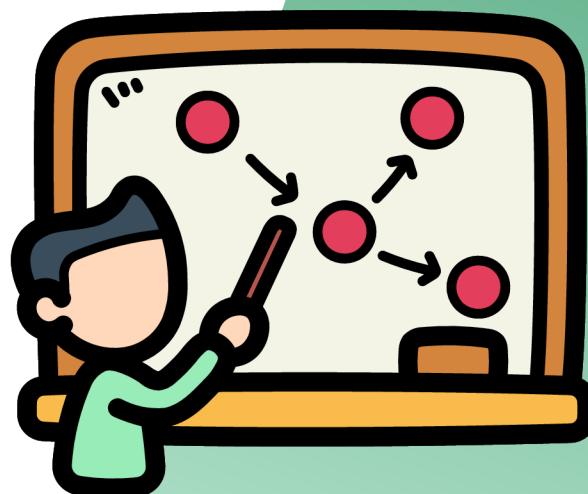


# PRESENTACIÓN ESTRATEGIA



# ÍNDICE:

1. Presentación..... págs.1
2. Información del elemento y vinculación con el resto de elementos..... págs 4
3. Buena práctica..... págs. 9
4. Anexos..... págs. 30

# PRESENTACIÓN

**San Félix Ikastola** es un centro privado concertado con el GV, constituido en 1968 a partir de la iniciativa del párroco de la Iglesia y varias familias del municipio de Ortuella. Pertenece a la Red EBI Elizbarrutiko ikastetxeak, cuya titularidad ostenta el Obispado de Bilbao. Funcionamos con un alto grado de autonomía pedagógica, si bien, administrativa, jurídica y económicamente la responsabilidad última recae en la titularidad.

San Félix Ikastola nos distinguimos por nuestras metodologías activas y múltiples proyectos de innovación. Hemos sido acreditados con la **VEC (Vinculación Emocional Consciente)**. Nuestro compromiso con la calidad y la innovación se refleja en reconocimientos como **Escuela Sostenible**, **Centro Avanzado Tecnológicamente**, el **Premio Vasco de Innovación (2017)** y el **premio de Personas (2019)**. Además, **UNICEF nos reconoció en 2019 (y renovado este año)** como **Centro Referente en Educación en Derechos de Infancia y la Ciudadanía**, destacando nuestro compromiso con los derechos humanos, de la infancia y la adolescencia

## Personas destinatarias

San Félix Ikastola presta servicio educativo a un total de 546 alumnos y alumnas, desde los 0 hasta los 16 años. El alumnado procede mayoritariamente de Ortuella y municipios del entorno cercano, en un contexto social caracterizado por un **indicador socioeconómico medio-bajo**, lo que refuerza nuestro compromiso con la equidad, la inclusión y la atención a la diversidad.

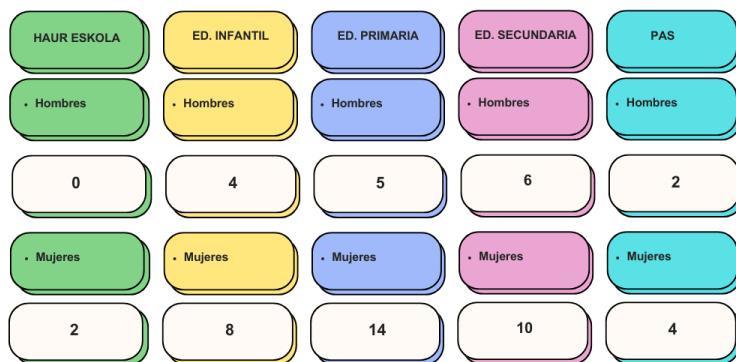
## Equipo profesional

El equipo humano del centro está formado por un total de **55 profesionales**, de los cuales **38 son mujeres y 17 hombres**, con una media de edad de **39 años**. Apostamos por un modelo de gestión de personas centrado en el desarrollo profesional, el acompañamiento y la participación activa del equipo en la mejora continua del proyecto educativo.

## PLANTILLA CURSO 24/25

### ALUMNADO CURSO 24/25

| • Haur Eskola | • Ed. Infantil | • Ed. Primaria | • Ed. Secundaria |
|---------------|----------------|----------------|------------------|
| 37            | 86             | 249            | 177              |



## Organización y modelo de liderazgo

La estructura organizativa de San Félix Ikastola está diseñada para sostener un modelo de gestión avanzado, centrado en el liderazgo, la motivación y la implicación activa de las personas. El organigrama responde a una lógica de trabajo por procesos, orientada a facilitar el despliegue eficaz de la estrategia, garantizando la coherencia entre planificación, participación y resultados.

Cuidamos especialmente el **clima laboral** y la calidad de las relaciones, a través de una atención individualizada a las personas y mediante espacios y canales de comunicación que favorecen la participación real. Esta dimensión se gestiona de forma sistemática a través del documento "**Estructura de comunicación**", que articula los distintos niveles de actuación, sistemas de participación y mecanismos de gestión del conocimiento existentes en el centro.

En San Félix apostamos por un modelo de **liderazgo compartido, ágil y transformacional**, basado en la confianza, la cercanía y la comunicación. Nuestro estilo de liderazgo está orientado a dar respuesta a los elementos clave del entorno y a los objetivos estratégicos definidos en nuestro Plan Estratégico. Las personas que asumen funciones de liderazgo en los distintos procesos actúan como referentes, facilitando la motivación, la coordinación de equipos y la orientación a resultados.

El número de personas con funciones de liderazgo se ha incrementado progresivamente en los últimos años, como parte de una estrategia para extender el liderazgo dentro de la organización. Este modelo de **liderazgo distribuido** queda reflejado de forma visual en el organigrama corporativo ([VER ANEXO3](#)).

## MVV, Retos estratégicos

En San Félix Ikastola desarrollamos nuestra actividad educativa desde un firme compromiso con nuestra Misión, Visión y Valores (MVV) ([VER ANEXO 1](#)), orientados a consolidarnos como una comunidad educativa transformadora,

arraigada en el Evangelio y con vocación de servicio a nuestro entorno. Nuestra Visión nos impulsa a formar personas integras y comprometidas, a través de una educación de calidad, innovadora y con impacto social, apoyándonos en un proyecto pedagógico propio y diferenciado.

En coherencia con esta identidad, nos enfrentamos a una serie de **retos estratégicos clave** que guían nuestro actual Plan Estratégico. Estos retos se articulan en forma de objetivos estratégicos que se despliegan de forma sistemática a través de nuestros equipos, procesos y proyectos clave, con el fin de generar impacto positivo en los diferentes grupos de interés.

1. **Identidad y diferenciación como centro educativo:** buscamos afianzar nuestra identidad como centro evangelizador, impulsando la formación integral del alumnado. Al mismo tiempo, trabajamos por posicionarnos como un centro de referencia en el entorno, fortaleciendo nuestra imagen, la comunicación externa y la capacidad de atracción de nuevo alumnado y familias.
2. **Proyecto educativo transformador:** estamos en proceso de definir y desplegar un marco pedagógico propio, que incluya un modelo plurilingüe diferenciador, un sistema de convivencia sólido, y enfoques específicos para la atención a la diversidad y la internacionalización.
3. **Innovación educativa y tecnológica:** nos hemos marcado como prioridad el desarrollo de un marco propio de innovación que, partiendo de la vigilancia activa de tendencias, nos permita generar e implementar iniciativas con alto valor añadido. Este marco se complementa con la consolidación de un modelo tecnológico avanzado al servicio del aprendizaje y la gestión.
4. **Modelo de gestión avanzada y sostenibilidad:** aspiramos a consolidar un sistema de gestión robusto y alineado con el Modelo de Gestión Avanzada de EUSKALIT. Este modelo debe permitirnos garantizar la sostenibilidad económica, integrar los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y profundizar en nuestro compromiso con la responsabilidad social.
5. **Personas y talento:** consideramos clave fortalecer la gestión de personas, mediante un modelo de atracción, desarrollo y acompañamiento profesional que impulse el talento y el compromiso del equipo.

Todos estos retos estratégicos se integran en nuestro Plan Estratégico, en línea con la estrategia de la red EBI, formulado mediante un proceso participativo. Su despliegue se realiza a través de los procesos clave del centro, vinculando cada objetivo con indicadores de seguimiento y resultados esperados, tanto de percepción como de rendimiento. Este enfoque nos permite avanzar hacia una gestión cada vez más alineada, proactiva e innovadora.

### **Ventajas competitivas y factores de riesgo**

En San Félix Ikastola identificamos como principales **ventajas competitivas** nuestro proyecto educativo integral y diferenciado, el enfoque estratégico en la innovación pedagógica y tecnológica, y un fuerte compromiso con la comunidad educativa y el entorno. Esta propuesta se concreta en un modelo educativo humanizador, enraizado en valores, y orientado a la formación integral del alumnado, lo que nos posiciona como una opción reconocida y valorada en nuestro entorno.

Durante los últimos años, San Félix ha experimentado una evolución significativa, pasando de ser un centro de una línea a planificar su transformación progresiva hacia un centro de dos líneas educativas. Este crecimiento nos ha exigido reforzar nuestra capacidad de planificación estratégica, adecuación de recursos y gestión del cambio. No obstante, somos conscientes de que operamos en un contexto marcado por **factores de riesgo** relevantes. Entre ellos, destaca la **disminución de la natalidad**, que afecta a toda la CAPV, y la actual **política de matriculación**, que dificulta la estabilidad de las ratios de alumnado en centros concertados como el nuestro. Esta complejidad se ha materializado en episodios como la pérdida de un aula de 3 años hace dos cursos, que posteriormente fue recuperada. Este tipo de fluctuaciones ha sido recurrente en los últimos cuatro años, evidenciando la volatilidad del contexto de escolarización.

Asimismo, reconocemos la **gestión económica** como otro factor de riesgo. Para mitigar su impacto, disponemos de un plan de contingencia que nos permite anticipar escenarios adversos y activar medidas correctoras con agilidad.

### **Competidores**

Anualmente reflexionamos y analizamos fortalezas y debilidades, nuestras y de la **competencia**, así como de entidades y organizaciones del entorno, para anticipar medidas innovadoras que sumen valor a nuestra oferta educativa. En el análisis del entorno competitivo, identificamos como competencia directa al centro público Otxartaga, ubicado en Ortuella (zona Meatzaldea). Además, existen varios centros educativos situados en localidades cercanas que, pese a no estar en el mismo municipio, ofrecen transporte escolar desde Ortuella, lo que amplía su ámbito de captación de alumnado. Entre ellos destacan: Itxaropena Ikastola, Franciscanas de Montpellier, Asti Leku y El Regato, todos ellos a escasos kilómetros de nuestra Ikastola. Desde el curso 2006-2007, hemos recibido alumnado procedente de Cantabria. Sin embargo, en los últimos años se observa una tendencia a la baja en esta procedencia. En este contexto, el colegio San Juan de Muskiz ha emergido como un competidor significativo. Su cercanía geográfica y el hecho de formar parte también de la red diocesana lo convierten en una alternativa atractiva para familias que valoran un proyecto educativo similar al nuestro pero con menor tiempo en el trayecto diario.



con los objetivos educativos del centro.

Paralelamente, nuestro **sistema de gestión** ha evolucionado de manera continua, apoyado en la formación, la creatividad y las aportaciones del equipo profesional. Este proceso de mejora se ha nutrido del trabajo colaborativo y de la capacidad de las personas para detectar oportunidades de mejora y plantear soluciones innovadoras. Actualmente, la organización dispone de una **estructura de gestión basada en procesos**, con responsables y equipos definidos. Estos equipos actúan de manera proactiva ante retos estratégicos o situaciones que requieren respuestas ágiles, contribuyendo al avance coordinado del Plan Estratégico.

Para afrontar con garantías los retos estratégicos definidos, uno de nuestros objetivos prioritarios ha sido **reforzar los recursos vinculados a la gestión de las personas**. En este marco, hemos reducido de forma significativa la carga lectiva de una parte del equipo docente, con el fin de generar **tiempo de calidad para el trabajo personal, la reflexión pedagógica y la participación en procesos estratégicos**. Esta medida responde a una visión de la educación arraigada en nuestra identidad y valores, y se ve reforzada por el cambio de convenio colectivo, que desde el curso 2019-2020 nos integra en el modelo de Ikastolas.

### Alianzas

Disponemos de un proceso sistematizado para la **gestión de las relaciones externas**, en el que identificamos sus competencias, analizamos su aportación de valor actual o potencial, y evaluamos su alineación con nuestra estrategia. Esta sistemática nos permite optimizar nuestras alianzas, fortalecer la cooperación con agentes clave y avanzar hacia una organización más abierta, conectada y orientada al entorno..

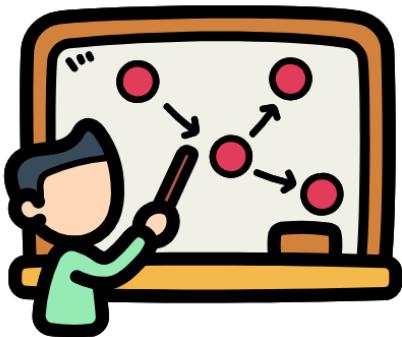
## CULTURA DE EVALUACIÓN, EXCELENCIA Y GESTIÓN AVANZADA

San Félix Ikastola ha consolidado una sólida cultura de evaluación y mejora continua a lo largo de más de dos décadas, como lo evidencia un itinerario de calidad consistente y reconocido externamente. Desde 2003 que comenzamos con auditorías internas y externas según la norma UNE-EN ISO 9001, a las que hemos ido incorporando progresivamente nuevos ámbitos de gestión (comedor, transporte, PRL). Desde 2007 realizamos autoevaluaciones según modelos de excelencia (EFQM y posteriormente MGA), y hemos participado en múltiples procesos de contraste y evaluación externa, obteniendo hitos como la “Q de Plata” (2010), el Premio a la Innovación (2017) y el Premio a Personas (2020). En 2015 logramos la “A de Oro” en Gestión Avanzada y en 2025 hemos validado su mantenimiento. Esta trayectoria refleja un compromiso firme con la mejora sistemática, el aprendizaje compartido y la aplicación práctica de los principios del Modelo de Gestión Avanzada, situando a San Félix como una organización referente en el sector educativo vasco. (VER ANEXO 2 TABLA DE HITOS)

En San Félix Ikastola mantenemos una apuesta estratégica firme por la transformación de los espacios como palanca clave de innovación educativa. Esta línea se ha consolidado en los últimos años mediante el diseño y equipamiento de **Espacios Innovadores**, como aulas modulares y flexibles, aula de arte y expresión, comedor in situ o el aula Snoezelen. Cada uno de estos entornos responde a un objetivo pedagógico claro, orientado a facilitar metodologías activas, promover el bienestar del alumnado y favorecer un desarrollo integral. Esta transformación responde a una visión sistémica que alinea las infraestructuras

# **INFORMACIÓN DEL ELEMENTO**

## **Y VINCULACIÓN CON EL RESTO DE ELEMENTOS**



**ESTRATEGIA**



**INNOVACIÓN**



**CLIENTES**



**PERSONAS**



**SCIÉDAD**

# ESTRATEGIA Y CLIENTES

## La estrategia participativa como palanca para una gestión centrada en nuestro alumnado y familias.

En San Félix Ikastola, entendemos que una estrategia sólida debe construirse desde las necesidades reales de quienes utilizan y confían en nuestros servicios educativos: **alumnado, familias y agentes de la comunidad**. Por ello, el proceso de definición de la estrategia **incorpora de forma sistemática la voz de estos grupos de interés**, garantizando su participación activa.

Contamos con un **Plan de Marketing estructurado**, no solo orientado a la difusión, sino también concebido como **herramienta clave de escucha y análisis de expectativas del entorno**. A través de **comisiones mixtas, cuestionarios periódicos (INKESTAK), entrevistas individuales y grupos focales**, recabamos información cualitativa y cuantitativa que alimenta directamente los procesos estratégicos. Esta escucha activa nos permite ajustar y rediseñar nuestros servicios de forma anticipada, favoreciendo la adecuación al contexto cambiante y a las demandas emergentes de nuestra comunidad educativa.

Además, fomentamos la **participación directa de clientes y otros grupos de interés en el diseño y mejora de los servicios**. Esta **co-creación estratégica** ha permitido impulsar mejoras tangibles en áreas clave como el transporte escolar, los turnos del comedor, el servicio de custodia, la digitalización del aprendizaje (implantación de Chromebooks), la revisión del programa de inglés o el servicio de guardería. Estos ajustes no solo responden a demandas expresas, sino que refuerzan el vínculo emocional y relacional de las familias y alumnado con la ikastola, elevando su grado de satisfacción y sentido de pertenencia.

La información recabada mediante estas dinámicas participativas no se limita a alimentar decisiones operativas del día a día, sino que constituye una fuente clave para la reflexión estratégica. Cada ciclo de planificación estratégica se inicia con un análisis sistemático de los resultados de satisfacción y de las propuestas generadas por los grupos de interés, lo que refuerza el enfoque de cliente en todo el ciclo estratégico.

La Ikastola evalúa la satisfacción de sus clientes de forma sistemática a través de encuestas digitales (INKESTAK), asegurando la comprensión de los ítems por parte del alumnado y utilizando grupos focales con las familias para mejorar la calidad de las encuestas. Esta información es crucial para el ciclo de mejora de los servicios y para fortalecer la capacidad de respuesta a las necesidades de la comunidad educativa.

La prestación de los servicios educativos se realiza con NNTTs, Chromebooks profesorado y alumnado, servidores "in the cloud", e instalaciones con nuevas metodologías aulas abiertas/transparentes. Además a través de iniciativas como el cuaderno del profesor, los briefing docentes se ha mejorado la comunicación interna y mejoran la coordinación pedagógica, permiten compartir buenas prácticas y aseguran una trazabilidad de la actividad didáctica. Estas herramientas refuerzan nuestra capacidad de gestión del conocimiento, alinean la acción educativa con los objetivos institucionales y facilitan una respuesta ágil y cohesionada del equipo docente. Todo ello configura un modelo de prestación del servicio educativo que combina tecnología, pedagogía avanzada y cohesión interna, generando valor directo para el alumnado y sus familias.

# ESTRATEGIA Y PERSONAS

En San Félix Ikastola situamos a las personas en el centro de nuestra gestión, lo que ha consolidado al Proceso de Personas como uno de los ejes estratégicos prioritarios de nuestra organización. Esta orientación ha sido reconocida externamente con la obtención del **Premio Personas en 2020, gracias a dos Prácticas Role Model que son fruto de más de 15 años de evolución continua, aprendizaje externo e impulso de la creatividad interna**.

**PRÁCTICA 1: Acogida a nuestras personas.** Hemos desarrollado una sistemática de acogida estructurada, empática y personalizada que garantiza la integración efectiva de cada nueva persona en la cultura organizativa. Esta práctica no solo facilita la adaptación inicial, sino que también fortalece el vínculo con el proyecto educativo y refuerza el sentido de pertenencia desde el primer día.

**PRÁCTICA 2: Cambios organizativos, acompañamiento y cuidado de las personas para lograr el perfil profesional San Félix.** Hemos impulsado cambios organizativos enfocados al desarrollo integral del equipo, mediante un acompañamiento cercano y estrategias de cuidado emocional y profesional. Todo ello orientado a la consolidación del

“perfil profesional San Félix”, que combina competencias técnicas con habilidades relacionales y compromiso con los valores del centro.

Nuestra gestión de personas se distingue en el sector educativo por poner a la Persona como núcleo de cualquier rol o función dentro de la comunidad. Esta visión se articula a través de cinco subprocesos que dan soporte operativo al proceso global:

- **Acogida al personal:** facilitando una incorporación planificada, guiada y coherente con los valores del centro.
- **Seguridad laboral:** garantizando entornos seguros y saludables, tanto en el plano físico como emocional.
- **Comunicación y gestión del conocimiento:** fomentando la transparencia, el aprendizaje colectivo y la transferencia de buenas prácticas.
- **Adscripción, compromiso y liderazgo:** promoviendo la responsabilidad, la implicación activa y el liderazgo distribuido.
- **Evaluación de la práctica, reconocimiento y formación:** asegurando una mejora continua basada en la autoevaluación, el feedback, el desarrollo competencial y el reconocimiento explícito.

Estas prácticas nos permiten avanzar hacia un modelo organizativo basado en la confianza, la autonomía y la sostenibilidad de nuestro proyecto educativo, donde las personas no sólo ejecutan la estrategia, sino que la inspiran y la hacen posible.

Durante los procesos de reflexión estratégica fomentamos activamente la participación del grupo de interés Personas, integrando sus aportaciones mediante un modelo de inteligencia colectiva que impulsa la creatividad, la mejora continua y la innovación compartida. Esta orientación participativa nos permite identificar ideas valiosas surgidas del conocimiento interno, la formación continua, el **contraste con organizaciones referentes (benchmarking)** y la experiencia directa de quienes integran el centro.

Hemos sistematizado la recogida de estas propuestas a través de **canales accesibles**, como herramientas colaborativas en **drive**, que están disponibles para todo el personal. Esta estructura abierta y horizontal favorece la implicación de todas las personas en el diseño de la estrategia, y permite **canalizar sugerencias de mejora, SQRs** (sugerencias, quejas y reclamaciones), iniciativas surgidas en talleres de innovación o cualquier otro input relevante, que se canalizan a través de las herramientas compartidas en drive entre todas las personas de la organización de manera que cualquiera puede aportar ideas o propuestas innovadoras.

De este modo, transformamos las ideas generadas por las personas de la organización en verdaderos motores de cambio, integrándolas de forma sistemática en los ejes estratégicos del centro. Esta conexión entre participación e implementación estratégica asegura que nuestras decisiones estén **fundamentadas en el conocimiento real del equipo y en su implicación activa**, reforzando la coherencia interna del modelo de gestión.

La reflexión estratégica se realiza de forma plenamente participativa, con la **implicación del 100% del equipo**, utilizando metodologías ágiles que facilitan el intercambio de ideas, el diálogo constructivo y el consenso. Este enfoque refuerza la corresponsabilidad, promoviendo la autonomía en la toma de decisiones a través de la delegación efectiva en los distintos equipos de gestión, y garantizando así el alineamiento entre el proyecto educativo y las capacidades del equipo humano que lo sustenta.

### **Potenciamos que nuestras personas estén en contacto con otras personas y grupos de interés**

Ponemos en contacto a nuestras personas con otros grupos de interés, alianzas y redes porque sabemos que hay una clara relación entre la motivación y la conexión entre las personas. Conscientes de que la conexión y el reconocimiento mutuo son factores clave para la motivación y el desarrollo de las personas, en nuestra estrategia promovemos activamente la vinculación del equipo con agentes externos y redes colaborativas. Esta orientación forma parte de una apuesta estratégica consolidada para anticiparnos y dar respuesta a nuevos retos socioeducativos desde una perspectiva abierta, innovadora y en constante aprendizaje.

En este marco, facilitamos la **participación activa de nuestras personas en alianzas y redes** relevantes como la Red EBI Elizbarrutiko Ikastetxeak, Eusko Ikastola Batza, Red de Escuelas Asociadas a la UNESCO, Red Innobasque, Red eTwinning, Erasmus+, Red FEAE (Forum Europeo de Administradores de la Educación), o el Club de Gestión Avanzada en Educación de Euskalit. Estas conexiones nos permiten nutrirnos de experiencias inspiradoras y contrastar nuestras prácticas con modelos internacionales de referencia.

Gracias a esta estrategia de apertura, nuestro equipo ha participado en **acciones de benchmarking y aprendizaje** compartido con centros educativos de Finlandia, Holanda, Italia (Zwolle y Hoorn), Noruega (Delton, Titan College, Horizon College), Austria, Euskadi (Tknika), así como con escuelas de la Fundación Trilema de Soria, Zamora y Madrid y centros innovadores como Aiurri Montessori de Gasteiz, en Italia (centros Reggio Emilia). Este tipo de experiencias internacionales y nacionales refuerzan el desarrollo profesional, fortalecen el compromiso con el proyecto educativo del centro y retroalimentan nuestra estrategia desde una visión más amplia y enriquecedora.

## Diseño de herramientas Propias

Hemos elaborado herramientas propias diseñadas para asegurar el registro de las ideas y aportaciones recogidas, y desarrollar la cultura que potencia la participación de las personas y su implicación con la Estrategia de SF.

1. Aportaciones para la mejora (aportan desde cualquier grupo de interés las personas)
2. Plan de formación (aportan las personas de San Félix Ikastola)
3. Seguimiento procesos (aportan desde cualquier grupo de interés)
4. Información Relevante PE (aportan los responsables de procesos)

# ESTRATEGIA Y SOCIEDAD

En San Félix Ikastola, nuestro **Plan Estratégico y Plan Anual integran sistemáticamente el compromiso social**, asegurando que nuestras acciones de impacto y la participación en iniciativas externas están plenamente alineadas con nuestros valores, misión y objetivos.

Esta **participación activa en proyectos impulsados por administraciones públicas y otros agentes**, como el proyecto intergeneracional con la Residencia de Mayores de Ortuella, las campañas de donación de sangre con la Asociación de Donantes de Sangre de Bizkaia, o la colaboración con la Fundación Aladina, refleja un compromiso sostenido con la mejora de nuestro entorno y la formación integral de nuestro alumnado, contribuyendo además al desarrollo de sus competencias personales y sociales y reforzando nuestra contribución a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y al propósito de formar personas comprometidas, responsables y solidarias.

Como resultado, hemos visto un **incremento significativo en la participación de la comunidad educativa** en actividades de impacto social, un reconocimiento de nuestro centro como agente activo en el entorno local, y la consolidación de una cultura de responsabilidad social en el ámbito educativo.

Impulsamos una cultura de compromiso social mediante una **participación activa, sostenida y diversa** en iniciativas solidarias, colaborando con entidades reconocidas a nivel local, estatal e internacional como **UNESCO, UNICEF, Cáritas, Gorabide, Manos Unidas y Hirukide**. Estas colaboraciones, integradas en nuestra planificación anual, responden a objetivos concretos de sensibilización, empatía, justicia social y solidaridad, fomentando el aprendizaje experiencial y el compromiso ético. Ejemplos de estas iniciativas incluyen **campañas solidarias** como la carrera para la **Fundación Aladina**, acciones de comercio justo, recogidas solidarias, y proyectos de convivencia e **inclusión social** como el partido de fútbol entre alumnado y personas internas del centro **penitenciario de Basauri**, o la respuesta ante **emergencias sociales**, como la recogida de ayuda tras la **DANA en Aldaya**. La gestión de estas actividades se basa en la identificación y priorización en coherencia con los valores del centro y los ODS, la implicación activa de todos los grupos de interés y la evaluación de su impacto educativo y social. Este enfoque no solo potencia el desarrollo personal y social de nuestro alumnado, sino que refuerza nuestro posicionamiento como centro comprometido y referente en la educación en valores.

El **Equipo Directivo fomenta una cultura de compromiso social** en San Félix Ikastola, impulsando la generación de ideas creativas y la identificación de organizaciones que pueden verse afectadas por nuestra labor, tanto positiva como negativamente. Se promueve y difunde una cultura organizacional de implicación y corresponsabilidad de los diferentes grupos de interés para avanzar en la sostenibilidad en sus dimensiones educativa, ambiental, social y económica. En nuestro Plan Estratégico, el personal plasma objetivos y propuestas de acción específicas para el compromiso social, planificando **alianzas y relaciones colaborativas** que contribuyan a la difusión de nuestros valores, el fomento de la equidad, la sostenibilidad y la defensa de los Derechos Humanos.

Medimos los **resultados de estos indicadores con una herramienta de diseño propio integrada en el SIP**. El equipo de San Félix se implica activamente en proyectos de compromiso social, como la **culturización digital en colaboración con UNESCO y el Gobierno Vasco**, el compromiso con la **sostenibilidad medioambiental**, evidenciado por la renovación de la bandera verde en 2020, y el respeto a nuestros mayores a través de la colaboración en Aprendizaje y Servicio con la residencia de Ortuella.

Fomentamos una cultura de **convivencia democrática**, integrada en el aprendizaje basado en proyectos. Prueba de ello fue la presentación de nuestro proyecto en la sede de la UNESCO en París en 2009, que resultó en la admisión de nuestra candidatura para formar parte de la **Red de Escuelas Asociadas a la UNESCO**. Otro hito importante fue la realización de un taller de convivencia con familias, alumnado y profesorado, fruto de nuestra **colaboración con BAKEOLA**, que nutrió nuestro Plan de Convivencia actual. En 2016, recibimos el reconocimiento como **escuela UNICEF**, y en el curso 2019-2020, UNICEF nos galardonó como **centro referente del País Vasco**.

gracias a nuestro trabajo en pro de una educación de calidad para todos. Este reconocimiento por parte de los organizadores de las Naciones Unidas es un gran orgullo para toda nuestra comunidad educativa.

Todo esto bajo el lema **“Pertsona hezi, gizartea hasi”** que representa una Ikastola en constante evolución, una institución que no teme reinventarse y que ve en la innovación y el compromiso social los pilares para construir un futuro educativo y social más justo y prometedor. Significa ser una **ikastola que no solo enseña, sino que también inspira y lidera** a través de sus acciones y valores, forjando personas capaces de transformar el mundo a su alrededor.

## ESTRATEGIA E INNOVACIÓN

En 2017, San Félix Ikastola fue reconocida con el Premio a la Innovación por su compromiso sostenido con una gestión innovadora y orientada a resultados, avalada por cuatro Buenas Prácticas que evidencian una trayectoria sistemática de mejora y transformación educativa. **Gestión hacia la innovación, "Nuevos Retos Educativos, Nuevas Respuestas", "Nuevos Espacios Educativos" y Descontaminación Acústica en las Aulas.**

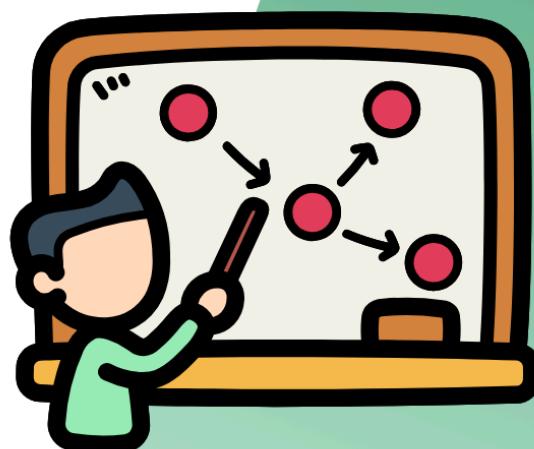
En San Félix Ikastola, **la innovación es un pilar fundamental de nuestra misión educativa**. No es una actividad secundaria, sino que está completamente integrada en nuestra reflexión estratégica anual. Para lograrlo, realizamos un análisis profundo del entorno, lo que nos permite identificar retos y oportunidades futuras y, así, dirigir nuestra línea estratégica hacia la innovación. De esta forma, nuestros proyectos innovadores no son iniciativas dispersas, sino que contribuyen directamente a la diferenciación competitiva y al cumplimiento de compromisos estratégicos esenciales como la sostenibilidad, la digitalización y la transformación organizativa.

La forma en que gestionamos la innovación en San Félix Ikastola es un reflejo directo de nuestra estrategia. Contamos con un **Proceso de Innovación robusto y sistematizado** que nace de la Reflexión Estratégica, lo que demuestra que nuestra innovación no es improvisada, sino que sigue una metodología definida y está perfectamente alineada con nuestra dirección estratégica. Apostamos por la **innovación abierta**, buscando y aprovechando el potencial de otras organizaciones y personas a través de alianzas estratégicas con proveedores, centros tecnológicos y diversas entidades, decisiones que enriquecen nuestra capacidad de innovar y acelerar el desarrollo de soluciones. Además, nuestra estrategia nos permite **anticipar tendencias, como la inteligencia artificial o el uso de dispositivos móviles**, y explorar nuevas oportunidades que impactarán nuestro futuro. Hemos realizado una **fuerte inversión estratégica en infraestructura con la reestructuración de nuestros espacios, fomentando así la creatividad y la innovación**.

La revisión anual de nuestro plan y el análisis de los resultados de los indicadores, junto con la formación en el Modelo de Gestión Avanzada (MGA), nos ayudan a mejorar sistemáticamente y a valorar la incidencia de la innovación en la consecución de nuestros objetivos estratégicos. También, **compartimos anualmente nuestras mejores prácticas de innovación entre equipos y con otras organizaciones**, e incluso rentabilizamos externamente nuestra experiencia, una estrategia deliberada para difundir el **conocimiento** y maximizar el impacto de nuestras innovaciones.

Nuestro **Proceso de Estrategia, Gestión y Marketing** es el encargado de establecer cómo captamos, analizamos, estructuramos y distribuimos toda la información necesaria para tomar decisiones clave sobre la innovación del centro, a través de una sistemática de recogida eficaz de la Información Relevante del Plan Estratégico. Toda esta información se utiliza en nuestra Reflexión Estratégica, donde nos enfocamos en generar ideas que promuevan la innovación, coocreando a través de una inteligencia compartida, colectiva y competitiva. Esta reflexión y creación nace de una **vigilancia sistematizada, ya sea tecnológica, pedagógica o competitiva**, que analiza el entorno local y global, nuevos mercados, productos, servicios y sectores de clientes. También incorpora ideas provenientes de todos nuestros **grupos de interés, fruto de la creatividad, formación, benchmarking, talleres creativos o de innovación, y Sugerencias, Quejas y Reclamaciones (SQRs)**, que se canalizan a través de **herramientas compartidas en Drive**, permitiendo que cualquier persona de la organización pueda aportar una idea o propuesta que sirva como germen para la innovación.

# **BUENA PRÁCTICA ESTRATEGIA**



# PARTICIPAR PARA AVANZAR, TRANSFORMAR PARA EDUCAR

## Introducción. Sobre nuestra definición de Estrategia

Desde el **año 2005** el proceso PYE lleva a la concreción de la estrategia, donde todas y cada una de las personas de la Organización, a través de la **participación** en procesos, contribuyen a la realización de la misma.

Además, establecemos la estrategia a través de la recogida de información de nuestros GI tanto a corto **PA** como a largo plazo **PE**. Tal y como se puede observar en el CMI tenemos **objetivos a tres años**, y **también los objetivos anuales** con sus indicadores. Los objetivos se desarrollan dentro del proceso PyE, mientras que el plan acción-innovación recoge las actividades concretas, cuya implementación anual es esencial para que todo se conecte y se puedan alcanzar los **OBJETIVOS ANUALES** así como los **TRIENALES ESTRATÉGICOS**.

**Los indicadores demográficos** son clave para nuestra estrategia. Así, se analizan los datos desde **el curso 2006**, relacionados con la evolución de los indicadores demográficos, movimientos migratorios, condiciones de vida y datos sobre el crecimiento demográfico de nuestra zona de actuación, publicados por el EUSTAT, por la Consejería de Educación del GV y por el Ministerio de Empleo y Seguridad Social y los datos de EBI sobre el estudio demográfico, realizados por una empresa externa (IKEI).

La información de GI y de las fuentes de información relevante externa se completa con el análisis de resultados e indicadores internos de rendimiento que se recogen en el CMI e indicadores de procesos. Estos datos son introducidos en el sistema de gestión por cada propietario/a de proceso a lo largo del curso escolar y revisado con una periodicidad anual.

En San Felix Ikastola contamos con un sistema de gestión de la información estratégica que nos permite identificar, analizar y priorizar datos relevantes sobre nuestro entorno, los grupos de interés y las tendencias clave en el ámbito educativo. Esta información es compartida y debatida en espacios de reflexión estructurados y participativos, en los que tomamos parte tanto el equipo directivo como otros agentes clave de la comunidad educativa.

A través de procesos de reflexión estratégica periódicos, abiertos y participativos, definimos nuestras líneas estratégicas y objetivos a medio y largo plazo. Este proceso está guiado por nuestra misión, visión y valores, así como por los compromisos adquiridos con nuestros grupos de interés. La estrategia resultante se concreta en planes operativos anuales que guían la actividad de la organización y permiten alinear esfuerzos en torno a un propósito compartido.

Disponemos de una estructura organizativa y de canales de comunicación internos y externos que aseguran el despliegue coherente de la estrategia en toda la Ikastola. Esto incluye la asignación y gestión eficaz de recursos económico-financieros, tecnológicos y de información, en línea con nuestras prioridades estratégicas. Los planes y objetivos se trasladan a los equipos mediante reuniones, herramientas digitales y dinámicas de trabajo colaborativo.

El seguimiento de la estrategia se realiza mediante indicadores de gestión y resultados, que son revisados de forma periódica por el equipo directivo. Este análisis nos permite valorar los avances, identificar áreas de mejora y realizar los ajustes necesarios para mantener la coherencia entre nuestras acciones, los resultados obtenidos y el entorno cambiante.

## Compromiso con la mejora continua

Mantenemos un compromiso firme con la excelencia y la innovación educativa. Identificamos nuestras fortalezas a partir de los resultados obtenidos, las buenas prácticas contrastadas y la percepción de nuestros grupos de interés. Trabajamos de forma sistemática para consolidarlas y evolucionarlas, incorporando aprendizajes internos y externos en un marco de mejora continua, al servicio de nuestra comunidad educativa.

La transición a Ikastola 2019 ha supuesto un hito estratégico clave que marcó un punto de inflexión en nuestro modelo de gestión. A partir de una reflexión estratégica participativa, decidimos avanzar hacia un modelo propio que respondiera mejor a nuestra misión educativa, a las expectativas de nuestra comunidad y al compromiso con la cultura vasca. Esta decisión se alineó con nuestro propósito institucional, y se desplegó como eje central de nuestro plan estratégico.

### **Impactos principales de esta decisión:**

- **Refuerzo de la identidad cultural y lingüística:** Hemos consolidado el uso del euskera como lengua vehicular en todas las dimensiones de la actividad escolar (académica, organizativa y social). Esta decisión ha fortalecido la cohesión interna y ha contribuido activamente a la normalización del euskera en nuestro entorno, reforzando así nuestro compromiso con la comunidad y con la estrategia lingüística del País Vasco.
- **Mayor autonomía de gestión:** El nuevo modelo nos ha permitido adaptar nuestra estructura organizativa y nuestro proyecto pedagógico a las necesidades específicas de nuestra comunidad educativa. Esta autonomía ha facilitado una gestión más ágil, eficiente y alineada con nuestros valores.
- **Planificación económica anticipada:** Para garantizar la sostenibilidad del cambio, desarrollamos un plan de contingencia económico-financiero. Este plan contempló el análisis de impacto en recursos humanos (mayor número de horas lectivas y contrataciones adicionales) y permitió anticipar el esfuerzo inversor necesario, así como establecer medidas para su viabilidad a medio plazo.
- **Mejora en la calidad educativa:** Este proceso ha sido motor de mejora continua, reforzando nuestras prácticas pedagógicas y de gestión. Hemos revisado nuestras metodologías, ampliado la oferta formativa y alineado la evaluación con los principios del nuevo modelo.

Este proceso ha sido acompañado de una revisión y ajuste de nuestras estructuras de gestión y de liderazgo, integrando esta transformación como parte estructural de nuestro proyecto de centro. El cambio ha fortalecido nuestra posición como referente en el ámbito educativo vasco y ha generado resultados positivos tanto en el compromiso de las personas como en la satisfacción de las familias.

### **Evolución del liderazgo y desarrollo del talento interno**

Durante la última década, en San Félix Ikastola hemos impulsado una renovación progresiva de nuestro Equipo Directivo y del Equipo Pedagógico, con un enfoque claro en la identificación, desarrollo y empoderamiento de nuevas personas con potencial de liderazgo.

Este proceso ha sido gestionado de forma sistemática, facilitando el paso al frente de líderes que, hasta entonces, desempeñaban un rol más discreto. Esta renovación ha generado impactos significativos en nuestra cultura organizativa:

- **Diversificación del liderazgo:** Hemos promovido una estructura de liderazgo más distribuida, donde distintos perfiles profesionales asumen responsabilidades en áreas estratégicas y pedagógicas. Esto ha enriquecido la toma de decisiones, aportando nuevas perspectivas y aumentando la capacidad de adaptación a los retos del entorno educativo.
- **Fomento de la participación y el compromiso:** A través de dinámicas de trabajo colaborativo y espacios de corresponsabilidad, hemos incrementado la implicación activa del personal en la definición y desarrollo del proyecto educativo. Esta participación ha fortalecido el sentido de pertenencia y el compromiso con la misión de la ikastola.
- **Gestión del talento interno:** Hemos diseñado y desplegado mecanismos para identificar y desarrollar el potencial de personas con competencias de liderazgo, ofreciéndoles oportunidades para asumir nuevos roles y responsabilidades. Este enfoque ha garantizado la continuidad del proyecto educativo y ha contribuido a la sostenibilidad del modelo organizativo.
- **Impacto en la cohesión del equipo y en los resultados:** La apertura a nuevos liderazgos ha permitido mejorar la coordinación entre áreas, impulsar proyectos innovadores y fortalecer la confianza dentro de la organización, consolidando una cultura basada en la colaboración y la mejora continua.

En definitiva, estos cambios organizativos no sólo han reforzado el capital humano de San Félix Ikastola, sino que han asegurado una transición generacional planificada y coherente con nuestros valores y objetivos estratégicos.

### **Consolidación del liderazgo transformador y su impacto en la organización**

La transformación progresiva de los equipos directivos y pedagógicos ha reforzado de forma significativa el capital humano de San Félix Ikastola, asegurando una transición generacional planificada y alineada con nuestros valores y objetivos estratégicos. Esta evolución ha sido gestionada de forma deliberada, con una visión de largo plazo orientada al fortalecimiento del liderazgo, la innovación y la sostenibilidad organizativa.

### **• Impulso de la innovación y creatividad**

La incorporación de nuevos liderazgos ha dinamizado la cultura organizativa, favoreciendo la generación de ideas y proyectos innovadores. Estos nuevos referentes han introducido enfoques pedagógicos renovadores y han promovido

iniciativas que han ampliado y enriquecido nuestra oferta educativa, mejorando también la eficiencia en la gestión del centro.

- **Mejora de la comunicación y colaboración interna**

Los cambios estructurales han favorecido una comunicación más fluida entre las diferentes áreas de responsabilidad. Se han implementado dinámicas de trabajo colaborativo y espacios de encuentro que han fortalecido la cohesión del equipo directivo y pedagógico. Este entorno ha favorecido la alineación con la estrategia institucional y ha incrementado la eficacia en la toma de decisiones compartidas.

- **Capacidad de adaptación al entorno**

El liderazgo extendido ha incrementado la resiliencia organizativa ante los cambios del entorno educativo y social. Gracias a una mayor diversidad de perspectivas, hemos mejorado nuestra capacidad de respuesta, anticipándonos a nuevas demandas y gestionando con mayor agilidad los retos emergentes.

- **Impacto organizativo**

Este proceso de transformación ha consolidado un modelo de liderazgo distribuido y comprometido, que ha fortalecido la calidad educativa y la gestión del centro. La implicación activa del personal en la construcción del proyecto común ha generado una cultura de corresponsabilidad, innovación y mejora continua. La estrategia de San Félix nace de una convicción profunda: **las decisiones que afectan al futuro del centro deben construirse con todas las voces que lo habitan y lo impulsan.**

Por ello, hemos diseñado un **Plan Estratégico Participativo y Colaborativo**, que parte desde la titularidad —Obispado y la red EBI— y se construye de forma conjunta con otros 18 centros educativos. Este enfoque no solo garantiza la coherencia con la visión institucional, sino que activa una dinámica viva de participación en todos los niveles del centro.

**Familias, alumnado, claustro y personal de administración y servicios (PAS)** forman parte activa del proceso, aportando visión, propuestas y compromiso. Todo ello, canalizado a través de espacios de diálogo estructurados, herramientas innovadoras y metodologías que facilitan una participación genuina.

Contamos con la **energía de la red**, no solo como apoyo organizativo, sino como fuente de inspiración, contraste y aprendizaje mutuo. Este modelo, basado en la colaboración y la corresponsabilidad, nos permite avanzar con rumbo compartido hacia un San Félix más conectado, coherente y transformador.

### **Buena Práctica: Participar para avanzar, transformar para educar. Proceso y herramientas para una reflexión estratégica participativa.**

Presentamos esta Práctica Role Model (PRM) como resultado de varios ciclos de mejora continua, impulsados tanto por el aprendizaje externo como por la promoción activa de la creatividad dentro de la organización. Esta evolución ha permitido consolidar un enfoque avanzado y novedoso, con resultados relevantes que han servido de referencia para otras organizaciones, tanto del propio sector como de ámbitos distintos.

Esta práctica, aunque de estructura sencilla, está plenamente activa en el momento de la evaluación y cuenta con un potencial de desarrollo y evolución que se está realizando en el año 2025 con la elaboración de nuestra última reflexión estratégica.

A pesar de su aparente simplicidad, ha demostrado ser un motor significativo de transformación en todo el centro.

Se ha formulado de manera didáctica para facilitar su comunicación y comprensión, permitiendo así su transferencia y aprendizaje por parte de terceros.

Ha sido la propia organización, junto con Euskalit, a partir de la renovación del nivel Oro, quien ha identificado esta práctica como una de las posibles PRM del elemento estrategia.

## ➤ NOVEDAD Y APRENDIZAJE

En San Félix Ikastola llevamos más de 20 años realizando procesos de reflexión estratégica. En los últimos 10 años hemos avanzado hacia un modelo sistematizado y genuinamente participativo, basado en marcos metodológicos contrastados y en aprendizajes internos acumulados. Por ello, la estrategia participativa de San Félix es el resultado de una evolución sostenida desde 2015, construida a partir de la creatividad interna, el aprendizaje compartido en red y la colaboración externa. A lo largo de varios ciclos de mejora, se ha consolidado un modelo propio, original y en constante transformación, que ha permitido no solo mejorar la gestión del centro, sino también convertirse en referencia para otros centros de la red EBI y más allá.

Con el objetivo de estimular y asegurar la participación real de los principales grupos de interés —atendiendo a su relevancia, representatividad y diversidad—, hemos desarrollado y consolidado un **Manual propio de participación estratégica**, adaptado a nuestra realidad y validado a través de la experiencia ([VER ANEXO 13 Manual de participación](#)).

Desarrollamos esta Buena Práctica a través de: formación especializada, apoyo metodológico externo, y creatividad interna. Hemos integrado conocimientos adquiridos en formaciones que diferentes personas de San Félix han realizado: taller sobre sesiones participativas promovido por (EUSKALIT) y Coaching sistémico de equipos (EMANA), así como en el “Libro de participación genuina” (publicado por Innobasque). Además, contamos con el acompañamiento de la consultora externa IFH Consulting en el diseño, desarrollo y facilitación de estos procesos participativos para la elaboración de la Estrategia.

En la descripción de nuestra Buen Práctica haremos referencia a las siguientes fases, herramientas clave:

1. Manual de Participación ([VER ANEXO 13 Manual de Participación Estratégica](#))
2. Diseño de las sesiones de reflexión estratégica ([VER ANEXO 14 Escaleta sesión](#))
3. Apertura del proceso por parte de la Dirección, garantizando el alineamiento estratégico y la legitimidad del proceso. ([VER ANEXO 15 apertura por la dirección de la sesión de reflexión estratégica](#))
4. Uso de herramientas participativas sistémicas, metodologías de indagación apreciativa, visuales, etc. ([VER ANEXO 17](#)).
5. Preparación del claustro para la reflexión estratégica (¿Cómo lograr que las personas quieran, puedan y sepan participar en la reflexión de un plan estratégico):
  - a. Diagnóstico de salud relacional (Sikkhona) ([VER ANEXO 21](#)).
  - b. Análisis del mapa relacional (Modelo relaciones Bridge) ([VER ANEXO 23](#))

Gracias a esta sistemática, conseguimos que la reflexión estratégica no solo sea técnicamente sólida, sino también vivida como un proceso compartido y transformador por toda la comunidad educativa.

### 1. MANUAL PARA LA ELABORACIÓN DE UNA ESTRATEGIA PARTICIPATIVA

Como ya hemos comentado, la elaboración de nuestros planes estratégicos se elaboran con un enfoque sistemático para fomentar procesos participativos efectivos, priorizando la escucha activa, la reflexión conjunta y la creación de contextos adecuados para el cambio. Se busca transformar la cultura organizacional fomentando una estrategia participativa que legitime los cambios, incremente la implicación de las personas y asegure decisiones compartidas con alto nivel de compromiso. Con el apoyo de consultoría externa IFH se elaboró la base del Manual de Participación en la estrategia ([VER ANEXO 13](#))

Elementos clave del proceso participativo:

- 1.1. **Reflexión estratégica inicial.** Se parte de la necesidad de parar y planificar: ¿Qué cambio se quiere lograr? ¿Qué resistencias existen? ¿Qué no se quiere cambiar? Estas preguntas fortalecen la alineación con la misión y visión del centro
- 1.2. **Cambio intencional y legitimación.** El proceso de participación está vinculado a la gestión del cambio deseado, promoviendo su legitimidad mediante la inclusión de todas las voces y niveles de decisión.
- 1.3. **Condiciones previas:** Para que una participación sea auténtica y no simbólica, se deben garantizar: Voluntad de transparencia, confianza y diversidad, tareas complejas sin solución conocida, apertura a

nuevas interacciones y espacios seguros.

**1.4. Niveles de participación.** Desde la simple información hasta la co-decisión, se reconoce que cada actor se involucra con distintos grados de implicación. Esto permite diseñar estrategias adaptadas según el compromiso y el poder real.

**1.5. Roles clave.** El modelo distingue cinco actores:

- Facilitador/a Externo. La Consultora IFH vela y asegura que se generan condiciones para el reparto de poder, participación, contexto necesario
- Promotor/a: En nuestros Planes estratégicos es el Equipo Directivo, es quien decide la necesidad de un nuevo plan estratégico, define límites y abre el proceso.
- Participantes: Según el diseño del Plan estratégico definimos que participen: claustro y PAS en primer lugar, como protagonistas de la reflexión, aprendizaje y cambio. Continuando con el resto de grupos de interés relevantes.
- Responsable institucional (César) **Responsabilidad institucional (“El César”)** — **Dirección y participación puntual de EBI.** En el marco de la metodología participativa, se incorpora la figura simbólica del “César”, en referencia a la expresión “dar al César lo que es del César”. En este contexto, se entiende como la necesidad de contar con la representación institucional que, en momentos clave, otorga permiso, avala procesos y hace explícita la vinculación con la identidad y propiedad del centro. Esta representación institucional recae en **Nerea Begoña Lopategi**, Directora General de los Centros Diocesanos (EBI - Elizbarrutiko Ikastetxeak), y **Clara Arza**, Delegada Diocesana de Bilbao para Enseñanza y Catequesis, quienes actúan como representantes del Obispado y coordinadoras de la red EBI. Estas personas presentan los retos iniciales del Plan Estratégico Institucional, marcan los límites de actuación, invitan a la participación activa de la comunidad educativa e intervienen en nombre de la Institución. Su presencia refuerza el compromiso conjunto entre San Félix, EBI y el Obispado, y simboliza el vínculo estructural y estratégico que sustenta nuestro proyecto educativo.

**1.6. Diseño de la apertura participativa.** Cada sesión inicial de elaboración de Plan Estratégico se construye en base a una estructura clara que incluye la tarea, límites, objetivos, efectos esperados y compromisos del equipo directivo.(VER ANEXO 15 apertura sesión participativa por parte de la dirección).

## 2. DISEÑO DE LA SESIÓN DE REFLEXIÓN ESTRATÉGICA

En San Félix consideramos que un diseño riguroso y detallado de la sesión de reflexión estratégica participativa es un factor crítico de éxito. Por ello, planificamos cada jornada con una escaleta precisa que define, por bloques de tiempo, qué se va a hacer, quién dinamiza cada parte, cómo se debe llevar a cabo cada dinámica y qué recursos son necesarios. Esta planificación previa no solo nos permite asegurar el cumplimiento de los objetivos de la sesión, sino también anticipar posibles dificultades y garantizar una experiencia fluida y significativa para todas las personas participantes. La escaleta integra momentos de apertura, dinámicas participativas, tiempos de reflexión individual y grupal, y fases de cierre y recogida de conclusiones, todo ello orientado a generar propuestas viables y alineadas con la estrategia del centro, asegurando que todas las voces se sientan escuchadas. (VER ANEXO 14 Escaleta)

## 3. APERTURA POR LA DIRECCIÓN DE LOS CLAUSTROS PARTICIPATIVOS PARA LA REFLEXIÓN ESTRATÉGICA

Como ya hemos comentado, la apertura de la sesión por parte de la dirección resulta clave para dotar de legitimidad, sentido y orientación al proceso de reflexión estratégica. Desde San Félix, iniciamos cada jornada agradeciendo la participación e implicación de la comunidad, explicando el propósito del encuentro y la relevancia de este ejercicio en el contexto actual del centro (por ejemplo, la situación demográfica o los retos organizativos). La dirección deja claro su compromiso con un proceso participativo real, donde todas las ideas serán valoradas, y se refuerza que el objetivo es construir un Plan Estratégico compartido, operativo y útil para los próximos tres años. Asimismo, se explicitan los límites del proceso y se transmite un mensaje de cohesión, corresponsabilidad y apertura, que favorece un clima de confianza y compromiso para la sesión. (VER ANEXO 15 apertura por la Dirección).

## 4. USO HERRAMIENTAS PARTICIPATIVAS PARA LA REFLEXIÓN ESTRATÉGICA

Uno de los pilares clave de esta Buena Práctica es la utilización de **herramientas Rol Model**, tanto por su capacidad de facilitar la participación genuina como por su utilidad para estructurar, desplegar y evaluar la estrategia de forma colectiva y eficaz. Estas herramientas están integradas en distintos momentos del proceso estratégico por

ejemplo:

**a) Herramientas de Diseño, despliegue y evaluación estratégica participativa**

**Dinámicas sistémicas e innovadoras utilizadas en la sesión del claustro de reflexión participativo:** *Lo mejor / Lo peor, Alianza del equipo, rondas de pregunta- escucha por parejas, Las 4 habitaciones del cambio, DAFO + CAME visual, Los 6 sombreros de bono, la dinámica de los adjetivos para trabajar valores, check-in, check, out, ...*

- **Café estratégico** con familias, profesorado y alumnado como espacio estructurado de escucha activa.
- Elaboración de un **Plan Estratégico colaborativo (excel y ppt)**, construido con visión compartida.
- Herramienta digital de participación continua: “**Propuestas de mejora**”
- Ejemplo de democracia participativa: **referéndum para convertirse en ikastola**.

**b) Herramientas de Visualización y comunicación estratégica**

Uso de **herramientas visuales** tanto propias (San Félix) como de la red (EBI): *infografías de retos, DAFO-Speed Boat, Árbol de los frutos Visual Board, trabajo con fotografías, la motivación en juego...*

**c) Herramientas de Capacitación del equipo y cultura relacional como preparación al debate estratégico.**

- **Coaching de equipo** aplicado al desarrollo del liderazgo compartido.
- Formación específica del equipo directivo y claustro en herramientas como **Sikkhona** (salud relacional) y **Bridge** (estilos de relación).
- Herramientas que refuerzan la cultura de reconocimiento y cuidado: *frasco del agradecimiento, 2 horas libres por cumpleaños, acciones de cohesión como excursiones o comidas conjuntas, la motivación en juego*

**d) Herramientas de Seguimiento y espacio de mejora continua institucionalizada**

Integración de espacios y rutinas sistematizadas:

- **Briefing diario** por etapas y **semanal** con todo el claustro.
- “**Lantalde**”s interetapa, organizados por áreas de conocimiento.
- **Reuniones de delegados trimestrales**, con recogida directa de propuestas del alumnado.

Este conjunto de herramientas conforma un ecosistema metodológico sólido y replicable, que impulsa la estrategia desde el compromiso, la escucha y la acción compartida.

**EXPLICACIÓN DE ALGUNAS HERRAMIENTAS DE SU POR QUÉ Y PARA QUÉ**

A partir de los retos definidos por EBI y del análisis de fuentes internas y externas, el equipo directivo elabora un primer borrador estratégico que sirve de base para la participación del resto de la comunidad educativa. Esta participación se concentra en la última semana de junio o la primera de septiembre, aprovechando que no hay actividad lectiva y podemos dedicar sesiones prolongadas (entre 2 y 5 horas) a esta tarea clave.

La jornada comienza con una conversación abierta en el claustro sobre **lo que queremos lograr y evitar en este nuevo ciclo estratégico**, tanto durante el proceso de reflexión como en la implementación posterior. Esta apertura permite activar el compromiso emocional del equipo, que expresa su ilusión compartida y el deseo de consolidar un entorno de trabajo basado en la confianza, la colaboración y el orgullo de pertenencia.

Para garantizar la participación activa de todas las personas y asegurar la calidad del diagnóstico colectivo, empleamos la **dinámica de rondas de preguntas**. Esta metodología permite que, en parejas rotativas, todas las voces sean escuchadas en un formato ágil e inclusivo. Las preguntas abiertas están diseñadas para facilitar el análisis del plan estratégico anterior y la identificación de áreas de mejora y nuevas propuestas de valor.

Posteriormente, utilizamos la metodología “**Las cuatro habitaciones del cambio**”, que permite estructurar la reflexión en torno a cuatro ejes: lo que queremos mantener, dejar de hacer, reflexionar y atrevernos a impulsar. Esta dinámica genera una visión compartida que combina continuidad e innovación de forma práctica y motivadora.

Profundizamos también en la reflexión sobre los valores de la organización mediante la dinámica “**Adjetivos deseados**”, a través de la cual se genera de forma participativa una nube de palabras que expresa los atributos con los que las personas de San Félix desean ser identificadas. Este ejercicio nos permite concretar los valores y comportamientos clave que deberán guiar nuestras actuaciones en los próximos años.

Una vez asentadas las bases identitarias, se trabaja el **propósito y la misión** del centro. Todo lo que se elabora se contrasta y enriquece mediante el trabajo en grupos a través de preguntas clave (“**¿Qué falta?**”, “**¿Qué sobra?**”, “**¿Qué cambiaríamos?**”). El proceso culmina con la definición participativa de un **slogan** que sintetiza nuestra identidad y propósito compartido.

Finalmente, se presentan los **retos estratégicos y los objetivos propuestos**, abriendo un espacio para que todo el claustro aporte acciones concretas orientadas a su logro. La jornada concluye con una visualización colectiva del futuro deseado: nos proyectamos como equipo en el curso **22-2-22 o 29-9-29**, habiendo alcanzado juntos los retos definidos. Esta imagen compartida refuerza la cohesión, la orientación a resultados y el compromiso real con la estrategia.

En la puerta principal de la ikastola está expuesta la infografía del plan estratégico (anterior EBI 2022 o actual EBI 2028). Diariamente las personas y otros grupos de interés es lo primero que ven al entrar a la ikastola. En el diseño de esta estrategia participó la dirección de SF junto con la colaboración de las directoras y directores de los 18 centros diocesanos de la RED EBI, en julio de 2018 y julio 2023 ([VER ANEXO10, 11, 12 infografías](#))

Vemos por tanto que uno de los elementos diferenciales de esta estrategia es la incorporación de **herramientas innovadoras de dinamización y metodologías sistémicas**, diseñadas para facilitar una participación real y estructurada del conjunto del equipo. Estas herramientas, poco frecuentes en el ámbito educativo tradicional, combinan reflexión, creatividad y acción compartida ([VER ANEXO 25 tabla de herramientas por orden alfabético](#)):

- **Lo mejor / lo peor**, para valorar el estado actual y proyectar escenarios deseados al comienzo de cada reflexión estratégica.
- **Alianza del equipo**, para explicitar compromisos y construir confianza con la incorporación de nuevas personas, fruto de relevo generacional.
- **DAFO + CAME visual**, adaptado a todo el claustro para una reflexión estratégica operativa. Speed board, para recoger ideas de forma ágil y priorizarlas colectivamente.
- **Árbol de los frutos**, visualización guiada en el que situamos a todo el claustro en el futuro 29.9.29.
- **Visual Board**, que refuerza la visión común del centro.
- **Cartas de la motivación en juego**, como elemento de autoconocimiento e identificación de los factores motivacionales individuales y como claustro que nos mueven y que tienen que estar en la nueva estrategia de centro
- **Las 4 habitaciones del cambio**, herramienta para pasar de la reflexión a la acción cada evaluación del plan estratégico anterior y para situar al claustro en contextos de transformación. El modelo de las cuatro habitaciones del cambio, del psicólogo sueco Claes Janssen. Este modelo describe los procesos de cambio como un movimiento a través de cuatro estados psicológicos o "habitaciones".

NO QUIERO CAMBIAR: Dos de ellas se sitúan en el lado del “no quiero cambiar”.

- a) En uno de los casos no quiero cambiar porque **estoy satisfecho con lo que tengo**. Es la habitación de la **SATISFACCIÓN**.
- b) En otras ocasiones, aunque no me planteo cambiar, **tampoco me encuentro a gusto en la situación en que estoy**. Es la habitación de la **RESISTENCIA**.

QUIERO CAMBIAR: dos actitudes se posicionan en el lado del “quiero cambiar”.

- a) En una de ellas, aunque quiero cambiar. Es la habitación de las **CONFUSIÓN**.
- b) Por último, cuando **quiero cambiar y sé lo que tengo que hacer**, me encuentro en la habitación de la **RENOVACIÓN**.

Este modelo tiene un carácter dinámico, de tal forma que constituye un proceso circular que nos lleva de la satisfacción a la resistencia, cuando por ejemplo el entorno cambia y lo que me satisfacía ya no lo hace. Desde la resistencia se da paso a la confusión, cuando acepto que tengo que cambiar pero no veo hacia dónde o con qué

estrategia, para llegar a la renovación cuando ya veo qué es lo que tengo que hacer. En la medida que lo que hago funciona vuelvo a la satisfacción y así sucesivamente.

**6. PREPARACIÓN DEL CLAUSTRO PARA LA REFLEXIÓN ESTRATÉGICA.** ¿Cómo lograr que las personas quieran, puedan y sepan participar en la reflexión de un plan estratégico? ¿Cómo gestionar la resistencia al cambio? ¿Cómo hacer que las personas que no participan participen?

### **HERRAMIENTA SIKKHONA**

Para generar un contexto de confianza real y abordar las barreras a la participación en el claustro, en San Felix hemos incorporado el diagnóstico Sikkhona®, herramienta que evalúa el grado de seguridad psicológica del equipo. Esta herramienta nos permitió identificar con objetividad que el equipo se encontraba en una situación de dispersión, con parte del claustro en estadios de baja confianza (estación diplomática) y con presencia de un descarrilamiento "aparente", es decir, con silencios significativos y baja expresión de opiniones por miedo a consecuencias. Gracias a Sikkhona, pudimos visualizar esta realidad de forma compartida, comprendiendo mejor los motivos de la baja participación en sesiones anteriores. Este diagnóstico fue clave para diseñar acciones específicas orientadas a reforzar la confianza interpersonal, como la elaboración conjunta de una alianza de funcionamiento, espacios seguros para la expresión libre y dinámicas para trabajar el feedback. Como resultado, sentamos las bases para que las personas quieran, puedan y sepan participar de manera activa y genuina en la reflexión estratégica del centro.

En San Felix venimos utilizando la herramienta Sikkhona® como parte estructural de nuestros procesos de reflexión estratégica, no solo con el claustro, sino también previamente con el equipo directivo. Esta herramienta mide el grado de evolución en términos de seguridad psicológica y confianza en los equipos. En una primera aplicación, se detectaron patrones de comunicación diplomática y silencios significativos, asociados a una baja expresión de opiniones sinceras. Un año después, volvimos a aplicar el diagnóstico y observamos una clara evolución: el equipo había avanzado hacia estadios de mayor apertura, implicación y confianza. Este progreso fue determinante para extender el uso de la herramienta al claustro, con el fin de comprender en qué medida esos silencios seguían siendo una barrera y cómo abordarlos de forma efectiva. Gracias a esta información, diseñamos acciones específicas para crear un entorno participativo, en el que las personas quieran, puedan y sepan contribuir activamente al proceso de reflexión estratégica. Generamos la "Alianza" del equipo en el claustro entre todas las personas. Documento vivo que vela por la seguridad psicológica en la reflexión estratégica. ([VER ANEXO 21 Diagnóstico Sikkhona](#))

### **HERRAMIENTA BRIDGE**

En San Felix utilizamos la herramienta Bridge® como paso previo a la reflexión estratégica con el claustro, con el objetivo de mejorar el entendimiento interpersonal y el clima emocional del equipo. En una reflexión estratégica anterior, aplicamos esta herramienta al equipo directivo, lo que nos permitió identificar que predominaba un estilo relacional "fuego" —orientado a la acción y a la comunicación directa— mientras que en el claustro predominaban estilos más cercanos al "agua" —más cuidadosos, armónicos y prudentes—. Esta diferencia no reflejaba un conflicto, sino una brecha en los estilos de comunicación, que a menudo se traducía en silencios o malestar mal interpretados. A partir de este diagnóstico, formamos a todo el claustro en la toma de conciencia de su propio estilo y en cómo adaptar la comunicación a los estilos de los demás. Esta intervención nos ha permitido construir un campo emocional más favorable, donde se valora la diversidad relacional, se reduce la fricción innecesaria y se crean las condiciones para una participación más abierta, respetuosa y efectiva en el nuevo proceso estratégico. La herramienta Bridge, por tanto, ha sido clave para pasar de la incomprendión al entendimiento, generando puentes que fortalecen el trabajo en equipo y el liderazgo compartido. ([VER ANEXO 23 Diagnóstico Bridge](#))

Estas y otras dinámicas han sido clave para activar la implicación del equipo y generar una cultura interna de innovación participativa, alineada con la **formación en coaching sistémico y relacional** recibida por el equipo directivo, y con la capacitación progresiva de todo el claustro en herramientas como **Sikhona** (salud relacional) y **Bridge** (estilos relacionales). Este enfoque ha dotado al equipo de una base segura de confianza y seguridad psicológica para sostener el debate y la reflexión estratégica. Además, las sesiones han sido dinamizadas en ocasiones por personas expertas externas, aportando dinamismo metodológico y rigor en la facilitación. Ejemplo de ello son las sesiones anuales con IFH, tanto en equipos como en claustros, en la que se visualiza de forma colectiva el San Félix que queremos ser, conectando visiones personales con la identidad compartida del centro, se hace seguimiento de la estrategia, y se incorporan cada año nuevas herramientas creativas, participativas e innovadoras

El proceso participativo en torno a la **Reflexión Estratégica** es alimentado además por encuestas, entrevistas, sesiones grupales y por el documento digital de **Propuestas de mejora**, abierto a personal, alumnado y familias. Esto asegura una dinámica viva de mejora continua y aprendizaje organizativo.

El enfoque ha sido perfeccionado a través de múltiples fuentes de aprendizaje:

- **Interno**, mediante la creatividad del claustro, la implicación de los equipos de etapa y la sistematización de prácticas como briefings o herramientas visuales.

- **Externo**, a través de la colaboración con consultoras como **EMANA** o **IFH**, el contraste con otros centros de la red EBI y la participación en redes internacionales como **Erasmus+** o **eTwinning**.
- **Compartido**, gracias a la transferencia del modelo a otros centros que han replicado parcial o totalmente el enfoque de San Félix (Patronato, Jado, La Inmaculada...). (VER ANEXO 6 [organizaciones que nos vienen a visitar](#))

Esta experiencia ha sido presentada como **buena práctica en formaciones profesionales intersectoriales** (en ocasiones a través de la consultora IFH que ha utilizado nuestro modelo como referente), donde se ha reconocido su claridad metodológica, su alto grado de implicación del equipo y su impacto en la cohesión organizativa.

Por todo ello, esta práctica de elaboración de la estrategia de manera participativa:

- Se ha demostrado efectiva, replicable y comunicable.
- Tiene un fuerte componente de innovación pedagógica y organizativa.
- Aporta valor para otras organizaciones educativas que deseen construir estrategias vivas, participativas y conectadas con las personas y el entorno.

## ➤ **UTILIDAD Y ALCANCE**

El modelo de estrategia participativa implantado en San Félix actúa como una **palanca clave para definir, desplegar y consolidar la estrategia institucional**, garantizando coherencia entre el propósito del centro y las acciones del día a día. Gracias a esta sistemática, se ha logrado **alinear a toda la comunidad educativa** en torno a objetivos compartidos, desde la titularidad hasta el alumnado, generando una visión común sólida y operativa.

### **Utilidad práctica en distintos niveles**

- **Dirección del centro**: dispone de una base sólida y real para tomar decisiones estratégicas alineadas con las necesidades del equipo y del entorno.
- **Equipos pedagógicos y “lantalde” s**: utilizan la estrategia como marco de referencia para diseñar proyectos de aula, planes de etapa y dinámicas organizativas coherentes.
- **Claustro y PAS**: participan activamente y ven cómo sus propuestas se convierten en líneas de acción concretas, lo que refuerza la motivación y la cultura de corresponsabilidad.
- **Familias y alumnado**: no solo aportan en procesos clave, sino que **perciben con claridad la conexión entre lo que se planifica y lo que se ejecuta**, fortaleciendo así la confianza en el proyecto educativo.
- **Alianzas estratégicas y entorno**: al incorporar a entidades del municipio, consultoras externas, redes como EBI, o iniciativas como UNICEF o Erasmus+, la estrategia **extiende su impacto más allá del centro**, generando valor en el ecosistema educativo local y global.

### **Aplicación práctica y consolidación**

Esta estrategia se aplica de forma **integral y estructurada**, desde el Plan Estratégico Plurianual hasta el diseño operativo del Plan Anual. Se materializa en **acciones concretas y sistemáticas** como:

- Cuestionarios anuales a personal, alumnado y familias (satisfacción, comunicación, horarios, mejora).
- Claustros iniciales (septiembre), Claustros finales (junio) con reflexión compartida y priorización de acciones.
- Espacios estables como cafés participativos, reuniones de etapa o “lantalde”s que garantizan el seguimiento continuo y la participación real.
- Procesos de decisión colectiva como el **referéndum para la conversión en ikastola o la elaboración participativa del calendario escolar**.

Además, el enfoque está **plenamente integrado en la cultura organizativa**, reflejado en:

- Briefings diarios y semanales como herramienta de conexión continua.
- Libertad pedagógica para desarrollar iniciativas alineadas con la estrategia.

- Revisión periódica de resultados en reuniones de evaluación.

### **Efecto tractor y potencial de evolución**

Este modelo ha generado un **efecto impulsor en el conjunto del sistema de gestión**, especialmente en las áreas de Personas, Sociedad e Innovación. Su consolidación a lo largo de varios planes estratégicos demuestra su solidez, y su evolución continua mediante aportaciones externas y aprendizajes compartidos refuerza su **potencial de desarrollo futuro**.

La estrategia participativa no solo aporta valor en la toma de decisiones, sino que impulsa una forma de entender la gestión **basada en la corresponsabilidad, la confianza y la mejora continua**.

### **Ejemplo de la utilidad y alcance. Inicio del proceso de reflexión estratégica – Claustros de junio 2025**

En junio de 2025 se celebraron dos claustros con los que dimos inicio al proceso de reflexión estratégica que orientará nuestro camino educativo durante los próximos tres cursos. La intención principal fue activar una dinámica participativa, creativa y significativa para todos los miembros del claustro.

Una dinámica útil para determinar el alcance de la participación en la nueva reflexión fue:

1. **Nos ordenamos por edad:** De la persona más joven a la de mayor edad del claustro. Esta dinámica buscaba visibilizar la riqueza generacional del equipo, destacando cómo la convivencia de distintas generaciones aporta variedad de perspectivas, aprendizajes compartidos y un valioso reconocimiento a las contribuciones de todas ellas.
2. **Formación de grupos por franjas de edad:** Nos organizamos en seis grupos, cada uno compuesto por personas de edades similares, fomentando la reflexión desde distintos tramos generacionales.
3. **Reflexión conceptual con metáfora:** Se revisaron los conceptos clave de lo que significa un plan estratégico, utilizando la metáfora de la compra de una casa. Esta imagen facilitó la comprensión de los elementos clave de una decisión estratégica —quién participa, cómo y por qué— trasladándose luego a nuestro propio contexto en San Félix.
4. **Propuestas creativas:** Cada grupo propuso las formas más innovadoras y creativas para diseñar el actual Plan Estratégico realmente participativo, asegurando la implicación de todos los grupos de interés relevantes.
5. **Puesta en común:** Todas las ideas fueron compartidas, generando un clima de escucha, inspiración mutua y reconocimiento del valor colectivo.
6. **Votación creativa:** Mediante una dinámica de aplausos, se priorizan las ideas más innovadoras y creativas del conjunto, reforzando el valor de la participación activa y el reconocimiento grupal.
7. **Seguimiento y operativización:** El equipo directivo se reunió posteriormente para transformar las ideas recogidas en acciones concretas, definiendo herramientas de participación a implementar en los próximos meses, ya sea liderando directamente o promoviendo liderazgos compartidos con otros agentes de la comunidad educativa.

#### **➤ ORIENTACIÓN A LOS GRUPOS DE INTERÉS**

La estrategia participativa de San Félix se fundamenta en un enfoque inclusivo y transversal que **implica activamente a todos los grupos de interés clave** en su diseño, desarrollo, despliegue y evaluación. No se trata solo de escuchar sus voces, sino de integrar de forma estructurada sus aportaciones en las decisiones estratégicas del centro.

Esta práctica responde tanto a las necesidades actuales como a las expectativas futuras de cada colectivo, y fortalece de manera clara la **coherencia entre la misión del centro y las dinámicas de gestión compartida**.

## Grupos de interés implicados y mecanismos de participación

### 1. Titularidad y red EBI

El Obispado y la red EBI, como Titularidad del centro, marcan el marco estratégico de referencia.

Participamos activamente en espacios de reflexión y contraste con los otros 18 centros de EBI, compartiendo aprendizajes, buenas prácticas y realizando un despliegue coordinado del Plan Estratégico.

### 2. Claustro y PAS

Intervienen de forma continua mediante entrevistas personales, formularios anuales, sesiones participativas y dinámicas estructuradas como *Las 4 habitaciones del cambio*, *Árbol de los frutos*, *DAFO visual*, *infografías de retos* o *Visual Board*.

Se integran en espacios formales y sostenidos como los **briefings diarios/semanales**, las reuniones de etapa y los “**lantalde’s interetapa**”, que aseguran el seguimiento ágil de la estrategia.

Se promueve una cultura de participación horizontal, empoderamiento profesional y mejora continua mediante el **buzón digital de propuestas de mejora**.

Se tiene en cuenta su opinión en decisiones clave como el **referéndum para la conversión en ikastola**, o en la planificación de actividades (horarios de charlas, calendario, celebraciones).

### 3. Alumnado

Participa en encuestas de satisfacción y reflexión pedagógica.

Se implica activamente a través de las **reuniones de delegados trimestrales**, evaluación del profesorado desde 4º de Primaria y su participación en la elaboración del calendario escolar.

Se trabaja la corresponsabilidad a través de propuestas como “*Nire Ordua*”, donde se identifican necesidades de refuerzo individualizadas.

### 4. Familias

Colaboran activamente mediante el AMPA (con reuniones mensuales), cuestionarios específicos, y propuestas recogidas en espacios como el **Café para todos**. Se tiene en cuenta su opinión en decisiones clave como en la planificación de actividades (horarios de charlas, calendario, celebraciones).

### 5. Alianzas y comunidad educativa local

Participamos con el Ayuntamiento (Departamento de Bienestar Social) en el diseño de actividades socioeducativas. Somos parte activa del **Consejo Educativo Municipal**, y mantenemos contacto estructurado con centros receptores de alumnado postobligatorio, como el Centro de Formación Somorrostro.

### 6. Otros centros educativos y agentes del sector

A través de benchmarking y visitas (nacionales e internacionales), contrastamos nuestra estrategia con centros referentes (Italia, Erasmus+, eTwinning). Nuestra metodología ha sido compartida como buena práctica en formaciones impartidas por consultoras como IFH, siendo modelo replicado por otros centros de EBI (Patronato, Jado, La Inmaculada).

#### Comunicación y seguimiento

Se garantiza un **feedback sistemático** sobre el desarrollo y avance del plan a todos los grupos implicados. Este retorno se canaliza mediante informes, briefings, reuniones específicas, herramientas digitales (SIP, Drive) y presentaciones en sesiones abiertas.

#### Cultura organizativa y alineación.

Este modelo ha consolidado una cultura de **colaboración, transparencia y corresponsabilidad**, en la que cada grupo siente que su voz cuenta, percibe los avances estratégicos y contribuye activamente al propósito compartido del centro. La estrategia está no solo conectada con las personas, sino también con el territorio y con las redes educativas globales, lo que potencia su alcance, solidez y evolución futura.

## ➤ **RESULTADOS**

La implantación de la estrategia participativa en San Félix ha generado **resultados tangibles, sostenidos y directamente vinculados al avance en la gestión del centro**, así como a la mejora de la experiencia de los distintos grupos de interés. Este enfoque ha contribuido de forma clara a consolidar una cultura de **mejora compartida, participación activa y alineación estratégica**, posicionando al centro como un referente en modelos colaborativos de planificación y despliegue.

### **Resultados en gestión y despliegue estratégico**

- **Mejora significativa en la calidad del despliegue estratégico**, con mayor claridad, coherencia y compromiso en la ejecución del Plan Estratégico.
- **Alto grado de alineación interna**, evidenciado en la implicación activa del claustro y del personal de administración y servicios, así como en la capacidad de los equipos para diseñar y desarrollar proyectos coherentes con los objetivos estratégicos.
- **Mayor agilidad y adaptación organizativa**, especialmente ante contextos adversos como el descenso de la natalidad o los escenarios post-pandemia, gracias a una estructura de toma de decisiones flexible y conectada.

### **Resultados en cultura organizativa y clima**

- **Incremento sostenido de la participación del claustro en la reflexión estratégica anual**, con dinámicas participativas que fomentan la corresponsabilidad.
- **Mejora en la satisfacción del personal**, reflejada en los resultados de los cuestionarios y entrevistas anuales, y en el clima de confianza en torno a la dirección del centro.
- **Reducción de incidencias relacionadas con la comunicación interna**, tras la implantación y revisión continua de briefings, cuestionarios específicos y nuevos canales compartidos de información.

### **Resultados en grupos de interés**

- **Mejor percepción por parte de las familias**, especialmente en etapas como Secundaria, gracias a acciones como “Nire Ordua”, que refuerzan la atención individualizada y la confianza en el acompañamiento educativo.
- **Implicación creciente del alumnado** en la vida organizativa, a través de su participación en decisiones, reflexiones pedagógicas y procesos de evaluación al profesorado.
- **Consolidación de un modelo de evaluación compartida**, donde el feedback es sistemático, estructurado y utilizado para la mejora continua.

### **Sistema de seguimiento y mejora**

Estos resultados están respaldados por un sistema sólido de seguimiento, basado en el **Cuadro de Mando Integral (CMI)**, estrechamente vinculado al Plan Estratégico, con **indicadores trazables, objetivos claros y ciclos de revisión periódica**. El **Cuadro de Mando Integral** nos permite el seguimiento y la adaptación ágil ante imprevistos que supongan obstáculo o avance en la consecución de objetivos de personas identificadas. Para mejorar la eficiencia de la gestión de los resultados, disponemos de una herramienta de gestión y toma de decisiones ágil (**SIP**).

Se identifica una **relación causa–efecto evidente** entre la participación activa en la estrategia y la evolución positiva de la gestión del centro: mejora del clima interno, cohesión del equipo, motivación profesional y agilidad organizativa. Este modelo, en plena evolución, presenta un **alto potencial de desarrollo futuro**, gracias al compromiso del equipo, la conexión con el entorno y la apertura constante a aprendizajes externos. Es, en esencia, **una estrategia viva, transformadora, centrada en las personas y alineada con el propósito de San Félix**.

# RESULTADOS

A continuación presentamos los resultados de nuestro Cuadro de Mando Estratégico, acompañados de un análisis que explica cómo nuestra buena práctica de estrategia participativa ha influido de manera directa en la consecución de estos logros. Este enfoque, basado en la implicación sistemática de todos los grupos de interés —especialmente el equipo profesional y las familias— ha permitido alinear decisiones estratégicas con necesidades reales, anticipar riesgos, fortalecer la cohesión organizativa y generar mejoras concretas en indicadores clave vinculados a satisfacción, aprendizaje, innovación y sostenibilidad del proyecto educativo.

**Gráfico 1: Satisfacción Global (Comunidad educativa) CMI**

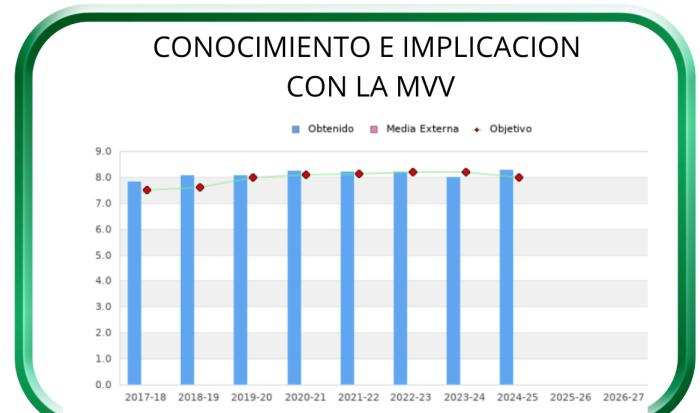
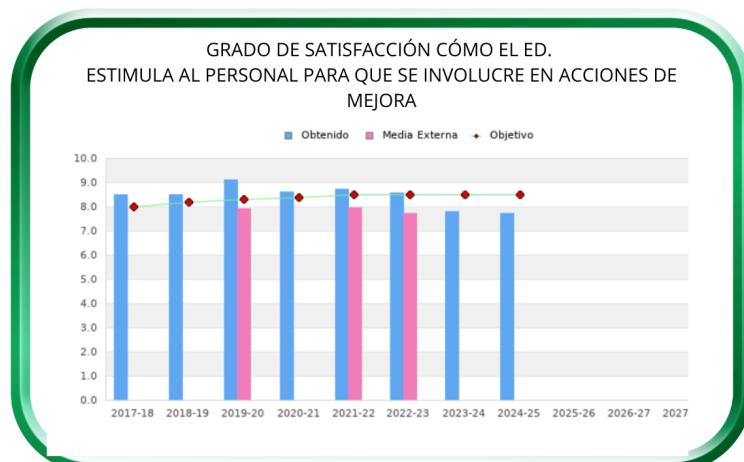
El mantenimiento sostenido de niveles altos de satisfacción global entre las personas (por encima de 8 sobre 10 desde 2018) es una evidencia clara del impacto positivo de nuestra sistemática participativa en el despliegue de la estrategia. La implicación directa del equipo profesional en la definición, seguimiento y revisión de los retos estratégicos ha favorecido un clima de confianza, sentido de pertenencia y alineamiento con los objetivos del centro. Esta participación activa, estructurada a través de procesos, grupos focales y comisiones estratégicas, se traduce en una mayor motivación y compromiso del equipo, generando una percepción positiva y estable sobre la gestión del centro. La proximidad entre liderazgo y plantilla, así como los canales de escucha activa, actúan como factores impulsores de esta mejora continuada, tal como reflejan los datos.

**Gráfico 2: Estímulo del Equipo Directivo a la participación en mejoras (Personas) CMI**

Los resultados muestran un nivel elevado y sostenido de satisfacción del equipo respecto al estímulo que el Equipo Directivo ejerce para fomentar la participación en acciones de mejora, situándose en valores cercanos o superiores a 8 puntos. Esta percepción positiva refleja directamente el impacto de nuestra buena práctica en el despliegue estratégico participativo. El modelo de liderazgo compartido, junto con estructuras como los grupos focales, el equipo pedagógico y los planes anuales por procesos, ha permitido que las personas sientan que sus aportaciones son valoradas e influyentes. La claridad de objetivos estratégicos, alineados con la misión y definidos de forma colaborativa, genera un entorno donde la mejora continua no sólo es esperada, sino también impulsada desde la base. Esta cultura participativa del ED refuerza la motivación y el compromiso, generando un ciclo virtuoso de mejora compartida.

**Gráfico 3: Conocimiento e implicación con la MVV (familias en encuestas de satisfacción)**

La evolución ascendente y estabilizada en niveles altos (en torno a 8 sobre 10) del conocimiento y la implicación del personal con la Misión, Visión y Valores de San Félix Ikastola evidencia la eficacia del enfoque participativo de nuestra estrategia. Desde el momento inicial de formulación del Plan

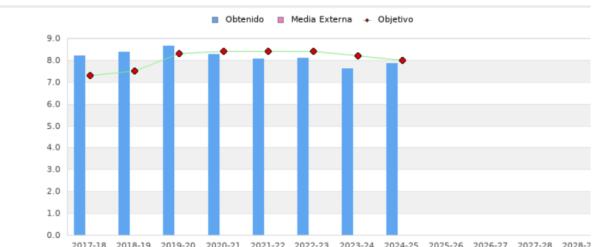


Estratégico, promovemos una participación activa del equipo, tanto en su diseño como en el despliegue y seguimiento. Esta implicación directa con la estrategia hace que la MVV deje de ser un enunciado abstracto para convertirse en un referente operativo, presente en la toma de decisiones y en la priorización de acciones. La sistemática de comunicación interna, la alineación entre MVV y procesos, y el reconocimiento del papel transformador de las personas refuerzan este compromiso, contribuyendo a consolidar una cultura organizativa coherente y movilizadora.

**Gráfico 4: Satisfacción global de las familias (Encuestas de Satisfacción a familias)**

El crecimiento constante de la satisfacción global de las familias desde 2017, manteniéndose por encima de 8 en los últimos años, refleja el impacto indirecto pero significativo del modelo estratégico participativo implantado en el centro. La implicación de todo el equipo en la estrategia ha permitido generar una propuesta educativa coherente, innovadora y orientada a las necesidades reales de nuestro entorno. La participación activa de las personas en el diseño y ejecución de acciones estratégicas fortalece el alineamiento entre lo que proponemos y lo que las familias valoran. Este alineamiento, unido a una cultura de mejora continua y comunicación clara, se traduce en una experiencia educativa de mayor calidad y, por tanto, en mayores niveles de confianza y satisfacción familiar.

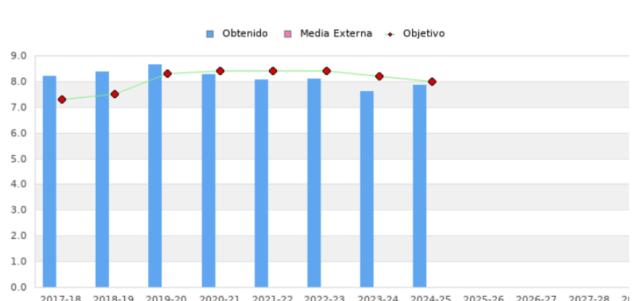
SATISFACCION GLOBAL DE LAS FAMILIAS



**Gráfico 5: Competencia de los líderes (personal) CMI**

Los resultados elevados y sostenidos en la percepción sobre la competencia de los líderes del centro (cercaos o superiores a 8) ponen en valor la eficacia del modelo de liderazgo distribuido integrado en la estrategia. La sistemática de planificación y seguimiento estratégico implica a personas clave en funciones de liderazgo por procesos, lo que ha permitido desarrollar capacidades directivas basadas en la coordinación, la visión compartida y el compromiso. La inversión en formación, el acompañamiento al rol de liderazgo y la transparencia en la toma de decisiones han reforzado la legitimidad y la eficacia de quienes lideran, generando un entorno de trabajo más cohesionado y ágil para afrontar retos estratégicos complejos.

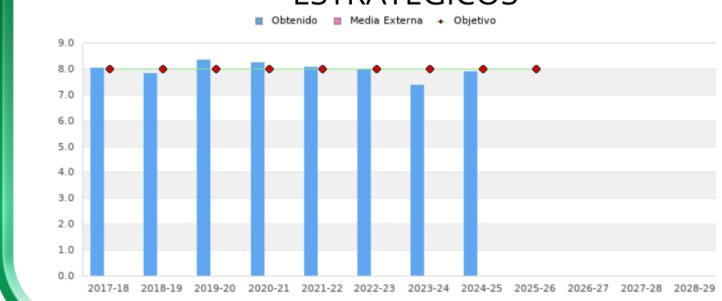
COMPETENCIA DE LOS LÍDERES



**Gráfico 6: Conocimiento y participación en la consecución de los objetivos estratégicos (personal)**

Los valores elevados y sostenidos (cercaos al 8) reflejan que el equipo conoce y participa activamente en la consecución de los objetivos estratégicos. Esta implicación es consecuencia directa del modelo de gestión participativa implantado en San Félix Ikastola, donde los objetivos estratégicos no se definen de forma aislada por la dirección, sino que se construyen, despliegan y evalúan con la implicación de las personas responsables de procesos y proyectos. La claridad en la priorización estratégica, la alineación con la MVV, y el uso de

CONOCIMIENTO Y PARTICIPACIÓN EN LA CONSECUCIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS



indicadores compartidos en el Cuadro de Mando Integral fomentan una cultura de corresponsabilidad, que refuerza el compromiso y da sentido a las acciones cotidianas.

#### Gráfico 7: Conocimiento y desarrollo de los planes anuales del centro (personal)

El alto nivel de conocimiento y participación en los planes anuales del centro, con resultados consolidados desde hace años, confirma la madurez del sistema de planificación estratégica de San Félix. La estrategia se despliega anualmente a través de planes operativos diseñados de forma colaborativa, que integran acciones concretas, responsables, cronograma y seguimiento. Esta claridad en el despliegue permite a las personas del centro interiorizar y dar coherencia a su trabajo diario, al vincularlo directamente con los retos globales del proyecto educativo. La revisión participativa y el seguimiento sistemático mediante reuniones de proceso y grupos focales, fortalecen el sentido de pertenencia y aseguran un desarrollo coherente, realista y eficaz del plan estratégico.

#### Gráfico 8 : Canalización y consideración de las opiniones y sugerencias de las personas (alumnado y personal)

Los datos reflejan una valoración sostenida por encima de 7,5 en cuanto a la percepción del personal sobre la utilidad de sus aportaciones, lo que muestra una consolidación del sistema participativo del centro. Este resultado es fruto de una estrategia que fomenta estructuras formales de participación (grupos focales, comisiones de innovación, equipos de proceso), acompañadas por una cultura abierta al diálogo. El diseño de planes anuales con base en diagnósticos compartidos y la incorporación de propuestas del personal en la mejora continua refuerzan la percepción de utilidad y valor de sus opiniones. Esta consideración activa de las sugerencias potencia la corresponsabilidad, una mayor implicación y la mejora de los resultados estratégicos.

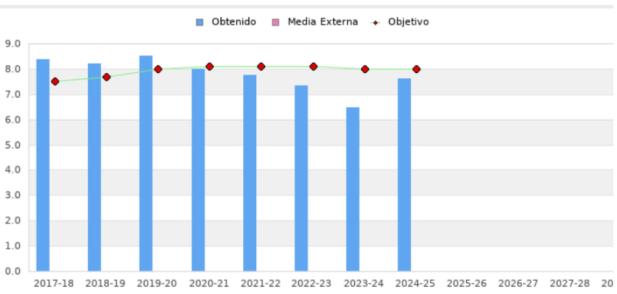
#### Gráfico 9: Comunicación interna (personal) CMI

La evolución positiva de la comunicación interna, con niveles cercanos o superiores a 8 puntos, está directamente relacionada con el despliegue estratégico participativo. Una estrategia compartida exige y favorece una comunicación sistemática, clara y bidireccional, lo que se ha estructurado a través del documento “Estructura de comunicación” y sus mecanismos asociados (reuniones por niveles, equipos de mejora, sesiones de retroalimentación). Esta práctica permite alinear a todos los agentes con los objetivos del centro y ofrece un marco de confianza que facilita la cooperación, la resolución de conflictos y la toma de decisiones informadas. La estrategia no se percibe como impuesta, sino como una construcción colectiva que se comunica y se vive en el día a día.

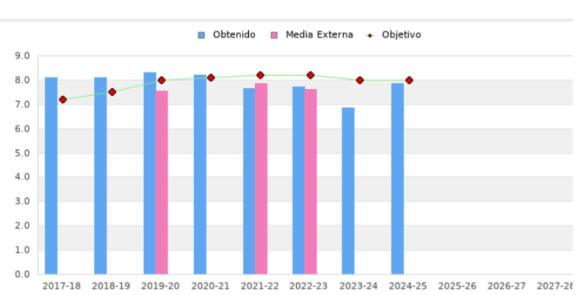
#### CONOCIMIENTO Y DESARROLLO DE LOS PLANES ANUALES DE CENTRO



#### CANALIZACIÓN Y CONSIDERACIÓN DE LAS OPINIONES Y SUGERENCIAS DE LAS PERSONAS

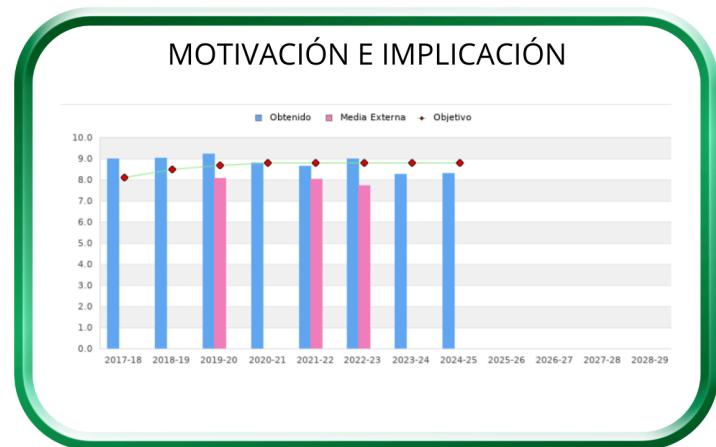


#### COMUNICACIÓN INTERNA



#### Gráfico 10: Motivación e implicación (personal) CMI

El alto nivel de motivación e implicación del equipo, con valores que se sitúan de forma consistente en torno al 8,5, refuerza el impacto positivo de una estrategia basada en el liderazgo compartido y la implicación activa de las personas. Sentirse parte del diseño, implementación y seguimiento de la estrategia genera un fuerte vínculo con el proyecto educativo. Este compromiso no se limita a lo pedagógico, sino que permea también aspectos de gestión, innovación y mejora organizacional. La estrategia participativa no solo reconoce el valor de las personas, sino que les ofrece espacios reales para transformar la organización desde dentro, lo que incide directamente en su nivel de energía, pertenencia y sentido de propósito.



#### Gráfico 11: Grado de satisfacción de aliados

El elevado y sostenido grado de satisfacción de nuestros aliados, por encima de 8 sobre 10 durante siete cursos consecutivos, es el resultado directo de una estrategia participativa y de escucha activa que integramos de manera sistemática en nuestra gestión. A través de mecanismos como reuniones periódicas bilaterales, cuestionarios específicos y participación en espacios de co-creación, conseguimos alinear los intereses estratégicos de nuestras alianzas con las prioridades del centro. Esta implicación compartida facilita relaciones de confianza, una coordinación más eficaz y la percepción de valor mutuo, como se refleja en los resultados obtenidos, que superan consistentemente la media externa y alcanzan o se aproximan a los objetivos marcados. La mejora progresiva en esta métrica confirma el impacto positivo de nuestra forma de gestionar las alianzas desde la corresponsabilidad y el compromiso conjunto.



#### Gráfico 12: Ratio matriculación aula 3 años.

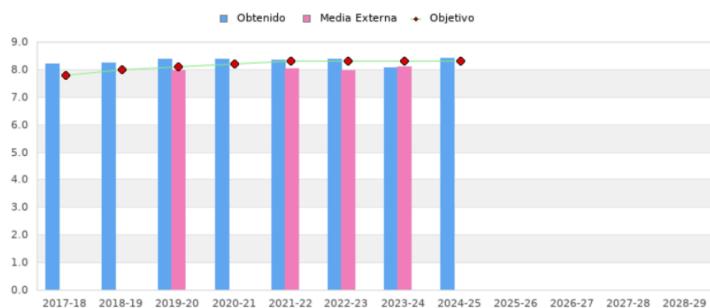
La evolución de la ratio de matriculación en 3 años refleja una clara sensibilidad a los cambios demográficos del entorno, pero también la capacidad del centro para mitigar sus efectos a través de decisiones estratégicas compartidas. A pesar de la tendencia descendente en la natalidad de la zona, las dinámicas participativas han permitido adaptar la propuesta educativa y reforzar la comunicación con las familias del entorno, recuperando ratios competitivos tras años críticos. La inclusión activa del equipo en el rediseño del proyecto pedagógico, así como la implicación del AMPA y agentes locales en las acciones de atracción, han sido claves para revalorizar la oferta educativa en un contexto desafiante.



### Gráfico 13: Satisfacción con la educación en valores (familias)

Los altos niveles de satisfacción familiar en relación con la educación en valores son resultado directo de un modelo pedagógico cocreado y coherente con nuestra misión evangelizadora. Las comisiones mixtas, los proyectos compartidos con familias y la transversalidad del enfoque en valores han generado una percepción de autenticidad y alineación entre discurso y práctica. Esta coherencia, reforzada con evidencias y vivencias compartidas, ha permitido mantener los resultados en niveles sobresalientes durante los últimos seis cursos, superando de forma sistemática la media externa y consolidando uno de los atributos diferenciales de la Ikastola.

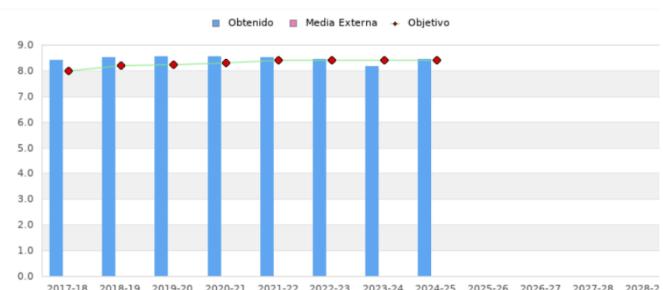
### SATISFACCIÓN CON LA EDUCACIÓN EN VALORES



### Gráfico 14: Innovación y adaptación a los nuevos retos sociales

La consolidación de puntuaciones elevadas en innovación y adaptación a los nuevos retos sociales es consecuencia del enfoque estratégico que articula innovación pedagógica, vigilancia del entorno y participación activa del equipo en procesos transformadores. La sistemática de reflexión estratégica participativa ha facilitado la incorporación de tendencias emergentes (inclusión, sostenibilidad, digitalización educativa...) de forma anticipada. Además, la creación de espacios físicos y simbólicos para la innovación ha fomentado una cultura proactiva, donde las personas se sienten corresponsables del cambio, lo que se traduce en resultados sostenidos y por encima de los referentes externos.

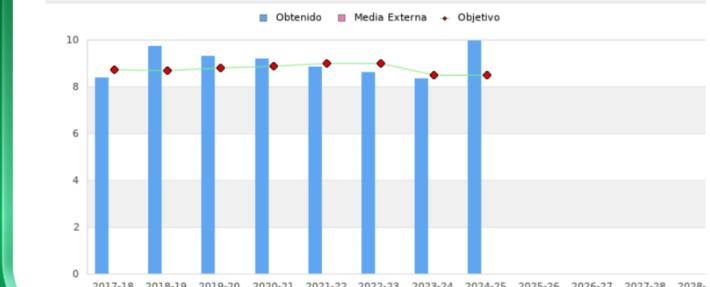
### INNOVACIÓN Y ADAPTACIÓN A LOS NUEVOS RETOS SOCIALES



### Gráfico 15: Implicación en la difusión de una cultura de paz en nuestro entorno: solidaridad, convivencia, responsabilidad social, respeto...

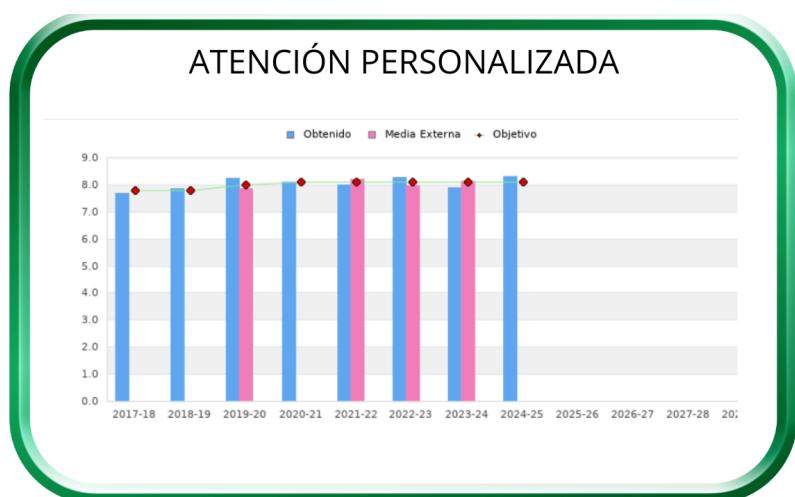
El mantenimiento de niveles muy elevados en la percepción sobre la implicación del centro en la cultura de paz refleja el impacto de una estrategia coherente con nuestros valores fundacionales y desplegada mediante proyectos estructurales. La participación activa del alumnado y las familias en iniciativas de convivencia, campañas solidarias, programas de mediación y acciones comunitarias ha consolidado una identidad compartida en torno a la paz, el respeto y la justicia social. Estas acciones, integradas curricular y extracurricularmente, generan un entorno educativo coherente, reconocible y valorado por la comunidad, que mantiene los resultados en la franja más alta del baremo.

### IMPLICACIÓN EN LA DIFUSIÓN DE UNA CULTURA DE PAZ



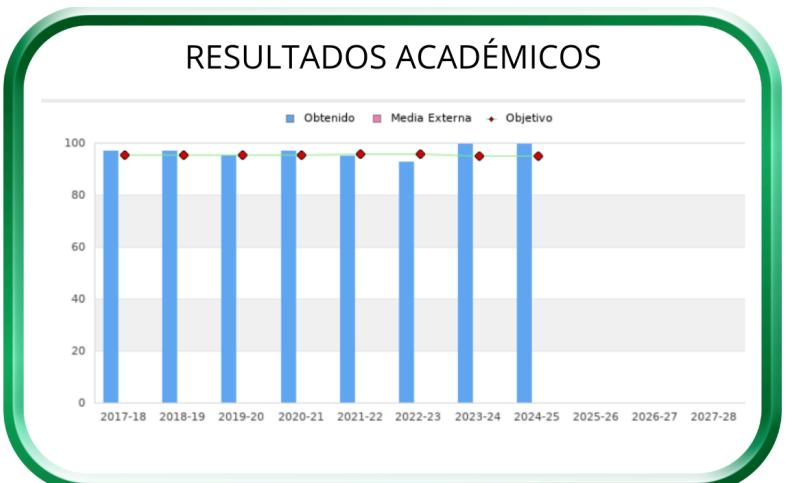
### Gráfico 16: Atención personalizada (familias)

La excelencia sostenida en la valoración de la atención personalizada es el resultado directo de un sistema de comunicación fluido, bidireccional y adaptado a las necesidades de cada familia. Gracias a una estructura organizativa basada en tutorías reforzadas, entrevistas individuales, canales digitales y atención presencial flexible, logramos una respuesta ágil y cercana. Además, la implicación activa del equipo docente y su formación en escucha empática han sido claves para generar vínculos de confianza. Este enfoque ha permitido superar sistemáticamente la media del sector, evidenciando un modelo de atención diferenciado, accesible y centrado en las personas.



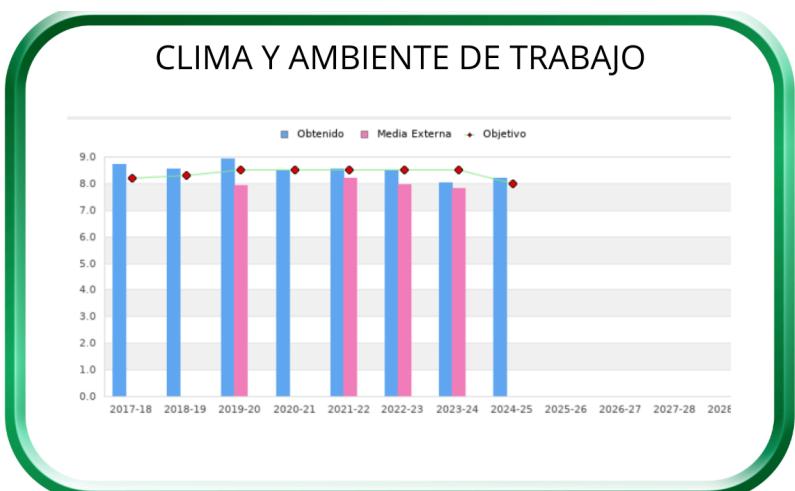
### Gráfico 17: Resultados académicos

La estabilidad y excelencia en los resultados académicos se explica por la coherencia entre estrategia pedagógica, liderazgo compartido y participación del profesorado en la mejora continua. El desarrollo e implantación de metodologías activas, la personalización del aprendizaje y la inversión en innovación educativa han sido posibles gracias a espacios sistemáticos de reflexión colectiva y seguimiento pedagógico. La implicación de los equipos docentes en procesos de evaluación interna y el análisis de datos han permitido actuar de forma preventiva ante desviaciones, reforzando el rendimiento global del alumnado, que se mantiene año tras año cerca del 100%.



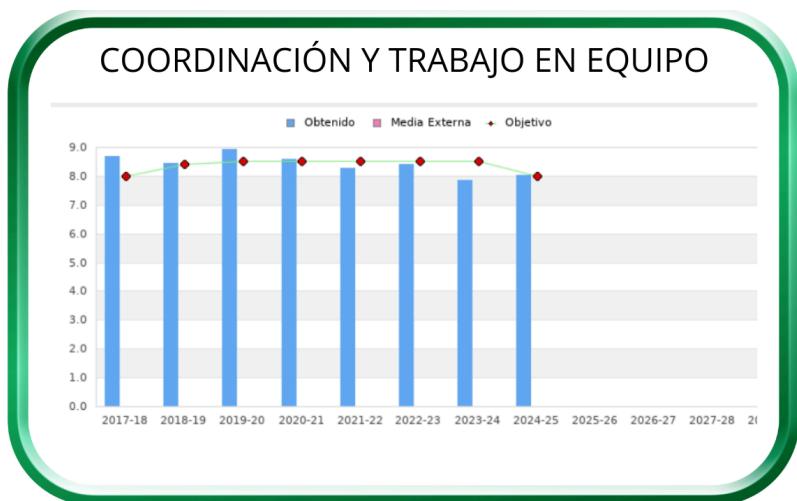
### Gráfico 18: Clima y ambiente de trabajo (personal)

Los resultados consistentemente altos en clima y ambiente de trabajo son consecuencia directa de una cultura organizativa basada en el cuidado, la cercanía y la participación activa de las personas. La implementación de medidas como el acompañamiento individualizado, los espacios regulares de escucha interna y la flexibilización horaria han contribuido a generar un entorno emocionalmente seguro. Este modelo ha favorecido la cohesión del equipo, el reconocimiento mutuo y el compromiso, reflejándose en puntuaciones sostenidas por encima de la media sectorial a lo largo de los años.



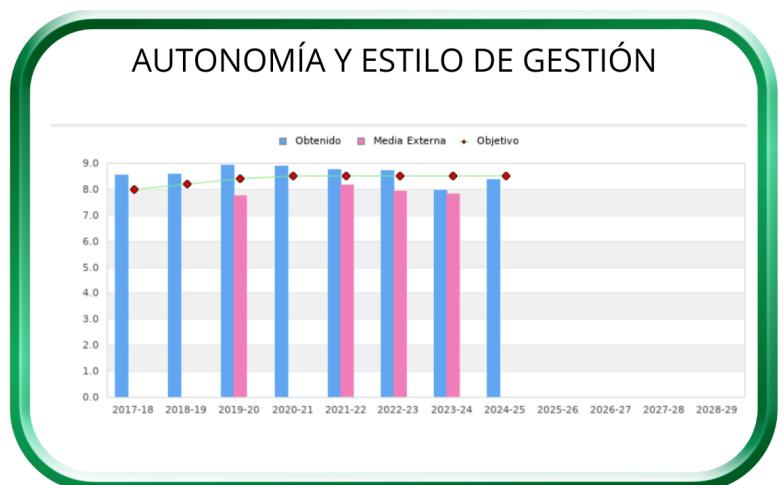
### Gráfico 19: Coordinación y trabajo en equipo

El alto nivel de satisfacción con la coordinación y el trabajo en equipo es fruto del despliegue sistemático de una estructura organizativa por procesos y de equipos que favorece la colaboración transversal. Las dinámicas de participación compartida en la planificación, así como la existencia de referentes por proceso y espacios de codiseño, han consolidado un funcionamiento fluido y coherente. Esta forma de organización ha permitido no solo la mejora de los resultados educativos, sino también el fortalecimiento del sentimiento de pertenencia y corresponsabilidad, factores que explican los indicadores obtenidos de forma sostenida.



### Gráfico 20: Autonomía y estilo de gestión

La percepción positiva sobre la autonomía y el estilo de gestión se deriva del modelo de liderazgo distribuido y del enfoque basado en la confianza y el empoderamiento profesional. La reducción de carga lectiva para el trabajo pedagógico, el impulso a proyectos liderados por docentes y la sistemática de consulta en la toma de decisiones han generado un entorno de corresponsabilidad real. Estas acciones han facilitado que el equipo docente sienta que su criterio es valorado, y que puede influir activamente en la dirección del proyecto educativo, lo que se traduce en una percepción interna altamente favorable.



## GLOSARIO

| <b>Sigla</b> | <b>Significado</b>                                    |
|--------------|---|
| GV           | Gobierno Vasco  |
| EBI          | Elizbarrutiko Ikastetxeak (Red de centros diocesanos) |
| VEC          | Vinculación Emocional Consciente                      |
| ODS          | Objetivos de Desarrollo Sostenible                    |
| EFQM         | European Foundation for Quality Management            |
| MGA          | Modelo de Gestión Avanzada                            |
| CMI          | Cuadro de Mando Integral                              |
| INKESTAK     | Encuestas periódicas (en euskera)                     |
| PAS          | Personal de Administración y Servicios                |
| PE           | Plan Estratégico                                      |
| PA           | Plan Anual  |
| GI           | Grupos de Interés                                     |
| PRL          | Prevención de Riesgos Laborales                       |
| SIP          | Sistema de Información y Planificación                |
| SQR          | Sugerencias, Quejas y Reclamaciones                   |



# ANEXOS



## ÍNDICE ANEXOS:

- Anexo 1- Misión, visión, valores.....pág.34
- Anexo 2- Tabla de hitos en excelencia en la gestión.....pág.35
- Anexo 3- Organigrama 24/2025.....pág.36
- Anexo 4- de Gestión del conocimiento y comunicación en el seguimiento del despliegue de la Estrategia..pág.36
- Anexo 5- Participación en foros donde se recoge información y se comparte información sobre la estrategia a seguir en San Félix.....pág.37
- Anexo 6 - EjemPlo de organizaciones que vienen a conocer nuestra experiencia en diferentes ámbitos.....pág.37
- Anexo 7- Resultados de nuestra forma de definir la estrategia. Somos referencia.....pág.38
- Anexo 8- Ejemplos de colaboraciones con otras organizaciones.....pág.38
- Anexo 9- Infografía gestión de personas .....pág.39
- Anexos 10- Infografía RETOS .....pág.39
- Anexo 11- Infografía para comprender los retos estratégicos.....pág.40
- Anexo 12- Infografía EBI y San Félix para facilitar la comprensión de la estrategia participativa.....pág.41
- Anexo 13- Manual de Participación Genuina en la Elaboración Estratégica.....pág.42
- Anexo 14- Ejemplo de Escaleta de diseño de un claustro participativo para la definición de la estrategia .....pág.43
- Anexo 15- Ejemplo de apertura de la sesión Estratégica Participativa por parte de la dirección .....pág.43
- Anexo 16- Ejemplo de Paneles Participativos para definir Estrategia entre todas las personas Claustro y.....pág.44
- Anexo 17- Herramientas participativas utilizadas en los claustros de definición de la estrategia.....pág.45
- Anexo 18- Dinámica “Rotabatear la tierra” todas las personas hablar y escuchan.....pág.45
- Anexo 19- Dinámicas para definir la participación de Grupos de Interés.....pág.46
- Anexo 20- Dinámica para definir el DAFO y Gestión de riesgos.....pág.46
- Anexo 21- Diagnósticos de la Salud Relacional Sikkhona del equipo Directivo y del Claustro para preparar el contexto de confianza y seguridad psicológica necesario .....pág.47
- Anexo 22- Acuerdo inicial para establecer un campo de seguridad psicológica antes de la reflexión estratégica .....pág.47
- Anexo 23- Diagnósticos del mapa relacional Bridge de claustro para establecer cómo expresar nuestras opiniones.....pág.48
- Anexo 24- Ejemplo de Escaleta utilizado para la organización de un word café con familias para revisar la estrategia y su despliegue.....pág.48
- Anexo 25- Tabla resumen. Herramientas Rol Model – Estrategia Participativa San Félix (orden alfabético)...pág.50



## NUESTRA MISIÓN

Contribuir al **Desarrollo Humano** en todas sus dimensiones, procurando una vida larga y saludable para la persona, la adquisición de conocimientos y el disfrute de un nivel de vida digno.

Hacer que, desde un **enfoque cristiano**, nuestro **alumnado aprenda a conocer, a hacer, a convivir y a ser, dando sentido al proceso de culturización en clave de sostenibilidad**

Facilitar el **desarrollo integral a la persona**, educando en una **cultura de paz** basada en los **derechos humanos universales** y desde el **evangelio**, siendo ejemplo de **alegría, superación, y esfuerzo en la mejora continua**, tanto personal como colectiva.

## NUESTRA VISIÓN

Queremos ser un colegio **referente en calidad educativa**, ofrecer claves innovadoras para el **desarrollo de sus capacidades a nuestro alumnado**, y obtener, por tanto, excelentes resultados académicos.

Queremos un colegio integrado en nuestro entorno, que contribuya a la **preservación de nuestra cultura y nuestra lengua**, así como a la **convivencia** con otras que se están incorporando a la sociedad actual.

Queremos **familias y alumnado satisfechos-as con la formación, alumnado plurilingüe, competente en las nuevas tecnologías, y autónomo, capaz de responder a los nuevos retos que la sociedad plantea.**

Queremos un colegio con una **gestión de calidad** que asegure su pervivencia.

Queremos una **comunidad educativa orgullosa de su labor, en continua formación e impulsora de la cultura de paz.**

## VALORES

**RESPETO:** Comprensión y tolerancia hacia las creencias, actitudes, y formas de vida de otras personas o grupos humanos.

**SOLIDARIDAD:** La solidaridad implica vivir unidos a otras personas, grupos humanos, compartiendo intereses, necesidades y fomentando el valor de la justicia.

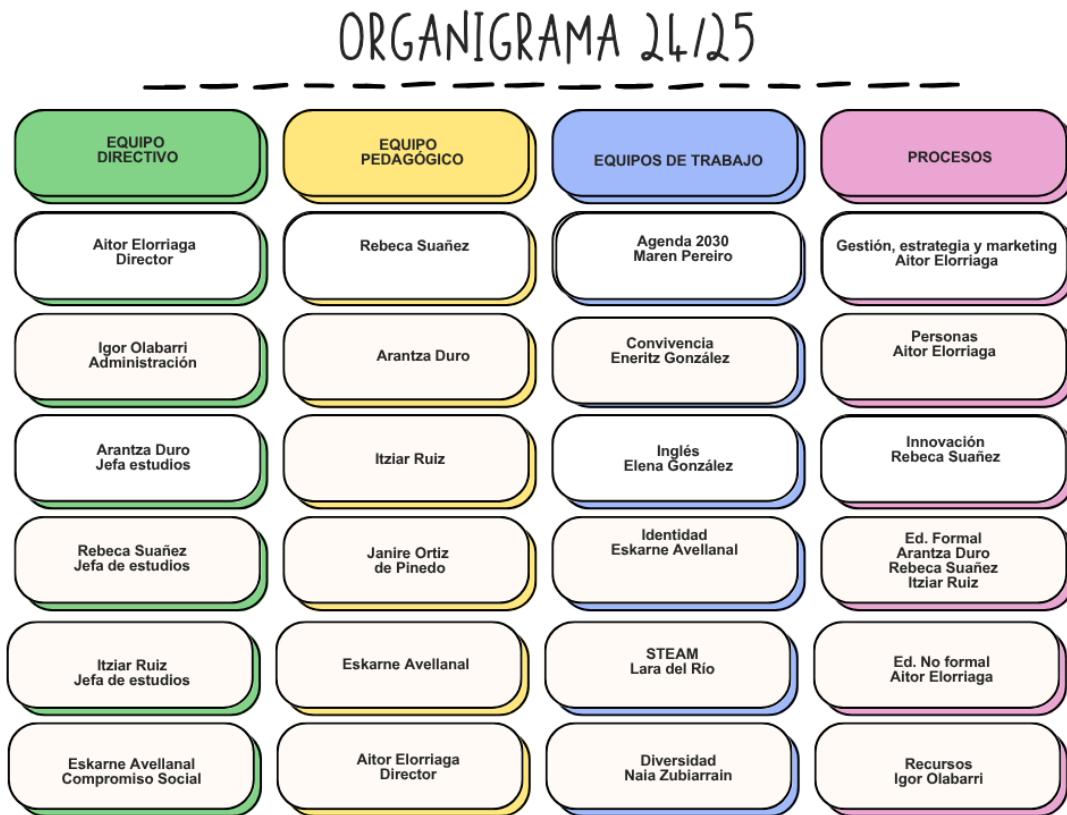
**RESPONSABILIDAD:** Voluntad para actuar de forma responsable ante uno mismo y el grupo.

**COOPERACIÓN-TRABAJO EN EQUIPO:** Motivación para Motivación para participar y colaborar juntos por el bien común

**ANEXO 2- Tabla de hitos en excelencia en la gestión**

| <b>Año</b> | <b>Auditorías, Evaluaciones, Acreditaciones</b>  |
|------------|--|
| 2025       | Redacción guía Premio Vasco a la Gestión Avanzada. <b>Elemento Estrategia</b>  |
| 2025       | <b>Validación nivel A ORO</b> a la gestión avanzada por Euskalit   |
| 2020       | Premio Vasco a la Gestión Avanzada. <b>Elemento Personas</b>   |
| 2017       | Premio Vasco a la Gestión Avanzada. <b>Elemento Innovación</b>   |
| 2016       | Evaluación en madurez TIC – Nivel de Madurez Tecnológica Avanzado  |
| 2015       | Presentación de proyecto en Departamento de Salud GV – Certificación Escuela Saludable                               |
| 2015       | Evaluación externa Gestión Avanzada (Euskalit) – <b>A de Oro en Gestión Avanzada</b>                                 |
| 2015       | Evaluación en madurez TIC – Nivel de Madurez Tecnológica Medio   |
| 2015       | Evaluación externa CEIDA: Escuela Sostenible (EJ Ingurugela) – Eskola Jasangarria, miembro de la red IRAES 21        |
| 2015       | Diagnóstico necesidad acreditativa PRL (Osalan) – No obligatoriedad de auditoría                                     |
| 2013, 2016 | Protección de Datos – Conformidad normativa de Protección de Datos   |
| 2013       | Contraste externo modelo gestión EFQM (Euskalit) – Certificado   |
| 2012       | Evaluación externa: Experiencia piloto Marco Trilingüe (2009–2012) – 2ª posición entre 42 centros en Euskadi         |
| 2011       | Evaluación del Proyecto Escuela Asociada a la UNESCO – Certificación “Escuela Asociada a la UNESCO”                  |
| 2011       | Evaluación externa CEIDA: Escuela Sostenible (EJ Ingurugela) – Eskola Jasangarria, miembro de la red IRAES 21        |
| 2011       | Valoración proyecto Estrategia Sostenible por Euskalit – <b>Finalistas Buenas Prácticas del Club 400 de Euskalit</b> |
| 2010       | Evaluación externa Escuela Sostenible – Certificación “Escuela Sostenible”   |
| 2010       | Evaluación externa Gestión EFQM (Euskalit) – <b>Reconocimiento Q de Plata</b>  |
| 2010       | Evaluación Departamento GV Osalan – Certificación “Aula Segura”  |
| 2010       | Contraste externo modelo gestión EFQM – Certificado  |
| Desde 2012 | Auditoría externa UNE-EN ISO 9001:2008 – Certificación (ámbito educativo, comedor y transporte)                      |
| Desde 2010 | Evaluación PRL (Osalan) – Conformidad normativa de Prevención de Riesgos Laborales                                   |
| Desde 2007 | Autoevaluación según modelo EFQM   |
| Desde 2003 | Auditoría interna UNE-EN ISO 9001:2008   |

ANEXO 3- Organigrama 24/2025



**Anexo 4- de Gestión del conocimiento y comunicación en el seguimiento del despliegue de la Estrategia**

**COMUNICACIÓN-GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO**

| Briefing diario   | AMPA en acción   | Reuniones Creativas  | World Cafe entorno  |
|---|--|--|---|
|   |  |  |   |
| Coaching reuniones efectivas y creativas  | 5 Minuto mesedez   | Tormenta ideas marketing perfil plural   | Reuniones colaborativas por procesos  |
|   |  |  |   |
| El sistema de gestión se libera en el 2013 del servidor físico para subir a la nube.    | Herramientas INKESTAK y SIP (gestión procesos e indicadores) | Ampliamos vías de comunicación: RRSS, web, briefing, google, drive.                    | Creación de cuentas gmail para todas las familias/alumn@s con google megas ilimitados   |
| Boletines vía drive del alumnado  | Documentos compartidos entre alumnado/familias/profesionales | Community Manager para incrementar la información a todos nuestros grupos.             | Página web actualizada y dinamizada con formatos propios creados por nuestras personas. |
| “Carpeta” SF: la familia accede a información de su hijo/a inmediata y actualizadamente | Canal de youtube SF  | Formación y liderazgo de una persona del centro para publicación de noticias en la web | Blogs educativos creados tanto por el profesorado como por los alumnos                  |

**Anexo 5- Participación en foros donde se recoge información y se comparte información sobre la estrategia a seguir en San Félix**

**Participación en foros y conferencias**



**Anexo 6 - Ejemplo de organizaciones que vienen a conocer nuestra experiencia en diferentes ámbitos**

**Vienen a conocer la innovación en SF**



## **Anexo 7- Resultados de nuestra forma de definir la estrategia. Somos referencia**

## El mundo de la empresa muestra su interés

## San Felix Ikastetxea, un referente de la innovación educativa y socio-cultural

Publicado el 10 de Septiembre, 2016 por S. B. // REDACCIÓN (autor)



El centro San Félix Ikastetxea de la Red 'Elizbarrutiko Ikastetxeak', está implementando en los últimos cursos la cultura de la innovación como un eje de mejora continua en su entorno educativo y socio-cultural.

Las competencias que la sociedad actual exige exigen el cambio de paradigmas pedagógicos y didácticos tradicionales hacia otras formas de aprendizaje utilizando las nuevas tecnologías, en nuevos espacios que facilitan el trabajo colaborativo, hacia la creación y uso de objetos de sabiduría, en entornos de conocimiento.

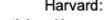
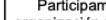
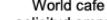
Estos proyectos transversales recogen todos los contenidos de las diferentes áreas curriculares que la ley exige, e incluyen nuevas estrategias en las acciones educativas, lo cual incrementa significativamente el desarrollo de procesos de aprendizaje que atienden a las necesidades individuales de cada alumno o

El aprendizaje se basa en objetivos y experiencias reales, que incluyen el cultivo de la inteligencia emocional, para que resulte realmente significativo; el foco de la enseñanza se centra en el pensamiento y

Apéndice 8- Ejemplos de colaboraciones con otras organizaciones

#### COLABORACIÓN CON EL ENTORNO

| Incorporamos gafas 3D a proyectos, creación musical con frutas... | Proponemos encuentro escolares: patrimonio Industrial minero.    | Publicamos artículos divulgativos | Colaboración con UPV en difusión espíritu científico |
|---|--|-----------------------------------|--|
|   |  |                                   |  |
| Codiseñamos con IKEA el alumnado y profesorado                    | Mesa redonda informe UNESCO de Seguimiento Educación en el mundo | TKnika. innovamos en espacios     | EAThink Europar programa                             |
|   |  |                                   |  |

|   |   |   |   |  |
|---|---|---|---|--|
| Participamos en Reflexión Estratégica en ESCOLA VIROLAI (Barcelona)                 | STARTUP EUROPE WEEK Experiencias-aprendizaje en nuevos espacios ed.                 | Harvard: participación en proyecto Visible Thinking                                 | Participamos organización Global innovation day Innobasque                          | World cafe a solicitud empresa   |
|  |  |  |  |  |

Anexo 9- Infografía gestión de personas



Anexos 10- Infografía RETOS





## Anexo 11- Infografía para comprender los retos estratégicos.



Un **PROYECTO CON IDENTIDAD** que consiste en ofrecer una educación de calidad, preparando al alumnado a ser hombres y mujeres al servicio de la sociedad, conscientes de lo recibido, y comprometidos con sus capacidades.

Cada centro educativo y la red EBI, busca la calidad y la calidez, entendiendo éstas desde nuestra modo de concebir la persona, que nace de los valores del cristianismo; incluye adquirir destrezas y habilidades, para llegar a ser un buen ciudadano, descubrir el sentido último de la persona, y unos fundamentos sólidos para su estilo de vida.

Estos retos se gestionan desde las siguientes claves que conforman el proyecto:

- **Prepárate y Valores**
- **Gestión y Marca**
- **Generando Red, e**
- **Innovación**

Este proyecto requiere de un **MODELO DE LIDERAZGO**, en sus distintos niveles de desarrollo. Atendiendo no sólo a las competencias profesionales, sino también a la comprensión, misión, y a su compromiso con el modo de comprender y proceder en el desarrollo del itinerario educativo.

## **Anexo 12- Infografía EBI y San Félix para facilitar la comprensión de la estrategia participativa.**



## ANEXO 13- Manual de Participación Genuina en la Elaboración Estratégica



En nuestra gestión, nos encontramos con retos complejos y con la necesidad de lograr una forma de trabajar sostenible para todo el sistema e involucrando a todas las personas y todas sus voces. Dicen que las mejores decisiones son aquellas en las que un grupo de personas piensan juntas y deciden autónomamente, sin embargo, no sabemos o no dedicamos tiempo al diseño y creación de las condiciones de contexto para asegurar el mayor nivel de participación y la consecución del objetivo marcado.

**PASO 1:** Necesidad de parar a reflexionar y planificar cómo se puede lograr el mejor resultado participativo. Recuerda: "Las personas participan sólo si quieren y si no quieren resisten" y "La velocidad mata".

|  |  |
|--|--|
| <b>PASO 2:</b><br>Cualquier proceso de participación persigue la <b>consecución de un cambio</b> en una situación que es susceptible de mejora. Es por ello que debemos dotarle de un <b>objetivo o tarea clara</b> , así como del <b>mayor nivel de participación posible</b> para que dicho cambio disfrute de un alto grado de legitimidad. | ¿Qué cambio se quiere lograr? En toda situación de cambio nos encontramos con diferentes fuerzas o elementos:<br>a) <b>Permanencia:</b> lo que se mantiene a lo largo del tiempo y da sentido e identidad a la organización. ¿Qué no se quiere cambiar? ¿En qué no estás dispuestos a cambiar, aunque pudiera suponer una mejora? ¿Cuáles son los no negociables?<br>b) <b>Fuerza del Cambio adaptativo:</b> para dar respuesta al entorno. Es un proceso "no intencional" se dará en la organización de todas maneras. ¿Qué cambio se está dando y se dará de todas maneras?<br>c) <b>Fuerza del Cambio intencional:</b> Resultados y Efectos que se quieren lograr. En este espacio se sitúa la gestión de la participación. ¿Cuál es la insatisfacción de la que se parte? ¿Qué cambio se quiere lograr? ¿Qué tarea nos marcamos?<br>d) <b>Fuerza de la Continuidad:</b> siempre que hay un cambio hay una resistencia. ¿Qué resistencias hay al cambio? ¿Tiene motivos esta persona para confiar en el proceso de participación? ¿Quién puede boicotear esto? ¿Hay alguien que perdería algo si esto saliera bien? ¿Cómo se pueden dar voz a las resistencias? ¿Se da permiso para que los que no están de acuerdo lo expresen? ¿Qué perderemos con el cambio? |
|--|--|

**PASO 3:** ¿Qué cambios se quieren lograr? Redacción de la tarea y objetivo.

|  |   |   |  |
|--|---|---|--|
| <b>PASO 4:</b><br>Definición de los requisitos para que se pueda iniciar un proceso participativo. | <ul style="list-style-type: none"> <li>Tarea compleja y con diversidad.</li> <li>Sin solución conocida.</li> <li>Potencialmente conflictiva.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Voluntad de transparencia.</li> <li>Voluntad de confianza.</li> <li>Voluntad de diversidad.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Posibilidad de nuevas interacciones:           <ul style="list-style-type: none"> <li>Invitar a personas nuevas.</li> <li>Cambiar el espacio, "quitar la mesa".</li> </ul> </li> <li>Garantías de seguridad.</li> </ul> |
|--|---|---|--|

|  |  |   |   |  |  |  |  |  |           |  |  |  |  |  |  |           |  |  |  |  |  |  |           |  |  |  |  |  |  |            |  |  |  |  |  |  |               |  |  |  |  |  |  |          |  |  |  |  |  |  |  |                      |  |                     |  |  |  |                     |                |            |            |           |                      |   |
|--|--|---|---|--|--|--|--|--|-----------|--|--|--|--|--|--|-----------|--|--|--|--|--|--|-----------|--|--|--|--|--|--|------------|--|--|--|--|--|--|---------------|--|--|--|--|--|--|----------|--|--|--|--|--|--|--|----------------------|--|---------------------|--|--|--|---------------------|----------------|------------|------------|-----------|----------------------|---|
| <b>PASO 5:</b><br>Definir y aclarar el nivel de participación al que se invita y nivel de participación con el que acuden. Si será un diseño de participación dirigido, facilitado, auto-organizado, etc.... | <table border="1"> <tr> <td><b>Niveles de participación a los que se invita</b></td><td colspan="6">Error de diseño en las condiciones del contorno</td></tr> <tr> <td>CODECIDIR</td><td colspan="6"></td></tr> <tr> <td>COLABORAR</td><td colspan="6"></td></tr> <tr> <td>CONSULTAR</td><td colspan="6"></td></tr> <tr> <td>INFORMARSE</td><td colspan="6"></td></tr> <tr> <td>ENTUSIASMARSE</td><td colspan="6"></td></tr> <tr> <td>OBEDECER</td><td colspan="6"></td></tr> </table> | <b>Niveles de participación a los que se invita</b> | Error de diseño en las condiciones del contorno |  |  |  |  |  | CODECIDIR |  |  |  |  |  |  | COLABORAR |  |  |  |  |  |  | CONSULTAR |  |  |  |  |  |  | INFORMARSE |  |  |  |  |  |  | ENTUSIASMARSE |  |  |  |  |  |  | OBEDECER |  |  |  |  |  |  | <table border="1"> <tr> <td colspan="2">Buscar el equilibrio</td></tr> <tr> <td>No es participación</td><td></td></tr> <tr> <td colspan="2"></td></tr> <tr> <td>obedecer (resistir)</td><td>a ver qué pasa</td></tr> <tr> <td>informarse</td><td>contribuir</td></tr> <tr> <td>colaborar</td><td>co-responsabilizarse</td></tr> </table> | Buscar el equilibrio |  | No es participación |  |  |  | obedecer (resistir) | a ver qué pasa | informarse | contribuir | colaborar | co-responsabilizarse | <b>Niveles de interés y compromiso con que se participa</b> |
| <b>Niveles de participación a los que se invita</b>  | Error de diseño en las condiciones del contorno  |   |   |  |  |  |  |  |           |  |  |  |  |  |  |           |  |  |  |  |  |  |           |  |  |  |  |  |  |            |  |  |  |  |  |  |               |  |  |  |  |  |  |          |  |  |  |  |  |  |  |                      |  |                     |  |  |  |                     |                |            |            |           |                      |   |
| CODECIDIR  |  |   |   |  |  |  |  |  |           |  |  |  |  |  |  |           |  |  |  |  |  |  |           |  |  |  |  |  |  |            |  |  |  |  |  |  |               |  |  |  |  |  |  |          |  |  |  |  |  |  |  |                      |  |                     |  |  |  |                     |                |            |            |           |                      |   |
| COLABORAR  |  |   |   |  |  |  |  |  |           |  |  |  |  |  |  |           |  |  |  |  |  |  |           |  |  |  |  |  |  |            |  |  |  |  |  |  |               |  |  |  |  |  |  |          |  |  |  |  |  |  |  |                      |  |                     |  |  |  |                     |                |            |            |           |                      |   |
| CONSULTAR  |  |   |   |  |  |  |  |  |           |  |  |  |  |  |  |           |  |  |  |  |  |  |           |  |  |  |  |  |  |            |  |  |  |  |  |  |               |  |  |  |  |  |  |          |  |  |  |  |  |  |  |                      |  |                     |  |  |  |                     |                |            |            |           |                      |   |
| INFORMARSE   |  |   |   |  |  |  |  |  |           |  |  |  |  |  |  |           |  |  |  |  |  |  |           |  |  |  |  |  |  |            |  |  |  |  |  |  |               |  |  |  |  |  |  |          |  |  |  |  |  |  |  |                      |  |                     |  |  |  |                     |                |            |            |           |                      |   |
| ENTUSIASMARSE  |  |   |   |  |  |  |  |  |           |  |  |  |  |  |  |           |  |  |  |  |  |  |           |  |  |  |  |  |  |            |  |  |  |  |  |  |               |  |  |  |  |  |  |          |  |  |  |  |  |  |  |                      |  |                     |  |  |  |                     |                |            |            |           |                      |   |
| OBEDECER   |  |   |   |  |  |  |  |  |           |  |  |  |  |  |  |           |  |  |  |  |  |  |           |  |  |  |  |  |  |            |  |  |  |  |  |  |               |  |  |  |  |  |  |          |  |  |  |  |  |  |  |                      |  |                     |  |  |  |                     |                |            |            |           |                      |   |
| Buscar el equilibrio   |  |   |   |  |  |  |  |  |           |  |  |  |  |  |  |           |  |  |  |  |  |  |           |  |  |  |  |  |  |            |  |  |  |  |  |  |               |  |  |  |  |  |  |          |  |  |  |  |  |  |  |                      |  |                     |  |  |  |                     |                |            |            |           |                      |   |
| No es participación  |  |   |   |  |  |  |  |  |           |  |  |  |  |  |  |           |  |  |  |  |  |  |           |  |  |  |  |  |  |            |  |  |  |  |  |  |               |  |  |  |  |  |  |          |  |  |  |  |  |  |  |                      |  |                     |  |  |  |                     |                |            |            |           |                      |   |
|  |  |   |   |  |  |  |  |  |           |  |  |  |  |  |  |           |  |  |  |  |  |  |           |  |  |  |  |  |  |            |  |  |  |  |  |  |               |  |  |  |  |  |  |          |  |  |  |  |  |  |  |                      |  |                     |  |  |  |                     |                |            |            |           |                      |   |
| obedecer (resistir)  | a ver qué pasa   |   |   |  |  |  |  |  |           |  |  |  |  |  |  |           |  |  |  |  |  |  |           |  |  |  |  |  |  |            |  |  |  |  |  |  |               |  |  |  |  |  |  |          |  |  |  |  |  |  |  |                      |  |                     |  |  |  |                     |                |            |            |           |                      |   |
| informarse   | contribuir   |   |   |  |  |  |  |  |           |  |  |  |  |  |  |           |  |  |  |  |  |  |           |  |  |  |  |  |  |            |  |  |  |  |  |  |               |  |  |  |  |  |  |          |  |  |  |  |  |  |  |                      |  |                     |  |  |  |                     |                |            |            |           |                      |   |
| colaborar  | co-responsabilizarse   |   |   |  |  |  |  |  |           |  |  |  |  |  |  |           |  |  |  |  |  |  |           |  |  |  |  |  |  |            |  |  |  |  |  |  |               |  |  |  |  |  |  |          |  |  |  |  |  |  |  |                      |  |                     |  |  |  |                     |                |            |            |           |                      |   |

|  |                             |   |
|--|-----------------------------|---|
| <b>PASO 6:</b><br>Identificar las personas y actores del proceso, quiénes son y sus funciones. | <b>Persona Facilitadora</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ayudar a que las personas con poder puedan ceder parte de él y a que las personas participantes asuman ese espacio de poder, logrando así salvar los impedimentos a la participación.</li> <li>✓ Ayudar a las personas que disponen de poder a que tengan menos miedo y puedan soltar poder y control.</li> <li>✓ Ayudar a las personas participantes a asumir el espacio de poder que les dejan quienes lo tienen.</li> <li>✓ Lograr eliminar los impedimentos a la participación.</li> <li>✓ <i>¡Cuidado de que se no conviertan en los promotores ni provocar con su entusiasmo una resistencia al cambio!</i></li> </ul> |
|  | <b>Participante</b>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Los participantes son las personas que toman parte en el proceso participativo. No hay que enseñar a nadie a participar. Todos sabemos.</li> <li>✓ Trabajan ellas, aprenden ellas. Ellas son responsables de su aprendizaje. Les une la pasión por la Tarea.</li> <li>✓ <i>¿Con qué nivel se les convocan y acuden?</i></li> </ul>   |
|  | <b>Promotora</b>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Fija los límites.</li> <li>✓ Asume compromisos.</li> <li>✓ Convoca y decide el nivel de participación al que se invita.</li> <li>✓ Hace la presentación, apertura y seguimiento.</li> <li>✓ Explica la tarea, las condiciones de contexto.</li> <li>✓ <i>¿Tiene que tener claro el mensaje, la metodología y su papel?</i></li> </ul>  |
|  | <b>César</b>                | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Papel más institucional. Abre y cierra. Da permiso.</li> <li>✓ Avala el programa.</li> </ul>   |
|  | <b>Logística</b>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Por último, es necesario contar con un apoyo logístico que aporte los aspectos materiales para que el proceso participativo sea cómodo para las personas participantes (materiales, salas, horarios, documentación...).</li> <li>✓ Materiales, Salas, Documentación, Comidas, Agendas, Horarios, Reuniones, Convocatorias, Recordatorios...</li> </ul>   |

|  |   |   |
|--|---|---|
| <b>PASO 7:</b><br>Diseño de la apertura de la sesión de participación. Una secuencia posible a la hora de diseñar esta apertura: | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tenemos esta TAREA...</li> <li>2. Os hemos invitado a VOSOTROS/ VOSOTRAS.</li> <li>3. Para obtener este RESULTADO.</li> <li>4. Os solicitamos la participación de esta MANERA.</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>5. Dentro de estos LIMITES...</li> <li>6. Para obtener estos EFECTOS...</li> <li>7. Y me COMPROMETO a ...</li> </ol> |
|--|---|---|

## Anexo 14- Ejemplo de Escaleta de diseño de un claustro participativo para la definición de la estrategia

### CLAUSTRO PARTICIPATIVO PLAN ESTRATEGICO San Felix EBI

#### OBJETIVO:

- Realizar una reflexión y planificación, aprovechando las sinergias de la inteligencia colectiva.
- Escuchar todas las opiniones y recoger ideas para el próximo curso Y PE
- Compartir buenas prácticas de autocuidado
- Trabajar en equipo y crear un buen ambiente de satisfacción de las personas

| TEMA  | OBJETIVO  | DINÁMICA  | Notas / Observaciones / Recursos  | PERSONA         | TIEMPO  | INICIO | FIN   |
|---|---|---|---|-----------------|---------|--------|-------|
| Apertura  |   |   |   |                 | 0:05:00 | 9:00   | 9:05  |
|   | Pastorear a las personas a sus mesas  |   |   |                 | 0:15:00 | 9:05   | 9:20  |
|   | Presentar el objetivo de la sesión, límites, compromisos. Crear unas bases de transparencia y confianza. Explicación del por qué, para qué y el cómo de esta sesión. Ver guión anexo.             | Presentación de la persona de máxima autoridad en el Claustro   |   | DIRECCIÓN       | 0:15:00 |        |       |
| DINAMICAS PARTICIPATIVAS                          |   |   |   | ISABEL          | 0:30:00 | 9:20   | 9:50  |
| Introducción al proceso. Check-in.                | Crear contexto y realizar una introducción. Sobre la sesión e Hilo Conductor: Conectar con las personas. Presentación de la facilitadora y del proceso. Agenda del día                            | Ppt y presentaciones en cada mesa. ¿Cómo vengo? ¿Qué traigo?  | Bolsa de 10 súgs en cada grupo. 8 grupos  | Isabel + Grupos | 0:10:00 |        |       |
| Lo mejor / Lo peor                                | Modelar expectativas. Aclarar lo que se puede lograr de lo que no se puede lograr. Escucha portavoz de cada equipo (Demotración BOL)  | (10 grupos de 8/9 personas). Una persona portavoz. Panel / Pos-It: Escucha portavoz de cada equipo  | Pos-It forma: Ovalos - Lo mejor Rectángulos - Lo peor Recoger, pegar en el mural y leer algunos   | Isabel + Grupos | 0:15:00 |        |       |
| Acuerdos para la sesión.                          | Elaborar la alianza del equipo. Tasa de posibilidad / negatividad en los equipos  | Acuerdos para la sesión ¿Qué es importante que acordemos?   | Pos-It forma bocadillo Recoger, pegar en el mural y leer alguno   | Isabel + Grupos | 0:10:00 |        |       |
| Rondas de preguntas.                              | Escuchar a todas las personas. Sacar el conocimiento y la experiencia existente. Conocer todas las opiniones. Generar contexto y buen ambiente para el trabajo. Recoger ideas para el nuevo curso | Rondas de preguntas:<br>•¿Qué funciona bien y queremos mantener?<br>•¿Qué podemos mejorar, cambiar o hacer nuevo?<br>4 rondas T x T - Sugs mismo color con personas de otras mesas              | Facilitar que se pongan en parejas con personas de sus mesas más cercanas, agilizar tiempo<br>Si son números impar, hacen con la facilitadora la persona impar  | Parejas         | 0:15:00 |        |       |
| Las habitaciones del cambio                       | por retos del Plan estratégico - O CUATRO HABITACIONES DEL CAMBIO   | 4 equipos por habitación: 1. A mantener, 2. A dejar de hacer, 3. A reflexionar, 4. A atreverse a hacer<br>4 minutos por habitación  | Colocar un DIN-A3 en cada mesa. Según la habitación que sea. Facilitar que cada mesa se mueva en bloque a la mesa de la habitación siguiente. Al número de mesa asignado (dar pautas para la movilización)  | Isabel + Grupos | 0:30:00 | 9:50   | 10:20 |
| Reflexión compartida                              | Plasmar la reflexión anterior realizada, para posteriormente recoger las opiniones de las personas. Facilitar la conversación en grupo grande.  | Cada Equipo de trabajo expone sus conclusiones. Priorización de lo más importante   | Repartir 10 puntos rojos/ gómet por mesa<br>Recoger los DIN-A3 y sacar fotografía a cada DIN-A3   | Isabel + Grupos |         |        |       |
| Priorización Y PUESTA EN COMÚN                    | Priorización Conversar en grupo grande sobre cada uno de los equipos de trabajo   |   |   |                 | 0:30:00 | 10:20  | 10:50 |
| PAUSA CAFÉ  |   |   |   |                 |         |        |       |
| AUTOCUIDADO                                       |   |   |   |                 | 0:45:00 | 10:50  | 11:35 |
| Duda de la vida                                   |   | Parejas: ¿Qué voy a hacer para equilibrar la rueda y hacer punto?   |   |                 |         |        |       |
| El poder de la pausa                              | Gestionar el estrés   | Mediación Guada   |   |                 |         |        |       |
| La motivación en juego                            |   | Cartas de la mediación  | 12 grupos por meses nacimientos   |                 |         |        |       |
| CONVERSACION DE AGRADECIMIENTOS Y RECONOCIMIENTOS | Explicar la importancia del ritual de cierre en los finales de curso  | Ppt explicativo con email para recoger aportaciones   |   |                 | 0:45:00 | 11:35  | 12:20 |
|   | Generar un espacio para reconocer y agradecer   | Dinámica 1. Por mesas agrupados por ciclos, se ponen fotos y cada persona reconoce a las 3 personas sentadas a su derecha   | Fotografías Sikkhona repartidas en los 10 grupos por ciclos.  |                 |         |        |       |
|   |   | Dinámica 2. El Equipo Directivo se asegura de escribir una tarjeta de reconocimiento individualizada a cada persona. Se introduce al principio de la sesión en el Frasco de los agradecimientos | Frasco del agradecimiento y tarjetas de felicitación  |                 |         |        |       |
| CHECK-OUT   |   |   |   |                 | 0:40:00 | 12:20  | 13:00 |
| ENCUESTA Y TITULAR RESUMEN. PIEDRA                | Cerrar la sesión. Conocer la percepción de las personas sobre la sesión. Se entrega una piedra como cierre  | Por grupos un titular que resume: ¿Qué me llevó? (frase) ¿Cómo me voy? (pegatina con diferentes percepciones)   | Entregar en cada mesa bolsa con 10 piedras<br>Recoger pos-It redondo naranja, frase final y pegatinas de cómo me voy  | Isabel          | 0:10:00 |        |       |
| CIERRE  | Cerrar el claustro  |   | Asegurar la continuidad y soldar de lo trabajado, transmitiendo con claridad siguientes pasos: apertura a la participación. Se recogen todos los carteles y reflexiones aportadas, para realizar un documento que se trabajará la primera semana de septiembre. | DIRECCIÓN       | 0:10:00 |        |       |

## Anexo 15- Ejemplo de apertura de la sesión Estratégica Participativa por parte de la dirección

# APERTURA

Hace unos meses, allá por septiembre, hablamos de vosotros/as, de cómo sois las piezas más importantes, de la Ikastola y de como sin quererlo os habíais convertido en unos grandes ajedrecistas.

El curso que viene tenemos una nueva partida, en el lenguaje pedagógico un **nuevo Plan Estratégico**. Para que esta partida sea todo un éxito, necesitamos, pensar y meditar cada uno de los movimientos que vamos a hacer. **Para eso vamos a proporcionaros un tiempo de análisis y de reflexión, un tiempo en el que podáis aportar, tenéis que hacerlo con libertad. Necesitamos ideas que sean viables, importantes, urgentes y con un impacto positivo en los diferentes grupos de personas que formamos parte del centro.**

Este plan estratégico va a marcar nuestra forma de trabajar durante los próximos tres años. Nos va a dar unas **herramientas de gestión y coordinación para marcar nuestros objetivos y prioridades**. Tenemos que conseguir ser un **equipo cohesionado, profesional y motivado**. Estoy segura de que en los próximos tres años vamos a pasar por situaciones difíciles, momentos críticos... pero vamos a **afrontar las cosas desde la fortaleza que da un trabajo reflexivo y bien hecho y con el respaldo de un trabajo en equipo**.

Con esto no queremos decir que todas las decisiones van a ser asamblearias pero sí necesitamos vuestra participación para realizar nuestro mejor Plan Estratégico.

Esta reflexión también nos lleva a nosotros como Equipo Directivo a cumplir con unos compromisos:

- Analizar todas las ideas y propuestas
- Informar de las decisiones tomadas en relación a las propuestas y explicar el por qué sí o por qué no de cada una de ellas.
- Presentar un nuevo PE y hacer seguimiento correspondiente en los siguientes cursos.

Para asegurarnos de que esto se lleve a cabo de la mejor manera pues hoy contamos con Isabel que ya sabéis que éxito asegurado

ESTRATEGIA SESIÓN PARTICIPATIVA  
LINEAS ORIENTATIVAS PARA LA APERTURA DE SESIÓN POR LA DIRECCIÓN

**Agradecer** la respuesta a la convocatoria y presencia.

**Explicar brevemente que ha llevado a realizar esta sesión**

**El por qué**

- *Explicar la necesidad y el por qué de una reflexión estratégica en este momento.*
- *Situación que estamos viviendo ... y bajada natalidad*
- ...

**Recordar la tarea que se va a acometer:**

El objetivo que nos hemos marcado es realizar el plan estratégico para los próximos años contando con las aportaciones de todas las personas que formamos esta comunidad educativa

Lo que queremos es lograr un Documento de Plan Estratégico que daremos a conocer y contrastaremos con todas las personas del centro y que nos marcará las actuaciones de los próximos 3 años.

Por eso os pedimos que aportéis con libertad cuantas ideas puedan permitir que el Plan Estratégico sea el de todas las personas que componemos esta organización. Ideas que sean viables, importantes, urgentes y con un impacto positivo en los diferentes grupos de personas que formamos parte del centro

**Los resultados que se esperan obtener:**

Con este trabajo esperamos poder disponer durante los cursos siguientes de unas herramientas de gestión y coordinación que sean de verdad un instrumento operativo, útil para clarificar objetivos y prioridades y que contribuya a fortalecernos como equipo cohesionado, profesional y motivado. Sobre todo, buscamos afrontar las difíciles situaciones que tenemos que enfrentar desde la fortaleza que da un trabajo reflexivo bien hecho.

**Los límites del proceso: aquello que no está abierto a debate.**

No se trata de decidir asambleariamente los objetivos y las acciones de cada ámbito estratégico. Las personas que formamos el equipo de dirección tenemos responsabilidades que asumimos y a las que no pretendemos renunciar. Solicitamos vuestra participación para realizar el mejor Plan estratégico.

**Los efectos que se desean generar esta sesión:**

Más allá de la tarea que nos planteamos, creemos que esta dinámica también puede

## Anexo 16- Ejemplo de Paneles Participativos para definir Estrategia entre todas las personas Claustro y PAS



RETO 1  
ALUMNADO Y PROYECTO EDUCATIVO



RETO 2  
COMUNIDAD EDUCADORA  
(FAMILIAS, ALIANZAS, BARRIO, PUEBLO, UP...)



**Por ejemplo, sobre estos temas: ¿Qué podemos fortalecer o mejorar?**  
Perfil de Salida, Proyecto Educativo, Modelo Pedagógico, Atención a la diversidad, Internacionalización, Educación No Formal, Servicios Complementarios, Comedor, Extraescolares...

**Por ejemplo, sobre estos temas: ¿Qué podemos fortalecer o mejorar?**  
Familias, AMPA, Barrio, Pueblo, Alianzas, Proveedores, Unidad pastoral, ...

## Anexo 17- Herramientas participativas utilizadas en los claustros de definición de la estrategia

### “Cuatro habitaciones del cambio”



## Anexo 18- Dinámica “Rotabatear la tierra” todas las personas hablar y escuchan

### AX.DINÁMICA DE PARTICIPACIÓN GENUINA PARA (“ROTABATEAR” LA TIERRA)



## Anexo 19- Dinámicas para definir la participación de Grupos de Interés



### Participación en la elaboración de nuestro Plan Estratégico

Definir un proceso o método para realizar la reflexión estratégica en que se estimule a participar a los principales grupos de interés, teniendo en cuenta su relevancia, representatividad, diversidad, etc.

¿Quién crees que debería participar en la elaboración?

¿Cómo se le podría hacer partícipe?

Aspectos a tener en cuenta

## Anexo 20- Dinámica para definir el DAFO y Gestión de riesgos



¿Qué riesgos y amenazas tenemos?  
En los próximos años

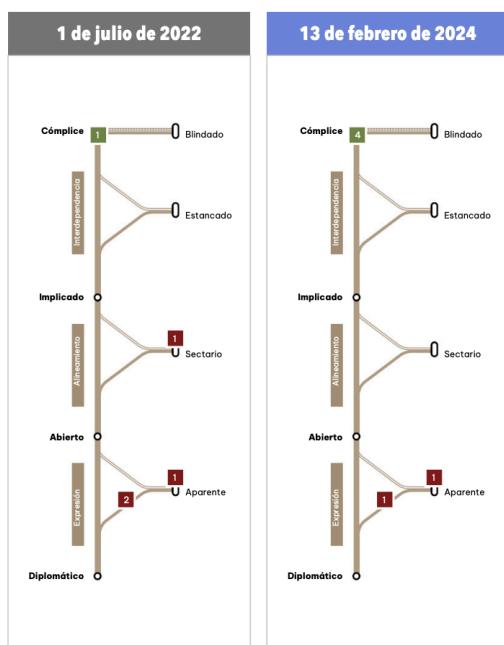


¿Qué es lo peor que podría pasar?  
2028

## Anexo 21- Diagnósticos de la Salud Relacional Sikkhona del equipo Directivo y del Claustro para preparar el contexto de confianza y seguridad psicológica necesario

### Mapa de equipo

Estos mapas representan la situación inicial del equipo cuando se evaluó en la fecha que se indica, y la situación actual. Puede verse la evolución del equipo de una a otra evaluación.



## Estado actual

Disperso **Diplomático**  
Presencia de descarrilamiento **Aparente**

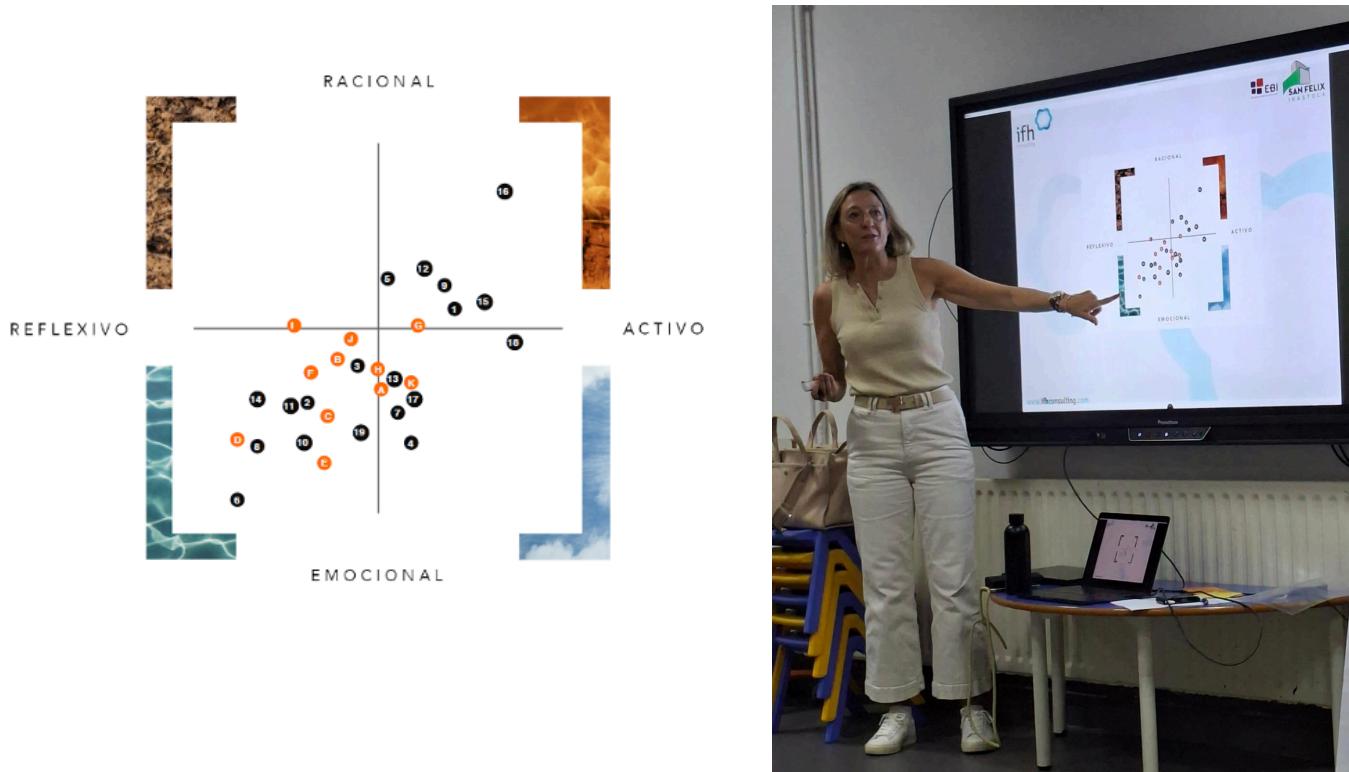


## Anexo 22- Acuerdo inicial para establecer un campo de seguridad psicológica antes de la reflexión estratégica.



1. Nos **escuchamos activamente sin juzgar** para comprender y empatizar, poniéndonos en el lugar de la otra persona.
2. **Cuidamos las formas a la hora de comunicarnos**. Hablamos con humildad, cercanía, en primera persona y sin generalizar, facilitando una comunicación asertiva.
3. **Tenemos en cuenta todos los puntos de vista**, valoramos todas las opiniones, porque todo el mundo pertenece a la organización. Comprendemos que todos tenemos "al menos" un 2% de razón
4. Promovemos la cultura de "**Una propuesta ante una queja**". Cada queja o problema va acompañada de una solución o propuesta
5. **Aportamos sugerencias razonadas. Valoramos y juzgamos de forma constructiva** las opiniones de los demás. Justificamos y razonamos las **decisiones tomadas**.
6. **No triangulamos**. Solucionamos el conflicto con la persona con la que tenemos el conflicto. **Resolvemos los conflictos** de manera práctica y constructiva.
7. Tenemos en cuenta las **emociones y sentimientos** de todas las personas (nos cuidarnos). Mantenemos y fomentamos el **sentido del humor**
8. **Apoyamos y ayudamos a las personas** que lo necesitan cuando sea necesario. **Cuidamos la acogida de las nuevas personas en el equipo** acompañándolas en el proceso
9. **Cumplimos con los compromisos** acordados. Asumimos nuestras responsabilidades de acuerdo con nuestras funciones
10. **Creamos espacios seguros y de confianza** para empatizar, acoger, sostener. **Creamos momentos informales** de comunicación para favorecer la interacción y cohesión del grupo

**Anexo 23- Diagnósticos del mapa relacional Bridge de claustro para establecer cómo expresar nuestras opiniones**



**Anexo 24- Ejemplo de Escaleta utilizado para la organización de un word café con familias para revisar la estrategia y su despliegue**





## ¿QUÉ NECESITAMOS?

Café, pastas, fruta, frutos secos  
Bolígrafos, folios de colores partidos en cuatro.  
Mural blanco bonito letras grandes CAFE PARA TODOS  
Vasos, cucharillas, azúcar, policubos para formar los grupos ( si no son por etapas).

## ZER BEHAR DUGU?

Kafea, pastak, fruta, fruitu lehorak  
Boligrafoak, koloretako orriak lautan zatituta.  
Mural zuri polita letra handiak "KAFEA GUZTIONTZAT"  
Taldeak osatzeko polikuboak (etapaka ez badira), edalontziak, koilaratxoak, azukrea,



#### Anexo 25- Tabla resumen. Herramientas Rol Model – Estrategia Participativa San Félix (orden alfabético)

| Herramienta               | Momento de uso   | Objetivo principal   |
|---------------------------|--|--|
| Árbol de los frutos       | Elaboración de la visión y Cuadro de mando estratégico | Visibilizar resultados colectivos y motivación a través de una visualización para plasmar la relación causa - efecto |
| Alianza del equipo        | Inicio de curso o ciclos estratégicos                  | Generar compromiso grupal y normas compartidas asegurando la integración de nuevas incorporaciones                   |
| Bridge                    | Formación del claustro y resolución de conflictos      | Identificar estilos relacionales y mejorar la comunicación   |
| Briefing diario / semanal | Seguimiento continuo estratégico                       | Flujo de información, reflexión rápida y ajuste ágil   |

|   |  |  |
|---|--|--|
| <b>Café estratégico</b>                     | Encuentros informales con GGI (familias, profesorado...) para recoger aportaciones                           | Escuchar propuestas de mejora en un entorno cercano  |
| <b>Check-in, Check-out</b>                  | Cada comienzo y final de reunión o claustro estratégico  | Para conectar con las personas y asegurar el cierre de compromisos y emocional   |
| <b>DAFO + CAME visual</b>                   | Ánalisis estratégico participativo   | Diagnóstico colectivo y generación de acciones   |
| <b>Frasco del agradecimiento</b>            | Claustros finales de curso y en momentos puntuales para trabajar el campo emocional y motivacional necesario | Fomentar el reconocimiento entre iguales que asegure que las personas estén motivadas para realizar el despliegue de la estrategia           |
| <b>Infografías visuales (retos, PE)</b>     | Comunicación interna y externa de la estrategia permanente en las instalaciones del centro                   | Hacer accesible y compartida la estrategia   |
| <b>Las 4 habitaciones del cambio</b>        | Inició de cada Reflexión estratégica para pasar de la reflexión a la acción                                  | Evaluar el plan estratégico anterior y comentar a reflexionar en el nuevo periodo estratégico  |
| <b>Lo mejor / Lo peor</b>                   | Al comienzo de cada plan estratégico   | Extraer aprendizajes del pasado y proyectar mejoras. Poner foco a partir de la experiencia pasado y utilizar el enfoque basado en soluciones |
| <b>La motivación en Juego</b>               | Cada Reflexión estratégica   | Testar cuales son los factores motivaciones individuales y por equipo para asegurar que estan presentes en la nueva estrategia               |
| <b>Propósito</b>                            | En cada reflexión estratégica  | A través de la metáfora construir el propósito compartido, el para qué de San Félix  |
| <b>Propuestas de mejora (buzón digital)</b> | Abierto todo el curso escolar  | Recogida estructurada de ideas de mejora   |

|  |   |  |  |
|--|---|--|--|
| <b>Referéndum<br/>Ikastola</b>                         | Toma de decisiones estratégicas clave       | Ejercicio de participación democrática   |  |
| <b>Reuniones<br/>de<br/>delegados<br/>trimestrales</b> | Implicación del alumnado                    | Canalizar propuestas del alumnado y fomentar su protagonismo   |  |
| <b>Sikkhona</b>  | Diagnóstico del equipo directivo y claustro | Evaluar salud relacional y preparar el contexto participativo. Asegurar la seguridad psicológica para la estrategia  |  |
| <b>Speed boat</b>                                      | En cada reflexión Estratégica               | Recoger aportaciones y priorizar acciones en torno al DAFO Visual  |  |
| <b>Trabajo<br/>fotografías</b>                         | Dinámicas participativas                    | Conectar emocionalmente con el propósito del centro y trabajar con diferentes lenguajes, comunicarnos con la imagen  |  |
| <b>Visual Board</b>                                    | Sesiones de visión compartida futura,       | Visualizar el San Félix deseado. Pasar de visiones compartidas a una única visión que todas las personas compartimos |  |
| <b>“Lantalde”s<br/>interetapa</b>                      | Coordinación transversal                    | pedagógica   | Impulsar el despliegue estratégico por áreas |