

Espacio patrocinado por

COSPA & AGILMIC Líder en gestión integral de centros docentes

Formación en gestión
y competencias edu-
cativas: IES "Fco
Tomás y Valiente" y
"N.º 1" ■ P14-19

Javier Ilardia Director de Admisiones de Grado de ESIC

“La formación en marketing educativo es fundamental para captar a los alumnos”

Ilardia considera clave que el centro busque su posicionamiento y cree su propia imagen como estrategia de gestión para la captación de alumnos, pero sin olvidar que como empresa educativa tiene una labor crítica de cara a la sociedad.

Adrián Arcos
adrian@magisnet.com

A pesar de las connotaciones negativas del concepto, una buena formación en marketing educativo es clave para poder tener éxito en la gestión del centro educativo. Es la visión del director de Admisiones de Grado del ESIC (escuela de marketing y negocios), Javier Ilardia, que apuesta por una buena estrategia para captar a los clientes –los alumnos–.

■ **Pregunta.** ¿Por qué es básica y fundamental una buena formación en gestión?

■ **Respuesta.** Los centros educativos en este país llevan funcionando toda la vida. A primera vista parece que la formación no es algo fundamental para que sigan funcionando. Lo que ocurre es que anteriormente la gestión era más individual, sin una necesidad de profesionalización, y estaba más orientada a un concepto académico y puramente formativo del alumno. Ahora también es un condicionante tener unas buenas metodologías de aprendizaje y unos buenos profesores, pero dentro de otra variable que es la gestión. ¿Por qué? Porque en el pasado, antes de acabar el curso, tenían las aulas llenas. Ahora hay que buscar a los alumnos y tienes que hacer tu centro atractivo para que lo elijan. En definitiva, la formación en marketing educativo es fundamental para una buena gestión y para la captación de alumnos.

■ **P.** Pero los centros tendrán que conjugar esa doble vertiente de gestión-captación y docencia.

■ **R.** Separaría dos líneas, el equipo directivo, que tiene una parte de su actividad dentro de la gestión y algo menos en la parte docente, y el gran bloque de profesores. Pero todos ellos deben tener una serie de habilidades y conocimientos, porque no sólo gestionan personas, sino que gestionan clientes (una palabra un poco compleja en este sector). Ahí entra el marketing educativo, muy específico, concreto y especializado, con unas sensibi-



JORGE ZORRILLA

Empresa-colegio

■ **“Detrás de cada negocio, de cada unidad productiva hay personas, y es directamente proporcional la satisfacción, el desarrollo, la evolución y profesionalización de esas personas a los resultados obtenidos. Y en los centros educativos ocurre lo mismo. Son perfiles diferentes, pero al final son personas que deben ser lideradas, seguidas, que deben conocer los parámetros básicos por los cuales se mueve la institución donde trabajan, que tienen unas necesidades, que tienen una problemática, que tienen unas necesidades de desarrollo”.**

■ **“Si tenemos conocimiento de empresa, elementos que hacen que las empresas desarrollen y mejoren su actividad, no sólo económica sino interna de funcionamiento, de evolución, de fidelización de clientes, ¿por qué no transformamos los clientes en alumnos? ¿Por qué no procuro que mis alumnos estén satisfechos en el aula? ¿Por qué no puedo hacer una campaña de fidelización de mis alumnos? ¿Y cómo lo están? Con buenos resultados, buena formación y buen profesorado”.**

■ **P.** ¿Existen dificultades ante las cuestiones “transversales” que aparecen en un centro, como las nuevas tecnologías o la atención a la diversidad?

■ **R.** Hay que tener en cuenta que esa pluralidad ha venido de forma muy rápida. Por lo tanto, debe ser asumida y debe afectar a toda la estructura del centro. Y con respecto a las nuevas tecnologías, yo ya no sé si decir que son nuevas, ya que continuamente surgen elementos nuevos. En otros sectores son cambios que se han producido de forma natural, pero en el sector educativo cuesta introducirlos, ya que es un perfil más preocupado por temas de formación académica que de formación técnica.

“El perfil docente ha de enfocarse hacia la creatividad y la comunicación”

“La especialización de los profesores y la coordinación son garantías de éxito”

lidades diferentes porque es un tema socialmente crítico.

■ **P.** ¿Que lo caracteriza?

■ **R.** Afecta a muchos individuos: alumnos, padres, profesores, sociedad... Cada uno requiere una serie de actividades distintas. Conlleva también la propia imagen que el colegio tiene que guardar, su *merchandising*. Comparamos, por ejemplo, un colegio tradicional como el de los jesuitas, con mucho peso, y uno nuevo como un Brains, y vemos cómo desde un punto de vista estratégico de marketing están jugando diferentes posicionamientos. Uno más clásico basado en la experiencia de miles de alumnos que han pasado por él, y por otro lado el Brains mucho más moderno. Buscan posicio-

namientos diferentes, es puro marketing.

■ **P.** ¿Y con respecto a los recursos humanos?

■ **R.** Antes un buen profesor era el que tenía mucho conocimiento sobre una materia. Ahora hay que empezar a introducir determinadas habilidades que faciliten la comunicación y la transmisión de información, hay que romper con el parámetro de las clases magistrales. Son herramientas de comunicación, de creatividad que deben irse perfeccionando. El docente ya no debe tener un perfil exclusivamente académico, sino que ha de enfocarse hacia un perfil que combine el conocimiento y las habilidades en creatividad y comunicación.

Formación en gestión y competencias educativas

Implicación El IES "Francisco Tomás y Valiente" ha convertido la formación de su propio personal en la insignia de su mejora

La consolidación de los grupos de trabajo

El centro tiene como eje principal su Proyecto Educativo y la Carta de Servicios

Adrián Arcos
adrian@magisnet.com

Un buen ejemplo de la formación de equipos de trabajo para la mejora en la gestión del centro lo proporciona el IES "Francisco Tomás y Valiente" de Madrid. Situado en el distrito de Hortaleza de la capital fue inaugurado en el curso 1985-86 como Instituto de Formación Profesional hasta que en 1997 se implantó la Logse, momento en que, por razones de espacio, pasó a ofertar sólo enseñanza Secundaria postobligatoria. Según el director del centro, Tomás Alonso, "la implicación de la mayoría del personal, ya sea docente o no, es fundamental a la hora de la implementación de lo aprobado en los diferentes grupos de trabajo".

En definitiva, lo que el centro pretende es la eficacia en el logro de un servicio, mediante la aplicación de unos procesos eficientes y satisfactorios, tanto para sus destinatarios como para el personal de la organización encargados de aplicarlos. Una premisa inicial, y sin la cual no se sustentará la consolidación de la mejora continua, consiste en que el equipo directivo esté implicado y liderando la formación y la consolidación de los grupos de trabajo cuyo objetivo será la institucionalización de aspectos relacionados con la gestión del centro.

Genérica y específica

El recorrido que lleva a cabo el instituto de cara a la consolidación de la autoevaluación para la mejora continua pasa, en primer lugar, por una formación de carácter genérica, y después por una preparación específica por grupos de trabajo. La genérica está dirigida a la formación del equipo directivo y de los miembros de la comunidad educativa, ya sean docentes o no docentes.

La específica, por su lado, está compuesta por la elaboración de cuestionarios, de procesos y procedimientos, de carta de servicios, de informes de resultados y de las acciones de mejora por puestos de organización. Las acciones de los primeros años (a partir del curso 2003-04) quedaron reflejadas en una publicación editada por SM (2007) titulada *Mejorando lo presente, hacia el horizonte de la calidad*, y elaborada por un grupo de trabajo que recopiló lo realizado hasta ese año 2007.

¿Qué es lo que se ha consolidado en la vida diaria del centro? En primer lugar, la implicación de la mayoría es fun-

damental y se ha asumido la necesidad de identificar, definir y medir herramientas para poder controlar y mejorar el servicio. De esta forma también se conocen las fortalezas y debilidades del centro.

El Comité de Calidad

Otro de los puntos fundamentales desde el punto de vista de la gestión ha sido la consolidación de un Comité de Calidad, elaborando documentos específicos para el centro y asumiendo e integrando en el proyecto educativo los diferentes puestos de organización, con sus respectivas responsabilidades. Se utiliza el modelo EFQM como herramienta de autoevaluación para la mejora continua, ya que la cultura de la evaluación es considerada por el centro como la principal medida para mejorar.

Todo el personal asume al menos un puesto de la organización con su responsabilidad

La implicación en la formación debe sentirse como necesaria, y no ser obligatoria

El instituto ha establecido como eje principal el propio Proyecto Educativo del Centro (PEC), donde se encuentra la Carta de Servicios. El Proyecto de Dirección se encuentra integrado en este PEC y asociado a criterios de EFQM. El centro ha puesto en marcha una política donde todo el personal asume al menos un puesto de la organización con sus respectivas responsabilidades, además de las específicas docentes.

Por otro lado, las relaciones externas constituyen un pilar en el desarrollo de la vida diaria del centro. De hecho, se ponen en marcha proyectos que aglutinan diversos ámbitos de esta vida diaria del centro, como Mundiluz (empresa simulada) y Movilidad Europea. Además, existe un reconocimiento al personal del centro y a los alumnos titulados por su labor realizada, que se suele escenificar en los actos de clausura del curso.

Percepciones negativas

Sí que existen una serie de posibles percepciones negativas a la hora de ir implantando este modelo de gestión. Por un lado, las primeras sesiones de formación suelen ser muy teóricas. Hay que intentar llevarlas lo más cercano a la vida diaria



Grupo de trabajo que recopiló las acciones realizadas hasta 2007 en la publicación *Mejorando lo presente, hacia el horizonte de la calidad*, editada por SM. IES FCO. TOMÁS Y VALIENTE



Acto de clausura del curso donde se reconoce la labor del personal del centro y de los alumnos titulados. IES FCO. TOMÁS Y VALIENTE

del centro y comprobar que realmente la mejoran. El modelo de gestión tampoco puede ser impuesto por la Dirección del centro, ya que la implicación en este tipo de formación no debe ser obligatoria, sino que se tiene que sentir como necesaria.

Otra percepción negativa consiste en que la Administración educativa no incentiva

esta formación, y está muy relacionada con la anterior, ya que hay que conseguir implantar una mentalidad de que es necesaria para el propio personal y para la mejora de la vida diaria del centro. Tampoco es cierto que no sirva para la aplicación directa del aula, ya que hay que llegar a considerar este modelo como una mejora global que va a repercutir en

la docencia y en la gestión. Por último, existe también la imagen de que no se involucran los diferentes sectores del centro. En este sentido, la estrategia de la Dirección deberá dirigirse a conseguir, al menos, un miembro de las diferentes secciones del instituto.

Un dato a tener en cuenta y contrastado, será tener períodos donde no se siga aumentando

la carga de trabajo, sino consolidar lo ya institucionalizado. Corresponde para los próximos cursos la actualización de la Carta de Servicios, así como la elaboración de diversos procesos. De igual forma, el centro se compromete a seguir actualizando, si fuera necesario, los diferentes indicadores, que le dan la referencia para mejorar.



25 AÑOS ENSEÑANDO EL LENGUAJE DE LA RAZÓN

El IES "Francisco Tomás y Valiente" está celebrando su 25º aniversario con una serie de actividades que se vienen realizando desde el pasado mes de octubre y que finalizarán el próximo mayo. Entre ellas hay charlas, distintas jornadas (de gestión, movilidad, culturales...), encuentros, homenajes y mesas redondas.

La excelencia formativa para alcanzar los máximos niveles de calidad del centro

CURSOS

Se consigue la formación directa de 15 personas, que luego transmiten al resto

A. A. S.
adrian@magisnet.com

El pasado 21 de diciembre el presidente del Principado de Asturias, Vicente Álvarez Areces, visitó el IES "Nº 1" de Gijón con motivo del reconocimiento al centro por las tres certificaciones de calidad que ha obtenido, y que son la EFQM (400+), la ISO 9001 y la Carta Erasmus. El presidente felicitó al centro por ser "uno de los pocos en España que puedan tener este currículum brillante, este método de trabajo y sobre todo esta identidad y autoestima de centro que el "Nº 1" ha conseguido a través del esfuerzo mostrado por su equipo directivo".

Según Areces, "estas tres certificaciones consolidan el camino hacia la excelencia que el IES "Nº 1" de Gijón inició ya en 1998, buscando unos estándares de calidad que han sido aprobados por el Consejo Escolar del centro". Estos estándares de calidad se aplican a los diferentes procesos que se llevan a cabo en el Sistema de Gestión del Instituto, con un control y un seguimiento que están establecidos en el Plan Estratégico del Centro y que están sometidos a las pertinentes auditorías de las entidades certificadoras.

Tres vías de formación

Para conseguir estas certificaciones de calidad, es muy importante la formación de los equipos o grupos de trabajo y la propia preparación de cada uno de sus miembros. En el caso del "Nº 1" esto se ha llevado a cabo por medio de tres vías, además de la siempre presente autoformación. En primer lugar por medio de la formación establecida para la función pública por el Instituto Asturiano de Administración Pública "Adolfo Posada", con sus cursos presenciales y on line del tipo de *La Calidad en la Administración Pública* o *Experiencias de Calidad en la Administración Pública*, donde se trata de sembrar la inquietud sobre los modelos de gestión de calidad en las administraciones públicas.

La segunda vía de formación consiste en cursos promovidos por foros o clubes de calidad, como el Club Asturiano de Calidad, al que pertenece el "Nº 1". Este tipo de entes organiza, para todo tipo de empresas—incluidas las educativas— cursos relacionados con calidad, auditorías, no conformidades, evaluadores, etc. Suelen ser cursos subvencio-



El presidente del Principado, Álvarez Areces, entrega una de las certificaciones al director del centro, Julián Dizy. MAGISTERIO



El representante de TÜV hace entrega de otra de las certificaciones de calidad. MAGISTERIO

nados por organismos autonómicos y fondos europeos, con costes nulos o simbólicos.

Por último, la formación de los equipos también se produce a través de empresas certificadoras, tipo Aenor. Debe haber una motivación fuerte de las personas para asistir a estos cursos que, en principio, tienen un coste más elevado, aunque es frecuente conseguir la posterior devolución personal por medio de convocatorias por subvención de actividades de formación, que suelen hacer las consejerías de Edu-

cación. Por estas tres vías el "Nº 1" ha alcanzado una formación directa de las 15 personas del departamento de calidad, que posteriormente han transmitido su información al resto.

Beneficios de la gestión

La aplicación de modelos de gestión y normas de calidad en centros educativos públicos no sólo aporta una mejora de todos los procesos que se desarrollan en el centro y, a través de las certificaciones, mostrar garantías de calidad a los propios clientes. También sirve

para objetivar las actuaciones—ahora es una norma o un modelo establecido el que impone una práctica general— y hacer ver las desviaciones y los puntos débiles de la organización. Estas dos últimas características son de gran ayuda para los líderes de una organización educativa—tutores, jefes de departamento, coordinadores, equipo directivo...— en la que suelen faltar incentivos personales de productividad que animen a la consecución de los objetivos personales de cada productor.

Certificaciones

- EFQM (Excelencia Europea 400+): El modelo de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad está basado en nueve criterios, cinco de ellos comprenden la totalidad de las áreas de gestión de la organización; y los cuatro restantes reflejan los resultados que se alcanzan.
- ISO 9001: Es una norma internacional que se aplica a los sistemas de gestión de calidad y que se centra en todos los elementos de administración con los que una empresa debe contar para tener un sistema efectivo que le permita mejorar la calidad de sus productos.
- Carta Universitaria Erasmus: Establece el marco general para las actividades de cooperación europea que un centro de enseñanza superior puede realizar dentro del programa Erasmus.

Una vez que se ha alcanzado el dominio de la terminología de calidad y se han comprendido las traslaciones a la habitual actividad de docentes y gestores educativos, el IES "Nº 1" ha comprendido que las normas de calidad no son ajenas a la administración pública. Además, en el centro saben que pertenecen a un colectivo en permanente formación, por necesidad de su actividad y por voluntad propia. Todos los profesores presentan unos niveles de formación personal anual excelentes.