición y control” pero que tiene influencia directa en el quehacer diario. Son sin duda los procesos más complejos pues configuran el núcleo de la razón de ser de los centros educativos tanto en su vertiente de enseñar contenidos como en la de educar personas. El diagrama de flujo



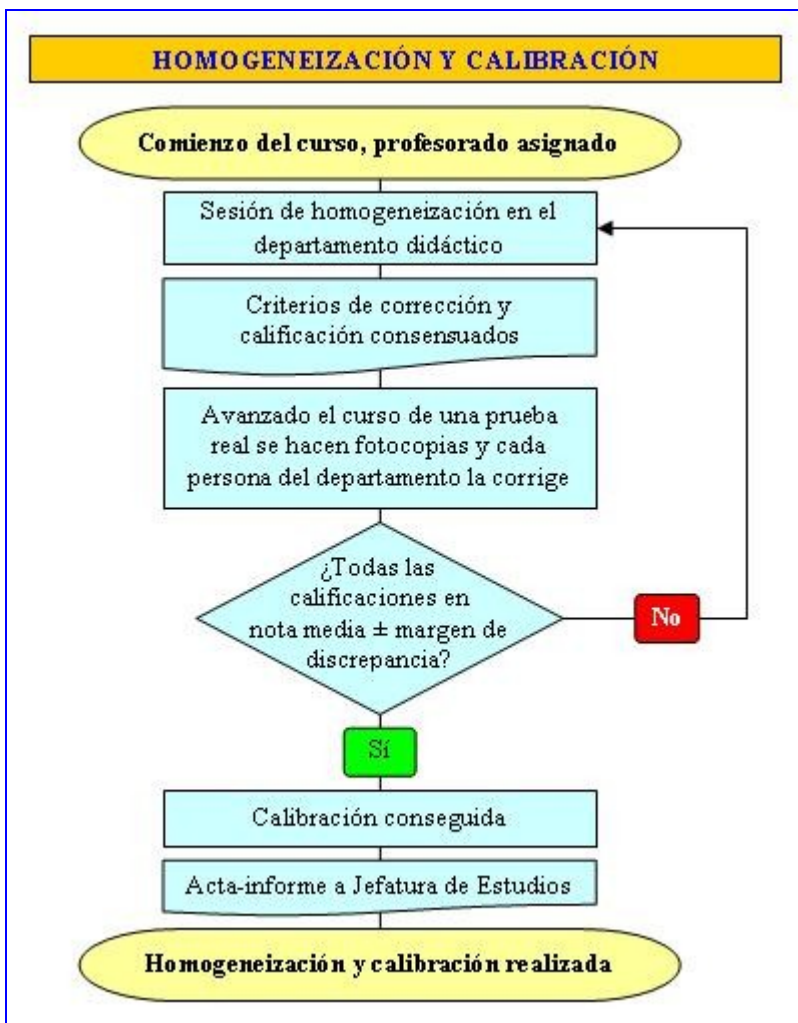
adjunto permite ver cómo se hace el control del desarrollo de los cursos tomado como referencia las programaciones (P y D), haciendo medidas en cada evaluación (C) y tomando decisiones (A) tanto para aplicar acciones correctivas como preventivas en los casos que se detectan no conformidades con respecto a lo programado.

Como se puede ver se han definido como indicadores de calidad claves para el desarrollo de las programaciones en cada área o asignatura los porcentajes de unidades explicadas, el de días de clase impartidos y el de aprobados. Basándose en esos criterios desde la tutoría se controla también si se cumplen los objetivos definidos para los indicadores de clase y lo mismo hace la Jefatura de Estudios para grupos de clase por nivel académico. Cuando se detectan no conformidades hay que establecer un plan de acción de medidas correctoras, para aplicar en este mismo curso, y preventivas para ajustar las programaciones de cara al curso que viene.

Aunque la responsabilidad de cada nota sigue siendo de la persona que imparte la asignatura, los centros que se adentran en la gestión de calidad reconocen que es preciso un control de lo que se está haciendo basado en datos y no en impresiones. Las notas deben obedecer a unos criterios estándares que permitan resultados objetivos dentro del margen de discrepancia en una actividad tan humana como es la valoración del trabajo realizado por el alumnado. Por ello estos centros incluyen en su manual de calidad un proceso de homogeneización y calibración cuyo resumen puede verse en este otro diagrama.

Como puede verse con estos dos ejemplos la implantación de los sistemas de gestión de calidad en los centros educativos que se pretenden en las redes no se quedan sólo en la gestión económico administrativa sino que llegan también a la gestión académico-pedagógica.

En la tabla que sigue se pueden ver las mejoras que los procesos del sistema de gestión SGCC han supuesto para los centros escolares de las redes, así como ejemplos de indicadores que se están utilizando para seguir los procesos:



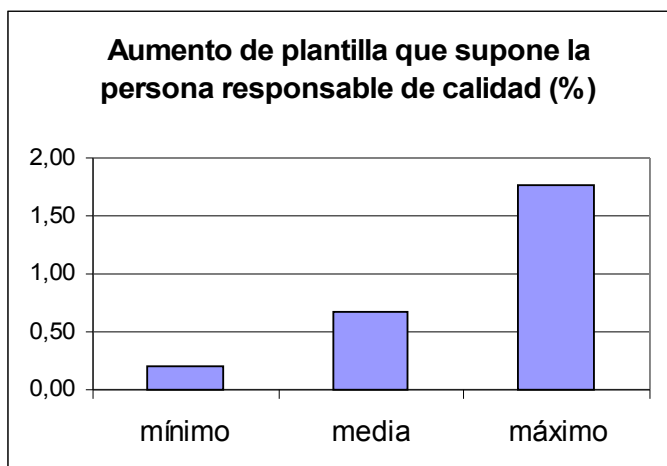
PROCESOS	MEJORAS E INDICADORES
PLANIFICACIÓN DOCENTE	
Oferta educativa, prematrícula y matrícula	Definición de la oferta de cursos mediante especificaciones de contenidos y horas mínimas de clase, que se comunican por escrito a las familias como compromiso del centro. Indicador: porcentaje de alumnado sobre población de la zona, fidelidad de alumnado de centros adscritos.
Planificación del curso escolar	Ordena las actividades de organización del curso escolar, desde la definición de plantillas hasta el horario general y del profesorado.

PROCESOS	MEJORAS E INDICADORES
	Indicador: Número máximo de errores, horarios fijos desde el primer día de clase.
Otros servicios: actividades complementarias, comedor, autobús...	Gestión de servicios complementarios mediante PDCA. Indicador: satisfacción de las familias con los servicios complementarios
ENSEÑANZA-APRENDIZAJE	
Acogida del alumnado	Facilita el conocimiento del centro y la integración del alumnado nuevo. Indicador: satisfacción del alumnado nuevo con la acogida
Programación	Programaciones concretas, claras y útiles por unidades didácticas, de acuerdo con modelo de centro y con contenidos, actividades y temporalización consensuados por el profesorado. Entrega de un extracto, a manera de contrato-reglas de juego, al alumnado como compromiso del centro. Indicadores: satisfacción del profesorado con las programaciones.
Actividades de aula	Planificación y seguimiento de las actividades de aula en cada materia. Cuaderno del profesor diseñado por el centro para los registros de actividades de aula: asistencia, clases impartidas, actividades, observaciones, calificaciones. Indicadores: clases impartidas, unidades didácticas impartidas.
Evaluación	Ordena el proceso de evaluación del alumnado y estandariza las actividades de las sesiones de valuación. Indicador: porcentaje de aptos.
Tutoría y orientación	Se planifican e imparten actividades comunes para los tutores, de acuerdo con un Plan de Acción Tutorial. Actividades de orientación académica y profesional sistematizadas. Indicadores: satisfacción del alumnado/familias con la tutoría, porcentaje de actividades realizadas.
Atención a la diversidad	Planificación de las actuaciones educativas orientadas al alumnado de necesidades educativas especiales, mediante un Plan de Atención a la Diversidad. Indicador: Porcentaje de ejecución de las actuaciones previstas en el Plan
Convivencia	Plan de Convivencia preventivo para evitar situaciones de disrupción de la Convivencia. Regulación del procedimiento de faltas y sanciones. Indicadores: satisfacción con la convivencia, número de faltas graves.
MEDICIÓN, ANÁLISIS Y MEJORA	
Control de procesos y de cursos	Se establecen planes de control con indicadores para cada proceso y para los cursos, y se miden sistemáticamente. Indicador: porcentaje de indicadores medidos de manera efectiva.
Sugerencias, quejas y reclamaciones	Se atienden y contestan las demandas de los clientes presentadas a través del buzón de sugerencias, quejas y reclamaciones. Indicador: porcentaje de SQR atendidas en plazo.
Gestión de no conformidades	Detecta las no conformidades derivadas de incumplimientos de la norma, del manual de procesos o cuando no se alcanzan los indicadores de procesos, y asegura el análisis y la adopción de medidas correctoras. Indicadores: porcentaje de no conformidades tratadas con medidas correctoras.
Medición de la	Anualmente se pasan encuestas a familias, alumnado y profesorado de

PROCESOS	MEJORAS E INDICADORES
satisfacción del cliente	acuerdo con un plan, se comunican a los mismos y se extraen informes de conclusión
Homogeneización y calibración	Sesiones de homogeneización por materias, para adoptar criterios comunes de evaluación y calificación del alumnado. Sesiones de calibración de exámenes, con un margen máximo de desviación de calificaciones de $\pm 0,5$ puntos. Indicador: porcentaje de cumplimiento del Plan de Homogeneización y Calibración
Auditorías internas	Una auditoría anual realizada por un experto de las redes de un centro diferente al auditado, para asegurar el mantenimiento y mejora del sistema de gestión.
GESTIÓN DOCUMENTAL	
Control de la documentación y de los registros	Ordena y asegura la fácil localización de los documentos vigentes y de los registros del centro mediante un método de codificación y una base de datos. Indicador: porcentaje de documentos y registros sin controlar
ESTRATEGIA Y PLANES	
Misión	El centro define su Misión, Visión y Valores: el Proyecto Educativo en una hoja
Plan estratégico	El centro identifica un Plan Estratégico a partir de las necesidades y expectativas de sus grupos de interés. Incluye objetivos con indicadores, factores críticos de éxito, procesos asociados y responsables. Indicador: porcentaje de objetivos logrados
Programación General Anual	Incluye el Plan Anual del centro y los Planes específicos El Plan Anual incluye objetivos con indicadores, y se alinea con el Plan Estratégico, las áreas de mejora de la autoevaluación EFQM y las instrucciones anuales del Departamento de Educación
GESTIÓN DEL PERSONAL	
Acogida del personal	Estandariza los protocolos necesarios para facilitar una rápida integración y conocimiento del centro del personal nuevo. Indicador: satisfacción del profesorado nuevo con la acogida
Formación del personal	Incluye un plan de formación del personal del centro, con evaluación de sus actividades. Indicador: horas de formación por persona, valoración del plan de formación.
GESTIÓN DE RECURSOS Y EDIFICIOS	
Gestión económica y compras	Estandariza la gestión del presupuesto del centro, el balance de ingresos y gastos y el inventario. Asegura la verificación de compras y la evaluación de los proveedores. Indicador: porcentaje de compras según protocolo, desviación máxima del presupuesto en el balance.
Mantenimiento	Introduce actuaciones de mantenimiento preventivo y protocolos para agilizar las actuaciones de mantenimiento correctivo. Indicador: desperfectos registrados reparados en plazo.
Emergencias	Incluye los procedimientos para prevenir las situaciones de emergencia, el plan de evacuación y el tratamiento de indisposiciones y accidentes.

Los recursos económicos necesarios para el desarrollo del trabajo de las redes son, por un lado, los dedicados a la formación en el área de calidad, que forma parte de la oferta de formación continua del Departamento de Educación y, por otro lado, el personal del negociado de calidad y tres medias jornadas para los profesores asesores de redes además del aumento de plantilla que suponen las seis o cuatro horas reconocidas a las personas responsables de calidad de cada centro según se trate de un centro de bachillerato o FP o de un centro de otros niveles. Esto es equivalente a un tercio y a un sexto de jornada respectivamente.

Durante el curso 2009-2010 las horas de profesorado dedicadas a reducción para gestión de calidad ha sido el equivalente a 24'70 profesoras o profesores, En términos relativos, comparada esta reducción con el total de las jornadas de cada centro esto supone un aumento de la plantilla muy limitado: el valor medio es 0'67%.

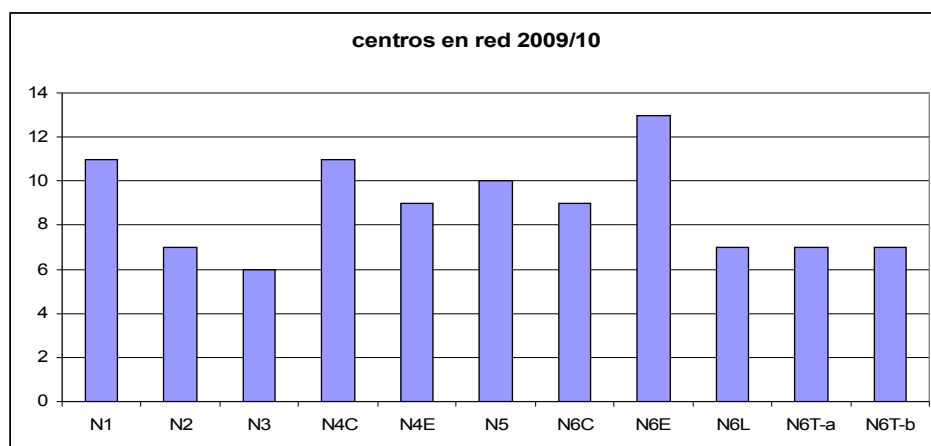


6.- Resultados

El trabajo desarrollado estos años ha buscado unos objetivos concretos alineados con la visión de KADINET que pretende implementar en los centros públicos de Navarra sistemas de gestión de calidad que redunden en un mayor servicio a la sociedad. A la hora de presentar algunos de los resultados obtenidos los analizaremos desde tres puntos de vista diferentes: extensión de las redes al mayor número de centros posibles, formación adecuada a los niveles de desarrollo de los sistemas de gestión de calidad y, por último, la medida de la percepción que nuestras y nuestros clientes (principalmente alumnado, familias y profesionales de los centros) tienen del servicio que les damos. También revisaremos las certificaciones externas y premios recibidos por los centros integrados en las redes.

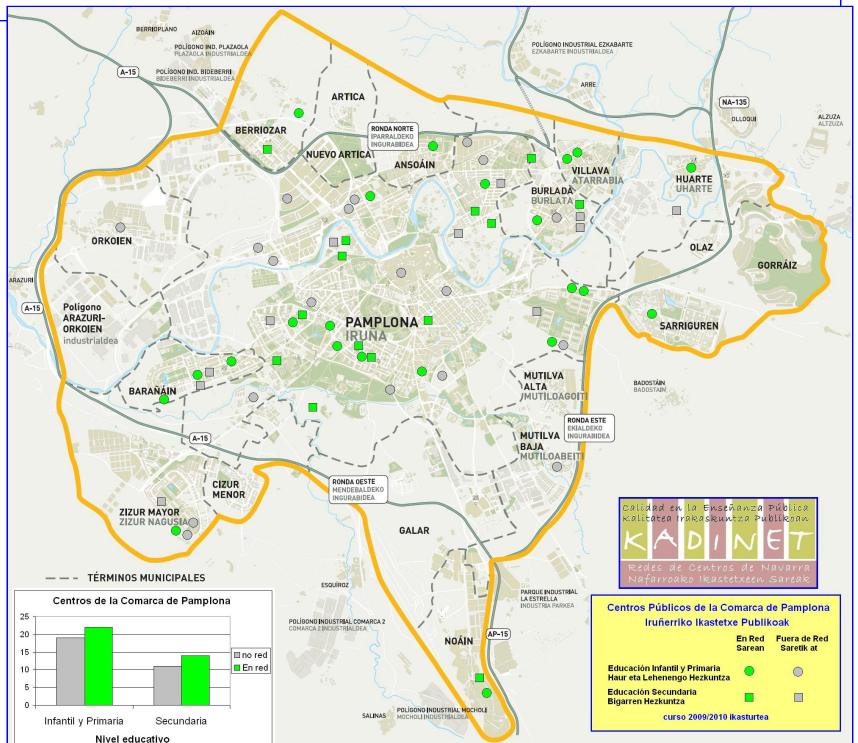
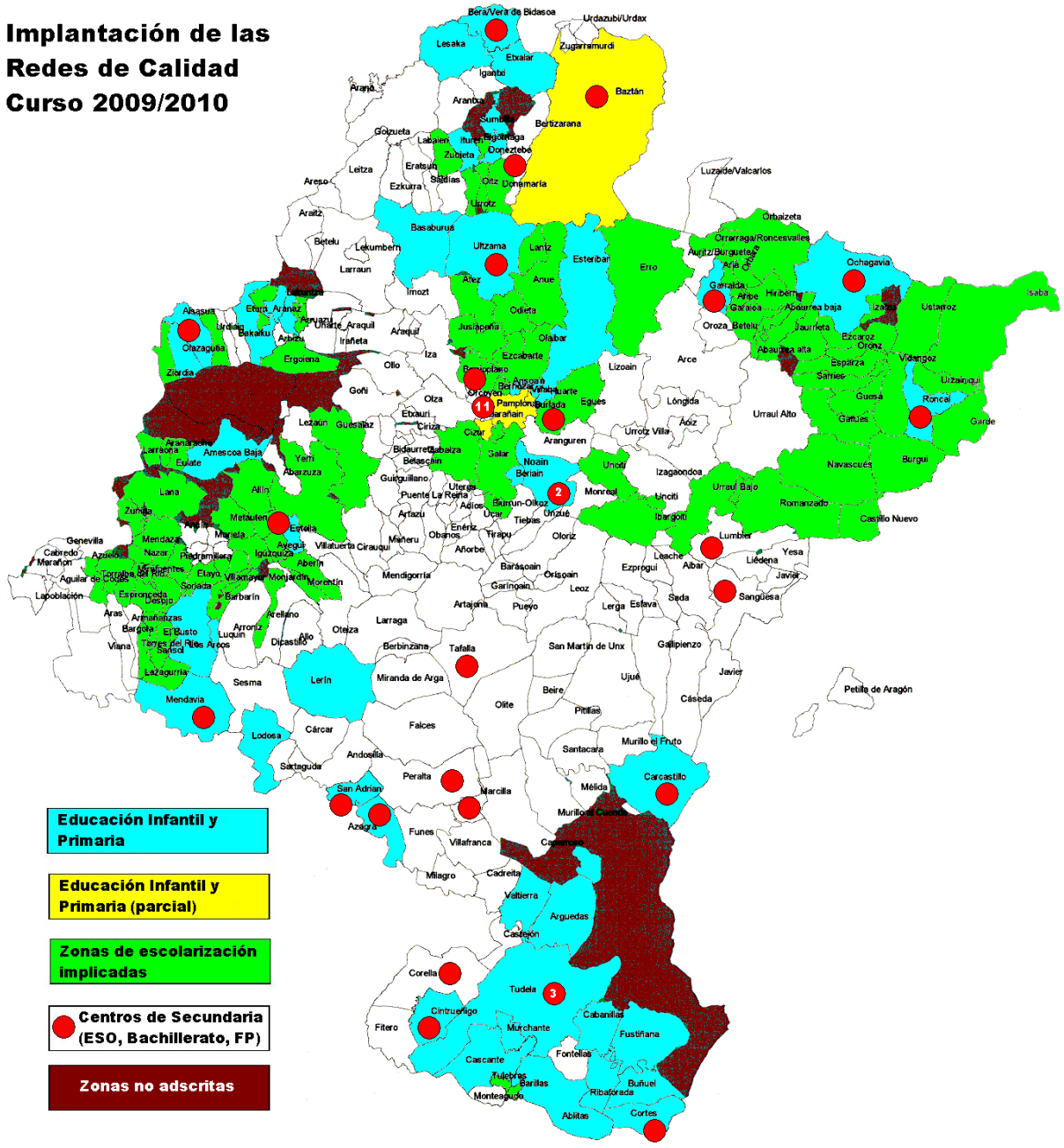
Extensión de las redes de calidad:

Se ha buscado potenciar el trabajo de los centros en redes de apoyo mutuo en la mejora continua y a las que se ha proporcionado formación estable. Se ha intentado llegar al mayor número de centros posible, independientemente de su nivel educativo, línea lingüística, tamaño y ubicación.



En el curso 2009-2010 han sido un total de 97 los centros públicos de Navarra que han formado parte de alguna de las 11 redes de formación correspondientes a 6 niveles diferentes en el desarrollo de los sistemas de gestión de calidad. En el mapa de la página 16 se puede ver la distribución de todos los centros de las redes de calidad por toda Navarra así como la implantación en la Cuenca de Pamplona, donde se concentra la mayor parte de nuestra población.

Implantación de las Redes de Calidad Curso 2009/2010



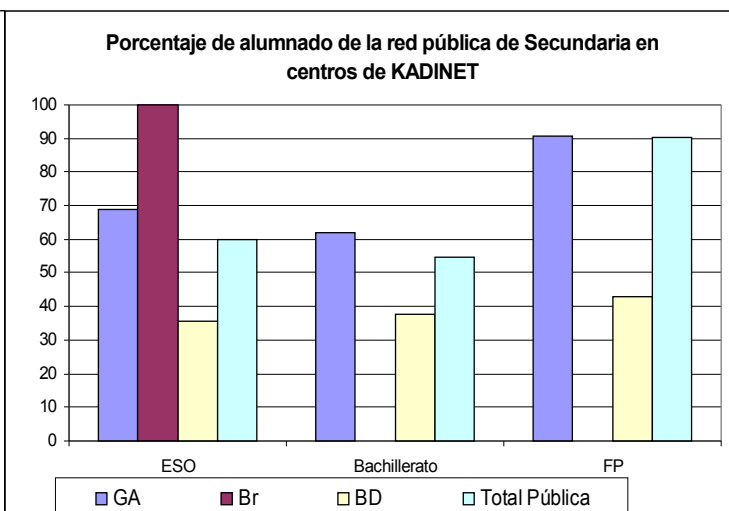
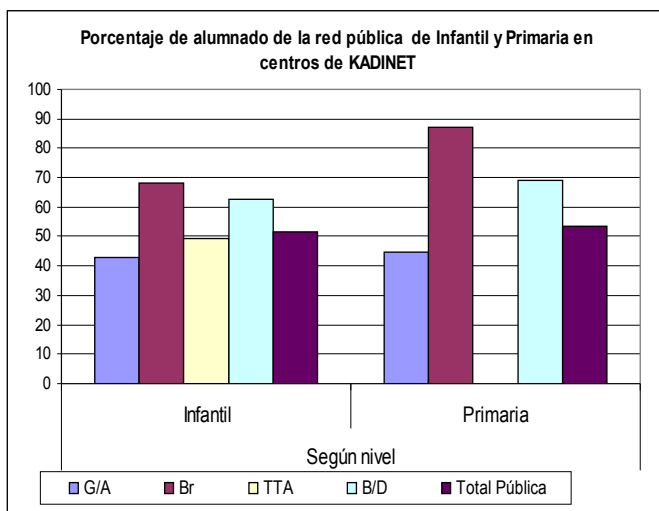
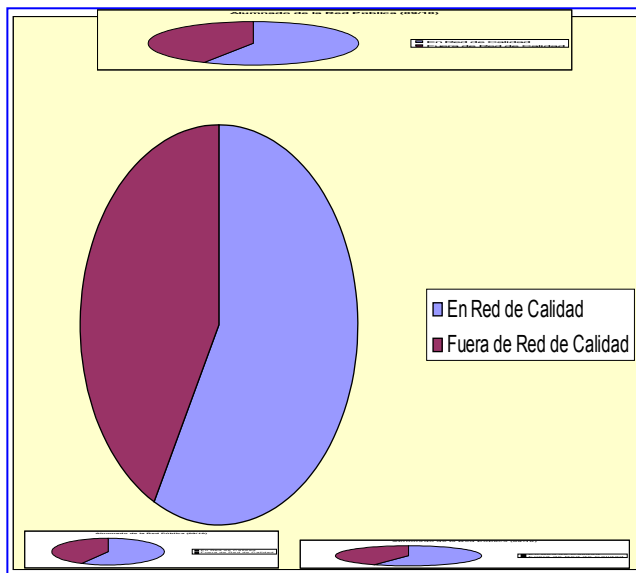
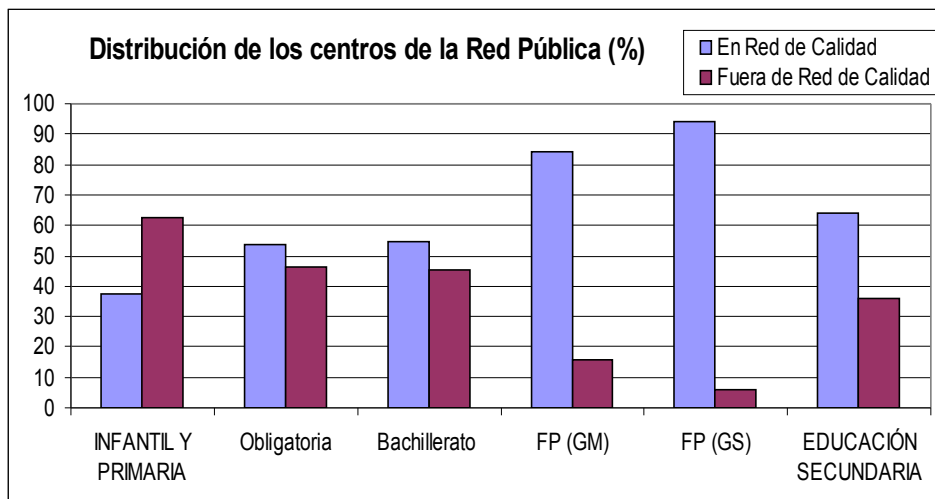
El curso 2010-11 se pondrá en marcha dos nuevas redes, una en Tafalla y otra en Pamplona, en las que está previsto que se incorporen 20 nuevos centros.

Con los datos actuales los centros en red de calidad superan el 50% en los niveles de Secundaria y Formación Profesional de Grado Superior del total de centros públicos de Navarra.

En el caso de los centros de Infantil y Primaria no llegan al 40%, aunque la tendencia es que las nuevas incorporaciones sean mayoritariamente de ese nivel académico, por lo que pronto se superará también ahí el 50%.

Si nos fijamos en el alumnado, más de la mitad del alumnado matriculado en los centros públicos de Navarra se encuentra en redes de calidad. Como se pueden ver en los gráficos adjuntos se ha logrado la implantación en todos los modelos lingüísticos (G-A, castellano con o sin euskera; Br, British; T-TA, Tratamiento Integrado de Lenguas con o sin euskera; D-B, en euskera).

Igualmente en la redes se incluyen tanto centros de educación infantil y primaria como de secundaria obligatoria (ESO), bachillerato y Formación Profesional (FP). Hay que remarcar la implicación de los centros de FP en este proceso de implantación de los sistemas de calidad lo que supone una verdadera puesta en valor de su trabajo pues una parte fundamental de la formación de su alumnado se hace en empresas colaboradoras que, cada vez más, exigen que los centros de procedencia del alumnado en prácticas disponga de certificados que acrediten su gestión de calidad.



Formación:

La creación de una red lleva aparejado el compromiso de apoyo en su formación a través de un asesor. Se forman así seminarios de formación dirigidos por una persona experta en gestión de calidad que tiene una reunión mensual a lo largo del curso. Al concluir los seminarios se pasa a las personas participantes un cuestionario de valoración de 20 preguntas. A modo de resumen desde hace dos curso tenemos el indicador de satisfacción asociado a la media de esos 20 ítems. Como se ve en la tabla adjunta el resultado es alto y mejor el de este curso que el del anterior aunque todavía no hay suficientes mediciones para hacer una valoración temporal.

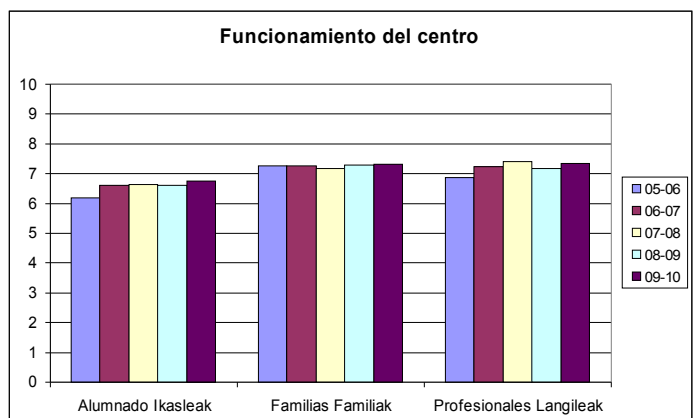
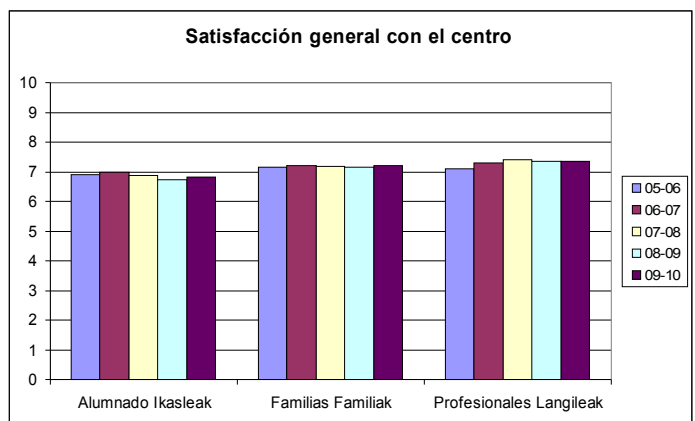
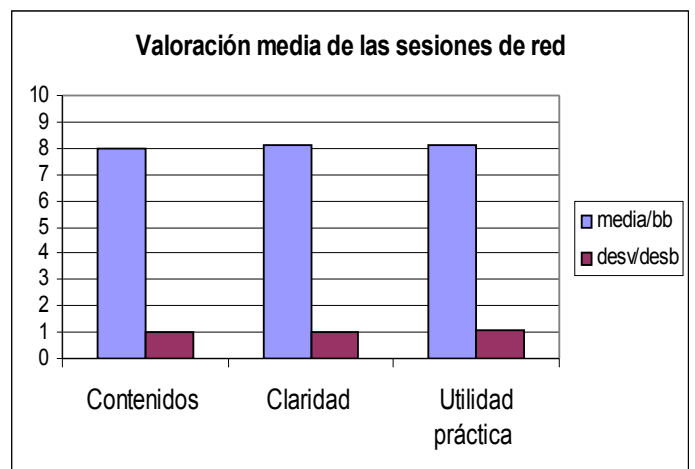
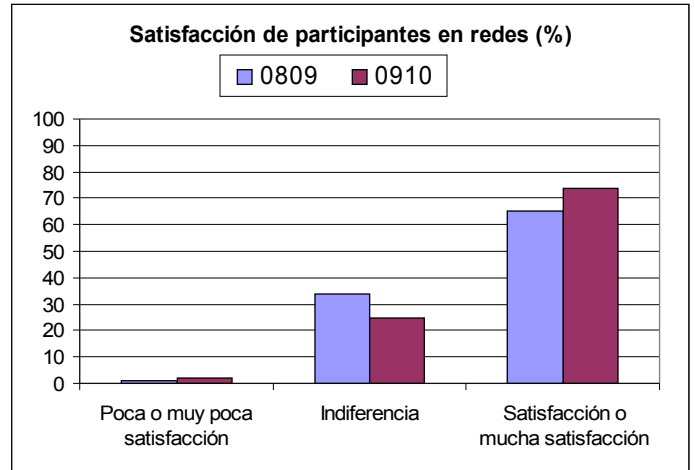
Sin esperar a final de curso también al final de cada reunión pasamos una encuesta más sencilla que permite al ponente detectar puntos en los que mejorar en las siguientes reuniones. La valoración media de estas reuniones de red (6 a 8 por cada uno de los 11 seminarios de red) es superior o igual a 8 en cada uno de los tres aspectos que valoramos a finalizar cada una de ellas. A una nota alta se le une una desviación baja, cercana a 1

Además de estos seminarios también se organizan cursos sobre aspectos más concretos (auditoría, medición de la satisfacción, aplicaciones informáticas,...) directamente relacionados con los sistemas de gestión de calidad. La valoración global media de los realizados en 2009-2010 ha sido de 8,01.

Satisfacción respecto al servicio

Se ha buscado contrastar la implantación de los sistemas de gestión con referencia a modelos estándares de certificación externa. Para ello ha sido preciso asegurar la creación y el seguimiento de un panel de indicadores adecuado a la realidad de cada centro y que, a la vez, permita la comparación entre los distintos centros.

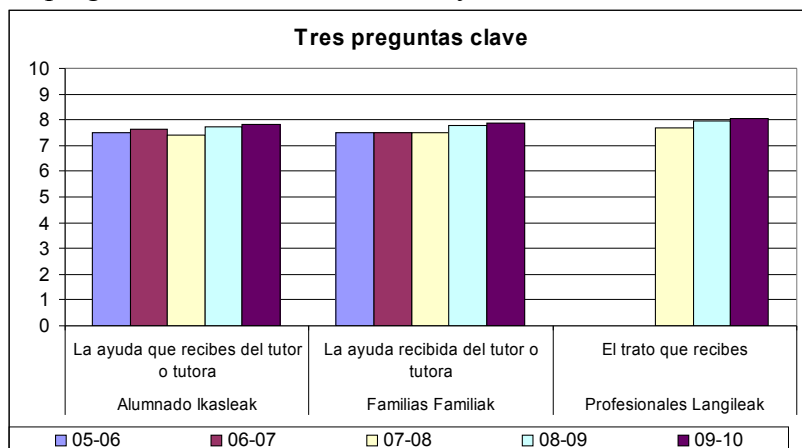
Para estos indicadores es necesario la realización de forma sistemática de encuestas de medición de la satisfacción de las personas clientes de los centros, esencialmente alumnado, sus familias y las profesionales que en él desarrollan su labor. Desde el curso 2007-08 se han realizado sucesivos cursos sobre medición de la satisfacción que nos han llevado a unificar las



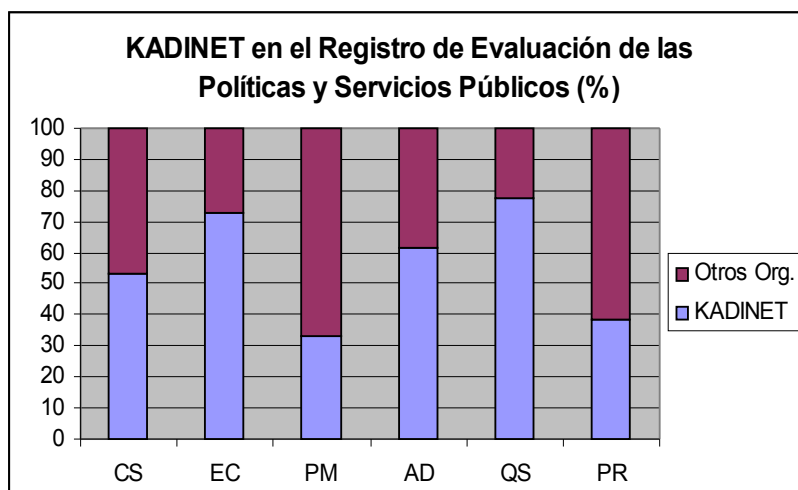
encuestas así como el sistema de análisis de sus resultados. Cada grupo de interés tiene su cuestionario propio, pero en los tres repetimos dos preguntas clave referidas una a su satisfacción general y la otra sobre el funcionamiento del centro en concreto.

Los gráficos de la página anterior permiten ver los resultados históricos del global de las redes en estas dos preguntas clave. Salvo la valoración de la satisfacción del alumnado en el primero y la de las familias en el segundo, casos en los que la valoración se mantiene estable, los registros indican una mejora continuada de la valoración que estos grupos tienen de los centros de las redes de calidad. En todos los casos los resultados resultan claramente superiores al 6,37 que la ciudadanía navarra ha otorgado al funcionamiento de las Administraciones públicas en la Comunidad Foral según la reciente encuesta del Gobierno de Navarra

Las tres encuestas de satisfacción tienen un total de 30 ítems comunes a todas las redes además de aquellos que cada centro haya visto necesarios para su propio funcionamiento. Para valorar la calidad del servicio además de las dos preguntas antes mencionadas hay una en cada cuestionario que creemos que es también un indicador clave. Nos referimos a la pregunta al alumnado y familias sobre el trato recibido de la tutora o tutor y en la encuesta a los profesionales la que pregunta sobre el trato recibido (ésta última se incorporó al cuestionario en la revisión realizada el curso 07-08). En el gráfico adjunto podemos ver que en las tres hay una tendencia al alza.



Una buena referencia del nivel de implantación de los sistemas de gestión de calidad es el Registro de Evaluación de las Políticas y Servicios Públicos Con los datos disponibles el 23 de junio de 2010 se puede ver que la presencia de las redes en ese compendio de prácticas de calidad de la administración de Navarra es francamente reseñable*.



Certificaciones recibidas

Desde el inicio de las actividades de KADINET uno de los objetivos que se fijaron fue conseguir que los sistemas de gestión de nuestros centros fueran homologables según los

* CS: Cartas de servicios; EC: Evaluación de la calidad de los servicios públicos; PM: Programas de mejora de la calidad; AD: Estudios de análisis de la demanda y del grado de satisfacción; QS: Sistemas de Quejas y Sugerencias y PR: Premios a la calidad de los servicios públicos. Entendemos que “Evaluaciones de políticas públicas” no es aplicable a KADINET

estándares reconocidos internacionalmente. Entre 2002 y 2004 diez centros lograron las certificaciones equivalentes los actuales “EFQM compromiso” y “EFQM 300+”.

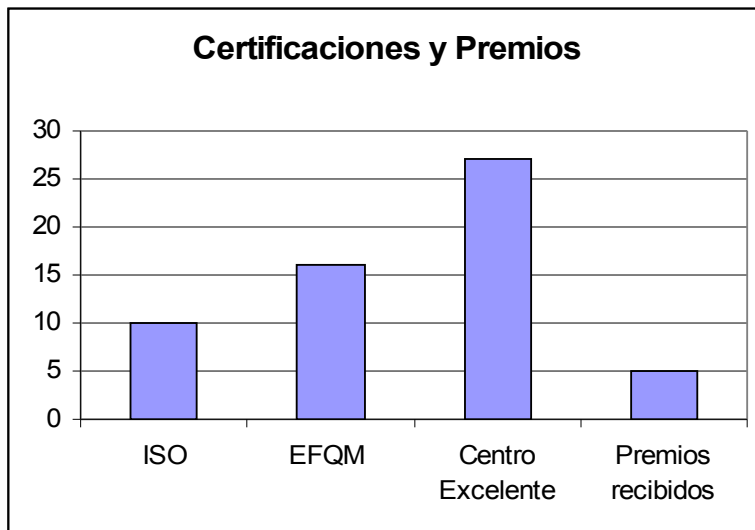
Por otro lado, diez centros, prácticamente los mismos, se presentaron y obtuvieron la certificación ISO 9001:2000 entre 2004 y 2006. Esta certificación se ha venido renovando anualmente desde entonces a través de las pertinentes auditorías de seguimiento o de recertificación. Varios de estos centros han seguido trabajando en el modelo EFQM. Tres han conseguido el reconocimiento 400+ y uno de ellos ya ha superado dos auditorías 500+.

Tras la creación en 2006 del sello “Centro Excelente” los centros que van avanzando en la implantación del sistema de calidad se certifican según esta norma propia del Departamento de Educación. En junio de 2010 son ya 27 los centros que han logrado este reconocimiento.

Además de todas estas certificaciones que los centros han ido recibiendo basándose en el trabajo de las redes de calidad, hay que mencionar los distintos premios que algunos de estos centros han logrado. Para ello el trabajo que han realizado ha ido más allá de lo que las redes ofrecen y desde luego el mérito es sobre todo y ante todo de los propios centros premiados. Pero podemos afirmar que su origen ha estado en el trabajo en red que ha potenciado también el trabajo en equipo en los respectivos centros.

Entre los centros que han sido premiados destaca el IES Navarro Villoslada, Premio Navarro a la Excelencia y Premio a la Calidad del Ministerio de Educación en 2005 y también Premio Nacional a la Calidad de los Servicios Públicos del Ministerio de Administraciones Públicas en el año 2008, el IES Julio Caro Baroja, Premio al Plan de Mejora más Innovador en Navarra en el 2005 y el IES Iturrama, bronce en el I Premio a la Calidad de las Administraciones Públicas de Navarra.

Otro de los resultados reseñables del trabajo en las redes de calidad ha sido la elaboración o adaptación de herramientas informáticas que facilitan la gestión de los centros. Esto lo explicaremos en el punto 7º de esta memoria.



7.- Innovación y adaptabilidad

La definición de KADINET en una estructura de redes de colaboración ha permitido desde el principio el trabajo en común y la extensión de las buenas prácticas primero entre los centros integrantes de una misma red y luego el traspaso de lo de una red a las siguientes.

La propia definición de los procesos que se recogen en el modelo de SGCC del Departamento de Educación es el resultado del trabajo en colaboración de los centros de las primeras redes así como del Servicio de Inspección. Gracias a ese trabajo se pudo definir un cuadro de procesos inspirado en la norma ISO 9001 pero directamente adaptado a la realidad de los centros y a las necesidades del Departamento de Educación.

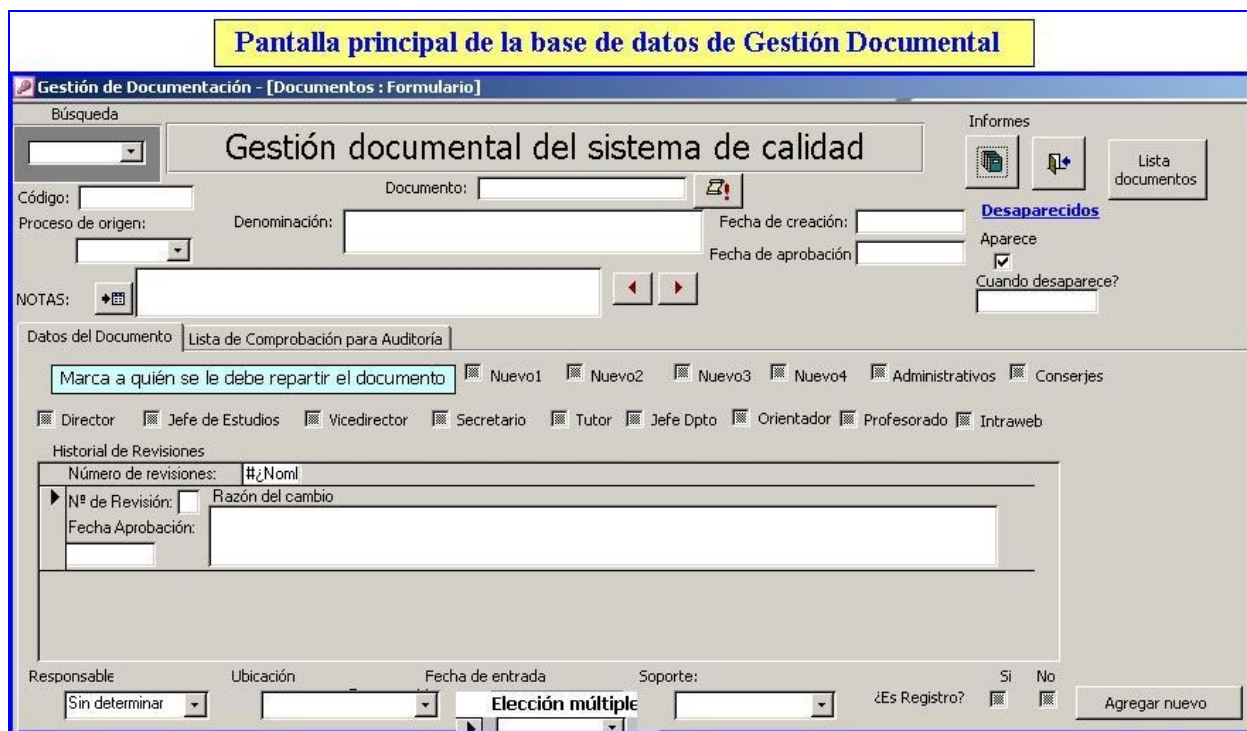
Todo el trabajo ha partido de los propios centros salvo algunas actividades de formación puntuales para las que se ha contado con personas ajenas al Departamento de Educación, expertas en los temas que se querían desarrollar.

La consecuencia inmediata es que cuando se crea una nueva red los centros que se incorporan a ella disponen de un abundante material que les permite avanzar más rápidamente que las redes anteriores. Se dispone de documentos modelo (para procesos, listas, métodos, planes de control, registros,...). Se dispone de indicadores ya puestos en práctica en centros similares y que permiten la comparación de resultados. La aplicación nunca es automática, pues hay que adaptar todo a la realidad de cada centro, pero sí que se hace más sencilla que anteriormente.

En esta transmisión de buenas prácticas de unas redes a otras se ha procurado hacer hincapié en la difusión de herramientas informáticas que principalmente han surgido de los propios centros y que vista su utilidad se trabaja para conseguir su aplicación por todos los centros de las redes. Buen ejemplo de ello son dos bases de datos, una para la gestión documental, otra para la gestión de las no conformidades que utilizan los centros de las redes.

Son dos aplicaciones desarrolladas en access en los IES Navarro Villoslada e Iturrama. Se vio la posibilidad de extenderlas a toda las redes de calidad y, a la vez, gracias al proceso inherente de adecuación a cada centro, abrir un proceso de mejora. Una vez conseguida una versión aplicable en cada centro se pasó a la fase de difusión que consiste en seminarios para iniciación al uso de cada herramienta que se van realizando a medida que las redes llegan a un nivel de desarrollo de

Pantalla principal de la base de datos de Gestión Documental



su sistema que así lo aconseja. Estos seminarios consisten en dos sesiones presenciales (la primera de presentación de la herramienta y la última como resolución de problemas y propuestas de mejora) y un periodo intermedio de tutorización. Gracias a estos seminarios además de conseguir la generalización del uso de estas herramienta también se han logrado nuevas versiones adecuándose en cada una más y mejor a la diversidad de los centros que forman las redes.

Actualmente estamos trabajando para pasar estas herramientas a otras equivalentes pero de código abierto (php) que permitan su extensión a centros que no disponen de MS-Access*

Otra herramienta informática de gran importancia ha sido una que permitiera el intercambio de archivos on-line. Para ello se ha impulsado el uso del protocolo FTP de internet. Esto exigía instalar en cada ordenador un programa gestor de FTP lo que suponía una complicación y, además, daba problemas detectados en el día a día y también en las encuestas de valoración de cada red. Para resolver esta insatisfacción en el año 2009 se instaló una sola aplicación de software libre (programa AjaXplorer) integrada en cualquier navegador. Gracias a ello desde la página web de KADINET cualquier red del sistema pueda subir, bajar, crear carpetas, etc. on-line sin necesidad de instalar nada y, por tanto, desde cualquier ordenador. Además, todo el sistema de redes se gestiona desde un solo usuario-administrador, lo que da una gran consistencia y flexibilidad al proceso. Entre octubre de 2009 y junio de 2010 se han producido 45.862 entradas en la ftp lo que supone una media de más de 470 acciones por centro. La ventaja de este nuevo sistema es patente no sólo en la capacidad que ha tenido para gestionar todo este flujo de información, sino en la valoración final de las redes. La pregunta referida al funcionamiento de la FTP ha pasado del 7'48 de valoración al 7'90, lo que supone un incremento del 5'65%.

Además de proporcionar el intercambio de archivos vía FTP también hemos impulsado el sistema de comunicación on-line intraredes e interredes. Para ello hemos instalado un sistema multiblog (b2evolution, programa de software libre) dentro de la página web de KADINET (<http://irati.pnte.cfnavarra.es/kadinet/redes/blogs/blog1.php> o, más sencillo, buscar "Kadinet" con algún buscador) con lo que hemos conseguido que cada red tenga su propio blog-página web totalmente integrado en la web general y que, gracias a un sistema de usuarios, tenga una gestión multi-personas. Una característica importante de este programa es que permite que el idioma se adecue tanto a cada red como a cada persona usuaria lo que respeta el hecho de que en nuestras redes trabajamos tanto en castellano como en euskera.

Este software posee una gran capacidad de crear contenido on-line, ya que permite publicar artículos al estilo de una revista, pudiendo existir diferentes niveles de control sobre el contenido, desde borradores a artículos para el público en general, pasando por comunicaciones privadas entre diferentes grupos. Cada red tiene un nivel diferente de utilización de esta herramienta dependiendo de sus necesidades.

Todo este sistema de intercambio de información ha tenido otro resultado que conviene resaltar. Estamos trabajando sin necesidad de hacer uso de la transmisión en soporte papel lo que supone un evidente ahorro económico en fotocopias así como un impulso claro a la sostenibilidad.

De cara al futuro estamos trabajando en crear sistemas de gestión mediante software libre (php y mysql) para que ninguna red necesite comprar ni instalar ningún programa en ordenadores particulares. Esto supondrá un importante ahorro tanto económico como de gestión, ya que este nuevo sistema permitirá, mediante usuario-contraseña, que las aplicaciones sean on-line y que solamente se necesite un navegador en cualquier parte del mundo para poder meter datos, generar informes, etc.

* El Departamento de Educación está impulsando el uso en los centros educativos de programas de código libre, de carácter gratuito, y por eso los centros educativos no suelen tener licencias de MS-Access.

A la hora de redactar esta memoria estamos trabajando en una posible colaboración con la Cátedra de Calidad de la UNED que tiene su sede en Tudela. Ellos han elaborado un programa de gestión integral de calidad para sus centros que ahora vamos a trabajar (todavía es un proyecto) para adaptarlo a la realidad de los centros de nuestras redes de calidad.

8.- Conclusión

A lo largo de esta memoria hemos explicado el trabajo desarrollado por las redes de calidad de los centros públicos de Navarra en todos estos años. Hemos visto cómo surgió esta iniciativa de los propios centros, cómo se extendió y cómo la asumió el Departamento de Educación. También hemos visto cómo está organizada en estos momentos y cuáles han sido los resultados que hemos obtenido. Finalmente, también hemos visto algunas de las herramientas que hemos desarrollado para todo ello.

Pero el principal resultado y, a la vez, la principal herramienta que las redes de calidad de los centros han conseguido ha sido la cultura de trabajo en equipo entre las personas de cada centro y, especialmente, entre los distintos centros. El apoyo mutuo, el aprender de los demás a la vez que les enseñamos, el todos y todas podemos beneficiarnos de nuestros esfuerzos comunes, ha sido sin duda alguna el mayor logro de esta red de redes. Para beneficio de sus profesionales, para beneficio de su alumnado y sus familias, para beneficio, en definitiva, de toda la sociedad navarra a la que como centros públicos servimos.

En Pamplona-Iruñea, a 28 de junio de 2010.



Anexo: Glosario de Siglas

Sigla	Significado
ADI	Asociación de Directoras y Directores de Institutos de Navarra
ADINA	Asociación de Colegios de Infantil y Primaria de modelos A, C, TIL y British
BIHE	Asociación de Directores y Directoras de Institutos Públicos del País Vasco
CAP	Centro de Apoyo al Profesorado. Hay cinco en Navarra (Pamplona, Tudela, Estella, Lekarotz y Tafalla) y ahí se realizan la mayoría de las acciones formativas para el profesorado
CCP	Comisión de Coordinación Pedagógica de los centros
CEIP	Colegio de Educación Infantil y Primaria
CIP	Centro Integrado Politécnico
ESO	Educación Secundaria Obligatoria
FP	Formación Profesional
FTP	<i>File Transfer Protocol</i> , permite el intercambio de archivos de gran volumen vía internet
IES	Instituto de Educación Secundaria (ESO, FP y/o Bachillerato)
IESO	Instituto de Educación Secundaria Obligatoria
INAP	Instituto Navarro de Administraciones Públicas
Modelo A	Enseñanza en castellano con asignatura de euskera
Modelo B	Enseñanza en castellano con algunas asignaturas en euskera
Modelo British	Enseñanza en inglés
Modelo D	Enseñanza en euskera
Modelo G	Enseñanza en castellano
Modelo TIL, TIL-A	Tratamiento Integrado de Lenguas (Castellano-Inglés o Castellano-Inglés-Euskera)
NIZE	Asociación de Colegios de Infantil y Primaria de modelo D
SAREKA	Red de centros de FP del País Vasco que impulsó los modelos de gestión de calidad en la enseñanza
SGCC	Sistema de Gestión de Calidad de Centros, definido por el Departamento de Educación en la Resolución 230/2006