



PARA EVALUACIÓN EXTERNA SEGÚN  
EL MODELO DE GESTIÓN AVANZADA  
**2018**



<b>INDICE DE CONTENIDOS</b>	<b>PAG.</b>
<b>PRESENTACIÓN</b>	<b>4</b>
<b>ESTRATEGIA</b>	<b>7</b>
E 1	8
E 2	9
E 3	10
E 4	11
<b>CLIENTES</b>	<b>14</b>
C 1	15
C 2	16
C 3	17
C 4	18
<b>PERSONAS</b>	<b>21</b>
P1	22
P2	23
P3	24
P4	25
<b>SOCIEDAD</b>	<b>28</b>
S 1	29
S 2	30
<b>INNOVACIÓN</b>	<b>32</b>
I 1	33
I 2	33
I 3	34
I 4	35
<b>ANEXOS</b>	<b>37</b>
<b>GLOSARIO DE TÉRMINOS</b>	<b>87</b>



Anexo	Título del anexo	Pag	Anexo	Título del anexo	Pag
E1	Misión y Visión del Centro.	37	P1	Valores de la Organización. Herramienta de gestión de las Personas.	63
E2	Organización de las personas en los equipos en coherencia con la Misión.	38	P2	Bolsa de candidatos para cubrir puestos en el Colegio.	64
E3	Fuentes de información de las cinco líneas de gestión de la Estrategia en los planes cuatrienales y anuales. Extracto Línea 5	39	P3	Criterios de invitación para ser cooperativista.	65
E4	Líneas de actuación en los planes cuatrienales y anuales.	40	P4	Medidas EFR. Herramienta de gestión de las Personas.	66
E5	Gestión de riesgos estratégicos.	41	P5	Acciones de mejora que se han ido poniendo en marcha a raíz de áreas detectadas en las pruebas de Stress del curso 2011-2012.	67
E6	Distribución de equipos educativos. Horas de personas en equipos dedicadas a reuniones de planificación, coordinación, seguimiento y ajustes.	42	P6	Planes de formación de los últimos cinco años.	68
E7	Distribución de todos los equipos. Horas de personas en equipos dedicadas a reuniones de planificación, coordinación, seguimiento y ajustes.	43	P7	Herramientas para la estimación del Desempeño.	69
E8	Gestión de los equipos. Estructura de AGUA. Extracto de un equipo.	44	P8	Origen de nuestro concepto de liderazgo actual	70
E9	Gestión de los equipos. Relación entre equipos y documentos clave.	45	P9	Niveles de liderazgo.	71
E10	Gestión de los equipos. De los procesos a los equipos. Evolución que no ha sorprendido a nadie	46			
E11	Despliegue de estrategia en equipos.	47	S1	Esquema Sociedad Urkide.	72
E12	Mapa de indicadores relevantes.	48	S2	Acciones solidarias programadas.	73
E13	Indicadores de Clientes y Sociedad	49	S3	Sesiones abiertas de Innovación con alumnos y familias Programa "Ábrete Urkide gure ARTEan".	74
E14	Indicadores de Estrategia, Personas e Innovación	50	S4	Agenda 21 escolar.	75
E15	Avances en los últimos años	51	S5	Semana verde 2018.	76
C1	Encuesta para antiguo alumnado de Urkide.	52	I1	Definición de Innovación del Colegio Urkide.	77
C2	Punto de libre disposición. Proceso de admisión.	52	I2	Esquema del proceso de innovación del Colegio Urkide.	78
C3	Procedimiento de admisión y calendario. Acciones de mejora del proceso de admisión.	53	I3	Esquema de la metodología del paso de ideas a proyectos.	79
C4	Identificación de expectativas e intereses de los clientes.	54	I4	Valor añadido del Centro de Innovación Urkide.	80
C5	Medidas de atención a las familias.	55	I5	Percepción de agentes externos sobre la apertura al cambio de Urkide.	80
C6	Encuentros profesorado-familias.	56	I6	Formación del profesorado y equipos de innovación que han gestionado el cambio.	81
C7	Proyecto pedagógico Urkide Bidean.	56	I7	Congelador de ideas (extracto primeros y últimos años).	82
C8	Espacio web Urkide Bidean. Participación abierta en el desarrollo del proyecto.	59	I8	Proyectos del Centro de Innovación Urkide financiados por la Fundación Urkide.	83
C9	Evolución pedagógica del centro.	59	I9	Criterios para generar equipos de innovación.	84
C10	Producción y distribución. Fases de planificación, prestación del servicio, seguimiento, evaluación y ajuste.	60	I10	Costes realizados en Equipos de Innovación específicos 17-18.	85
C11	Extracto de evaluación de proveedores.	61	I11	Formación presencial del CIU	86
C12	Sistemática de encuestas.	62			



## Presentación

Nombre del colegio: **Colegio Urkide Ikastetxea S. Coop**

Año de fundación: **1882 (cooperativa desde 2007)**

Dirección completa: **Calle Magdalena 8, Vitoria-Gasteiz (01008) Álava**

Teléfono: **945133100**

E-mail: **info@urkide.org**

Página Web: **www.urkide.org**

Tipo de colegio: **Concertado en todos los niveles**. Laico. Cuatro líneas con alumnos de dos años de edad y tres líneas en cada curso desde 1º de infantil hasta 2º de Bachillerato. Un Ciclo Formativo de Grado Superior de actividades física y animación deportiva.

Número de alumnos: **1.436**

Personal del centro: **120** (89 miembros de la cooperativa)

Urkide es un centro educativo laico, privado concertado que optó en 1995 por un sistema de gestión basado en el Modelo Europeo E.F.Q.M. y desde el año 2015 por el Modelo de Gestión Avanzada. La actividad se refleja en nuestra Misión y Visión revisada el curso 2015-16 con la participación de toda la Comunidad Educativa del Colegio ([anexo E1](#))

Misión de Misión de Urkide 2016	Visión de Urkide 2016
<p>Colegio Urkide Ikastetxea S. Coop. es un centro educativo concertado, ubicado en Vitoria-Gasteiz y promovido por una cooperativa de trabajo asociado declarada de utilidad pública.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollamos un proyecto educativo propio, dinámico y plurilingüe que acompaña al alumnado en su formación, tanto académica (aprender a aprender y a pensar), como en valores (aprender a ser y a convivir).</li> <li>• Nuestro proyecto educativo abarca desde los 2 años hasta Bachillerato y un Ciclo Formativo de grado superior. Está abierto a todos, responde a la diversidad y busca educar personas que lleguen a integrarse de forma autónoma en la sociedad con actitud crítica, responsable y capacidad de transformación.</li> <li>• La gestión se basa en la mejora continua y pretende la implicación y satisfacción del alumnado, las familias, los trabajadores y la sociedad.</li> <li>• El personal del centro, mediante el trabajo en equipo, la utilización de nuevos recursos y a través de una cultura de innovación, participa activamente en la gestión y en la mejora de las tareas educativas.</li> </ul>	<p>El Colegio Urkide Ikastetxea S. Coop. aspira a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Consolidarse como un centro de referencia en su acción educativa y social, pionero en innovación, reconocido por su calidad en los ámbitos pedagógico, de gestión y de atención al alumnado, a sus trabajadores y a las familias.</li> <li>• Ser un centro con un proyecto comprometido con los retos del futuro, sólido y permeable, tanto a nuevas ideas o metodologías que nos ayuden a mejorar como a compartir nuestras buenas prácticas.</li> <li>• Que cada alumno desarrolle las competencias necesarias para integrarse y desenvolverse activa y creativamente en el mundo, sin olvidar sus raíces. Pretendemos que sea responsable y respetuoso con las personas y el medio ambiente.</li> </ul>

De la misma manera, se actualizaron los Valores de la Organización, con un enfoque de la actividad de cada persona, del trabajo de los equipos, de la gestión global del centro y en definitiva, de la gestión de los recursos humanos y del liderazgo.



(YO) COMO INDIVIDUO	(YO) COMO PARTE DE EQUIPOS	(YO) COMO MIEMBRO DE LA ORGANIZACIÓN
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>COMPROMISO</b> con Urkide S. Coop Cooperativa de trabajo asociado, y con las responsabilidades que conlleva.</li> <li>2. <b>IDENTIFICACIÓN</b> con el modelo de educador acordado por todos a partir del alumno-objetivo de "Urkide Bidean" y con el Proyecto Educativo de Centro (PEC).</li> <li>3. <b>IMPLICACIÓN</b> en el buen ambiente a través del respeto y confianza en las personas.</li> <li>4. <b>LIDERAZGO</b> positivo en el aula y en los equipos en los que participa.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. <b>PARTICIPACIÓN</b> activa en el trabajo en equipo, mediante la coordinación, el consenso, la revisión y el cumplimiento de los objetivos de cada grupo y de la organización para cumplir y <b>SORPRENDER</b>.</li> <li>6. El aprendizaje continuo y la experiencia de cada persona al <b>SERVICIO</b> del grupo.</li> <li>7. Equipos equilibrados, que buscan y generan nuevas ideas (<b>CREATIVIDAD</b>) y activos para llevarlas adelante y difundirlas (<b>EMPRENDIMIENTO</b>).</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>8. <b>MEJORA CONTINUA</b> como medio de dinamizar la actividad del centro mediante la gestión y coordinación de equipos.</li> <li>9. <b>GESTIÓN ÉTICA</b>, sostenible, solidaria que identifica las necesidades de la com. educativa y procura su satisfacción</li> <li>10. <b>COHERENCIA</b> con el modelo de colegio acordado por todos a partir del alumno-objetivo de "Urkide Bidean".</li> </ol>

**Nuestro modelo organizativo** se basa en un sistema de "gestión por equipos". Tras un análisis de los resultados del año y de las sugerencias del personal referidas a la facilidad de gestión, se optó por este sistema porque se adecua más al funcionamiento real del colegio. Es un sistema donde cada equipo gestiona sus objetivos, los alinea con los de la organización, gestiona sus indicadores y dispone de tiempo semanal y de recursos para llevarlo adelante.

Dentro de estos equipos hay de gestión, académicos y de apoyo. La coordinación de los equipos se realiza desde el Equipo Directivo, que participa en muchos de ellos y asegura que la comunicación es adecuada. Dicho ED dispone de dos horas de reunión semanales para puesta en común, seguimiento de equipos y objetivos y para trazar líneas de futuro. Además, el equipo del Consejo Rector, máximo órgano de la cooperativa, se reúne semanalmente para el seguimiento de los objetivos de la cooperativa. En este equipo participan dos miembros del ED para facilitar y agilizar la coordinación cooperativa-colegio. A modo de organigrama se puede ver un esquema en el [anexo E2](#).

**Nuestro mercado** se localiza en todo Vitoria-Gasteiz. De forma natural, los barrios más cercanos son los que cubren el mayor número de plazas. No obstante, la ausencia de formaciones similares hace que, en ciertos niveles, bachillerato o ciclo formativo, se acerquen alumnos de otros barrios, pueblos de Álava, incluso de otras provincias. En este caso, los clientes son los alumnos y sus familias a distinto nivel según la edad del alumnado.

Aunque al hablar de **competencia** podríamos hablar de todos los centros educativos de Álava, nuestra competencia más directa son los centros concertados de la zona: Marianistas, Niño Jesús, Corazonistas, Veracruz, Virgen Niña, Carmelitas, Presentación de María, Nclíc y Nazaret. A pesar de ello con la mayoría mantenemos relaciones cordiales, intercambiamos buenas prácticas y participamos en actividades conjuntas.

**Los grupos de interés** del centro también se han actualizado en función del funcionamiento del centro y de los nuevos retos de futuro. Así las acciones de benchmarking nos han hecho ver que hay un grupo de interés muy importante que podríamos denominar "**de los que podemos aprender**". Aquí tenemos referencias en centros educativos, expertos en determinados temas, educativos, de gestión, sociales, personas de la Administración, ... Muy importante identificar de quién aprender, el qué. Tenemos otro grupo que podríamos llamar "**los que creen que les podemos enseñar**". Debemos saber a quién le interesa y el qué. Son centros educativos, profesionales de la educación, la administración que debe conocer nuestros resultados. Existe otro grupo que son a "**los que puede beneficiar o no nuestra presencia**", más allá de intereses formativos. Aquí están todos los agentes relacionados con temas sociales, solidarios, vecinos cercanos, la propia ciudad, el mercado laboral, los alumnos en prácticas de universidades y ciclos formativos, ...

Apartado especial para los grupos de interés "**de casa**". Aquí está la propia Cooperativa como persona jurídica, las personas cooperativistas, las personas que trabajan en la organización, los alumnos, sus familias. Todos ellos con unas perspectivas distintas, unos intereses diferentes y con información relevante tanto para ellos como desde ellos para el colegio. En este caso, la facilidad en el trasvase de información y de comunicación es especialmente relevante.

En el apartado de Innovación podemos destacar que tras la autoevaluación focalizada realizada en 2006 se definió el concepto de **Innovación** para Urkide, se creó el centro de Innovación y se cambió el enfoque de la innovación para incluir ambas estructuras. Fruto de este trabajo se han conseguido desarrollar productos para la formación del profesorado propio, se han puesto en marcha proyectos de fomento de la creatividad y el emprendimiento a todos los niveles, se participa en proyectos conjuntos con empresas aliadas para la mejora educativa en general y se han iniciado proyectos de internacionalización.

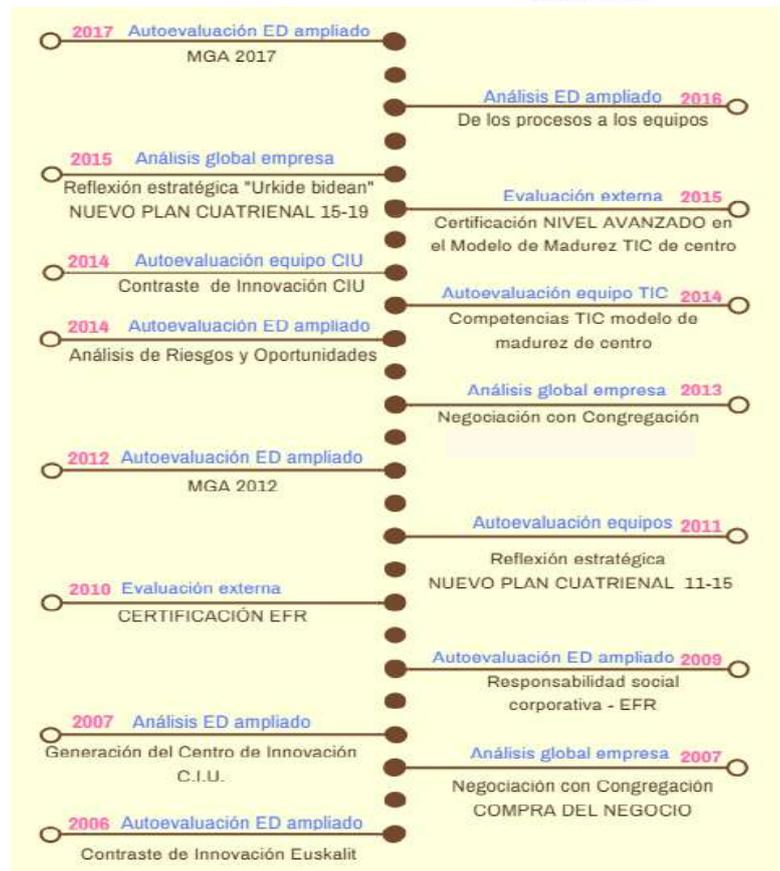
Respecto a la **Sociedad**, en 2008 realizamos una autoevaluación focalizada en RSE para analizar nuestras actuaciones y buscar maneras de mejorarlas. Así, entre otras cosas, decidimos certificarnos como empresa EFR (Empresa Familiarmente Responsable) por las posibilidades que nos ofrece para equilibrar las medidas de conciliación del personal con las del alumnado y sus familias; conseguimos la certificación como Escuela Sostenible y aprovechamos los recursos del centro de Innovación para difundir las herramientas creadas y las buenas prácticas del colegio con otros centros educativos interesados y con la sociedad en general.



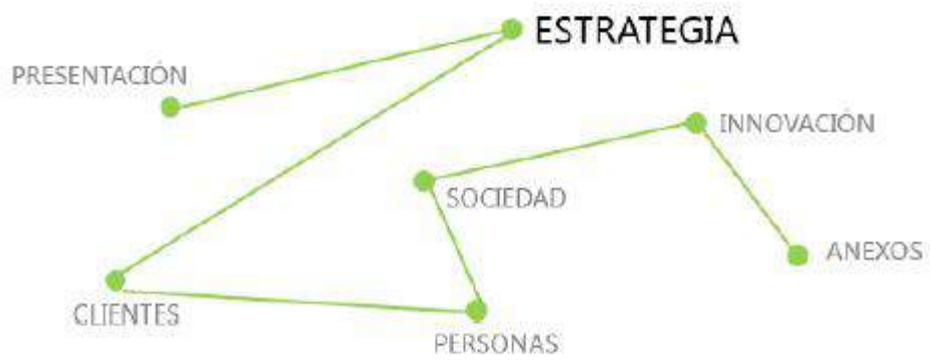
Algunos de nuestros **hitos de gestión** en estos últimos años aparecen reflejados en la imagen adjunta y algunos de **los reconocimientos externos** conseguidos fruto de dicha gestión son:

- “Q” de plata en 1999, siendo el primer Centro Educativo en recibir este reconocimiento.
- Q” de oro en noviembre de 2003, siendo el primer Centro Educativo de Álava en recibir este reconocimiento.
- Premio Europeo a la Excelencia Empresarial: Primer Centro de Euskadi y del resto del estado en conseguirlo. Noviembre de 2004. Los evaluadores europeos destacaron de nuestra organización “El liderazgo y el grado de consecución de los objetivos”.
- Empresa Familiarmente Responsable, desde 2010
- Colegio con Competencia Digital en “NIVEL AVANZADO”, desde 2015.
- Escuela Sostenible, desde 2015

**Nuestros retos** se podrían resumir en los siguientes. Son retos que unidos representan nuestra **ventaja competitiva** y, a la postre, son los **factores** que aseguran el **éxito** de la organización:



- Mantener y mejorar día a día la gestión basada en la mejora continua, con aplicación de la metodología PDCA a todos los niveles
- Conseguir una Organización que respalde al máximo la consecución de los objetivos-alumno, objetivos-profesor y objetivos-Centro Educativo, que entre todos queremos desarrollar en el programa Urkide Bidean.
- Desarrollar el nuevo modelo organizativo hijo del anterior. De la gestión por procesos a la gestión por equipos. De la gestión de procesos - herramienta queremos pasar a la gestión por equipos vivos dispuestos a crear y a emprender nuevos retos.
- Desarrollar las posibilidades de la alianza con la empresa de gestión documental y de documentación (Inika). Confluir en lo posible la utilización de Inika con la utilización de Google Apps, apuesta del centro para el uso tanto en el aula como en la comunicación.
- Apostar por nuevas metas a nivel pedagógico que den respuestas al tipo de alumno que queremos educar y que queremos aportar a la sociedad.
- Mantener esa actitud de aprendizaje que se apoya en las numerosas acciones de benchmarking que son realizadas por un gran número de Personas en todos los ámbitos, así como la asistencia a diferentes foros, congresos, jornadas, ...
- Responder con criterios actuales a la actualización de las Personas
- Transmitir entre todos al nuevo profesorado, nuestra manera de trabajar, nuestra involucración con el colegio, acentuada desde la generación de la Cooperativa de Trabajo Asociado, una de las pocas que existen en el mundo educativo de Euskadi.
- Replantearse de manera continua la satisfacción de todos con la labor que realizamos, tanto desde el punto de vista del cliente como desde el punto de vista de las personas. Trabajar en un ambiente agradable y colaborativo para todos que promueva aumentar las ganas de trabajar tanto en el aula como en la gestión.
- Actualizar las medidas EFR que promuevan la mejora de las condiciones tanto en el trabajo como de conciliación con la vida personal.
- Fortalecer la nueva estructura societaria como cooperativa, respaldar año a año la inversión de recursos para amortizar, actualizar las instalaciones, generar nuevas y adecuar y modernizar los espacios.
- Desplegar al máximo nuestra condición de cooperativa de utilidad pública, revisando continuamente los agentes sociales sobre los que podemos incidir con nuestra actividad.
- Aumentar la involucración del centro en actividades de la ciudad, en la colaboración con ONGs y en actividades de sostenibilidad y medioambiente, por las que el centro ha sido reconocido.
- Mantener viva la vela de la Innovación que se considera por los diferentes agentes una característica esencial del centro. El colegio ha sido precursor de numerosas iniciativas en los últimos 25 años, lo que demuestra una manera de entender la educación como algo cambiante y ampliamente mejorable ([anexo E15](#)).



## Estrategia. E.1 Cómo gestionamos la información necesaria para definir la estrategia.

Entendemos por grupos de interés (GI) el conjunto de personas y organizaciones que hacen que el Colegio Urkide, tal como se le conoce ahora, tenga razón de ser. Sin familias, alumnos, personas de la organización, socios de la cooperativa, difícilmente se podría dar esta acción educativa. Pero si además Urkide aspira a ser un centro responsable con la sociedad y comprometido con los retos del futuro, no podemos dejar de considerar GI a la sociedad y en concreto a las organizaciones aliadas en campos de aprendizaje e innovación, a las instituciones de gestión académica y a las organizaciones con fines sociales y medioambientales.

Las expectativas de las familias se identifican por diferentes medios que se encuentran recogidos en el [anexo C4](#). Destacan la relación directa e intensa del ED con la AMPA, Consejo Escolar y Padres coordinadores de aula y de los tutores con las familias del alumnado y con los propios alumnos.

Las principales expectativas de las familias se reflejan en la formación académica, en valores y en el bienestar de sus hijos en el centro.

Las expectativas de los profesores, habitualmente de carácter personal, se reconocen a través de la entrevista anual con miembros del equipo directivo, además de reuniones informales a lo largo del curso. Se dan situaciones personales de diversa índole que el equipo directivo debe conocer y a las que, apoyándose en la aplicación de las medidas EFR, debe dar cauce. En ocasiones son necesidades formativas o de organización que el equipo directivo trata de facilitar. Los objetivos prioritarios de los socios son la viabilidad societaria y desarrollar el proyecto pedagógico aprobado por todos: Urkide Bidean.

A nivel social, Urkide se compromete a mantener los requisitos de la Administración, a mantener unas relaciones fluidas y de la colaboración con la Delegación de Educación, Inspección, Berritzegune, y a cumplir con las aplicaciones informáticas de gestión académica o de financiación. La colaboración con la asociación Más Familia en la adaptación de la certificación EFR a centros educativos nos permite disponer de información relevante de la aplicación en el sector. El ámbito de colaboración con diversas empresas tecnológicas (Ibermática, Deusto Sistemas) y de comunicación (Xabide, Komunika) en proyectos conjuntos, nos aporta conocimiento e información sobre nuevas alternativas de futuro.

La estrategia se elabora fundamentalmente a partir de los resultados internos y de fuentes de información externas. En cuanto a los primeros, el equipo directivo para la realización de planes anuales y el resto de los equipos para hacer sus objetivos propios, utilizan resultados de los indicadores relevantes y de otros indicadores y sensores, los resultados de las encuestas generales anuales, los resultados escolares obtenidos internamente y externamente que se comparten con nuestra patronal (Ikasgiltza), las propuestas de personas y equipos, los resultados económicos y las situaciones que se han dado en el centro con repercusión exterior.

Las tareas que se plantean en los planes cuatrienales y en los correspondientes anuales (tradicionalmente desde el año 1995 llamados objetivos) se distribuyen en 5 líneas que, con ligeras modificaciones, llevan utilizándose por los equipos directivos del centro en 6 planes cuatrienales y 23 planes anuales. a) la gestión general del colegio (herramientas de calidad y mejora continua), b) el aseguramiento de la documentación que facilite el trabajo de las personas, c) el desarrollo del proyecto pedagógico, d) la gestión de las Personas y de los Clientes, e) el desarrollo de la cooperativa. En el [anexo E3](#) pueden verse las fuentes de información que, procedentes de los diferentes GI, se utilizan en cada una de las cinco líneas de los planes cuatrienales y anuales.

La información se recoge vía web, por asistencia a foros educativos (Ikasgiltza, Erkide Irakaskuntza, Q oro hezkuntza), o a experiencias educativas de interés, con la participación del centro de innovación, que actúa como observatorio tecnológico educativo. Cuatro personas de la Organización han estado actuando como evaluadores de Euskalit tanto en evaluaciones de contraste, de innovación o globales, lo que es sumamente enriquecedor para la gestión del centro.

Diferentes personas del centro han realizado viajes para conocer realidades educativas de otros países (Holanda, Finlandia, Canadá, México, Uruguay, Argentina, Chile) que han producido cambios de paradigmas y toma de decisiones.

### Evaluación y ajuste.

Año	Identificación y metodología	Cambios y Mejoras realizadas	Resultados y consecuencias
2007	Aunque el traspaso fue muy tranquilo entre la Congregación de Ursulinas y la nueva cooperativa, se produjeron las lógicas inquietudes ante el cambio de titularidad.	El equipo directivo a través de reuniones con la AMPA, y de comunicaciones a las familias dedicó muchos esfuerzos en explicar el cambio y tranquilizar a los clientes.	El proyecto educativo que asumió la nueva cooperativa había estado gestionado por el personal del centro desde el año 1991, que se generó el primer ED seglar.
2010	Tras la nueva identidad societaria, se identificaron opiniones sociales en las que se planteaba la cooperativa como un posible negocio para los socios. Reflexión estratégica en el C.R. sobre el futuro de la S. Coop.	Decisión de la Asamblea de la Cooperativa a propuesta del Consejo Rector de solicitar la "Declaración de cooperativa de utilidad pública y sin ánimo de lucro." Se aclara la misión de la Cooperativa tanto como Sociedad como para sus miembros.	Se desvincula la participación como socio en la cooperativa de la obtención de beneficios y del derecho sobre el patrimonio de la cooperativa. Se le da valor a la capacitación de las personas en su entrada en Urkide S. Coop.
2012	Tras cinco años de la cooperativa, se ve necesario que el proyecto dé un salto cualitativo y se identifican nuevas oportunidades de futuro y posibilidades para nuestros alumnos	Se decide visitar centros educativos avanzados, Montserrat, Begoñazpi, Vizcaya, San Prudencio, Gredos, San Cernin, Irabia, Padre Piquer, San Patricio, GSD Educación, Virgen de Europa, Colegio Estilo.	El ED, responsable de la estrategia, revisa y decide coyunturalmente los centros a visitar por iniciativa propia o de un equipo. Son los pasos previos al proyecto "Urkide Bidean".
2015	Opiniones de las personas sobre la gestión de procesos, el modelo MGA, y la necesidad de buscar otra mecánica. Equipo de Organización.	Se plantea a todas las personas simplificar el funcionamiento bajo la premisa "menos es más". Surge la identificación con una metodología de trabajo aceptada por todos.	Se implantar la gestión por equipos. Se trabaja tanto en valorar y aprovechar lo relativo al sistema anterior como a crecer en este nuevo método.



2016	El nuevo modelo MGA y la reflexión del modelo utilizado en planes generó en el equipo de Organización la necesidad de revisar las líneas.	Las 5 líneas de los planes pretenden impulsar los 6 elementos del modelo MGA y los 2 retos fundamentales, el desarrollo de la cooperativa y el proyecto pedagógico	En cualquier plan participa la estrategia en base MGA, el proyecto pedagógico, Personas y Clientes, y Sociedad e Innovación en Línea Cooperativa.
------	---	--	---

## Estrategia. E.2 Cómo reflexionamos y establecemos la Estrategia.

La estrategia del centro, soportada por un sistema de gestión implantado en 1995 bajo las propuestas del modelo de evaluación de la Calidad Total de EFQM y a partir del 2015 por el Modelo de gestión avanzada desplegado por Euskalit, recoge desde ese año la Misión, Visión y Valores de la Organización actualizadas y los sucesivos planes cuatrienales y anuales del centro. Nuestras reflexiones periódicas de la Misión, Visión y Valores forman parte pues de la cultura del centro y junto con las aportaciones a los planes, garantizan los siguientes aspectos:

Mantener actualizada nuestra estrategia. El Premio Europeo EFQM del 2004 precisamente se centró en “el liderazgo y la consecución de objetivos” y destacó la alta participación de las personas en la gestión de sus actividades, su nivel de autonomía y empoderamiento y la participación desde todas las áreas en la consecución de los objetivos propuestos en la Organización. En la actualidad el protagonismo de los equipos nos lleva a reconocer su alto nivel de liderazgo. Sobre ellos, se apoyan y descargan la mayor parte de las decisiones que se toman en el centro. Hoy hablamos de liderazgo expandido fundamentado en los equipos. El nivel de autonomía y de empoderamiento se ha trasladado también a los equipos, que no solo despliegan los objetivos de la organización, sino que elaboran y gestionan los suyos propios, actúan con propiedad en todos los aspectos que les corresponden y gestionan las reclamaciones y sugerencias que les competen. Los equipos recogen al principio lo que el centro les pide y explican al final lo que han realizado y los resultados obtenidos. El seguimiento de los mismos, función del equipo directivo, se realiza, en la mayoría de los casos, como elemento aglutinador y de máxima coherencia.

Crear afección hacia nuestra estrategia por medio de la reflexión individual y grupal por parte de los principales grupos de interés. Con esta meta se ha reflexionado en equipos de trabajadores, Ampa, Consejo Escolar, Administración y Patronos de la Fundación. Todas las encuestas dejan una pregunta abierta para aportar nuevas posibilidades. La revisión de los elementos estratégicos MVV se concreta en E4.

La elaboración y redacción de los planes cuatrienales corresponde a cada nuevo equipo directivo y se realiza una vez nombrado el mismo. Lo genera el presidente de la cooperativa una vez elegido por los socios cada cuatro años. En su candidatura presenta los miembros del Consejo Rector que le acompañarán en caso de ser elegido. En este equipo se fragua la elección del equipo directivo del centro, en sintonía con la candidatura que gestionará la cooperativa. Este equipo, formado por personas conocedoras de sus ámbitos de actuación, dispone de tiempo de liberación de clases para realizar sus tareas durante el curso, fundamentalmente de coordinación y seguimiento de que se va haciendo lo previsto en los calendarios. Es por ello que participa en diferentes equipos de gestión, dándoles coherencia y poder ejecutivo a los mismos. Cada uno de los planes se organiza en cinco líneas de gestión ([anexo E4](#)).

Los equipos directivos deben respetar e impulsar las dos grandes razones del modelo de negocio de Urkide: la consolidación de la Cooperativa creada en el 2007, Colegio Urkide Ikastetxea S. Coop., y el desarrollo de nuestro propio proyecto educativo, Urkide Bidean. Y para conseguir estos dos grandes objetivos hay que apoyarse en los GI del centro. En el caso del desarrollo cooperativo, en las Personas, en las asociaciones a las que pertenece la cooperativa, en las instituciones administrativas, en los proveedores y en los aliados. Los socios de la cooperativa han hecho en este campo grandes avances, siendo capaces económicamente de desarrollar la remodelación de uno de los edificios y la construcción de otro.

Los planes, al fin y al cabo, son guías de gestión. La disponibilidad del equipo directivo y sus dos horas de reunión semanal favorece que se vayan produciendo cambios de rumbo a lo largo del curso ante acontecimientos imprevistos como nuevas actividades que se proponen al centro de participación de alumnos o personas, cambios normativos que pueden aparecer en cualquier momento o el conocimiento de posibilidades que se pueden implantar a corto plazo.

En el 2014 se hizo una reflexión por parte del equipo directivo ampliado para identificar riesgos y oportunidades. Si consideramos los económicos como de riesgo remoto, siempre y cuando se mantengan los conciertos y las familias sigan contando con el centro, los riesgos posibles son aquellos que puedan perjudicar estas premisas. Por lo tanto, es preciso cumplir con las obligaciones derivadas de los conciertos económicos y con la apuesta por la labor educativa de calidad y de futuro. En el [anexo E5](#), se presenta un extracto del documento y de sus consecuencias.

Evaluación y ajuste.			
Año	Identificación y metodología	Cambios y Mejoras realizadas	Resultados y consecuencias
2015	Revisión de las encuestas. Modelo MGA 2015: simplificar y dar autonomía a los equipos	La gestión de equipos trae nuevas metodologías en la elaboración de la Estrategia y en las revisiones de los objetivos alcanzados.	Adaptación a la nueva realidad y dar valor a la gestión autónoma de los equipos y su liderazgo en la toma de decisiones
2014	Aprendizaje en el grupo “Hezkuntzan Kudeaketa Aurreratua” sobre análisis de riesgos.	Reflexión sobre Riesgos y oportunidades. Identificación de aspectos interesantes para el nuevo plan cuatrienal.	La misma acción se realizará en el curso 2018-2019 de cara al nuevo plan cuatrienal.
2015	Adaptar el modelo “Visual Thinking” empresarial propuesto por una socia de la cooperativa.	Decisión de presentar la Misión y la Visión del centro de una manera visual a través de una imagen.	Mayor identificación de los trabajadores con la estrategia de la organización y facilidad de comprensión para personal, familias, alumnado y sociedad en general.



2016	Tras el cambio de modelo organizacional, la reflexión sobre M, V, V, tomando como referencia la gestión de valores de ASLE.	Decisión de que los Valores formen parte esencial de la gestión de las personas y sirvan de elemento de contraste para el ED en revisiones y liderazgo del futuro.	En la actualidad los Valores son un compromiso para todas las personas, una manera de entender el trabajo en Urkide y un elemento de valoración del mismo.
2018	Referencias de organizaciones avanzadas que tienen encuestas de impacto en sociedad: Xirimiri, Begoñazpi	Al igual que en se hizo en el 2006, momento previo a la creación de la cooperativa, se está realizando una consulta a personas que conocen el centro sobre su visión de Urkide, 10 años después.	Esta información será de sumo interés para la generación del plan cuatrienal 2019- 2023 pues incluirá una perspectiva externa de cuál es el reflejo social del trabajo que se desarrolla en Urkide.

### Estrategia E.3 Cómo desplegamos la estrategia.

En 1991, la provincial de la Congregación de Ursulinas trasladó a los trabajadores del colegio la decisión de traspasar la gestión a un equipo formado por cinco personas del centro que elegiría la propia Congregación tras realizar una consulta motivada entre el personal. Fue un momento clave en la gestión del centro que pasó de ser una estructura jerárquica al uso en aquella época, perteneciente a una congregación religiosa, a ser una estructura sin definir en ese momento. El primer equipo directivo formado por profesores sin experiencia en gestión, se formó en Madrid con Manuel Álvarez, experto en gestión educativa, en Dirección por Objetivos, modelo que aplicó hasta 1995.

En este año 1995 el equipo directivo entró en una formación para centros piloto en Euskalit en un nuevo modelo de gestión basado en el modelo de evaluación EFQM. Este modelo permitía la transición de una gestión por objetivos a una gestión más participativa en la que el trabajo de las Personas se apoyaba en los objetivos a trabajar, pero se basaba en procesos estructurados de acciones.

Si inicialmente el foco apuntaba hacia los objetivos y después hacia los los procesos, en el 2015 consideramos que el foco debía orientarse hacia la gestión real que se estaba llevando en el centro y que se centraba en la gestión de las Personas a través de los Equipos. De una gestión por objetivos, pasando por una gestión por procesos para llegar a una gestión por equipos. Las Personas de la Organización aceptaron la propuesta, que vieron como una evolución hacia una situación más cotidiana, buscando como el propio modelo MGA, la simplificación de los planteamientos, la agilidad de las acciones y la puesta en valor de las tareas de: a) estudio de propuestas en el equipo, b) decisión conjunta de todos, c) coordinación del despliegue en el aula o en las áreas de influencia, d) seguimiento del cumplimiento del plan que las personas hacen en los equipos y análisis de resultados y emisión de nuevas propuestas.

Como puede verse en los [anexo E6](#) y [anexo E7](#), se tienen cuantificadas las horas de personas en equipos y su número es claramente definitorio. Reuniones que se utilizan exactamente para lo que se ha explicado. Para gestionar mediante un PDCA las actividades responsabilidad de cada equipo. Al principio de curso, en lo que empresarialmente podríamos llamar producción, se llevan a cabo la mayor parte de las tareas de las primeras fases, pues se estudian nuevos objetivos y se toman decisiones para el curso. A lo largo del curso, las reuniones sirven fundamentalmente para cohesionar la aplicación de las tareas por parte de los miembros del grupo y en definitiva llevan mucho tiempo de coordinación, seguimiento y ajuste. Al final de curso, en el momento del cierre se analizan resultados, se identifican áreas que mejorar y se lanzan nuevas propuestas. En el [anexo E8](#) se puede ver un extracto de AGUA. nombre con el que conocemos en el centro a la organización de los equipos. En él puede verse la jerarquización, conexión, responsables. En el [anexo E9](#), puede observarse la relación entre los equipos y los documentos relevantes. Cada equipo gestiona su área de influencia y está creado con un determinado fin, tiene un responsable y unos participantes, dispone de un tiempo semanal para realizar su trabajo, alinea sus objetivos con los de la Organización y genera los suyos propios del año. Dispone de una documentación relevante que actualiza y de unos indicadores que controla y revisa. Los equipos proceden de equipos de procesos, con lo que la documentación del proceso, sus indicadores, y otros aspectos se han transferido de un sistema al otro. Entendimos que la sistemática de la mejora ya estaba implantada y no era necesaria o prioritaria la gestión de un proceso excesivamente estructurado. Menos, es más ([anexo E10](#)).

Cuando hablábamos del proceso de enseñanza-aprendizaje en el que se incluían multitud de tareas y personas, las respuestas a incidencias concretas, en el día a día, a veces se demoraban en el tiempo, otras era difícil acotar el área de decisión, en otras se daban respuestas distintas incluso contradictorias. Consideramos que la gestión por equipos es más potente, más concreta, más cercana pues cualquier incidencia que se produce a lo largo del curso se atiende desde el equipo: Se produce una respuesta rápida, homogénea y decidida entre todos. Se gana en agilidad y calidad de la respuesta. Es más fiel a la realidad en el funcionamiento habitual escuchar “de esto se ocupa el equipo...”

#### Evaluación y ajuste.

Año	Identificación y metodología	Cambios y Mejoras realizadas	Resultados y consecuencias
2013	El bajo rendimiento en las clases de las tardes unido al mayor número de incidencias.	Solicitud conjunta con la Ikastola Olabide para la modificación horaria en la etapa de la ESO	Se hace una hoja de ruta, modelo para otros centros. Se reproducen nuevas acciones entre ambos centros.
2014	Análisis de los tiempos de dedicación de las personas en su jornada laboral en el equipo de organización.	Estudio de las horas empleadas por las personas para participar en equipos, tomar decisiones, realizar el seguimiento,.	Entendimos como punto fuerte las horas que dedicamos a tomar decisiones conjuntas y a gestionarlas.

2015	Equipo de Organización	Con la decisión de trabajar por equipos es preciso modificar la parte administrativa. Se crea AGUA para ordenar las gotas o equipos.	Consulta más simple que permite el acceso a la gestión de equipos y la comprensión de las personas de reciente incorporación.
2016	Acceso a la estrategia de la empresa ASLE en diferentes foros	Intentando la máxima coherencia se introducen en los valores del centro unos concretos relacionados con la gestión de los equipos	Estos valores nos ayudan a entender lo que se pretende, a valorar las actuaciones y el empuje de los líderes.
2017 y 2018	El descontento con la plataforma de procesos en la gestión documental y el avance en el uso de Google Apps.	Se modifican las memorias y los cierres de ciclo para ajustarlos al sistema AGUA y para ganar en agilidad.	Se simplifica el sistema de cierre de gestión respecto al sistema de procesos

## Estrategia E.4 Cómo comunicamos, revisamos y actualizamos la estrategia.

Si en las etapas anteriores el equipo directivo, una vez revisadas la MVV, las ponía en conocimiento de las familias a través de la AMPA, tras la última revisión se realizaron cambios importantes.

Por un lado se decidió, a solicitud de una profesora del colegio, realizar una interpretación gráfica de nuestra nueva Misión y Visión. Se buscaba hacer estos documentos presentes, visibles y de fácil integración. Hoy en día estas imágenes son murales que están en los pasillos del centro, se recogen en numerosos documentos, en charlas con padres y son la base para explicar el centro en las jornadas de puertas abiertas.

Los Valores de Urkide son la base del liderazgo expandido fundamentado en los equipos. En ellos se recogen un decálogo de compromisos de todas las Personas de la Organización. Compromisos como individuo, como parte de un equipo y como miembro de la Organización.

Como individuo, los valores clave son, compromiso con la cooperativa, identificación con el modelo educador, implicación en el ambiente y liderazgo en el aula y en los equipos. Como parte de un equipo ya se han comentado en E3 y como miembro de la Organización, la mejora continua, la gestión ética, sostenible y solidaria y la coherencia con el proyecto pedagógico Urkide Bidean. Cada cuatro años se revisan estos documentos programáticos que son la base para la elaboración de planes. Tanto los planes cuatrienales como los anuales se comunican a las Personas en septiembre, momento en el que se les pide que en los equipos involucrados se desplieguen ciertos objetivos de la Organización además de elaborar los suyos propios. ([anexo E11](#)).

Las familias además de lo que se quiera remarcar de los planes en las sesiones de principio de curso, disponen de acceso a los planes desde la pestaña de documentación de la plataforma web educativa. La misma que utilizan para visión de circulares, boletines de notas o avisos de incidencias y ausencias.

Tanto a aliados, como a proveedores. como los patronos de la Fundación, el equipo directivo les traslada aquellos puntos de los planes que pueden resultar relevantes, como nuevos proyectos o nuevas formas de actuar.

El seguimiento de los planes de la Organización y de los equipos es responsabilidad de sus miembros y deben hacerlo en sus reuniones semanales elaborando dos documentos oficiales a mediados de curso y al final donde indican el porcentaje de consecución objetivos, las observaciones sobre resultados y la continuidad o no de cara al siguiente curso. Toda esta información se incluye en la memoria de fin del curso y se envía al equipo directivo para su revisión.

El centro considera como indicadores relevantes la consecución de los objetivos anuales y la de los equipos. Se consideran parte del trayecto hacia la Visión del centro y nos permiten entender cómo estamos en este camino. Además, nos dan pautas para próximos planes. El nivel de compromiso y de autonomía en la gestión de los equipos hace que nadie vea como un problema la no consecución de uno de los objetivos propuestos sino como oportunidad para redefinirlo, pensar en otras alternativas, o trasladarlo al plan del siguiente curso.

La gestión de indicadores permite conocer en todo momento si nos desviamos del camino que nos habíamos propuesto, Entre los indicadores relevantes se incluyen aquellos que nos informan de la consecución de los planes anuales y planes anuales de los equipos, en decir, si nos acercamos a la Visión del centro.

El nivel de actualización de la Estrategia alcanza al día a día, pues en cualquier equipo, incluso en el ED, los planes pueden modificarse si cambian las circunstancias que los originaron o los objetivos.

### Evaluación y ajuste.

Año	Identificación y metodología	Cambios y Mejoras realizadas	Resultados y consecuencias
2010	Visita a centros educativos de Holanda. Necesidad de involucrar más a las familias.	Se actualiza en el colegio la figura del padre coordinador de aula. En cada grupo de alumnos se elige uno o dos.	Mayor facilidad para recabar información relevante y para comunicar estrategia
2014	Visita al Colegio Seminario de Montevideo.	Incluir a personal externo trabajador de Urkide en la comunicación de la estrategia	Charlas y seguimiento con personal del comedor, extraescolares, limpieza.
2015	Trabajo en equipo con aliados, Consecuencia de la evaluación del modelo de madurez TIC.	Mejoras en la plataforma de gestión adaptándola a nuestras necesidades. Aprovechar herramientas TIC.	Mejora en comunicación con familias. Pueden consultar documentos estratégicos, plan anual, MVV.
2016	Congreso UECOE de cooperativas de enseñanza de España en Salou. Mejora en la comunicación a familias.	Se decide que en todas las reuniones con familias participe un miembro del ED para comentar aspectos claves del curso.	Aunque se hacía en algunas etapas, en estas reuniones se comienza con una visión global del centro y de la etapa.
2017	A la vista del modelo MGA y del sistema de evaluación BIDA, se revisa el enfoque de los indicadores.	Se definen los indicadores relevantes que responden a la pregunta, ¿qué necesitamos saber? Cubren los elementos del modelo.	Los indicadores definidos se cruzan con nuestra misión y visión para comprobar que medimos lo esencial.

## Lógica de resultados.

### a) Indicadores relevantes.

Incluimos en este grupo aquellos que, tras la reflexión del equipo de organización, decidimos que daban respuesta a la pregunta “¿Qué necesitamos saber?” y que tienen una relación causa-efecto con la M, V, V, los planes estratégicos, el desarrollo de la cooperativa y el despliegue del proyecto Urkide Bidean ([anexo E12](#), [anexo E13](#) y [anexo E14](#)).

### b) Fijación de Objetivos.

Para cada indicador establecemos un doble objetivo: por un lado, el objetivo mínimo (OM), que nos marca el umbral para el que debemos analizar con cuidado los motivos de bajos resultados; y el Objetivo de Excelencia (OE) que “tira” de cada indicador hacia la mejora y que propone retos.

En general la sistemática para decidir el valor de ambos es la siguiente:

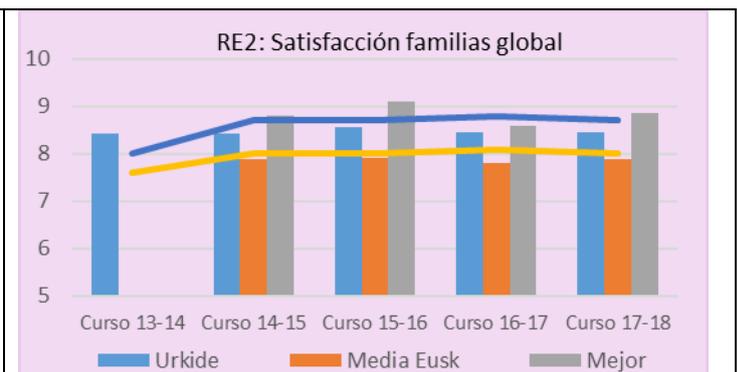
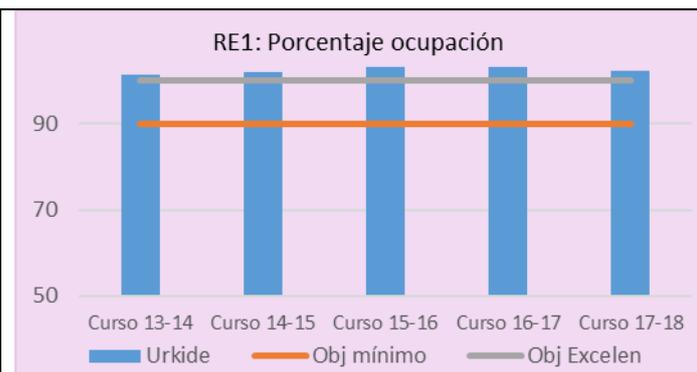
- en indicadores de resultados de encuestas: OM no bajar más de 4 décimas el resultado anterior, OE subir 3 décimas el resultado anterior. Dentro de esta dinámica puede haber situaciones especiales.
- en resultados medidos en porcentajes: OM no bajar un 5% el resultado anterior y en OE subir un 5% el resultado anterior. Dentro de esta dinámica puede haber situaciones especiales en función del indicador.
- en el resto de indicadores los marca cada equipo siguiendo el criterio de asegurar unos mínimos con el primer objetivo y buscar la mejora continua mediante objetivos retadores.

### c) Comparaciones.

Intentamos conocer nuestra situación respecto a la media del sector y respecto al mejor utilizando la batería de indicadores de Euskalit. Hay indicadores en los que no tenemos comparativa porque no todos los centros manejamos los mismos indicadores o las mismas formas de obtenerlos.

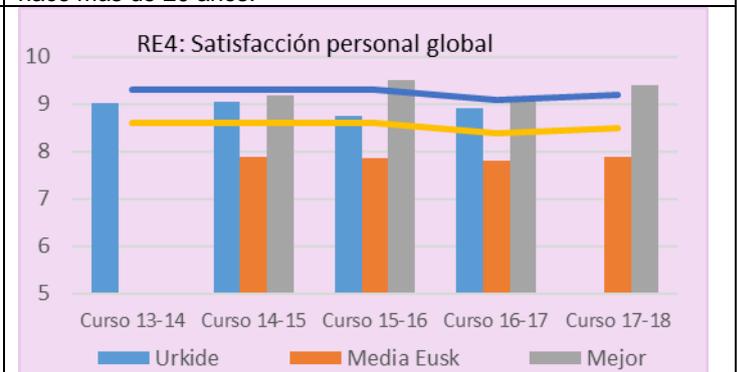
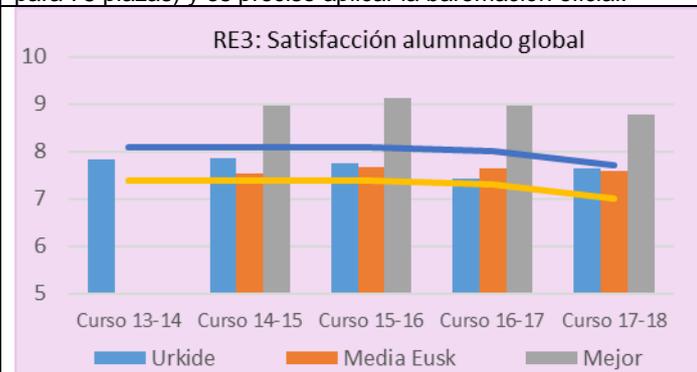
### d) Segmentación.

De la mayor parte de los indicadores disponemos de datos segmentados por etapas, áreas, docentes o PAS y otros. En la guía se recogen algunas, como la diferente aportación a entidades sociales bien desde la asamblea de la cooperativa o bien a través de actividades concretas, o la diferente evolución de los cursos online o presenciales en el CIU. Se decidió que conocer los resultados de estas segmentaciones son relevantes para a organización.



Estos resultados reflejan el enorme interés por entrar en el colegio, con % de ocupación por encima del 100%. Un gran número de personas acuden a jornadas informativas (más 200 para 78 plazas) y es preciso aplicar la baremación oficial.

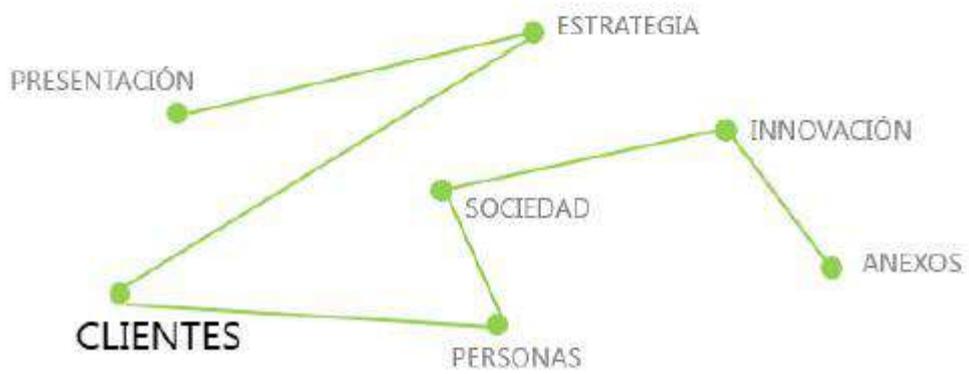
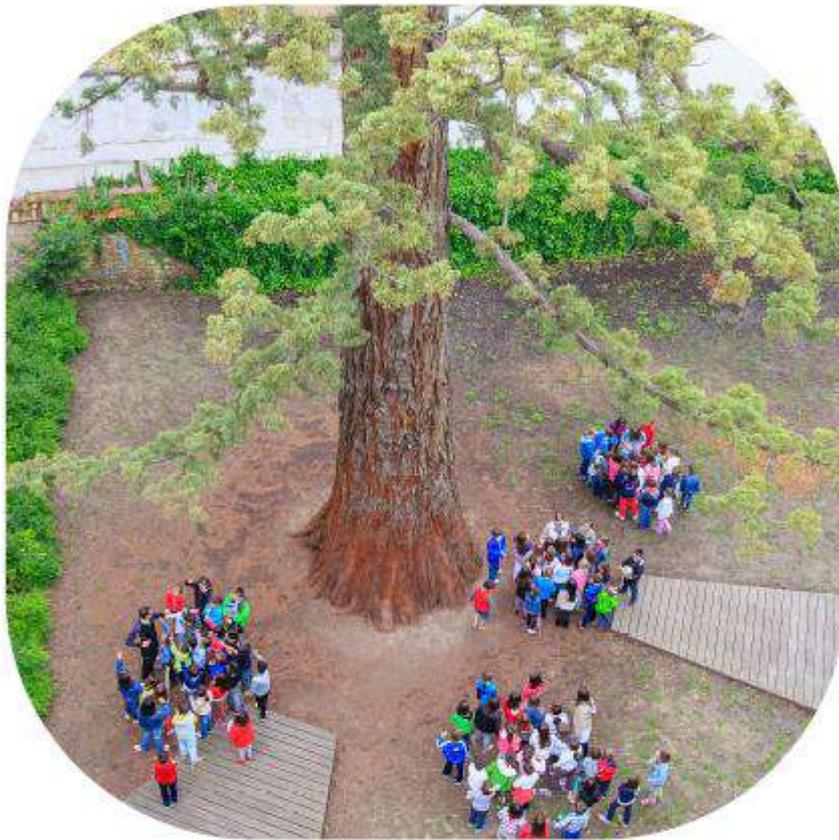
El rendimiento sostenido de este indicador siempre alrededor del 8,5 es el resultado de las políticas de mejora en la participación e implicación de las familias que vienen desarrollándose desde hace más de 20 años.



Estos resultados siempre entre 7 y 8 puntos sufrieron un pequeño descenso en el curso 15-16 producido por algunos problemas de convivencia acaecidos ese curso que fueron analizados y solucionados por el equipo de convivencia.

Este rendimiento sostenido a lo largo de los años entorno a los 9 puntos sobre 10 se explica por las medidas de conciliación, por las condiciones laborales y por el cuidado en procurar el mejor clima laboral posible para todos los trabajadores.

<p><b>RE5: Resultados PISA 4º ESO</b></p>	<p><b>RE6: % de alumnado titulado en 4º de ESO</b></p>	<p><b>RE7: % de alumnado titulado en 2º de Bachiller</b></p>
<p>En esta gráfica se muestran resultados cercanos a los mejores países evaluados en todas las disciplinas en la evaluación PISA. Hay coherencia con el sistema de medición por competencias de PISA.</p>	<p>Uno de nuestros objetivos es conseguir que el mayor nº posible de alumnos obtenga el Título de ESO. Ayudamos, acompañamos, ... Se hacen desdobles a cargo del colegio en la ESO en 2º, 3º y 4º.</p>	<p>En la misma línea tratamos de que el alumnado llegue a terminar bachillerato y pueda elegir los estudios posteriores que más le agraden. Los resultados llegan a alcanzar el 100% de titulados.</p>
<p><b>RE8: % de consecución objetivos Plan Anual</b></p>	<p><b>RE9: % de consecución objetivos Equipos</b></p>	
<p>Aunque hay años en los que el resultado llega justo al objetivo mínimo marcado, lo consideramos consecuencia de la ambición de los propios planes anuales. Preferimos marcarnos estas metas aunque la consecución se demore (los no cumplidos, habitualmente, pasan al siguiente plan anual).</p>	<p>Los equipos detallan anualmente sus objetivos propios, con responsables para cada uno de ellos y con seguimiento en las reuniones semanales. Al ser una dinámica absolutamente consolidada los resultados muestran un rendimiento sostenido.</p>	
<p><b>RE10: Solvencia a corto plazo</b></p>	<p><b>RE11: Autonomía financiera</b></p>	
<p>Expresa la capacidad de pago a corto plazo.  <b>DATOS CONFIDENCIALES</b></p>	<p>Muestra el nivel de endeudamiento de la cooperativa.  <b>DATOS CONFIDENCIALES</b></p>	
<p><b>RE12: EBITDA</b></p>	<p><b>RE13: Cash Flow</b></p>	
<p>El EBITDA informa de la evolución de la cuenta de resultados sin tener en cuenta los gastos financieros y las amortizaciones.  <b>DATOS CONFIDENCIALES</b></p>	<p>Indica la generación de tesorería en un ejercicio económico (curso escolar).  <b>DATOS CONFIDENCIALES</b></p>	





## Cientes. C.1 Cómo gestionamos las relaciones con clientes

No existe un retrato del cliente tipo de Urkide. Su misión expone que el colegio “está abierto a todos” y que “la gestión pretende la implicación y satisfacción del alumnado y las familias”, sin ninguna distinción.

Por otra parte, en el concepto cliente, caben tres ideas distintas en relación con el servicio educativo: 1) decisión de contratarlo, 2) contratación y 3) recepción. En nuestro ámbito, no hay un individuo que asuma en solitario las tres funciones. En realidad, la familia elige el centro, contrata los servicios y los recibe, aunque estos sean diferentes para padres e hijos. Así pues, quizá lo más ajustado a la realidad sea denominar cliente a la unidad familiar completa. Se pueden distinguir tres tipos de clientes potencialmente interesados por el centro. El primero lo forman las familias que conocen Urkide porque están vinculadas a su comunidad educativa (padres y madres que han tenido o tienen más hijos en el colegio, otros familiares de nuestro alumnado, antiguos alumnos que ahora son padres...). Estos clientes ocupan el 80% de las plazas. El 20% restante podría ser cubierto por padres-antiguos alumnos que no tienen los puntos de zona. Como se ve, el nivel de fidelización clientelar que se alcanza en Urkide es muy alto. En segundo lugar, se encuentran las familias que conocen el colegio por referencias externas, testimonios de clientes del centro, página web (donde se encuentran la misión y la visión), redes sociales, apariciones en medios de comunicación, información oral o escrita proporcionada en secretaría, entrevistas personales con algún miembro del equipo directivo... Por último, existen las familias que carecen de referencias y a las que el centro no apela directamente con publicidad. Representan una oportunidad de negocio sobre la que poder incidir en caso necesario.

Para las familias, Urkide organiza anualmente jornadas de puertas abiertas en todas las etapas: a través de charlas y visitas guiadas, se pueden despejar bastantes dudas sobre el proyecto educativo. En el caso de los antiguos alumnos, una clave del colegio es intentar mantener la relación con ellos. Se les invita a fiestas del colegio como la suya cada mes de octubre, la de Navidad o la de despedida de Bachillerato; se les pasan encuestas cuando ya no están con nosotros ([anexo C1](#)); se les contrata como profesionales cuando son adultos; se les pide participar en actividades didácticas o de orientación...

Existen factores externos al colegio que ponen límites inevitables a la aspiración inicial de su misión, la de ser un centro “abierto a todos”. La administración educativa establece y controla el cumplimiento de una normativa de acceso según vivienda familiar y otros conceptos. Entre ellos, existe un punto de libre disposición establecido por el Consejo Escolar del centro ([anexo C2](#)). Mediante este punto se pretende favorecer la fidelidad de antiguos alumnos que quieren traer a su hijo y a los agentes que colaboran con el centro y que se encuentran en un listado de aliados y proveedores clave que se publica en secretaría. El colegio orienta y acompaña a las familias que deben seguir el procedimiento. Por otra parte, en la página web del centro se hace público anualmente el calendario de inscripción y admisión para cada una de las etapas ([anexo C3](#)).

Aunque anualmente recibimos alumnado nuevo de edades muy distintas, los dos niveles de entrada mayoritaria al centro son el de dos años en Infantil y primero de Bachillerato. Los intereses y objetivos de los clientes son distintos en uno y otro caso. Para identificarlos, contamos con elementos analizables que se describen en el [anexo C4](#), incluyendo algunos extractos de los documentos utilizados.

La relación Urkide-alumnado se desarrolla en el complejo proceso enseñanza-aprendizaje que se explica en C3. Las principales medidas de atención personalizada pueden verse en el [anexo C5](#).

Las nuevas tecnologías nos permiten aspirar, en el plano padres, a una comunicación constante. Todas las familias pueden ponerse en contacto diariamente con todo el personal del colegio por medio del correo electrónico. Por otra parte, gracias a la plataforma Inika, pueden apuntar a sus hijos al comedor, a actividades extraescolares o campamentos, además de conocer el registro de asistencias y los informes de notas. En cuanto a encuentros personales profesorado-familias, se reflejan en el [anexo C6](#).

Cada mayo y junio, tanto el alumnado desde cuarto de Primaria como los padres/madres interesados en participar, realizan una encuesta de satisfacción en la que deben valorar la pedagogía del colegio, la acción tutorial, la organización, el funcionamiento, la atención a los clientes en diversidad de servicios... Las conclusiones reflejan áreas de mejora que se traducen, en la medida de lo posible, en acciones concretas en la planificación del curso siguiente.

### Evaluación y ajuste C.1

Año	Identificación y metodología	Cambios y Mejoras realizadas	Resultados y consecuencias
2012	Reflexión sobre la comunicación con familias y dificultades de con nuestro proveedor anterior	Elección de la plataforma Inika y decisión de utilizar las aplicaciones de Google.	Mejora notable en la comunicación interna y externa del colegio y adaptación de la plataforma a nuestros requerimientos.
2014	Análisis de comunicación en el centro mediante la empresa CEI..	Generación de un equipo de comunicación Se replantean las jornadas de puertas abiertas en todas las etapas y se revisan las encuestas de familias nuevas, que incluyen expectativas.	Mayor satisfacción de clientes potenciales, que conocen así mejor el centro. Diseños pedagógicos acordes con las expectativas de las familias.
2017	Aprendizaje de eficiencia de trabajo en Secretaría en Carmelitas.	Informatización de los servicios de inscripción y matriculación.	Mayor prontitud y agilidad en la atención a los clientes.
2018	Aprendizaje sobre la participación de las familias en contextos educativos. colegios de Canadá.	Participación de familias en proyectos aprovechando sus profesiones o experiencias, libro viajero, proyecto de periodismo.	Mayor calidad de los proyectos y mayor satisfacción e implicación de familias y alumnado.
2012	Tras la auditoría del 2012 se hizo una revisión EFR proponiendo la conciliación de familias y alumnos	Se propone en los foros EFR de Mas familia incluir a familias y alumnos en el modelo EFR	Se recogen en el Colegio medidas de conciliación concretas dedicadas a familias y alumnos.



**C.2 Clientes. C.2 Cómo diseñamos, desarrollamos y comercializamos productos y servicios orientados hacia clientes.**

El Colegio Urkide Ikastetxea basa su actividad en la mejora continua y el trabajo de los equipos dentro de una cultura de innovación. El diseño, desarrollo y comercialización de nuestros productos y servicios, en consecuencia, también deben estar siempre evolucionando. También, el profesorado diseña, despliega, aplica y ajusta su servicio, su acción docente, orientándola a la calidad a través de la innovación. En la visión proyecta ser un “un centro con un proyecto comprometido con los retos del futuro”. Todo estos han de ser los componentes de la marca Urkide.

Estar atentos a las necesidades y expectativas de quienes eligen Urkide para la educación de sus hijos/as es una de nuestras primeras obligaciones como empresa. Como se ha indicado en la descripción del subelemento C.1, el colegio tiene bien identificados los tipos de familias con los que trabaja. La comunicación constante con ellas y las encuestas de expectativas y satisfacción nos ofrecen información útil. Algunos de los rasgos más repetidos: procedencia del sector 1 de Vitoria-Gasteiz, padre y madre con estudios superiores, ambos activos laboralmente, nivel socioeconómico medio-alto, con uno o dos hijos/as, con altas expectativas educativas para ellos (formación humana sólida y atenta a la singularidad de cada persona, alta competencia idiomática y académica en general, orientación a la universidad...). Estas características constituyen ya un patrón de referencia; condicionan y orientan el diseño de nuestros productos y servicios. No obstante, debemos anticiparnos a sus necesidades futuras; por ello, en la configuración de nuestra pedagogía hay más elementos que tener en cuenta:

- La reflexión conjunta de los profesionales educativos del centro. En septiembre del curso 2015-216, como ya se ha indicado, nació Urkide Bidean, un documento de identidad de centro, el resultado de poner a cien personas a pensar. Básicamente se trata de una descripción del tipo de alumnos/as que deseamos formar y del tipo de centro y de profesores que, en consecuencia, debemos ser nosotros. Constituye, sin duda, el marco que da sentido a toda la acción educativa desarrollada desde entonces. Se compone de dieciocho rasgos del alumno; cada uno de ellos va asociado a un rasgo del centro y del profesorado ([anexo C7](#)). En el [anexo C8](#), se encuentra un extracto del Site llamado Urkide Bidean.
- La reflexión conjunta de profesionales y familias (padres, madres, hijos/as). Una segunda fase de reflexión llegará en el curso 2018-2019, al que vamos a llamar Curso NOLA Ikasturtea. Después de dibujar nuestro marco de actuación en Urkide Bidean y después de aproximadamente cinco años de experimentación, llega el momento de definir globalmente nuestra forma de educar, con todos los cambios estructurales que eso vaya a suponer. En este proceso participarán profesores, personal no docente y familias. El propósito es que en el curso 2019-2020 podamos pulsar definitivamente el botón reset.
- Las nuevas tendencias educativas actuales. En nuestro sector se está viviendo una auténtica revolución internacional desde hace aproximadamente una década. En este tiempo han ido surgiendo nuevos planteamientos profesionales que alcanzan a las metodologías (más centradas ahora en la potenciación de las inteligencias múltiples y en la adquisición de competencias), al espacio, al tiempo, al concepto de comunidad educativa (de la que padres y madres son parte activa) ...
- La creatividad del profesorado. Afortunadamente, en Urkide surgen ideas propias sobre cómo enseñar mejor. Son creativos nuestros docentes más expertos, que han ido acumulando sueños y también medios para materializarlos. Son creativos también nuestros profesores jóvenes, con ideas nuevas y sorprendentes. Todos ellos tienen la oportunidad de volcar sus iniciativas en el trabajo departamental e interdisciplinar.
- La coherencia con lo hecho hasta ahora. En Urkide somos conscientes de la necesidad actual de forzar un cambio pedagógico, y lo estamos haciendo, pero vemos al mismo tiempo la necesidad de ser coherentes con lo que hemos hecho hasta ahora. Siguiendo esta evolución, creemos que es posible llegar a reinventarse.
- La observación de la competencia. Es necesario permanecer atentos a la evolución de los centros que directamente pueden competir con Urkide en la admisión de alumnos en el sector de influencia de la ciudad. Cambios en la oferta, en las metodologías, en los servicios que ofrecen en paralelo o complementarios.

Acabamos de insistir en el concepto evolución. En el [anexo C9](#) pueden verse algunos rasgos de la evolución pedagógica en Urkide en los últimos años.

A día de hoy, Urkide no se plantea realizar publicidad directa. El colegio ha implantado en sus primeros diez años de andadura una marca propia reflejada en los alumnos egresados y en la aparición en medios de comunicación (bien por innovaciones conseguidas o por reconocimientos obtenidos), en la presencia en redes sociales, en la propia página web del centro... Estos elementos nos han resultado eficaces y suficientes por el momento.

La participación de las familias en la gestión del centro, se centra en órganos como el Consejo Escolar, la asociación de padres y madres, así como los padres coordinadores de aula. La AMPA financia servicios del colegio como la dramatización, el patinaje, la natación, la lectura integral, las convivencias, la biblioteca, la vigilancia del patio y otras. Recientemente ha financiado la construcción del polideportivo subterráneo y su insonorización.

Evaluación y ajuste C.2			
Año	Identificación y metodología	Cambios y Mejoras realizadas	Resultados y consecuencias
2003	Análisis reiterado de las expectativas de las familias que se incorporan al centro respecto al modelo idiomático.	Implantación del modelo trilingüe en todas las etapas progresivamente en Urkide, experiencia pionera en el País Vasco.	Modelo más adaptado a las necesidades de las familias y al entorno educativo ya que las familias de modelo A con inglés reforzado pedían más euskera y la de modelo B pedían más inglés.
2013	Estudio de las posibilidades didácticas del aprendizaje cooperativo (Ikasgiltza) y creatividad (reflexión interna)	Sistematización del trabajo de estructuras de aprendizaje cooperativo y técnicas de creatividad.	Mayor dinamismo metodológico en las asignaturas y mejora en las competencias relacionadas con trabajo en equipo, aprender a aprender.



2015	Benchmarking con los centros de jesuitas de Cataluña y Montserrat de Barcelona. Contraste con Heziberri 2020.	Establecer un marco general de innovación pedagógica que se refleja en el proyecto Urkide Bidean.	Experiencias de innovación pedagógica contextualizadas enfocadas a definir el perfil de salida del alumno que queremos y el profesorado y centro necesario para lograrlo
2015	Presión social en la implantación digital en los colegios y análisis del coste para nuestros clientes	El grupo TIC elaboró un plan de digitalización del centro, poniendo la tecnología al servicio del alumnado como un recurso metodológico más.	Integración completa de las TIC en el trabajo de aula y validación del plan tras la evaluación y consecución del modelo de madurez tecnológica avanzado del G.V.
2017	Análisis de nuevas metodologías para el aprendizaje de las Matemáticas y de best practices en resultados PISA	Se crea un equipo que recibe formación y que ejerce como elemento tractor en la implantación del método Singapur de Matemáticas en el centro.	Implicación del profesorado que aplica la metodología y, aunque estamos en proceso, se atisba un aumento de la competencia matemática del alumnado de estos niveles.

### Cientes C.3 Cómo producimos y distribuimos los productos y prestamos servicios.

En Urkide ofrecemos un servicio que, en la mayoría de los casos, se prolonga durante *dieciséis años*.

La producción de este servicio consiste en planificar, organizar y elaborar los recursos que utilizaremos en las tareas educativas en el aula. La distribución consigue llevar a la práctica todo lo planificado, atendiendo a los imprevistos que puedan aparecer, y considerando las situaciones previas de cada alumno. Es decir, actuamos sobre un alumno, cada uno diferente y con diferentes necesidades y está en nuestras manos estar preparados para acompañarle en su desarrollo. Y en este camino trabajamos codo con codo con la familia, que indudablemente es nuestro cliente, pero que actúa en todo momento, como una aliada necesaria. El proceso de producción y distribución es un PDCA que puede verse en el [anexo C10](#).

La fase de planificación, engloba diferentes ámbitos de actuación.

- La parte pedagógica donde se deciden los objetivos, competencias, contenidos, metodologías, recursos y actividades. Se precisa coordinación de todos estos elementos tanto vertical como horizontalmente de manera que se dé coherencia a la preparación del alumnado a lo largo de su escolaridad y continuidad a los tratamientos que hayan necesitado ciertos alumnos.
- La atención individualizada parte de la coordinación a principio de curso del tutor previo y el siguiente. Se llevan a cabo reuniones semanales de todas las personas del departamento de orientación para dar seguimiento a los tratamientos específicos. Utilizamos una herramienta web para facilitar el acceso de cualquier profesor a los tratamientos que en cada materia ha tenido el alumno en el curso anterior.
- La fase organizativa donde se generan calendarios y horarios de todas las personas y alumnos tras considerar las prioridades EFR decididas por el equipo directivo, las preferencias horarias del profesorado, las necesidades de coordinación. los grupos generados con las decisiones de optatividad de los alumnos, las consideraciones de los responsables de cada etapa.
- La parte económica que analiza la viabilidad económica. Utiliza para ello herramientas informáticas de cálculo de costes. En consecuencia, el equipo directivo, en ocasiones, ha de reestructurar planteamientos de desdobles, refuerzos, personas en equipos, y solicitar ayudas al Gobierno Vasco.
- El servicio de mantenimiento aprovecha habitualmente los meses de junio a septiembre para poner a punto los edificios e instalaciones y en consecuencia dejar todos los espacios listos para empezar las clases en septiembre. Hay un plan de mantenimiento de mobiliario e infraestructuras.

La fase de distribución es la fase de aplicación de todo lo previsto en el aula y con los diferentes alumnos. En esta fase el profesorado y los tutores, en contacto directo con los alumnos y con las familias, identifican nuevas necesidades y las atienden. Las reuniones semanales de los equipos didácticos coordinan las actuaciones y aseguran, la misma aplicación de la programación en todos los grupos de nivel, la misma metodología, la misma evaluación, los mismos exámenes y criterios de corrección, que aseguren una respuesta única.

En este proceso, el alumno es el actor principal. Es el que va a actuar de forma continuada durante su escolaridad. Los trabajadores, tutores, psicólogos y la familia somos acompañantes durante este tiempo. Entendido así el proceso, cada uno de nosotros actuamos con el alumno durante uno o varios años, en ciertos momentos más y en otros menos, con mayor o menor presencia. Esto hace que sea necesaria mucha coordinación y que cada uno reconozca su papel dentro de una línea argumental que cohesiona y da sentido a un proceso de aprendizaje individualizado.

#### Evaluación y ajuste C.3

Año	Identificación y metodología	Cambios y Mejoras realizadas	Resultados y consecuencias
2013	Visita a Begoñazpi y buenas prácticas recogidas en visitas a centros de Holanda y Finlandia.	Reestructuración de espacios y reestructuración de jornadas de trabajo en la atención a familias en recepción.	Facilidad en la coordinación docente y mejora en la atención al cliente.
2014	Reflexión del equipo directivo tras evaluación y ajuste de las medidas EFR de gestión de las personas.	Incorporación de las medidas EFR adoptadas por el equipo directivo como prioridad en la adjudicación de tareas y en los horarios.	Satisfacción de las personas con problemas de conciliación debido a enfermedad /situaciones personales.
2015	Dificultades para encontrar la información necesaria por estar en diferentes sitios detectada por la responsable de secundaria.	La responsable pedagógica propone al equipo directivo disponer de un sitio único para recoger toda la información necesaria para el profesor: Carpeta de Drive.	Mayor rapidez en la búsqueda de información, al encontrarse en un mismo sitio, con criterio de ordenación.



2016	Dificultades para realizar de manera ágil el seguimiento de alumnos con dificultades.	Se decide utilizar una herramienta web en colaboración con INIKA para recoger historiales y dar continuidad a la intervención: PIRE.	Posibilidad de acceso web a toda la información del alumno con el fin de conocer datos y recursos empleados
2017	Identificación de áreas de mejora en la comunicación de incidencias pues no se identifica tratamiento.	Se unifica la comunicación a los equipos informáticos y de mantenimiento mediante una sola dirección de correo electrónico	Mayor facilidad para la persona que informa de una incidencia y coordinación de equipos implicados

#### Cientes. C.4 Cómo gestionamos las relaciones con organizaciones proveedoras.

En el Colegio Urkide siempre hemos apostado por integrar a todos los que forman parte de nuestra comunidad educativa, “nuestra tribu”, en el funcionamiento y en la mejora de nuestra labor. Así lo afirmamos en nuestra misión: “La gestión se basa en la mejora continua y pretende la implicación y satisfacción del alumnado, las familias, los trabajadores y la sociedad” y en nuestra visión: “Ser un centro con un proyecto comprometido con los retos del futuro, sólido y permeable, tanto a nuevas ideas o metodologías que nos ayuden a mejorar como a compartir nuestras buenas prácticas”. Procuramos gestionar la relación con nuestros proveedores de manera que además de proporcionarnos sus servicios, puedan aportarnos visión externa, nuevas ideas, participación en proyectos del colegio (aulas permeables, Ábrete Urkide), y apoyo al centro de innovación.

Una persona del equipo directivo es la encargada de cuidar la relación con los proveedores habituales y cada nuevo proveedor que quiere iniciar una relación con nosotros mantiene una reunión inicial con esta persona.

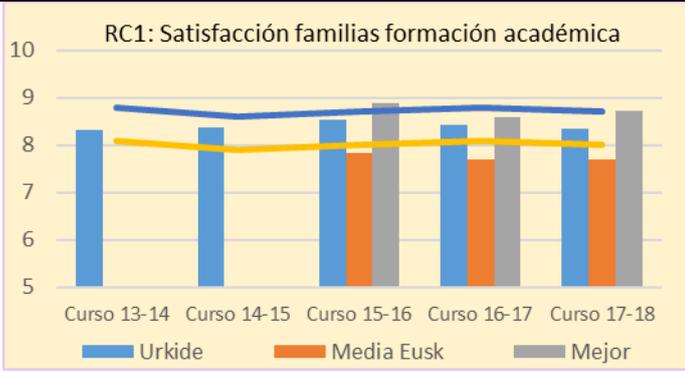
Además, a los proveedores con mayor implicación con el centro se les ofrece la posibilidad de colaborar más estrechamente en los proyectos de innovación participando como patrono en la Fundación Urkide. Estos proveedores, junto a otros, participan como patronos en la Fundación Urkide, que aporta ideas y financiación al centro de Innovación Urkide. Ejemplos de esta implicación de patronos en la gestión del centro: A través de nuestro proveedor de seguros se ha hecho una evaluación 360º de riesgos cubiertos que además de mostrar la preocupación de Urkide, refleja el buen posicionamiento respecto al sector y respecto al resto de empresas. Mediante el proveedor de Gastronomía se avanza en los menús saludables con productos cercanos, de temporada y en lo posible, ecológicos. Además, ha participado en sesiones de creatividad con familias. Uno de nuestros proveedores tecnológicos financió la presencia de un profesor del colegio en Harvard para el aprendizaje de metodologías basadas en las inteligencias múltiples.

Para el despliegue de este planteamiento, se ha diseñado una tabla de control de proveedores ([anexo C11](#)), donde, siguiendo los criterios marcados, se hace una valoración de cada uno de ellos anual y se decide si se sigue la relación con ellos y si son proveedores clave en ese año. Esto último les aporta un valor añadido, ya que les otorga 0,5 puntos para la baremación en la entrada al colegio de los hijos/as de sus trabajadores, aspecto muy relevante para muchos de ellos por la dificultad e interés en la matriculación en Urkide.

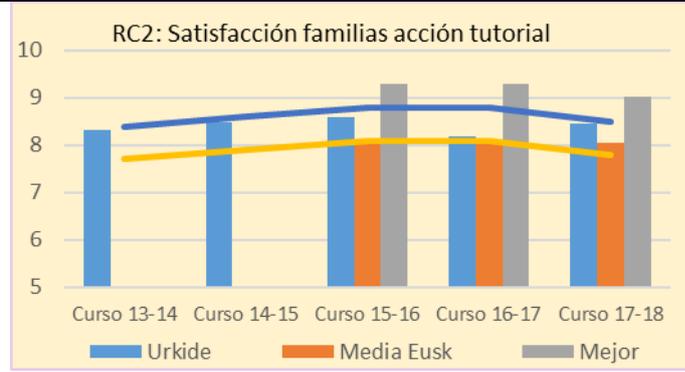
Además, cada dos años se hace revisión de los proveedores más importantes, se piden presupuestos para ver si estamos en mercado y se decide la continuidad o no de cada proveedor. La premisa inicial es que en condiciones de precio y de implicación similares se continúa con el proveedor del colegio (si la relación ha sido satisfactoria).

Fruto de esta relación cercana, se han conseguido mejoras como dos líneas de electricidad en una, cambio de contador, mejoras en fachada, en la puesta a punto de la Dramagela, en los pasillos y en el patio. Se diseñó un folleto explicativo del colegio financiado totalmente por proveedores. También se puso un teléfono a las bombas del colegio para avisar si fallaban. Se ha socializado la compra de productos a los trabajadores del colegio: vino de Solagüen, productos ecológicos de A&B, telefonía móvil de SPC.

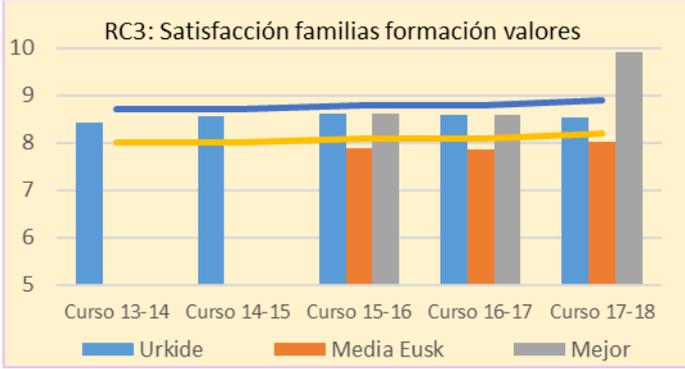
Evaluación y ajuste C.4			
Año	Identificación y metodología	Cambios y Mejoras realizadas	Resultados y consecuencias
2010	Revisión de la memoria del Centro de innovación.	Creación de la Fundación Urkide con participación esencial de proveedores clave.	Consolidación del centro de Innovación, a través de financiación y visión externa.
2011	Aprendizaje con Hezkuntzan Kudeaketa Aurreratua.	Revisión de proveedores bianual.	Ahorros en seguros, telefonía. Aseguramiento de estar “en mercado”.
2014-2018	Aportaciones en reuniones de Fundación. Invitación a proveedores a participar en sesiones de creatividad con alumnado y familias.	Participación en aulas permeables, proyecto Ábrete Urkide, puesta en marcha de proyectos piloto como Abastos, rutas en bici por Álava, desayuno saludable, charlas y ponencias diferentes (“aburrir, nunca”).	Beneficios en nuevas vías de financiación y nuevos proyectos para nuestro alumnado y mejora de nuestra imagen externa, asociada cada vez más a la creatividad.
2016	Revisión de los resultados del proyecto IMEDU y redimensionamiento a un nuevo proyecto más abarcable.	Alianza con diferentes empresas punteras vascas (Deusto Sistemas, Ibermática, Inika) para conseguir a través del BIG DATA personalizar la educación: Proyecto SMARTMEDU.	Aplicabilidad del BIG DATA en el entorno escolar utilizando la experiencia de estas empresas y sus plataformas tecnológicas.
2017	Solicitud de colaboración de un proveedor clave (SPC) para la creación de un curso.	Curso de robótica para profesorado de toda España desde un equipo del centro de innovación Urkide.	Colaboración entre la parte pedagógica aportada por el colegio y la parte técnica aportada por SPC. Retorno económico.



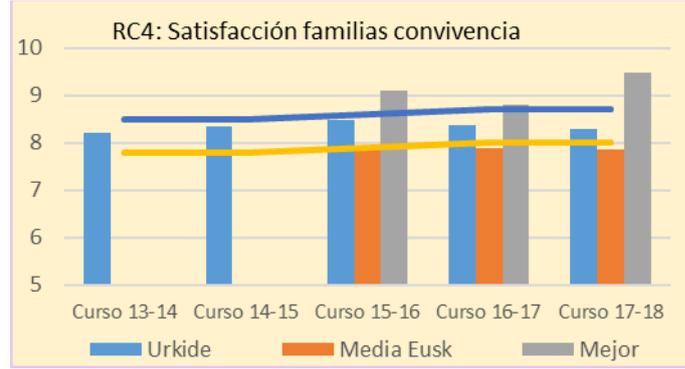
El rendimiento sostenido de estos resultados es debido a los esfuerzos por mejorar nuestras metodologías y lograr alumnado cada vez más competente: trabajo por proyectos, Urkide Bidean, aprendizaje cooperativo, creatividad, etc



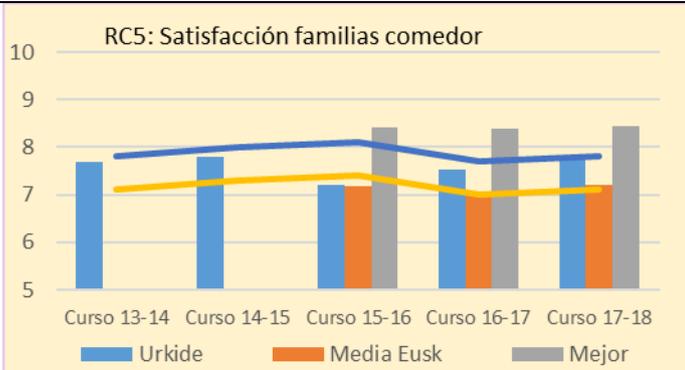
Una de nuestras grandes fortalezas: la acción tutorial, el acompañamiento al alumnado y la coordinación docente y no docente. Estas dinámicas producen estos resultados sólidos, siempre oscilando entre el 8,2 y el 8,5.



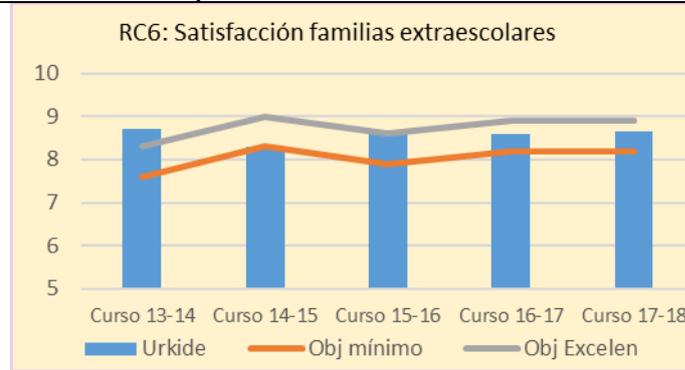
Uno de los aspectos más valorados por nuestras familias es la formación en valores, con resultados siempre por encima del 8,5. El trabajo en una misma línea de tutores, profesorado y personal no docente explica estos valores.



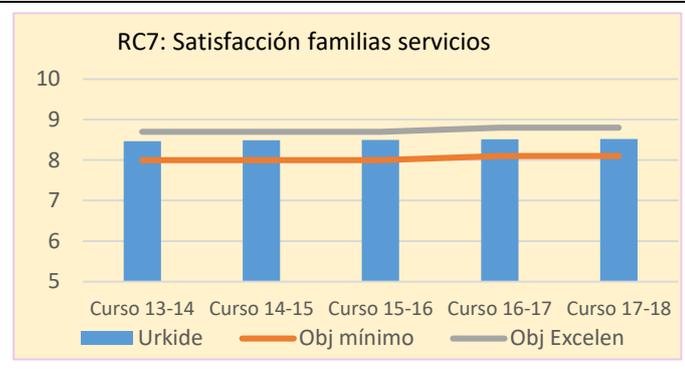
Otro aspecto muy bien valorado por las familias. El trabajo del equipo de convivencia, sus esfuerzos por educar más que por sancionar y por prevenir hacen que los resultados se mantengan desde hace muchos años en niveles muy buenos.



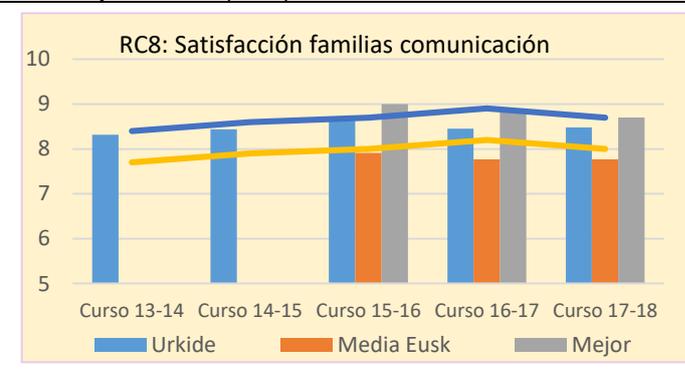
El trabajo conjunto con nuestro proveedor y aliado GASCA y el hecho de elaborar la comida en el propio colegio hace que obtengamos unos resultados muy aceptables, con menús adaptados y supervisados por nutricionistas.



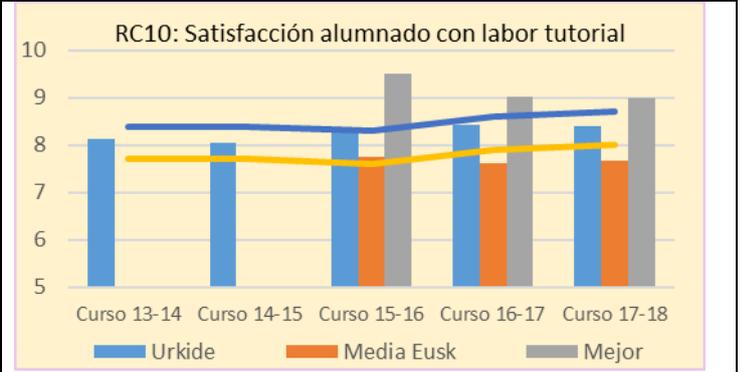
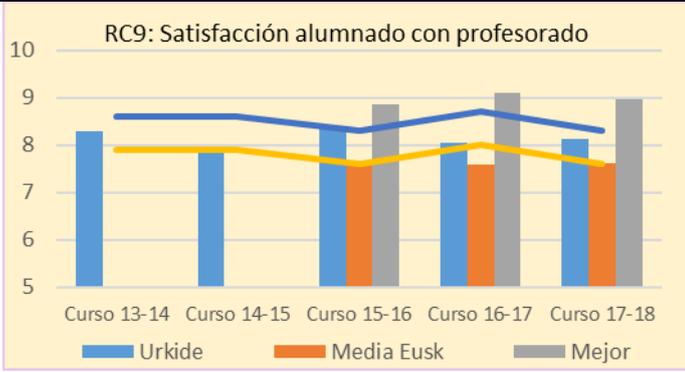
La oferta variada, la gestión conjunta con la AMPA, la coordinación llevada a cabo por un profesor del colegio y estar enmarcadas en el proyecto deportivo del centro hace que sea una actividad muy bien valorada y con mucha participación.



Estos resultados rondando siempre el 8,5 son fruto del trabajo en recepción, administración, secretaría y librería por procurar la satisfacción de alumnado y familias día a día, facilitando las gestiones (muchas on-line) y aclarando dudas.

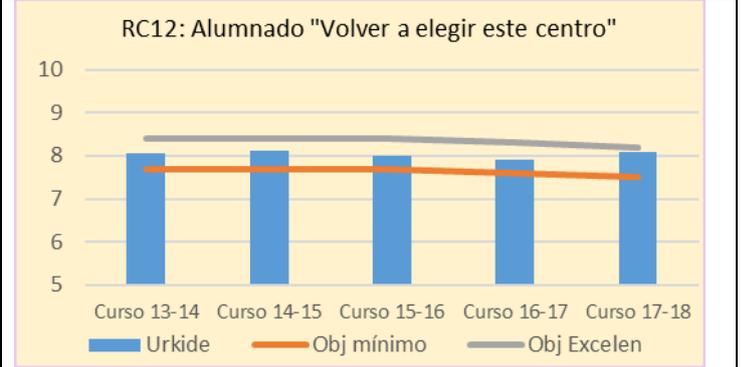
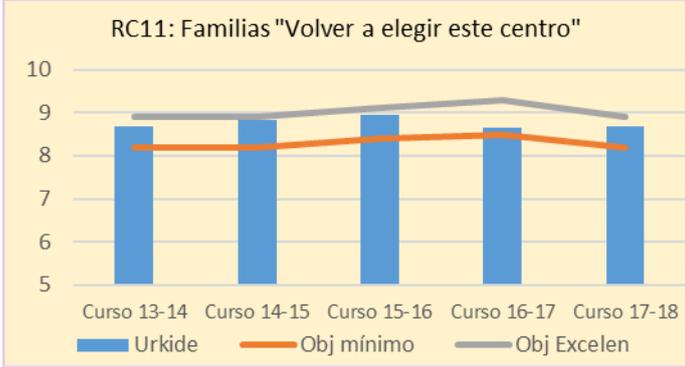


Resultados con un rendimiento sostenido (oscilan entre 8,3 y 8,6) en un indicador donde la revisión de los canales (cada vez más on-line) y la apuesta por ajustar bien la información para no sobresaturar son las claves de los mismos.



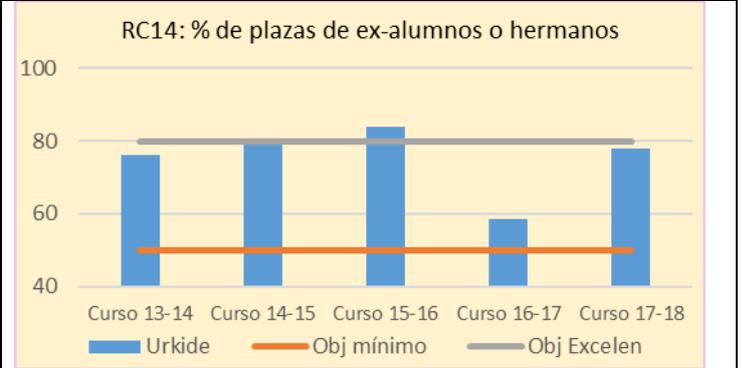
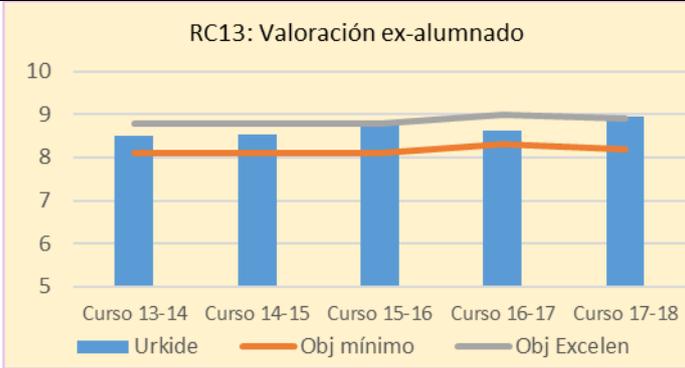
La formación del profesorado en atención a la diversidad, en convivencia, en proyectos, en neurociencia hacen que la atención al alumnado sea muy buena y que su percepción sobre la labor docente sea buena y constante (entre 8 y 8,4).

Al igual que las familias la percepción del alumnado sobre la acción tutorial es muy buena. El acompañamiento, la orientación en su toma de decisiones y el contacto habitual con las familias son aspectos muy bien valorados.



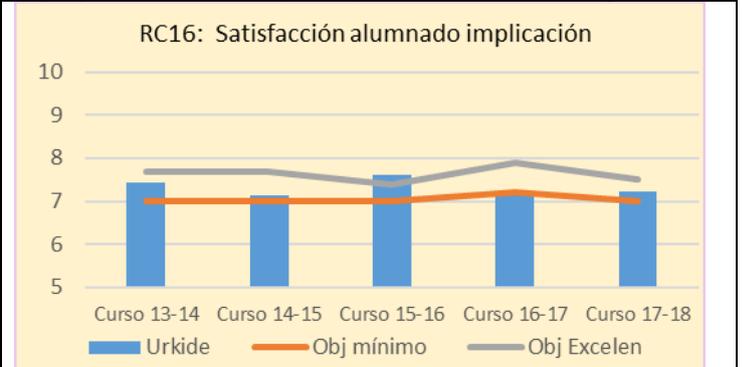
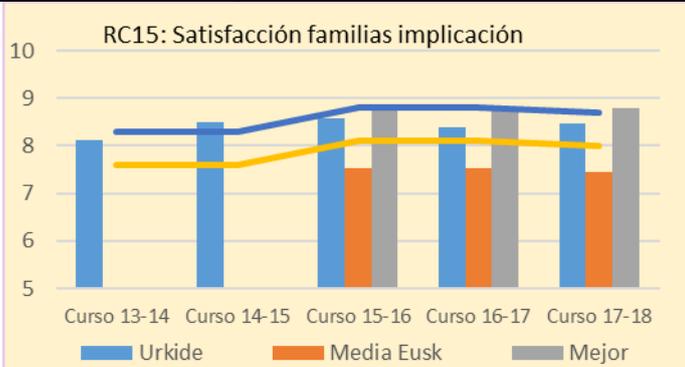
Resultados obtenidos de una pregunta directa en la encuesta de satisfacción. Indicador importante para nosotros. Los resultados mantenidos siempre por encima del 8,5 son un señal clara de la satisfacción de las familias con nuestra labor a todos los niveles.

Resultados obtenidos de una pregunta directa en la encuesta de satisfacción y una demostración del sentimiento Urkide en nuestro alumnado, con notas siempre rondando los 8 puntos sobre 10. La labor conjunta explica estos resultados.



A los 5 años de abandonar el colegio se pasa una encuesta a exalumnado, que sirve para obtener una visión de nuestra labor desde la distancia y con otro de punta de vista. Los excelentes resultados de los antiguos alumnos son motivo de satisfacción.

Una muestra más del interés por entrar en el colegio es el nº de hermanos e hijos de exalumnos que entran al colegio. Más sabiendo que, por los criterios de baremación del GV, cada año hay hijos de exalumnos que no pueden acceder al colegio



Los esfuerzos por facilitar la participación e implicación de las familias en la actividad escolar (libro viajero, Ábrete Urkide, proyectos) y extraescolar (coro, naturkideak, carroza carnaval) hacen posible estos resultados.

Los esfuerzos realizados para aumentar la participación e implicación del alumnado con cada vez más actividades inter-niveles, con proyectos interdisciplinarios y con variadas acciones solidarias hacen que mantengamos un rendimiento sostenible.





## Personas P.1 Cómo atraemos, seleccionamos, retribuimos y atendemos a las personas

La selección del personal se realiza atendiendo a criterios de cualificación (capacitación) y a criterios competenciales. Los primeros, vienen regulados por el Decreto de titulaciones y por el perfil específico que se necesita y los segundos, los competenciales, se describen en los principios de gestión del Colegio Urkide ([anexo P1 Valores](#)) que incluyen el marco pedagógico para acompañar a nuestro alumnado en su proceso formativo.

El talento que busca Urkide está asociado no solo a la formación previa del candidato sino a la posibilidad de trabajar según los Valores del Centro y las oportunidades de mejora en el futuro. Personas activas, dispuestas a trabajar en equipo con todo lo que ello supone, a seguir formándose, a liderar tanto en el aula como en los equipos. De ahí, la importancia tanto de la entrevista, como del seguimiento durante el periodo de prueba. La organización de la bolsa de candidatos se explica en el [anexo P2](#).

Las personas contratadas normalmente sustituyen a trabajadores con baja laboral, a liberados en horas lectivas para gestionar equipos o proyectos concretos, a profesores que acuden a cursos de reciclaje profesional o a personas que solicitan excedencia.

El centro pretende realizar contratos de futuro con personas que han entendido y asumido la forma de trabajar en el centro. Estos contratos aparecen ante situaciones de relevo de cooperativistas pues difícilmente se generan nuevos puestos de trabajo. Sus primeros contratos sirven precisamente para dar esa oportunidad a los nuevos candidatos.

Trabajan conjuntamente en el centro personas cooperativistas (81%) y personas contratadas. De entre éstas existen personas con contrato fijo (3,8%) y personas con contrato eventual (15,2%).

Tradicionalmente todas las Personas de la Organización han tenido las mismas condiciones laborales. En el curso 14-15, tras hacer el cierre virtual de los ocho primeros meses, se observó que el cash flow generado no era el esperado. Se decidió modificar las condiciones laborales de las personas contratadas dado que la cooperativa quería mantener el criterio de pagar íntegramente las bajas tanto de cooperativistas como de contratados, independientemente de su duración. La Asamblea de la cooperativa acordó realizar las modificaciones que permitieran cubrir esta decisión. Se llegó al acuerdo de que las personas contratadas por tiempo definido lo fueran en las condiciones estipuladas en el convenio de enseñanza, tanto en jornada laboral semanal como en salario, y que aquellas personas contratadas con contrato fijo y a la espera de ingresar en la cooperativa dispusieran de la jornada laboral de los cooperativistas. En esta diferenciación entre cooperativistas y contratados estaba implícita la diferente responsabilidad societaria ante posibles escenarios y la diferente carga económica entre lo que deben aportar los cooperativistas inicial y anualmente y las personas contratadas. Ingresar como socio en la cooperativa implica asumir todos los derechos y obligaciones que ello supone. En el colegio no existe diferencias entre trabajadores por motivo de género, raza, discapacidad u otras.

Una vez incorporado un nuevo trabajador a la organización se le adjudica un “trabajador-tutor” que acoge, tutoriza y ayuda en su integración y acompaña en todo momento solucionando posibles problemas o aclarando dudas que puedan surgir. Además, recibe documentación diseñada para este momento.

En el caso de que dicha contratación perdure en el tiempo, el CR estudia la posibilidad de proponerlo como nuevo miembro cooperativista en base a unos criterios establecidos y aprobados en asamblea ([anexo P3](#)).

Urkide ha sido el primer colegio del Estado en lograr la certificación de Masfamilia como Empresa Familiarmente Responsable (EFR) en julio de 2012 ([anexo P4](#)).

Prevención de riesgos laborales: El Colegio Urkide dispone de un seguro que vela por la seguridad y salud de todos los trabajadores y trabajadoras de la organización. En relación con la prevención, todos los cursos los trabajadores recibimos formación en riesgos laborales y periódicamente se organizan cursos preventivos y de mejora de la salud (primeros auxilios, tratamiento y cuidado de la voz, estudio del estrés laboral, utilización de extintores, escuela de espalda, ...). Algunos compañeros y compañeras han recibido una formación más profunda en evacuación y extinción de incendios. Tenemos un proceso de evacuación y salida de emergencia que lidera una persona del centro.

Desde hace más de 20 años el centro utiliza la encuesta de satisfacción como sensor de la percepción de los trabajadores en numerosos temas, además de otros mecanismos, como la propia relación directa entre todos, la participación en equipos conjuntos de claustro, evaluación o equipos de gestión habitual. También las entrevistas reguladas de final de curso son un momento para identificar oportunidades de actuación concreta. La encuesta es revisada anualmente en el equipo de organización y ha sufrido diferentes modificaciones de forma y fondo.

Como ejemplo claro de prevención y desarrollo de acciones de mejora detectadas este curso 17-18 se va a acometer la climatización de la última planta del edificio viejo, que es la más expuesta a las variaciones extremas de temperatura.

### Evaluación y ajuste.

Año	Identificación y metodología	Cambios y Mejoras realizadas	Resultados y consecuencias
2010	Evaluación externa realizada por técnicos de Masfamilia	Se otorga reconocimiento y sello EFR de empresa familiarmente responsable.	Nuevas medidas aportadas por Personas. Primer centro educativo en conseguir la certificación y centro referente a nivel estatal en conciliación.
2011	Evaluación de Stress del profesorado	Identificación de niveles con más situaciones y de áreas de mejora	Puesta en marcha paulatina de medidas ligadas a las áreas de mejora detectadas ( <a href="#">anexo P5</a> ).
2012-14	Auditorias acústicas por áreas de mejora detectadas en personas.	Insonorización del polideportivo y aulas (cambio de ventanas), SUM, ...	Mejora en el confort de las personas y alumnado en el desarrollo de las actividades docentes.
2015	Revisión del manual de funcionamiento y de la figura del profesor acompañante	Se actualiza el manual y se amplía la figura de persona acompañante para abarcar a todos los trabajadores/as.	Facilidad en la integración en la dinámica del colegio del personal de reciente incorporación. Aumento de la satisfacción del personal nuevo.



2016	Revisión de los Valores de la Organización. Se estudian casos de organizaciones como ASLE.	Se pretende que los Valores reflejen la esencia de la manera de trabajar en el centro en los ámbitos personal, en equipos y de una manera global.	Los Valores son el punto de partida en los procesos de selección y seguimiento de personas, dirigen la gestión de las mismas.
------	--	---	---

**Personas P.2** *Cómo preservamos y desarrollamos el conocimiento, las competencias y el talento de las personas*

Las características de nuestra actividad hacen que un cliente (un alumno) pueda tener hasta diez profesores diferentes en un curso y que pueda llegar a tener más de ochenta en toda su escolaridad. Este hecho nos lleva a entender que las necesidades de formación y de actualización de competencias no son solo de cada una de las Personas de la organización, sino de todo un colegio que debe dar una respuesta coherente a esta necesidad. Los equipos y la Organización aprenden. Y el nivel de coordinación debe ser muy alto. De ahí que el sexto Valor del centro sea el aprendizaje y la formación al servicio del equipo.

El ED utiliza la información procedente de las propias Personas y de los responsables de coordinación de los equipos, así como de los cierres de ciclo, resultados y encuestas, para identificar nuevas necesidades en el desarrollo profesional de las personas. Las tareas que realiza cada persona en el colegio tienen transcendencia bien en el aula o bien en alguno de los equipos. A través de estas herramientas, el Equipo Directivo reconoce situaciones de reciclaje de ciertas personas en aspectos competenciales o de conocimiento y de adaptación a los Valores del Centro, núcleo del talento que se busca en la Personas. Muchos trabajadores han acordado con el E.D. el reciclaje en determinados campos.

Como se refleja en el [anexo E5](#), uno de los riesgos detectados fue la identificación de las personas que en un futuro podrían asumir cargos de alta responsabilidad, es decir, identificar a los futuros líderes institucionales. Esta preocupación ya se ha recogido en los objetivos del plan cuatrienal (Línea 1b). Cuando ya se produce un cambio organizativo, la persona que asume nuevas responsabilidades es acompañada por otras con mayor experiencia en dichas labores que apoyan y facilitan su incorporación al nuevo equipo de trabajo y a sus nuevas funciones.

Todos los años/cursos se les pregunta a los trabajadores por las necesidades de formación que creen necesarias para desempeñar sus responsabilidades. A su vez, el ED estudia e informa a los trabajadores sobre la oferta formativa que llega al colegio y que puede ser de su interés. De la misma manera, tanto la dirección como los propios trabajadores proponen realizar planes de actualización en diferentes destrezas (técnicas, lingüísticas, de gestión,).

Las competencias necesarias para el puesto de trabajo caducan o al menos, se actualizan. De la tiza a las TIC, de la clase magistral a la actividad del alumno, del trabajo individual al trabajo en equipo, de cumplir con el trabajo a que aporte y sea creativo, del alumno monolingüe al plurilingüe. Estos cambios que se van introduciendo en nuestro proyecto Urkide Bidean, hacen necesario un conjunto de acciones de actualización.

La formación está íntimamente ligada a los Proyectos que se plantea el centro en sus planes. Se analiza la mayor eficacia de los cursos de formación y se utilizan diferentes mecanismos, huyendo de lo que se hacía antiguamente, formaciones generalistas sin un plan de aplicación inmediato. Hoy se entiende que debemos avanzar mediante formación-acción, y que la deben recibir las personas que realmente la necesitan para su puesto de trabajo a corto o medio plazo. Siguen existiendo sesiones conjuntas, habitualmente de sensibilización, pero se destinan a colectivos concretos (p.e. cooperativistas), personas que trabajan en una etapa concreta (lectoescritura en Infantil y Primaria), simultáneas y a la carta según necesidades (aplicaciones TIC, formación entre iguales) o como ya se ha comentado de carácter individual (reciclaje idiomático). También se comunican las buenas prácticas internas, (proyecto pirata en 2 años, protagonismo del alumno en el ciclo formativo, proyectos en el aula de la ESO) que permiten extrapolar a otros ámbitos diferentes planteamientos de trabajo, y se visitan numerosos centros por parte de las personas más ligadas al centro de interés. (desarrollo de la línea del plan cuatrienal 4 de gestión de las personas, “*avanzar en la formación de las personas en relación con la responsabilidad y la labor que desempeña y las competencias derivadas del puesto de trabajo, primando la formación-acción y el intercambio de buenas prácticas*”. [\(anexo P6\)](#)).

De entre el alumnado en prácticas tratamos de identificar a los más talentosos para, si fuera posible, incorporarlos a la plantilla de trabajadores. Los contratos eventuales son momentos para identificar a las personas que deben trabajar indefinidamente en el futuro. Se considera a la hora de dar clases de preparación en inglés a alumnos seleccionados de bachillerato. Alumnos del ciclo formativo del centro son monitores de campamentos y extraescolares. Uno de ellos dirige actualmente los campamentos de verano. Al finalizar el curso escolar, cada equipo de trabajo cumplimenta una memoria anual donde se indica la formación realizada por los miembros del equipo y la eficacia de la misma. El ED analiza esta percepción y la utiliza para próximas sesiones formativas.

Si el nivel emprendedor de la plantilla del colegio ya era reconocido antes del año 2007, y valorada por todos los agentes su disposición al cambio, este año supone un punto de inflexión en el espíritu emprendedor. El 100% de la plantilla con contrato fijo tomó la decisión de hacerse cargo del negocio y crear una cooperativa de trabajo asociado que diera continuidad al colegio fundado por las Hermanas Ursulinas hace más de 100 años. Desde ese momento, todas las Personas adquirieron un status formal en el nuevo proyecto y un nivel de involucración total con el futuro del centro.

**Evaluación y ajuste.**

Año	Identificación y metodología	Cambios y Mejoras realizadas	Resultados y consecuencias
2011	La identificación y desarrollo del talento es clave para cualquier organización (Congreso Valencia 11).	Evaluar al alumnado en prácticas y al alumnado del ciclo desde un doble prisma: perfil competencial y valores del colegio.	Valoraciones que se utilizan a la hora de la contratación de nuevo personal.
2012	Autoevaluación y debate sobre el sentido de la formación en el centro	Se entiende que la formación está al servicio de las personas y de la organización: formación-acción.	Se valoran necesidades individuales y de proyectos del centro y las necesidades de formación concretas.



2013	Evaluación de las sesiones de formación tras los cambios realizados	Pasamos a una concepción de la evaluación de la formación grupal, además de la evaluación personal.	Solo evalúan las personas o equipos que la han realizado y se busca la valoración de la formación y de la aplicación.
2015	Nuevo equipo directivo y reflexión sobre la gestión del conocimiento de las personas	Para facilitar la información y el trasvase de conocimiento de las personas se decide agruparla en un sitio web gestionado por la directora pedagógica	Mejora en la socialización del conocimiento adquirido en diferentes foros, congresos, visitas, etc al estar alojado todo en un sites de google.
2016	Reflexión conjunta sobre los Valores del centro y el conocimiento del colegio. Bases de Joaquín Gairín: "Las organizaciones aprenden"	Se decide incluir como un compromiso de las personas, el aprendizaje y conocimiento al servicio del equipo y de las personas que lo integran.	La Organización aprende y el conocimiento forme parte de ella.

### Personas P.3 **Cómo favorecemos el compromiso y la motivación de las personas.**

El equipo rector y el equipo directivo que llevan el timón de la organización tienen marcado un rumbo que está decidido entre todas las Personas de la misma. Entre todos revisamos y actualizamos los documentos programáticos de Misión, Visión y Valores y aceptamos los compromisos derivados. Entre los cooperativistas, decidimos sobre el futuro de la Cooperativa Urkide en las reuniones de la Asamblea. En sesiones de todo el profesorado se decidió el proyecto pedagógico que se va a desarrollar en los próximos años "Urkide Bidean". Si bien el ED marca el camino en los proyectos cuatrienales y anuales tras escuchar necesidades y propuestas, todas las personas en sus equipos deciden su nivel de participación en su desarrollo y generan objetivos propios en sus tareas.

Los trabajadores de Urkide se comprometen con el proyecto cooperativo y con el modelo pedagógico. Si la motivación está íntimamente relacionada con los intereses de las personas, así debe ser el nivel de motivación cuando los intereses principales están claros y son el motivo de la existencia de la Organización. Trabajar para la cooperativa y por nuestro modelo educativo.

La organización de los equipos AGUA permite un alto nivel de coordinación y de transmisión de información y conocimiento que apoyados en las posibilidades TIC permiten un nivel de comunicación adecuado entre las personas. Para fortalecer esta estructura están apareciendo herramientas emergentes como el historial-web (PIRE), el site web de Urkide Bidean, la solicitud de opinión vía formularios-web, y otras.

Tanto en reuniones como por medios digitales las personas reciben información sobre resultados de las pruebas diagnósticas del Gobierno Vasco, de PISA, de Selectividad, y cualquier otra información de imagen externa de Urkide (noticias en medios, resultados externos de ciertos alumnos, premios conseguidos, por ejemplo).

Los cargos directivos (CR y ED) que son elegidos para un periodo de cuatro años, utilizan la información relevante para elaborar sus planes, al comienzo de cada mandato, diseñan el plan cuatrienal con los ejes estratégicos en los que se basará su futura gestión. Este plan se presenta a todos los trabajadores y, es el punto de partida para la gestión de cada año a través del plan anual. El plan cuatrienal se revisa y ajusta cada año. De la misma manera, al final de cada mandato se realiza una evaluación donde se valora el grado de cumplimiento de los objetivos planteados y se recogen nuevas posibilidades de mejora relacionados con aquellos que no han evolucionado correctamente o no se han terminado de cumplir. En este proceso intervienen todos los trabajadores y la información que se recoge es muy valiosa ya que sirve para identificar a las personas con perfiles concretos, con visión de empresa y motivadas para asumir cargos de responsabilidad.

A su vez, con el comienzo de cada mandato se revisa y evalúa la M, V y V del centro. En este proceso participa todo el personal del colegio y, con las aportaciones y sugerencias recogidas, se redacta un nuevo documento. Éste será uno de los elementos estratégicos de referencia en los que se basarán los órganos directivos para llevar a cabo su gestión.

En relación con la comunicación, podemos diferenciar dos tipos: la relativa a la cooperativa y la relativa al colegio. Para los temas relacionados con la cooperativa, además de la asamblea ordinaria, todos los años se celebra al menos otra extraordinaria para informar y comunicar los resultados, decisiones, proponer proyectos, objetivos, etc. Toda esta información, recogida en acta, se comparte con todos los socios cooperativistas y se encuentra en una carpeta de Drive. Si cualquier socio quisiera una mayor concreción, cualquier miembro del CR está a su disposición. En relación con la dinámica habitual del colegio, en aras de garantizar una comunicación más fluida y fomentar el trabajo cooperativo, se han llevado a cabo una serie de acciones, tales como red interna (intranet), plataforma Inika para comunicación profesores-tutores-familias, Google Apps para educación, plataforma educativa interactiva profesorado-alumnado, construcción de espacios diáfanos comunes que favorezcan y faciliten la comunicación y el trabajo cooperativo entre los trabajadores. También con un determinado perfil es posible acceder a todas las carpetas de AGUA y a la información de los equipos. Los trabajadores no cooperativistas, reunidos con miembros de CR, reciben la información tratada en las asambleas que puede afectar a su trabajo.

En Urkide entendemos la evaluación del desempeño, no como una calificación de las personas, sino como aquel procedimiento que permite al ED gestionar adecuadamente el colegio y en concreto, organizar cada año el trabajo de los trabajadores. Es responsabilidad del ED recoger información de todas las maneras posibles y tomar decisiones adecuadas para el siguiente curso al mismo tiempo que considerar y apoyar en las necesidades detectadas. El ED dispone de diferentes fuentes para considerar el desempeño de las Personas y planificar sus tareas ([anexo P7](#)). Tanto en las reuniones de final de ciclo como en las reuniones globales el ED aprovecha para reconocer el trabajo de los equipos y de sus miembros. El clima de trabajo en el centro es reconocido por todos y especialmente por las personas que han estado en otros centros previamente. El colegio prepara todos los días café para sus trabajadores, fruta y otras viandas para almorzar a media mañana. Se organizan diferentes comidas y cenas con alta participación de las personas, especialmente la de fin de curso que habitualmente se realiza en el patio.

Evaluación y ajuste.			
Año	Identificación y metodología	Cambios y Mejoras realizadas	Resultados y consecuencias
2007	Tras numerosas reuniones de los trabajadores, visitas a cooperativas y asociaciones.	Creación de la cooperativa Colegio Urkide Ikkastetxea S. Coop. para desarrollar nuestro propio proyecto educativo.	Tranquilidad entre las personas, asunción de compromisos y responsabilidades.
2011	Sugerencias de socios para compartir información relevante al personal no cooperativista.	El C.R. toma la decisión de convocar al personal contratado y hacerle partícipe de las decisiones adoptadas tras cualquier Asamblea,	Involucración de las personas contratadas en las decisiones de la cooperativa y que les puedan influir en su actividad.
2013	Revisión de resultados del uso de la plataforma digital y visita a centros con Google Apps, como la Universidad de Deusto.	Decisión de rescisión de la alianza con la plataforma educativa anterior y decisión de utilización de Google Apps, tanto a nivel pedagógico como de comunicación y de gestión del conocimiento.	Es exponencial la utilidad que se les da en el colegio a las aplicaciones TIC, tanto para participar en acciones concretas, como para animar e involucrar a las personas.
2015	Reflexión sobre el modelo organizativo. Identificación de nuestra manera de trabajar.	Modelo organizativo basado en equipos. Clarificar expresamente la toma de decisiones en los equipos, y dotar de autonomía a los mismos.	Simplificación del sistema. Las decisiones de los equipos se ven respaldadas y las personas sienten que la gestión de sus principales acciones les corresponde.
2017	Revisión del grado de adaptación de las personas a los Valores del centro.	Inclusión entre los elementos para considerar el trabajo futuro de las personas, su asunción de los valores del centro.	Datos adicionales para el ED del nivel de participación en la vida del centro, en los equipos y en definitiva, asimilación de los Valores de la Organización.

## Personas P.4 **Cómo ampliamos la capacidad de liderazgo de las personas**

A partir de la entrada en gestión en calidad Total en 1995, se comenzaron a redistribuir cargas entre más personas. Empezamos a hablar en el colegio de liderazgo expandido. En el [anexo P8](#) se recogen los orígenes e inputs que han dado lugar a nuestra visión del liderazgo en el colegio. Únicamente citar aquí que en este camino tanto ASLE como más adelante la propia Euskalit fueron referentes importantes. Los propios expertos que fraguaron el Modelo de Gestión Avanzada incluyeron en su interpretación de liderazgo “ampliar la capacidad de liderazgo de todas las personas progresivamente con vistas a lograr un liderazgo extendido y compartido”. Asimismo, en el libro publicado por Euskalit en el año 2015 sobre Liderazgo Avanzado se cita: “Aunque reconocemos que hay otros modelos que también ofrecen resultados, pensamos que el liderazgo compartido o expandido es el que permite que las personas puedan aportar al máximo de valor a la organización”. La autoevaluación del 2012 que removi6 estructuras, las decisiones tomadas en el 2015 sobre el modelo de gestión por equipos, la nueva estructura societaria y los Valores de la Organización nos llevan a que en la actualidad hablemos de un liderazgo expandido y fundamentado en los equipos. Liderazgo que entendemos en Urkide como el compromiso para colaborar en el desarrollo de los objetivos y los planes del centro a través de una involucración positiva en la gestión de los equipos y en la toma de decisiones, facilitando las tareas de los demás. Coliderar la consecución de objetivos, coliderar la mejora de las tareas del equipo, coliderar para hacer visible el trabajo de los demás, coliderar para mantener un ambiente de trabajo, coliderar para producir nuevas propuestas y soluciones. Niveles de liderazgo. ([anexo P9](#))

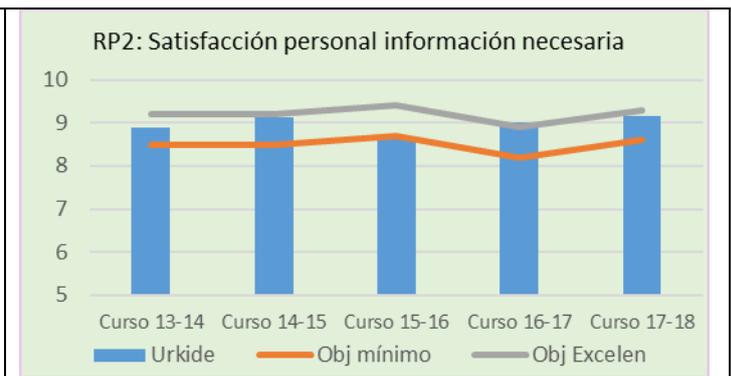
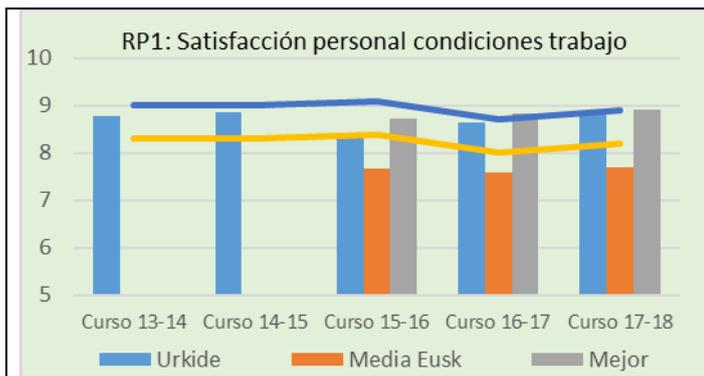
- Liderazgo expandido. Toda persona como líder funcional de las tareas que realiza para el centro, en el aula o en cualquier otro ámbito, es responsable de esa parcela y sus tareas de liderazgo están descritas en los Valores individuales del centro. La evaluación del liderazgo de las Personas está absolutamente ligado a la valoración del desempeño pues ambos conceptos están enraizados. Se valoran expresamente en la planilla de Valores (aspectos 1 a 4).
- Liderazgo de equipos. Gran parte de las decisiones que se apliquen habrán sido consensuadas y lideradas por un equipo concreto, el de su asignatura, el de su PAT, o el de orientación educativa, por ejemplo. De ahí que nos apoyemos en estas decisiones y nos hagan estar más seguros cuando las aplicamos pues las ha decidido un equipo. El agente que lidera gran parte de las actuaciones es el equipo. Al equipo y a su coordinador se les pedirá que lideren a las personas del mismo y que se cumplan los Valores de equipo. La evaluación de los equipos recae en el E.D. que considera los cambios que es preciso realizar. Aquí entra el tutor que lidera el equipo docente, a los alumnos y a las familias de su grupo. Se valoran expresamente en la planilla de Valores aspectos 5 a 7.
- Liderazgo institucional. Por último, hay un número de personas que además de todos los Valores anteriores deben tener su mirada en el horizonte y deben tomar decisiones mirando al futuro. Tienen que fomentar de una manera expresa los Valores de la gestión global. Su evaluación se realiza tanto desde el equipo directivo como desde las encuestas de las personas donde se valoran a estas personas. Se valoran expresamente en la planilla de Valores aspectos 8 a 10.

Quienes han ido asumiendo responsabilidades en los equipos y en puestos de representación van ampliando sus responsabilidades de liderazgo. Este desarrollo está basado en la ayuda mutua de las personas que forman parte de equipos del mismo nivel, de las personas que abandonan el puesto y en general se basa en la confianza en las personas. Todo el mundo sabe si su liderazgo alcanza a sus tareas habituales en el aula, en gestión, en atención al cliente, en mantenimiento, o si tiene que dinamizar algún equipo y por tanto tiene esa responsabilidad: equipo docente, equipo pedagógico, equipo de gestión, o si por último tiene una responsabilidad de mayor alcance, de supervisión, coordinación y de proyección de futuro. En los últimos veinte años, las personas han hecho esta gimnasia y están



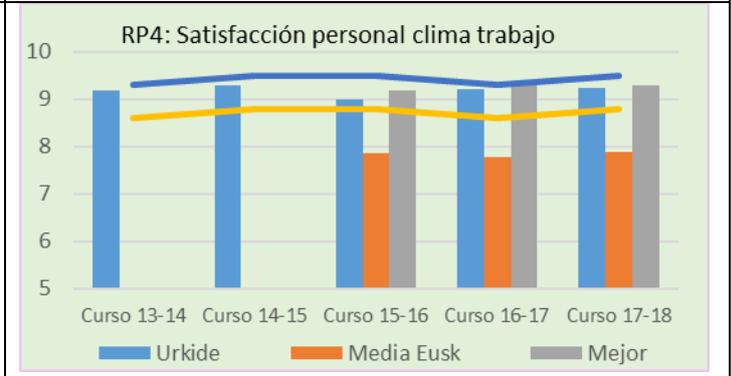
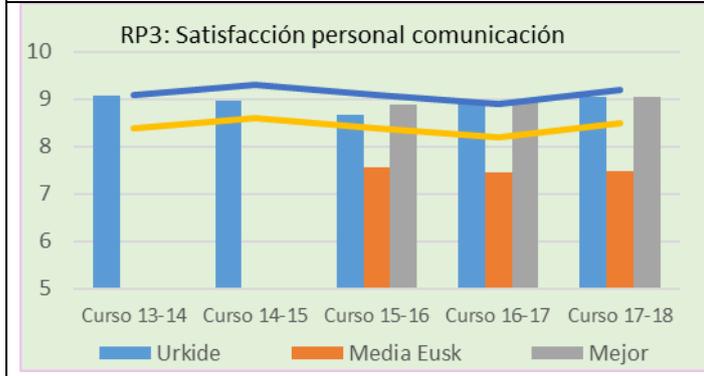
acostumbradas a pasar de un nivel a otro. Cambiar de nivel, supone cambiar de responsabilidad sobre otras personas, ser tutor o no serlo, liderar un equipo o no tener que hacerlo, estar en un puesto de mayor responsabilidad o dejar de estarlo. Es habitual que, en las reuniones generales, sea un grupo de personas, pertenecientes a diferentes equipos, las que presenten dificultades encontradas, informen de resultados, o propongan cambios.

Evaluación y ajuste.			
Año	Identificación y metodología	Cambios y Mejoras realizadas	Resultados y consecuencias
1998	La autoevaluación de ese año, pone en el tapete la necesidad de interpretar el concepto de liderazgo	La involucración de las personas y la participación en diferentes procesos, se puede explicar a través de un liderazgo expandido en el centro.	Las Personas crecen en empoderamiento y sacan adelante las tareas sin una supervisión continua de otros (autonomía&jerarquía)
2004	Evaluación europea EFQM: Prize en liderazgo y consecución de objetivos.	Los evaluadores tras entrevistar a las personas, valoran su nivel de autonomía en la toma de decisiones y su alineamiento con la estrategia.	Es un espaldarazo a la forma de trabajar en el centro, y a la manera de entender el liderazgo sin encorsetamientos
2007	Decisión de Ursulinas de vender sus colegios. Visita a cooperativas educativas de trabajadores, Gredos.	Asunción de la titularidad del colegio de Vitoria tomando la forma jurídica de cooperativa de trabajo asociado.	Se refuerza el liderazgo de todas las personas y la responsabilidad compartida de todos los trabajadores.
2015	Inspirados por el libro "Liderazgo avanzado" y debido al cambio de modelo organizacional de procesos a equipos.	Nuevo apoyo a un modelo de gestión, el liderazgo expandido, al que añade el concepto "compartido". Nuevo modelo de gestión por equipos.	Cada vez más argumentos para incluir en el concepto de liderazgo, el de los propios equipos con decisiones vinculantes.
2016	Los nuevos Valores del centro describen las tareas de liderazgo en tres niveles.	Se enmarca el liderazgo en tres espacios que se solapan y de los que se puede pasar de uno a otro con facilidad	La formación en liderazgo es continua y compartida. Cambian las responsabilidades y el punto de mira en las decisiones.



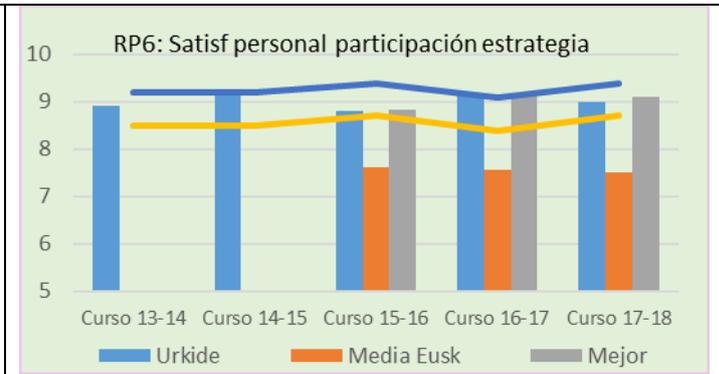
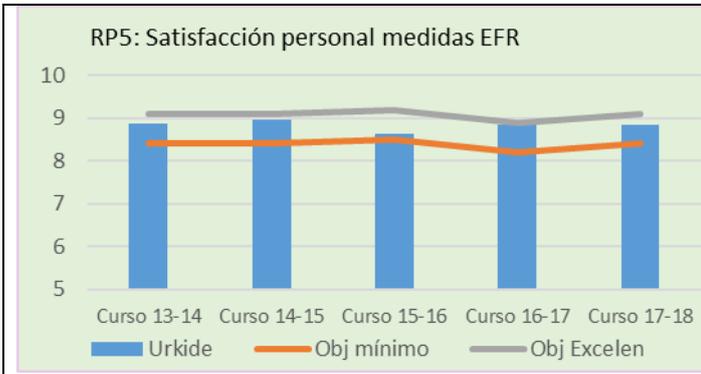
El esfuerzo constante por proporcionar las mejores condiciones de trabajo (salario, horario, adecuación espacios, recursos, etc) hace que estos resultados sean siempre superiores a 8,5 y muy cerca del mejor en este apartado.

La coordinación, las horas de reunión, las nuevas tecnologías, la implicación y el esfuerzo de todos por transmitir la información a las personas interesadas hacen que las personas sientan que disponen de la información necesaria y explican estos datos que van desde el 8,6 al 9,17.



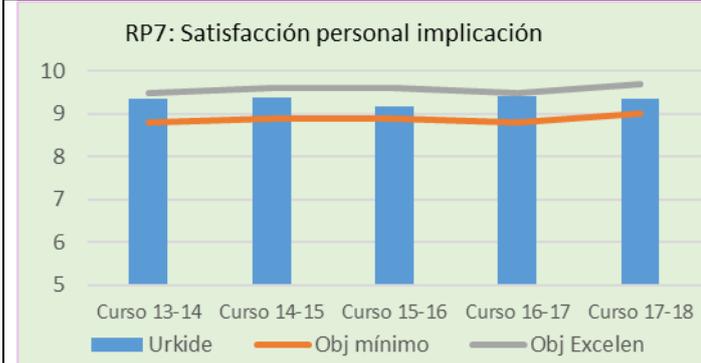
La apuesta por sistemas de comunicación abiertos y sencillos (Google, Gmail) y el esfuerzo por no saturar con la cantidad de información generada son algunas de las razones para explicar estos resultados, siempre cerca o superando el 9 y el mejor los dos últimos años.

Desde siempre uno de nuestros pilares, intentamos cuidarlo especialmente organizando celebraciones, proporcionando un tiempo de café compartido, apoyando iniciativas para "hacer equipo", etc. Los resultados avalan esta apuesta manteniéndose siempre por encima de 9 sobre 10.



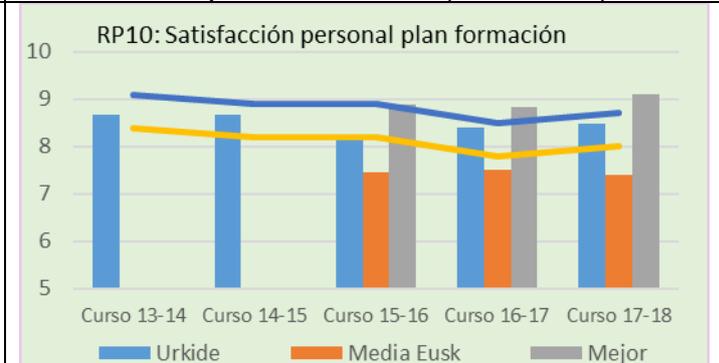
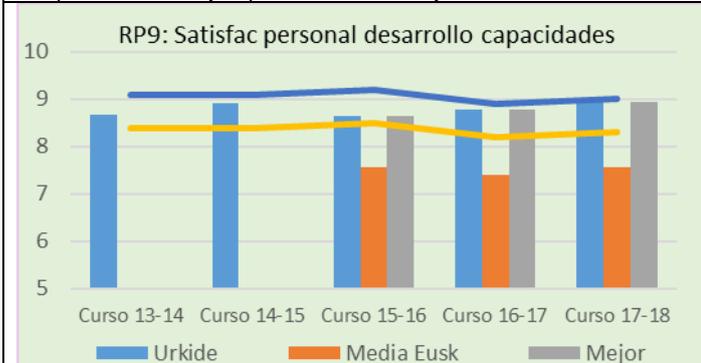
Desde la certificación como Empresa Familiarmente Responsable un indicador importante para corroborar nuestra apuesta por la conciliación, por la salud emocional de nuestro personal. Los datos, siempre bordeando el 9, avalan la apuesta.

El despliegue de objetivos a todos los equipos, las sesiones de reflexión conjunta (M, V, V, Urkide Bidean), los canales de comunicación, etc posibilitan estos resultados sostenidos muy por encima de la media y cerca o siendo el mejor (16-17).



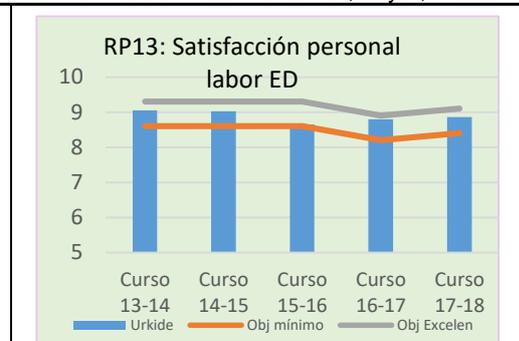
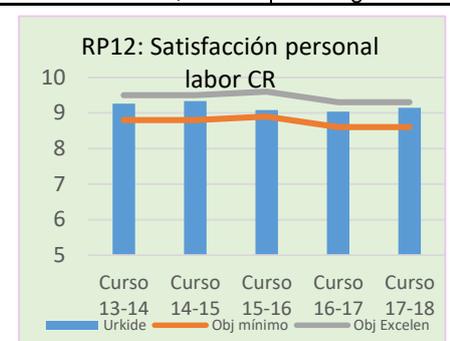
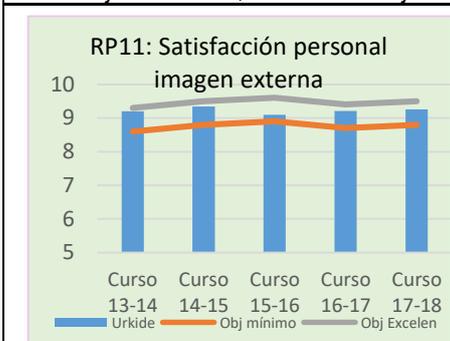
Estos excelentes datos, entre 9,1 y 9,41 pueden explicarse por el liderazgo expandido que practicamos, por la capacidad de decisión de los equipos y por el hecho de ser miembros de la cooperativa la mayor parte de los trabajadores.

Los canales de participación para el personal (equipos, claustros, asambleas, reuniones, Consejo Escolar, coordinadores, ...) posibilitan que el sentimiento de participación en Urkide sea muy alto, bordeando o superando los 9 puntos.



Resultados excelentes siendo el mejor en las comparaciones disponibles, fruto del enfoque del centro de procurar desarrollar las competencias a través del trabajo en equipo, de los lugares de trabajo en común, la formación ajustada a necesidades,...

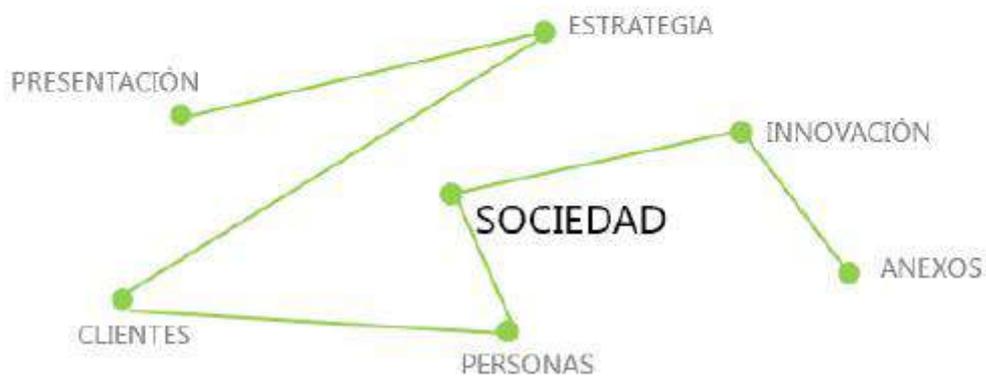
Nuestros planes de formación están cada vez más adecuados a las necesidades y peticiones del personal, buscando la formación acción y la utilidad de dicha formación. Así conseguimos estos resultados sostenidos entre 8,21 y 8,68.



Cuidar nuestra imagen externa para aumentar el orgullo de pertenencia y la retención y atracción de talento. Los resultados oscilan entre 9,1 y 9,3.

La labor del C.R. de la cooperativa creada por personal es un buen indicador de la salud de la organización lo que se refleja en estos resultados, por encima de 9.

La valoración de la labor del E.D. está siempre muy cercana al 9 debido a su accesibilidad y participación en los equipos, dotándoles de autonomía en las decisiones.



## Sociedad S.1 **Cómo gestionamos nuestro compromiso con el entorno social**

La Misión dice que trabajamos en la consecución de la satisfacción de la Sociedad. Es preciso concretar hasta dónde queremos llegar en esta tarea. En la Visión de Urkide está bien orientada nuestra actuación respecto a la Sociedad: 1. Consolidarse como un centro de referencia en su acción social. 2. Ser un centro con un proyecto permeable a compartir nuestras buenas prácticas. 3. Pretendemos que el alumno sea responsable y respetuoso con el medio ambiente. Asimismo, el proyecto pedagógico Urkide Bidean describe el alumno-objetivo por el que vamos a trabajar. De los dieciocho rasgos, cinco tienen que ver con su intervención social y marcan las pautas del trabajo del profesorado y del centro. a) honesto, con respuestas éticas en su acción social, b) responsable, consciente de las obligaciones que adquiere, c) solidario, implicado en las necesidades sociales, d) colaborador, dispuesto a trabajar en equipo, e) respetuoso con el medio ambiente. Y para ello hay que generar oportunidades de acción.

El despliegue de las acciones en la Sociedad se puede ver en el esquema del [anexo S1](#). En S1, consideramos los dos primeros aspectos de la Visión: El ámbito social y de colaboración y el ámbito educativo para compartir conocimiento.

A. En el ámbito social, ligado al primer reto de la Visión, consideramos tres grandes referencias:

a1) El entorno cercano, que puede verse beneficiado o no por nuestra existencia (vecindario, tráfico, comercios, ...) y al que tenemos que identificar, entender y atender, intentando que nuestra intervención les resulte provechosa a sus intereses, siempre que sea posible. (Equipo Directivo, equipo de Organización, equipo de Convivencia).

Debemos minimizar las incomodidades posibles, y atender debidamente, de lo que se ocupa el equipo directivo, las reclamaciones de vecinos, de peatones y de cualquier persona u organización que se haya encontrado en una situación molesta y actuar rápidamente. Para aliviar el problema de las dobles filas, el colegio ha ido tomando decisiones con las familias, como la recomendación del uso del transporte público, el uso de la bicicleta, el acuerdo con el aparcamiento privado subterráneo situado enfrente del colegio sobre precios especiales entre semana.

a2) La ciudad, organismos públicos y organizaciones con las que colaboramos. Actuaciones dirigidas a afianzar la cultura de la ciudad y la cultura vasca, las actividades organizadas en la ciudad y secundadas desde el colegio como korrika txiki, fiesta del euskera, comparsa de carnavales, ... (ED, equipo de Ullibarri, equipos de Dptos didácticos).

a3) Las Organizaciones Sociales y ONS's con las que existe un compromiso de colaboración en la realización de actividades conjuntas. La cooperativa dedica una parte de su presupuesto, a colaborar con ciertas ONGs, a petición de los miembros. Además, se organizan diferentes acontecimientos en el centro con el mismo fin de proveer a organizaciones sociales de bienes y servicios desinteresadamente. (Equipo de Valores, Equipo Rector) [anexo S2](#).

B. El ámbito educativo incluye acciones educativas abiertas a la Sociedad, como la invitación a agentes educativos al centro para darles a conocer experiencias educativas y búsqueda de nuevas maneras de socializar nuestro conocimiento a través del centro de Innovación Urkide. En el ámbito educativo podemos destacar:

**b1)** Congresos educativos en Vitoria abiertos a todo el público (Villa Suso, Artium), jornadas educativas mensuales en cafetería Virgen Blanca, actividades mensuales para familias través del programa Urkide gure ARTEan... (ED, E. Rector, RECREATE). Destaca el gran número de alumnos en prácticas en colaboración con universidades y centros de F.P. En el mes de noviembre del 2018 Urkide va a organizar una jornada abierta a la ciudad sobre Neurociencia.

**b2)** Sesiones en el colegio o en otros foros para centros educativos y profesionales de la Educación. Comenzaron en el 2004 con la consecución del Premio Europeo EFQM y han continuado con temas como Centro de Innovación, medidas EFR, RECREATE, la gestión por proyectos educativos en el aula, ... (Equipo EFR, Organización, Directivo) En los últimos años han visitado el centro, más de 25 colegios de CICAIE de toda España, de las cooperativas educativas GREDOS de Madrid y de las cooperativas de enseñanza del País Vasco de Ikasgiltza.

**b3)** A través del centro de Innovación hemos impartido sesiones formativas en numerosos centros educativos, foros y congresos educativos a los que nos han invitado y formado a más de 6000 profesores de toda España y América. Se obtienen muy buenos resultados en las encuestas de satisfacción con la formación recibida (Equipo del CIU).

El Colegio Urkide ha obtenido en los últimos años reconocimientos como "Empresa solidaria de Álava" de Dato Económico, "Escuela sostenible" tras auditoría del GV, mejor proyecto social de Kutxabank "Herramienta Socio-bullying", reconocimientos de las ONGs y ha aparecido en diferentes artículos en los medios de comunicación.

### Evaluación y ajuste.

Año	Identificación y metodología	Cambios y Mejoras realizadas	Resultados y consecuencias
2008	Decisión del equipo rector de ampliar la socialización del conocimiento a España y considerar la internacionalización	Se abren los cursos del CIU a todos los colegios de España y se abren las puertas a dar a conocer en América la experiencia de Urkide	Se demandan sesiones para contar la transformación del centro, y la influencia de EFQM, EFR, Trilingüismo, Cooperativismo,...
2014	Reflexión en el equipo de innovación sobre la oportunidad de abrir la innovación a las familias	Creación del programa Ábrete Urkide Gure Artean, para animar a las familias a dar empuje a la innovación	Diecisiete sesiones con alumnos, familias, personas y organizaciones invitadas. ( <a href="#">anexo S3</a> )
2015	Reflexión del ED a partir de preguntas de personas sobre gestión de alumnos en prácticas	Acuerdos con Universidades y estudio de programas y necesidades para favorecer a alumnos, universidades y colegio.	Incremento del número de alumnos en prácticas e imposibilidad de atender todas las solicitudes.
2016	Revisión en Asamblea de la labor social como cooperativa, en concreto de la aportación a ONGs	Se decide aumentar del 0,7% al 1,4% el importe destinado a fines sociales del beneficio de la cuenta de resultados.	Los socios pueden proponer anualmente a la asamblea los destinos de las ayudas acordadas.
2018	Revisión de actividades conjuntas con el museo Artium de Vitoria-Gasteiz.	Firma del convenio con la Fundación Artium "Amigos de Honor" del museo e implicarnos activamente en actividades conjuntas.	Reforzar nuestra apuesta por la creatividad y por reforzar este perfil en nuestro alumnado (Urkide Bidean)



## Sociedad S.2 Cómo impulsamos la sostenibilidad medioambiental

El Programa 21, se generó en la Conferencia Mundial sobre el Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible organizada por las Naciones Unidas en Río de Janeiro (Brasil) el año 1992, también conocida como Cumbre de la Tierra. Pretende apoyar iniciativas que construyan un modelo de desarrollo sostenible para el siglo XXI.

En conexión con este enfoque, numerosos ayuntamientos como el de Vitoria-Gasteiz generan programas de Agenda 21 Local y numerosos centros educativos como el Colegio Urkide Ikastetxea desarrollan sus programas de Agenda 21 Escolar. Actualmente, según fuente de la Consejería de Media Ambiente del Gobierno Vasco, más del 70% de los centros educativos trabajan este programa y un 20% de los centros educativos de Euskadi, entre los que se encuentra Urkide, disponen del reconocimiento de "Escuela Sostenible".

Para el Colegio Urkide, la Agenda 21 es un compromiso y una herramienta. Es una forma de actuar, de utilizar recursos, de enseñar, de aprender con la que nos queremos comprometer. Y es un compromiso que trasciende al alumno y al profesor. Estos no dejan de ser ramificaciones de muchas familias de la ciudad. Fomentar actitudes no agresivas con el medioambiente, sino todo lo contrario. Actitudes a favor del desarrollo sostenible, del consumo controlado, de la utilización de ciertos recursos y la no utilización de otros. A través de actividades al aire libre y fuera del centro, se pretende trasladar a la ciudad los beneficios de ciertas prácticas: movilidad responsable, el uso de la bicicleta, respeto a la naturaleza ([anexo S4](#)).

En este contexto, y además de todo el contenido educativo que se trabaja con nuestros alumnos a través de la Agenda 21, podemos diferenciar dos grandes retos en esta política medioambiental:

El ámbito medioambiental cercano sobre el que podemos actuar directamente y el ámbito medioambiental global sobre el que podemos actuar de una manera conjunta con el resto de pobladores del planeta.

En el primer ámbito, se encuentra el vecindario, las personas que transitan por el exterior del colegio y las instalaciones de los alrededores y de la ciudad. El centro no solo cuida aquello sobre lo que puede actuar directamente como generación de ruidos, producción de olores, salidas de humos, sino que interviene en situaciones que pueden ocasionar los alumnos en estos contextos. En los últimos años se han tenido que atender situaciones de limpieza en el exterior debidas a residuos de los almuerzos que toman en los recreos. Se ha hablado con los comercios y vecinos cercanos, se ha procedido a realizar actividades de sensibilización en las aulas, toma de imágenes del estado de algunas zonas de la calle, un vídeo con participación de diferentes personas y roles, sesiones de recuerdo en tutorías. Se han disminuido las reclamaciones del vecindario.

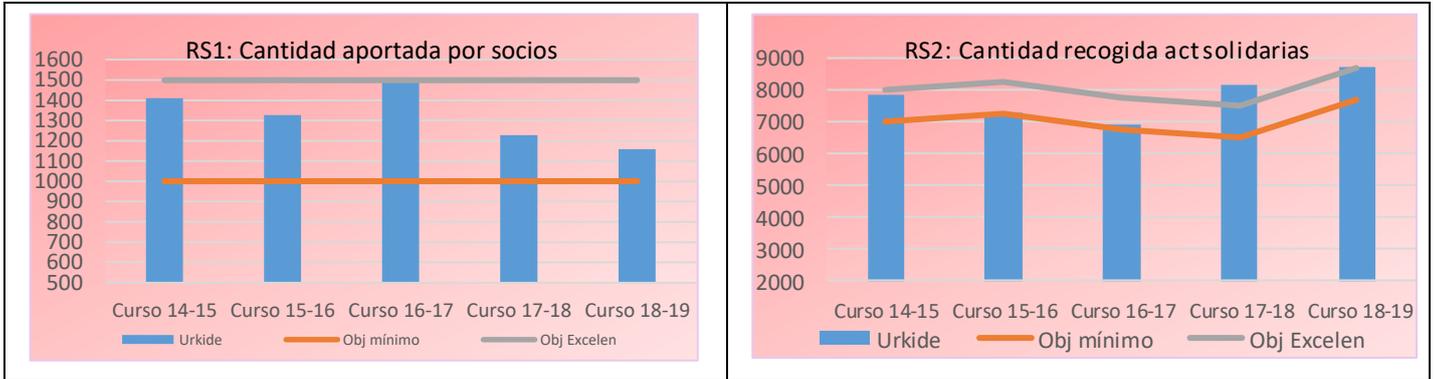
Dentro del programa de Agenda 21, se han realizado acciones locales como consumo responsable, movilidad ciudadana y uso de la bicicleta, análisis de ruidos, aparcabicis. Al finalizar el curso se organiza la semana verde ([anexo S5](#)).

En un ámbito más global, entendemos que la repercusión de estas iniciativas, no solo produce efecto educativo, sino de coherencia con lo que se enseña a los alumnos y con el desarrollo sostenible con el que tenemos que involucrarnos todos. También con acciones concretas, se pretende remar a favor del medioambiente global, controlando consumos de energía, agua, materias primas y fomentando prácticas para mejorarlos, como cambio de luces e iluminación por sensores en el centro, cambio a grifos de apagado controlado, uso de productos de limpieza ecológicos, consumo de materias primas locales, disminución drástica del consumo de papel para comunicaciones, uso de papel reciclado, reciclado de papel, cartón, plásticos, pilas, y de otros materiales en cocina, orgánicos, vidrio, control de cantidades en cocina para evitar despilfarros.

Esta política se extiende a nuestros proveedores de papel, de materiales de limpieza, de gastronomía. En este caso se propone a la empresa proveedora y se cumple siempre que es posible, que las materias primas sean locales, de temporada y de cultivo ecológico. En ocasiones, el coste hace imposible cubrir los tres aspectos. También se ha pedido a la empresa de gastronomía que participe en sesiones sobre trucos para aprovechamiento en casa de materias primas y de comidas preparadas.

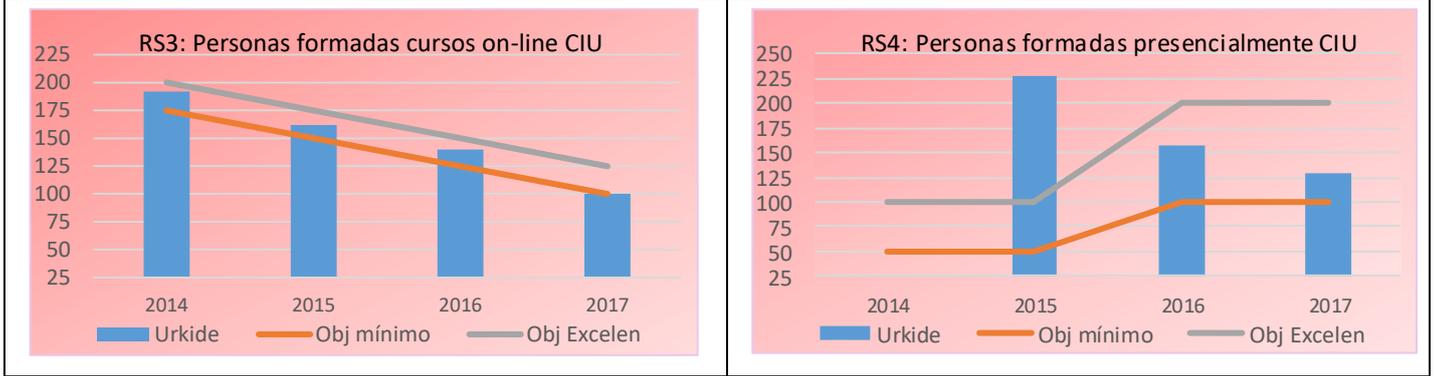
### Evaluación y ajuste.

Año	Identificación y metodología	Cambios y Mejoras realizadas	Resultados y consecuencias
2008	Tras el análisis de los resultados del proceso, propuesta del equipo de Agenda 21 al ED.	Decisión de modificar progresivamente las luces, incorporar sensores lumínicos, y sensores mecánicos en grifos.	Reducción del consumo de luz y agua para fomentar el desarrollo sostenible y el aprendizaje
2013	Desde el equipo de Agenda 21 se propone al ED realizar una actividad que sensibilice sobre la contaminación lumínica	Se crea "Urkide Estelar", un proyecto que acerca la astronomía y la ciencia experimental al alumnado y las familias y conciencia un problema medioambiental: la contaminación lumínica.	Se realiza todos los años con la participación de profesores, familias y alumnado observando el cielo con telescopios y el planetario "FULL DOME". Experiencia recogida en un programa de Informe Semanal sobre Green Capital.
2015	El equipo de Agenda 21, al cierre del curso, propone al equipo directivo la presentación a la evaluación externa.	Se decide la participación en la auditoría con personas de Ingurugela-CEIDA del G.V. Este organismo otorga el certificado de "Escuela Sostenible" a Urkide en 2016.	Es un refuerzo al compromiso del centro en el campo medioambiental que incide tanto en la gestión como en el proceso de enseñanza-aprendizaje de todos.
2014	Área de mejora propuesta por el equipo de personas de limpieza. Sustitución del proveedor	Se elige un proveedor local de productos ecológicos. Se oferta a los trabajadores la compra de estos productos.	El personal de limpieza se encuentra satisfecho. Acción incluida en el catálogo de buenas prácticas medioambientales del Ayto. de V-G.
2015	Ante los problemas de movilidad de Vitoria-Gasteiz y la necesidad de concienciar a nuestros alumnos	Se genera un proyecto interdisciplinar "en bicicleta por Vitoria-Gasteiz", en el primer ciclo de la ESO	Se socializa el proyecto a otros centros educativos, mediante charlas en Agenda 21 escolar, Berritzegune, con el fin de concienciar en el uso responsable de la bicicleta



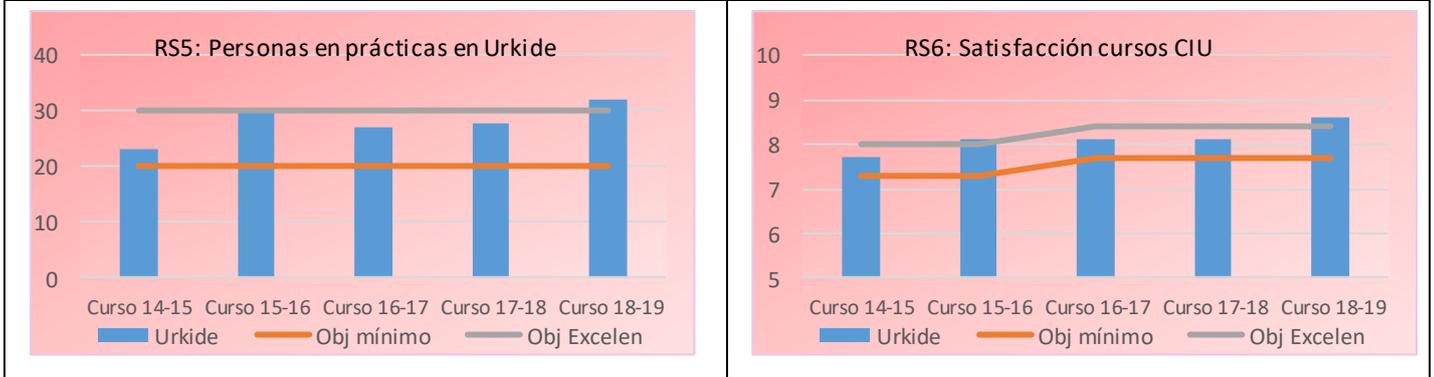
El objetivo de este indicador es recoger la sensibilización de los socios con la sociedad. No nos interesa tanto la cantidad anual, sino colaborar con las acciones que solicitan los socios. En el último año se ha aumentado a un 1,4% de los beneficios.

En este indicador claramente al alza medimos las cantidades recogidas para colaborar con causas solidarias. Cada año se reciben propuestas, se analizan y se deciden las que abordaremos en el año desde el equipo de valores.



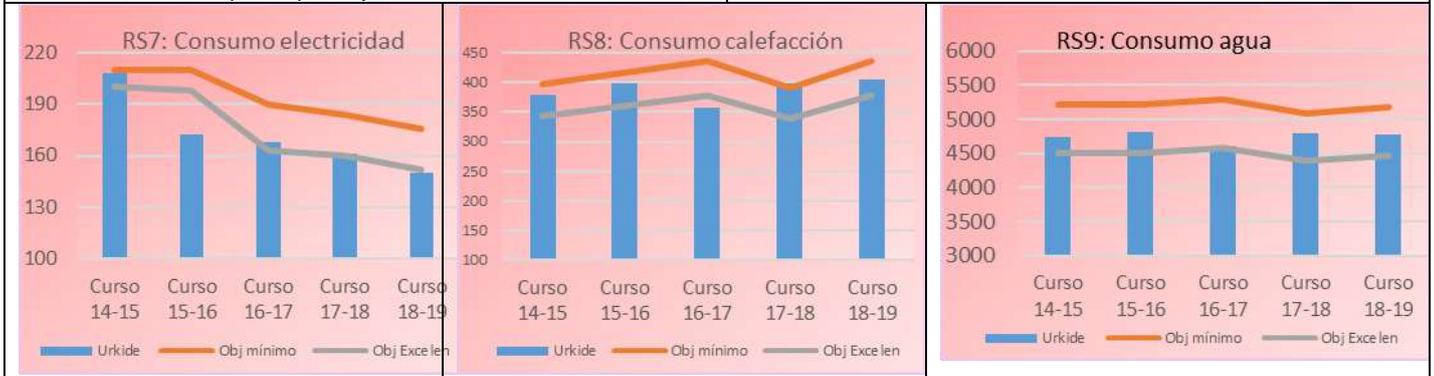
La dificultad de conseguir alumnado debido al gran incremento de la oferta mucha de ella gratuita nos hace plantarnos objetivos a la baja. Concorre que hace 4 años nuestros cursos estaban financiados por un banco. Ahora solo los que utilicen la tripartita.

En cambio y como compensación del indicador anterior, la demanda de cursos presenciales de nuestro centro de innovación va en aumento por el interés de los mismos y la calidad de las personas que los imparten (encuesta)



Un indicador más que demuestra el interés que existe por conocer nuestro proyecto. Realmente no podemos satisfacer la demanda existente por espacio y fechas.

Resultados en ascenso por los ajustes realizados a los cursos y en la labor de tutorización realizada desde el centro de innovación.



Descenso importante en el consumo debido a sustitución de luminarias por leds, concienciación del equipo de Agenda 21 y asesoramiento de un aliado externo en esta materia.

Resultados que varían según la crudeza del invierno y que no reflejan las actuaciones para racionalizar el consumo como asesoramiento externo, sustitución de radiadores eléctricos por gas.

A pesar de que cada año se añaden actividades que suponen gasto de agua, huerto escolar, más extraescolares, más comensales en la cocina, el consumo de agua está dentro de los objetivos marcados.



## Innovación. 1.1 **Cómo definimos nuestros objetivos y la estrategia para innovar.**

El Colegio Urkide Ikastetxea S. Coop. en la Misión declara su cultura de Innovación. En la Visión incorpora tres retos: 1. Consolidarse como pionero en innovación (despliegue del proceso de innovación, procedimientos para la generación de equipos, consolidación del Centro de Innovación Urkide); 2. Ser un centro con un proyecto comprometido con los retos del futuro (desarrollo del proyecto pedagógico “Urkide Bidean”); 3. Que cada alumno desarrolle las competencias necesarias para desenvolverse activa y creativamente en el mundo (acciones de participación activa del alumnado).

La definición de Innovación ([anexo I1](#)) resultante de la autoevaluación focalizada en Innovación realizada con la colaboración de Euskalit en el año 2006 sigue marcando los tres grandes aspectos sobre los que debemos intervenir: la oferta del colegio, el campo pedagógico, y la gestión general del centro.

Las tres fases de la gestión de la innovación son las ideas, los procesos y los productos. Creatividad, Emprendimiento y Aprovechamiento. Todas las ideas no serán proyectos, ni todos los proyectos terminarán en productos. Las tres fases se describen en el [anexo I2](#). En el [anexo I3](#) puede verse un esquema del paso de ideas a proyectos.

El compromiso con la actualización nos lleva a realizar numerosas acciones de benchmarking. Se han realizado acciones de internacionalización en Chile, Argentina y México. Bajo el mismo compromiso por la innovación y para mantenerlo vivo como una llama, el colegio apostó en el año 2007 por la creación del Centro de Innovación Urkide. A través de él se han podido desarrollar proyectos imposibles desde un colegio, se han podido formar miles de profesores en diferentes campos y se han aprendido buenas prácticas a través de congresos y foros. En el [anexo I4](#) se recoge el valor añadido que ofrece para el colegio del Centro de Innovación Urkide.

El centro considera que debe dejar abierta a otros agentes la posibilidad de uso de materiales elaborados en el centro por lo que no se realizan patentes, excepto en la marca Urkide y en los libros editados que disponen de ISBN.

En el [anexo I1](#) pueden verse algunos de los cambios de calado que se han realizado en cada uno de los tres ámbitos.

En el [anexo I5](#) en 2006, momento previo a la creación de la cooperativa, se pidió a diferentes agentes su perspectiva de la Organización. Es importante señalar la visión de centro abierto al cambio. Transcurridos diez años de la cooperativa, y con carácter previo al próximo plan cuatrienal, se volverá a realizar.

Los retos educativos a lo que, en el año 2015 tras realizar una reflexión conjunta, Urkide pretende dar respuesta con “Urkide Bidean”, han traído la necesidad del profesorado de estar abierto al cambio y a una actualización continua. En el listado del [anexo I6](#) se indica para cada formación la implicación en estos cambios de equipos del CIU y de equipos estables o específicos del centro.

Evaluación y ajuste.			
Año	Identificación y metodología	Cambios y Mejoras realizadas	Resultados y consecuencias
2006	Autoevaluación focalizada en innovación en el ED ampliado.	Revisión de criterios sobre la innovación y redacción de nuevos planteamientos de gestión.	La innovación se consolida en el centro como aspecto clave de gestión.
2007	Reflexión estratégica del equipo directivo del centro y aprendizaje a través de un aliado externo.	Creación del Centro de Innovación Urkide en colaboración con empresas.	Posibilitar la innovación abierta, con necesidad de recursos, tiempo y colaboraciones
2011	Asesoramiento por parte de Cadyges sobre el modelo jurídico para el centro de innovación	Creación de la Fundación Urkide para llevar a cabo alianzas con empresas para impulsar el CIU	La Fundación participada por patronos de diferentes empresas, aporta ideas, y presupuesto a los proyectos.
2012	Evaluación de posibilidades de internacionalización y empuje de Innobasque.	Diferentes contactos en países de América Latina con el fin de llegar a acuerdos de colaboración. Visita de personas a colegios de estos países.	No se alcanzan grandes acuerdos de colaboración. Se produce aprendizaje de gestión en innovación abierta.
2016	Revisión de objetivos e indicadores del CIU.	Reflexión estratégica sobre el papel del CIU en el centro en el equipo de Organización. Considerar la existencia del CIU como un valor añadido.	Reforzar la estructura del CIU, tras la jubilación de la responsable, dotando de estabilidad al sistema.

## Innovación. 1.2 **Cómo creamos el contexto interno para innovar.**

El proceso de innovación en el colegio diferencia tres fases clave: el ámbito de las ideas, el de los proyectos y el de los productos o servicios. Las Personas de la Organización tienen capacidad de participar en alguna/s de las tres fases. Su intervención en ellas será en ciertos momentos voluntaria, por iniciativa personal y en otros momentos por solicitud del centro. Esto indudablemente se correlaciona con el nivel de implicación coyuntural (no todos los momentos en la vida profesional son iguales), la carga de trabajo en ese momento, la participación simultánea en otros proyectos, las situaciones particulares.

En la revisión del proceso en el 2017, se introdujeron las claves de la innovación. Con ellas queremos explicar que generar ideas, querer participar, mantener una actitud proclive al cambio, se favorece si se activan ciertas claves. Saber lo que buscamos, creer que somos capaces, conocer nuestras competencias, confiar y apoyarse en los demás, mantener un afán de actualizar el conocimiento y aprender lo que otros hacen bien, dedicar tiempo y esfuerzos, disponer de un clima y ambiente de trabajo favorable, son elementos que ayudan a generar esa ilusión. Pero además de estas claves, existen unas herramientas que facilitan la participación de las personas:

- La gestión por equipos hace más fácil que las personas puedan participar y aportar ideas.
- También se facilita la creatividad a través de las numerosas posibilidades que tiene el Personal para ver experiencias.
- En el último trimestre del curso se producen diferentes oportunidades para proponer acciones para el futuro.
- Reuniones finales con el profesorado donde el ED da pinceladas del plan siguiente y pide aportaciones.
- En los cierres de los equipos se generan propuestas de mejora que se incluirán en los próximos planes del equipo.



- En las encuestas de satisfacción mediante una pregunta abierta se pueden sugerir propuestas para el curso siguiente.
- En las reuniones finales de curso de miembros del ED con cada equipo y con cada persona se recogen propuestas.
- La accesibilidad de los miembros del ED y la cultura de servicio extendida en el centro y en los equipos en particular.
- Propuestas para participar en determinados equipos de innovación en el curso siguiente
- La transformación digital nos ha llevado a un nivel de gestión web. A través de una herramienta creada en el colegio se puede acceder al sitio web perteneciente a “Urkide Bidean” donde se comparten visitas a centros, formaciones específicas, lecturas, vídeos educativos, nuevas posibilidades tecnológicas. Es un lugar para compartir ideas.
- El equipo de Organización gestiona el congelador de las ideas ([anexo 17](#)). Es una forma cómoda y ágil de mantener recogidas las ideas que no han podido desarrollarse pero que en otras condiciones en el futuro podrían descongelarse.

Evaluación y ajuste.			
Año	Identificación y metodología	Cambios y Mejoras realizadas	Resultados y consecuencias
2014	Propuesta de llevar la creatividad a las aulas de tres profesores.	Programa con sesiones de creatividad y emprendimiento en todas las aulas del colegio	RECREATE. Charlas divulgativas, cursos online, premio en innovación
2015	Sesión de creatividad en septiembre de todo el profesorado	Primeros pasos del Proyecto Pedagógico “Urkide Bidean”, se declara el alumno objetivo.	Incide en la actualización del profesorado y en el tipo de centro.
2015	Inquietud de dos profesoras de castellano de infantil y aprendizaje en San Viator	Primeras iniciativas para el desarrollo de un sistema de lectoescritura constructivista	Estudio en el 16-17 y equipo de innovación y aplicación en aulas de infantil en el 17-18
2017	Propuesta de dos profesoras tras aprendizaje en Begoñazpi (Hoover)	Implantación en Urkide del método Singapur de aprendizaje de las Matemáticas	Formación del profesorado y aplicación en 2º y 3º de infantil y 1º y 2º de primaria
2014-2018	Aportaciones del profesorado y de equipos pedagógicos.	Puesta en marcha de proyectos en el 2017-2018 tras tres cursos de experiencias piloto.	Inclusión en el PCC de la metodología de proyectos (A.B.P.)

### Innovación. 1.3 **Cómo aprovechamos el potencial del entorno para innovar.**

La innovación que se trabaja en Urkide parte en una manera importante de las ideas que se recogen visitando y conociendo otras experiencias. Ideas que se maduran en el centro, se les da forma y podrán dar lugar a un nuevo producto, un nuevo servicio, una nueva metodología de trabajo. De ahí que la relación del colegio con estas entidades es clave (Begoñazpi, Vizcaya, San Pelayo, Gredos, Montserrat, entre otros).

La innovación en el colegio nace con la intención de ser socializada. La razón de ser de este planteamiento es que los recursos y el esfuerzo, resulten útiles al centro, pero también a otras Organizaciones.

En el año 2007 el Colegio Urkide se asocia con la empresa “Ibarzabal & Line” con el fin de desarrollar innovación con agentes externos y aumentar el valor añadido de las innovaciones. Nace el CIU con esa intención, además de otras. Participar con otros en nuevos proyectos, salir del cascarón, abrir nuevas puertas, afrontar retos de alcance.

Se comienza haciendo entre ambas organizaciones un estudio de buenas prácticas de profesores de numerosos centros educativos de Euskadi. Se complementan estas actuaciones con un respaldo teórico realizado por el gabinete de Psicología de Urkide. El producto final es una herramienta para el profesorado de apoyo en las dificultades de aprendizaje en el aula. Nace el Proyecto HADA. Miles de profesores de toda España han recibido formación en HADA.

En el año 2011, con el fin de fortalecer la estructura, se genera la Fundación Urkide que se declara como “una entidad sin ánimo de lucro que cuenta con diferentes empresas (patronos) y particulares (colaboradores), que con su apoyo económico permiten que el Centro de Innovación Urkide pueda desarrollar y fomentar proyectos conjuntos de investigación, desarrollo e innovación en el mundo educativo como medio de transformación social.”

La participación de los ocho patronos de la Fundación va más allá de la aportación de fondos a la Fundación, proponiendo ideas y aprobando los proyectos que subvencionará y que a continuación desarrollará el CIU.

El Centro de Innovación Urkide cubre la función de observatorio educativo y tecnológico y proporciona una información relevante para el colegio sobre nuevas perspectivas en el sector. Además, y a través del CIU se realizan acciones de innovación que difícilmente serían posibles desde la gestión habitual de un centro educativo, por su complejidad, recursos, entidades involucradas, ...

En la actualidad, se desarrollan proyectos de innovación con Ibermática e Inika en el campo de las programaciones didácticas personalizadas, con Deusto Sistemas en el proyecto LECTIO (comprensión y rapidez lectora), con SPC Academy en el proyecto de robótica educativa y con la Fundación Abastos en el proyecto alimentación saludable, entre otros. Con estas empresas se pretende que cada una de ellas aporte su lado fuerte. Urkide aporta conocimiento y pedagogía y las demás, estructuras informáticas, plataformas educativas, soluciones técnicas para cursos online, espacios para cocinar, ...

Evaluación y ajuste.			
Año	Identificación y metodología	Cambios y Mejoras realizadas	Resultados y consecuencias
2008	Alianza con Ibermática, empresa de gestión digital.	Creación de la herramienta digital del proyecto HADA.	Formación a más de 2000 profesores del Estado.
2011	Alianza con empresas colaboradoras – patronos.	Creación de la Fundación Urkide para financiar proyectos del CIU.	23 proyectos financiados ( <a href="#">anexo 18</a> ).
2015	Alianza con Colegio San Prudencio de Vitoria-Gasteiz.	Soluciones informáticas a problemas comunes a ambos centros.	Coordinación entre técnicos para el desarrollo de redes.



2017	Alianza con Gasca, empresa proveedora gastronómica.	Sesiones de innovación social para padres, alumnos y profesorado.	Cocina creativa en el programa "Ábrete Urkide gure ARTEan" ( <a href="#">anexo S3</a> ).
2018	Tras los buenos resultados en la colaboración con Ikasgiltza en aprendizaje cooperativo.	Proyecto de formación en neurociencia al profesorado de distintos centros de Ikasgiltza y en diferentes sedes.	Organización a cargo de Urkide de una Jornada de Neurociencia abierta a la Sociedad conjuntamente con Ikasgiltza.

### Innovación I.4 **Cómo gestionamos las ideas y proyectos innovadores.**

El proceso de innovación ([anexo I3](#)) da especial relevancia a tres equipos en la gestión de la Innovación. Estos equipos son el equipo directivo, el equipo de Organización y el equipo del centro de innovación. Todos ellos recogen ideas que pueden aparecer en diferentes contextos:

- El Equipo Directivo recoge las ideas propuestas tanto desde el Equipo Rector como desde los equipos de carácter pedagógico del centro y de los clientes (familias y alumnos).
- El Equipo de Organización revisa las ideas del Congelador, todas aquellas surgidas por el sistema de gestión, equipos, encuestas, resultados de indicadores de gestión.
- El centro de innovación recoge ideas de diferentes foros donde participa, es un observatorio de nuevas tendencias educativas, y visita otros centros educativos. Anteriormente estas visitas la hacían miembros del ED. Actualmente las hace cualquier miembro de un equipo, en función del tema que se trate. También pueden venir de propuestas de personas o clientes y pueden proceder del Congelador de Ideas.

El Equipo Directivo recoge las ideas seleccionadas por estos tres equipos y decide en función de los objetivos cuatrienales y anuales los proyectos que se lanzarán para el próximo curso. Para su gestión utilizará uno de estos tres mecanismos: O bien se genera un equipo de trabajo dentro del CIU, o bien el equipo directivo encarga el proyecto a un equipo estable del colegio o bien se genera un equipo de innovación específico (ver criterios en [anexo I9](#)).

Aunque los proyectos que se llevan a cabo son de diferente índole, suelen tener elementos comunes en la fase investigación, de desarrollo, de aplicación o de externalización. Indudablemente, se reutilizan las buenas prácticas aprendidas, en la búsqueda de información y en la cartera de contactos, en la elaboración de cursos y charlas, en las pruebas piloto con personas o alumnos, en la puesta en marcha en grupos reducidos o secuenciadamente.

Atendiendo a las tres vías de gestión de equipos de innovación, podemos diferenciar la necesidad de recursos y por tanto, los gastos que deben presupuestarse:

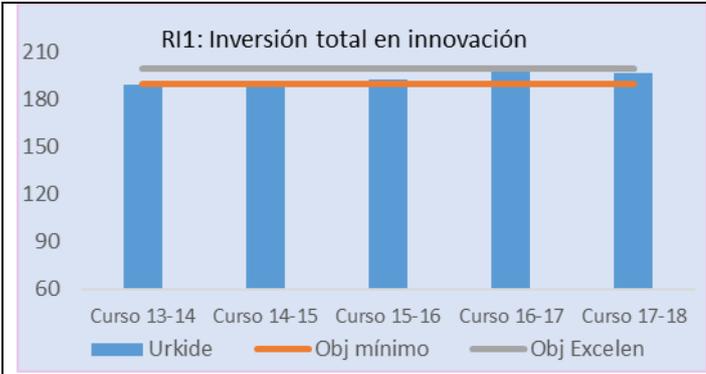
- Los equipos estables no suponen un coste adicional pues ya disponen de tiempo en el horario.
- Los equipos específicos creados para la gestión de un proyecto de innovación se valoran en función de las horas de reunión de sus miembros, de la liberación horaria de alguno de ellos y de los materiales utilizados. La dedicación a estos proyectos ha sido en el curso 17-18 de 107.890. Dado que en este curso el presupuesto realizado por el colegio fue de 6.913.724, se ha destinado a estos proyectos un 1,56%.
- Los proyectos de Innovación del CIU se financian a través de la aportación de la Fundación y de la actividad del propio centro de innovación (retorno obtenido de la venta de productos y servicios). El coste de los proyectos del CIU ha sido en el curso 17-18 de 104.902. La dedicación del colegio a estos proyectos fue de 1,52%.

En definitiva, en el curso 2017-2018, el porcentaje del presupuesto global realizado utilizado en innovación fue de un 3,08 %. ([anexo I10](#)).

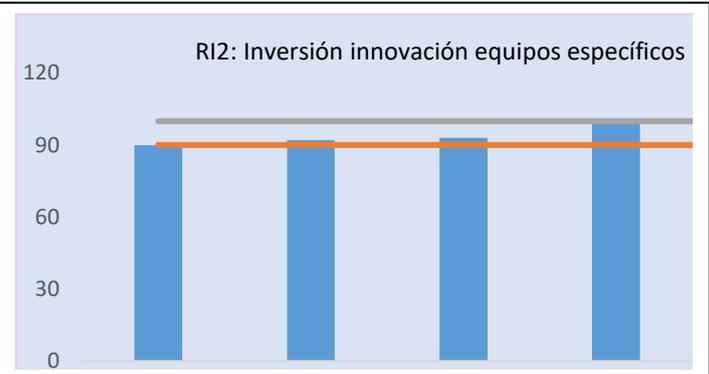
A través del CIU se rentabilizan parcialmente los esfuerzos que hace el centro por la Innovación (aproximadamente un 80% de su presupuesto). En los últimos años ha descendido la formación online por diferentes motivos y ha aumentado considerablemente la presencial ([anexo I11](#)).

#### Evaluación y ajuste.

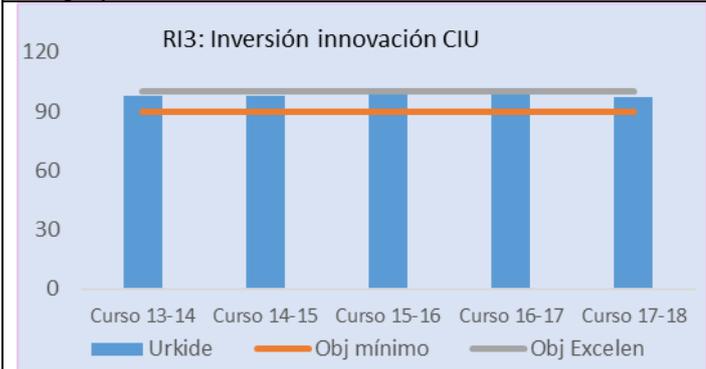
Año	Identificación y metodología	Cambios y Mejoras realizadas	Resultados y consecuencias
2011	Nueva estructura al crearse la Fundación Urkide y necesidad de estudiar su conexión con el CIU.	La Fundación Urkide solo cubre una parte del presupuesto del CIU, por lo que los proyectos de la Fundación no son los únicos que trabaje el CIU.	Aclaración entre nuevas estructuras. La Fundación aprueba el apoyo económico a ciertos proyectos del CIU, no a todos.
2014	Revisión del proceso de Innovación en el equipo de Organización.	Sistematización de la recogida de ideas, su valoración y su almacenamiento cuando por diferentes causas no se desarrollan.	Análisis anual de las posibilidades reales de generar nuevos proyectos. Creación del congelador ( <a href="#">anexo I7</a> ).
2015	En la revisión de fin de año se siente poca claridad en el procedimiento de generación de equipos de innovación.	Reflexión y aclaración sobre el reparto de proyectos. Motivos por los que se adjudican proyectos al CIU.	Procedimientos y características de proyectos del CIU y proyectos únicamente de profesorado.
2016	Baja la formación online debido a competencia gratuita, no financiación entidad bancaria, exigencias tripartita.	El CIU mantiene los cursos online y aumenta los cursos presenciales. Colaboración con Edelvives.	Se ofrece un servicio integral. Se gestionan los cursos desde la vertiente educativa y la administrativa. Fundación tripartita.
2017	Revisión de proyectos. Necesidad de recogida de información necesaria.	Sistematización de las memorias finales de los equipos de innovación.	Permiten conocer el nivel alcanzado y decidir sobre continuidad o modificación.



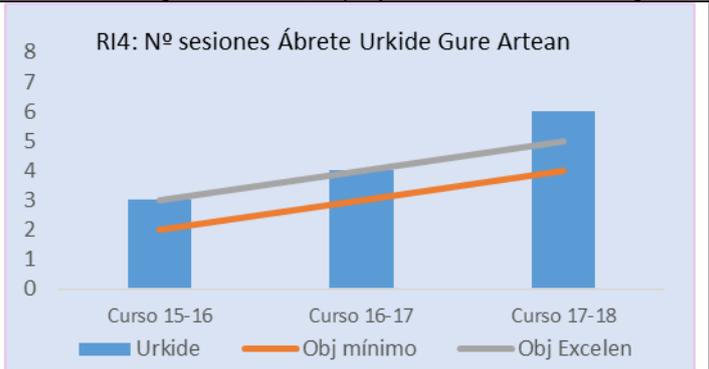
Estos resultados medidos en miles de euros, reflejan la apuesta clara por la innovación de Urkide, con presupuestos anuales elevados y con tiempo de dedicación expresa de personas del colegio y su centro de innovación.



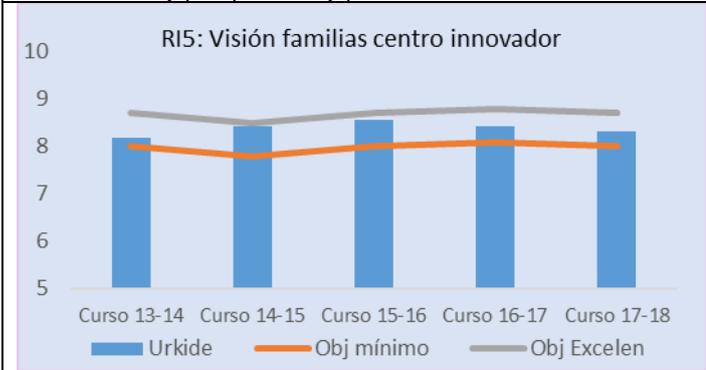
Datos segmentados del indicador anterior, donde se aprecia el incremento de recursos para equipos específicos, tanto en horas como en recursos. Esto hace posible proyectos como Ábrete Urkide gure ARTEan, el proyecto Recrea, la Dramagela.



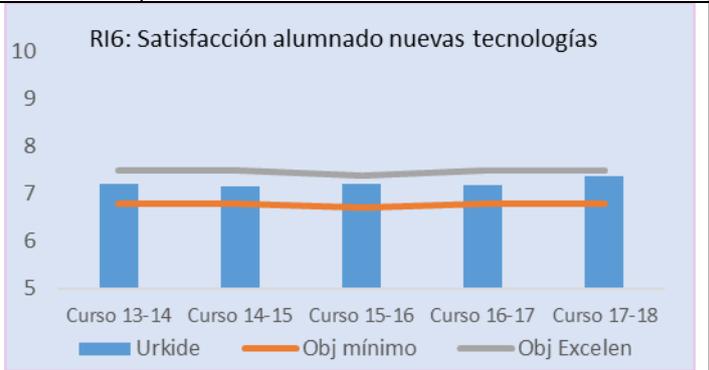
Datos segmentados del indicador RI1 donde se aprecia la consolidación del centro de innovación en la generación de innovación abierta y un recurso valioso en la obtención de nuevas ideas y perspectivas y para socializar las nuestras.



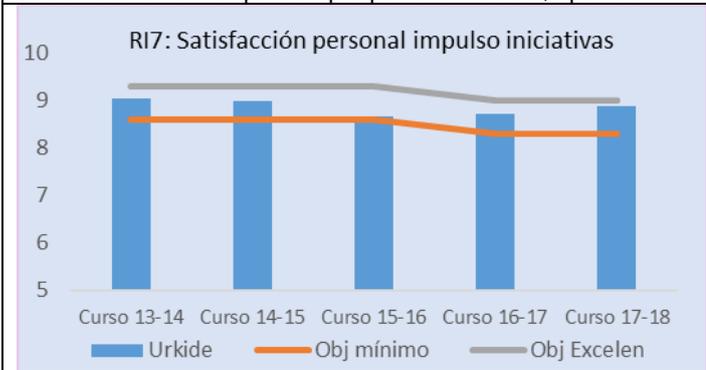
Un indicador que demuestra la apuesta por la innovación y por “despertar” la creatividad de alumnado, de sus familias y de la sociedad. Es una actividad con mucha participación y muy demandada por las familias.



En estos datos puede apreciarse que los esfuerzos por innovar en todos los ámbitos son percibidos por las familias como una seña de identidad del colegio. Así obtenemos unos resultados sostenidos en el tiempo siempre por encima de 8,1 puntos.



El alumnado también percibe el colegio como un centro innovador, un centro donde el tratamiento de las nuevas tecnologías tiene el objetivo de servir de herramienta para mejorar el aprendizaje y la motivación del alumnado.



Muchas de las ideas para los proyectos de innovación surgen de las personas del colegio, por lo que cuidamos que se sientan apoyados en el proceso de llevarlas adelante. Su percepción rondando siempre los 9 puntos reafirma estas actuaciones.

**ANEXO E1. Misión y Visión del Centro.** Interpretación visual de los documentos estratégicos.

[\(volver al punto anterior\)](#)

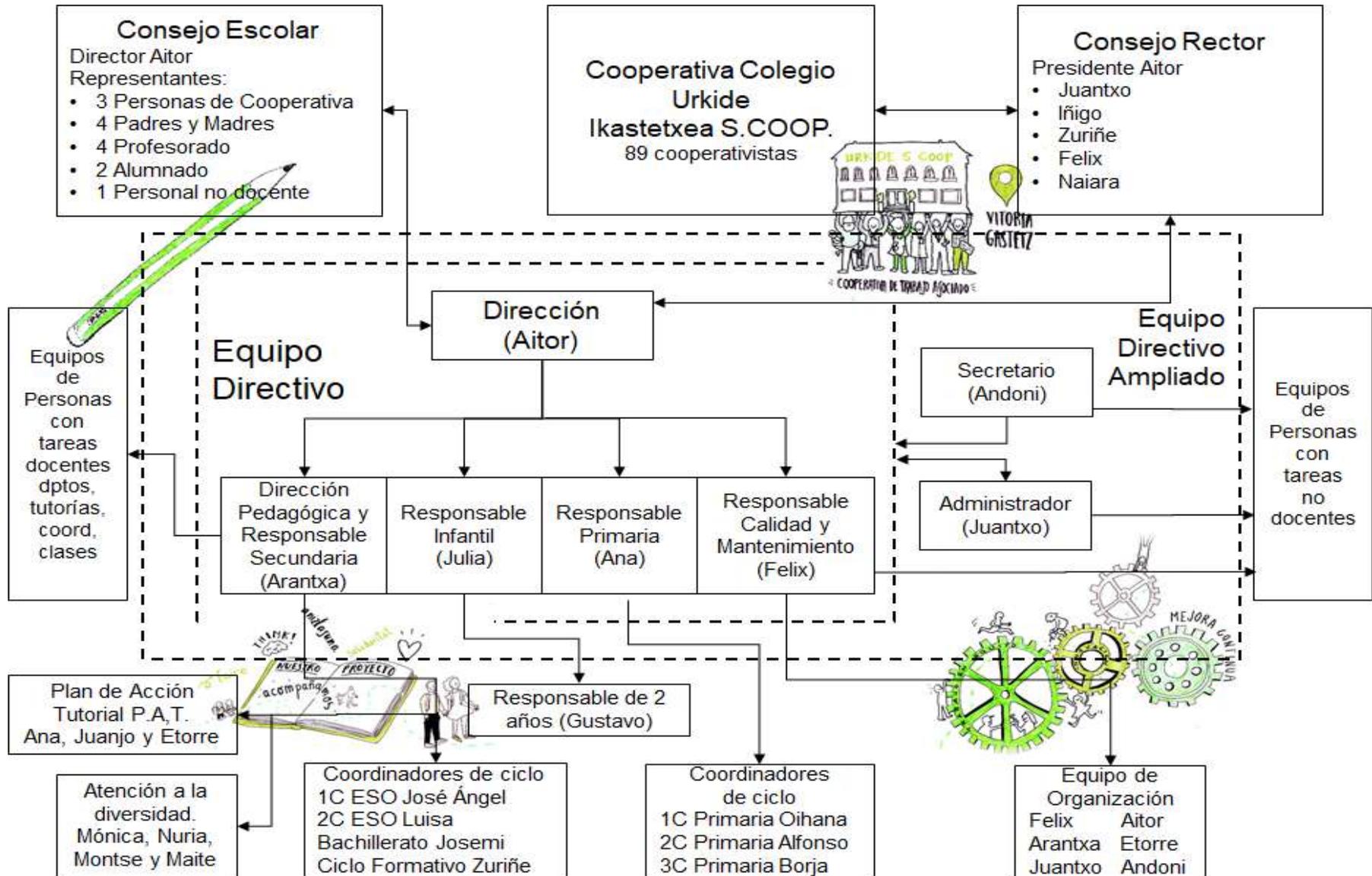


- Colegio Urkide Ikastetxea S. Coop. es un centro educativo concertado, ubicado en Vitoria-Gasteiz y promovido por una cooperativa de trabajo asociado declarada de utilidad pública.
- Desarrollamos un proyecto educativo propio, dinámico y plurilingüe que acompaña al alumnado en su formación, tanto académica (aprender a aprender y a pensar), como en valores (aprender a ser y a convivir).
- Nuestro proyecto educativo abarca desde los 2 años hasta Bachillerato y un Ciclo Formativo de grado superior. Está abierto a todos, responde a la diversidad y busca educar personas que lleguen a integrarse de forma autónoma en la sociedad con actitud crítica, responsable y capacidad de transformación.
- La gestión se basa en la mejora continua y pretende la implicación y satisfacción del alumnado, las familias, los trabajadores y la sociedad.
- El personal del centro, mediante el trabajo en equipo, la utilización de nuevos recursos y a través de una cultura de innovación, participa activamente en la gestión y en la mejora de las tareas educativas.

- El Colegio Urkide Ikastetxea S. Coop. aspira a:
- Consolidarse como un centro de referencia en su acción educativa y social, pionero en innovación, reconocido por su calidad en los ámbitos pedagógico, de gestión y de atención al alumnado, a sus trabajadores y a las familias.
  - Ser un centro con un proyecto comprometido con los retos del futuro, sólido y permeable, tanto a nuevas ideas o metodologías que nos ayuden a mejorar como a compartir nuestras buenas prácticas.
  - Que cada alumno desarrolle las competencias necesarias para integrarse y desenvolverse activa y creativamente en el mundo, sin olvidar sus raíces. Pretendemos que sea responsable y respetuoso con las personas y el medio ambiente.

ANEXO E2. Organización de las personas en los equipos en coherencia con la Misión.

[\(volver al punto anterior\)](#)



**ANEXO E3. Fuentes de información de las cinco líneas de gestión de la Estrategia en los planes cuatrienales y anuales. Extracto de la Línea 5. [\(volver al punto anterior\)](#)**

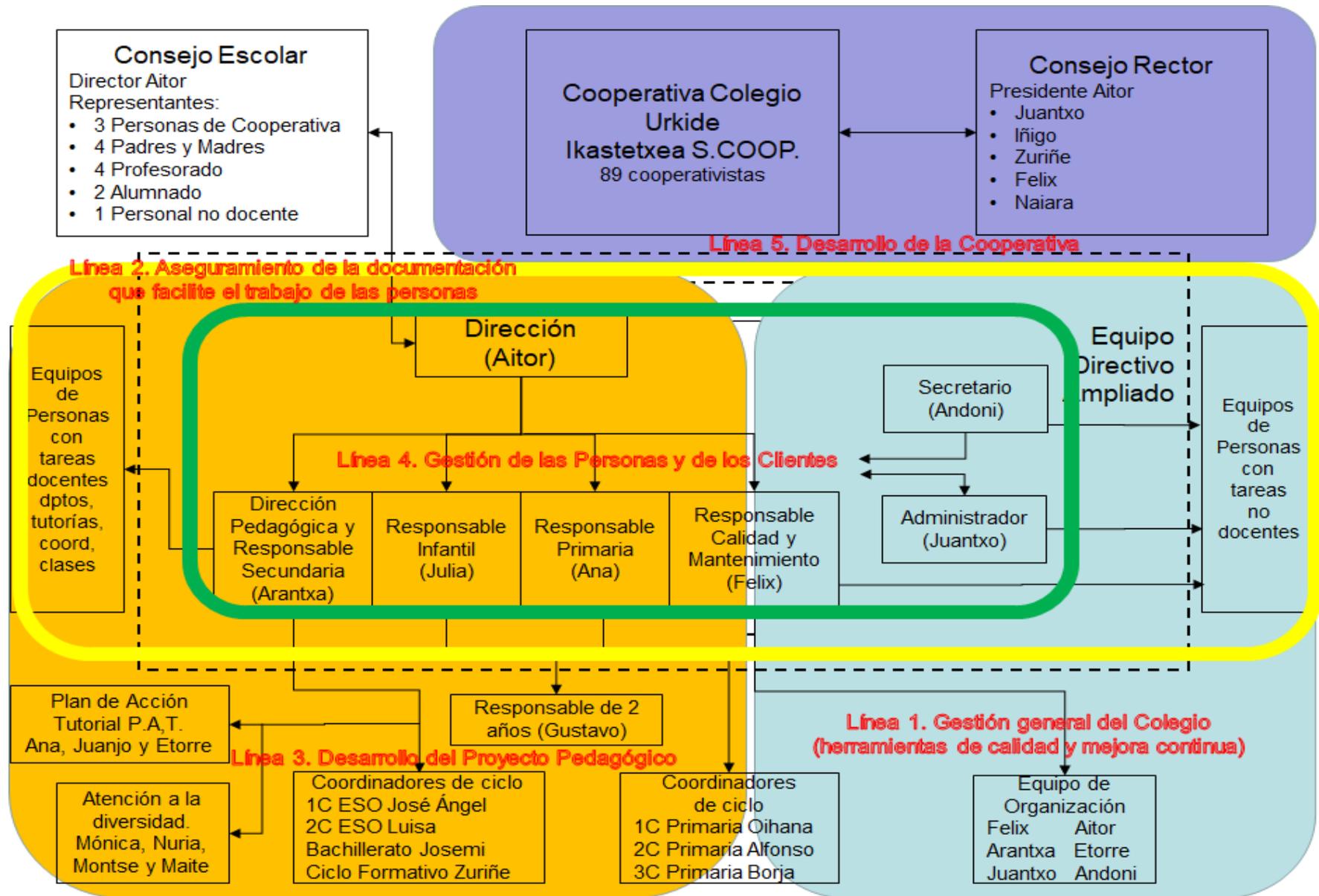
Fuentes de la Línea 1	Interés para la Gestión general del Colegio
Euskaltt, Fundación para el desarrollo de la Gestión Avanzada	Modificaciones MGA, participación en sesiones OJO, participación en cursos y evaluaciones, información de interés de guías de empresas reconocidas,...
Gasca, empresa de restauración colectiva	Proveedor de alimentos, personal de limpieza, cocina y cuidado de comedor y patios, participa en CIU, procura información de estas personas, menús,...
Aidazu, empresa de servicios audiovisuales	Proveedor clave a nivel informático y audiovisual realiza tareas de mantenimiento, inbima de nuevas necesidades, nuevas soluciones técnicas,
DoItu, empresa de dimática	Proveedor de maquinaria de reprografía, aconseja del uso de las máquinas, de la compra y reposición de las mismas.
Empresas proveedoras de suministros y de seguros	En continuo estudio por parte del equipo directivo. Se analiza información sobre su calidad/precio, sus plazos de entrega, si su manera de trabajar concuerda con los principios éticos del Colegio,...
Fuentes de la Línea 3	Interés para el desarrollo pedagógico
Centros avanzados pedagógicamente, Beqoñazpi, Vizcaya, Montserrat	Nuevos sistemas de enseñanza, organizaciones de espacios, metodologías, sistemas de evaluación
Beritzaguena, centro de recursos del G.V.	Proveedor oficial de materiales, inbimación y conocimiento, compartir experiencias,...
Sistema de evaluación externa, PISA, Evaluaciones diagnóstico, Selectividad	Aportan información relevante a la hora de elaborar programaciones, competencias que se van a evaluar, alcances de los temas
Revistas especializadas del sector, cuadernos de pedagogía, aula,...	Identificar nuevas propuestas pedagógicas y centros y autores con los que contactar para aprender
Buenas prácticas internas y externas	No solo de los centros avanzados pedagógicamente se puede aprender, también de sesiones de pequeñas buenas prácticas externas o internas, Euskaltt, Erkide, Colegio.
Fuentes de la Línea 2	Interés para el aseguramiento de la documentación que facilite el trabajo
Inspección de Educación y Delegación de Educación	Actualización de normativa, programaciones, matrículas, numerosas consultas
Legislación (BOE, BOPV, LOMCE, HEZIBERRI, Titulaciones del profesorado, Convivencia, Evaluación)	Actualización de organización de cursos y materias, contratación de Personas, generación de normativa,...
Inika (empresa proveedora de software de gestión académica y de comunicación)	Conexión gestión y aplicaciones del G.V. elemento clave en la comunicación con familias y gestión escolar
Aplicaciones del G.V. para la matriculación, elaboración de expedientes, actas, becas,...	Nuevas tareas, formatos, actas,
Actualizaciones de aplicaciones de Google Apps	Uso progresivo de materiales compartidos de trabajo, acceso a información relevante en Drive, Sites, Calendar.
Fuentes de la Línea 4	Interés para la gestión de las Personas y Clientes
EFR (empresa familiarmente responsable)	Actualizaciones del modelo y aprendizajes en sesiones de coordinación a las que acuden miembros del ED.
BK consulting.	Actualización de situaciones laborales, contratos.
Encuestas	Nivel de satisfacción de Personas y Clientes a nivel general y segmentado por niveles y diferentes temas
Reuniones con AMPA y padres coordinadores	Nuevas propuestas que realizan los padres y madres y se considera su opinión sobre futuros cambios que se estudian
Reuniones ED con Personas	Recoger inquietudes de las personas y consideraciones de futuro, su situación familiar y sus necesidades formativas
Congresos educativos	ED y personas delegadas y del CIU, nuevas propuestas formativas, nuevos servicios a los clientes, ...

La línea 5 pone el foco en el desarrollo de la Cooperativa y considera tanto el impacto de la misma en la Sociedad, como el avance de la misma a través de la Innovación

Fuentes de la Línea 5	Interés para el desarrollo de la Cooperativa
Erkide, Patronal del mundo cooperativo. Ikasgiltza, Patronal del mundo cooperativo en el sector de la Enseñanza	Dar cuerpo al espíritu cooperativo, C.R. en asambleas, formación cooperativa, acceso a subvenciones, formación de los socios,...
Cooperativas de enseñanza y en concreto de trabajo asociado, Gredos, Vizcaya,...	Retos y posibilidades de trabajo en común, compartir experiencia y conocimiento, servicios extrapolables, ....
BK consulting, asesoría.	Asesoría económico financiera, asesoramiento de gestión de Personas, asesoramiento del régimen cooperativo en asambleas,....
Organizaciones Sociales, Berakah, Medicus Mundi, Copordeli, Kala, ... y del entorno cercano	Con las que desarrollamos diferentes acciones solidarias, y con las que acordamos fechas, nuevas oportunidades, ... Se participa en actividades que se proponen desde el Ayuntamiento, Diputación, Agenda 21, Korrika, Carnavales, se atiende a vecinos y comercios cercanos, quejas, propuestas, ...
Organizaciones ligadas a la Innovación, Innobasque, Empresas patronas de la Fundación Urkide	Nuevas ideas de trabajo, nuevos campos de investigación, nuevos proyectos, a desarrollar en equipos estables del Colegio, en nuevos equipos generados para tal fin y/o con la participación del centro de innovación Urkide.

**ANEXO E4. Representación visual de las cinco líneas de actuación de los planes cuatrienales y anuales sobre los equipos que las trabajan más directamente.**

[\(volver al punto anterior\)](#)



**ANEXO E5. Gestión de riesgos estratégicos. Punto de partida el análisis de riesgos y oportunidades del 2014 al que se han ido incorporando alguna nueva situación y diferentes medidas. En el curso 18-19 se repetirá la reflexión.**

[\(volver al punto anterior\)](#)

**2014. Análisis de riesgos y oportunidades.**

**Riesgos económicos.**

- Concertación
- Cumplimiento de requerimientos
- Disminución ingresos atípicos: librería, extraescolares, campamentos
- Edificios e instalaciones

**Riesgos sobre personas.**

- Prevención de riesgos laborales
- Líderes futuros. Selección y formación
- Edad media de las personas
- Comportamientos éticos en base a Valores
- Carga de trabajo dificulta nuevos proyectos
- Diferentes necesidades de titulación

**Riesgos sociales.**

- Problema de baja natalidad
- Nuevas leyes educativas y de confidencialidad de datos
- Nuevos servicios en la competencia
- Dificultad de control de la imagen externa

**Riesgos operativos.**

- Dependencia de las nuevas tecnologías, fallo de red, de internet, de acceso.
- Ralentización de tareas por bajas simultáneas en áreas concretas.
- Copias de seguridad de la información y conocimiento generado.



**En estudio para el curso 2018-2019 COMPLIANCE**

Tiene por objeto ayudar a las organizaciones a integrar el concepto de Responsabilidad Social Empresarial en su gestión, y uno de los servicios que ofrece es la implementación de un sistema que incluya las medidas de vigilancia y control idóneas para prevenir la comisión de actos constitutivos de delitos en su seno, formando parte de su compromiso ético y de su gobierno corporativo.

**Guion de intervención social ante una situación de riesgo**

- Personas que intervienen dependiendo de la situación.
- Personas que representan al centro en medios.
- Mensajes que se deben mandar de control de la situación, de colaboración con agentes externos, de atención rápida, de aplicación de soluciones provisionales, de tranquilidad.
- Intervención rápida con el fin de minimizar efectos.

**Prevención de riesgos laborales**

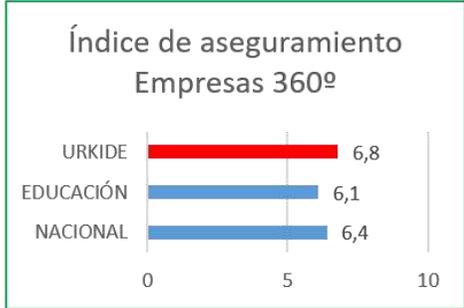
- Integración de la prevención, estructura organizativa, responsabilidades y funciones.
- Procedimiento para la gestión integrada de la prevención.
- Evaluación de riesgos y planificación de la actividad preventiva.
- Vigilancia de la salud.
- Inversión en equipos de protección.

**Seguro de responsabilidad civil**

- Póliza de salvaguarda de las actuaciones derivadas del servicio de asesoramiento y consultoría para el cumplimiento de la Ley orgánica de Protección de Datos de Carácter Personal y el Reglamento General de Protección de Datos.
- Se extiende a las incidencias que pudieran ocasionarse en las tramitaciones que realice Conversia, a petición del cliente.

**Seguro multirisgo empresarial**

- Póliza de riesgos ocasionados por incendio, agua, fenómenos atmosféricos, daños eléctricos, robo tanto de contenido como de continente.
- Incluye responsabilidad civil, de explotación y de accidentes.
- Estudio 360 del mapa de riesgos.



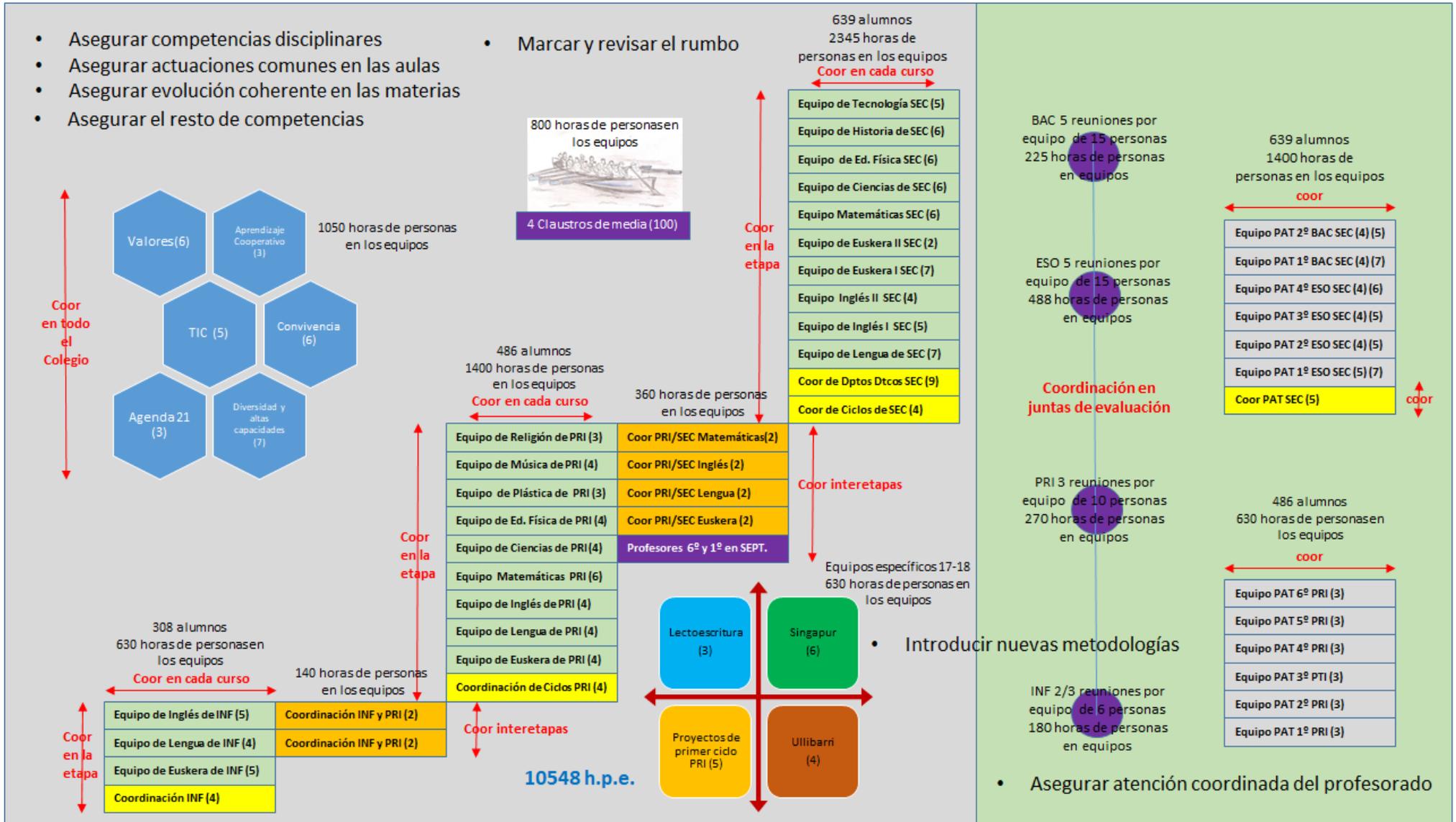
Responsabilidad Civil para Directivos



Urkilde se encuentra en el 11% de las empresas estudiadas que dispone de cobertura del riesgo de responsabilidad civil de los miembros del Consejo rector de la cooperativa

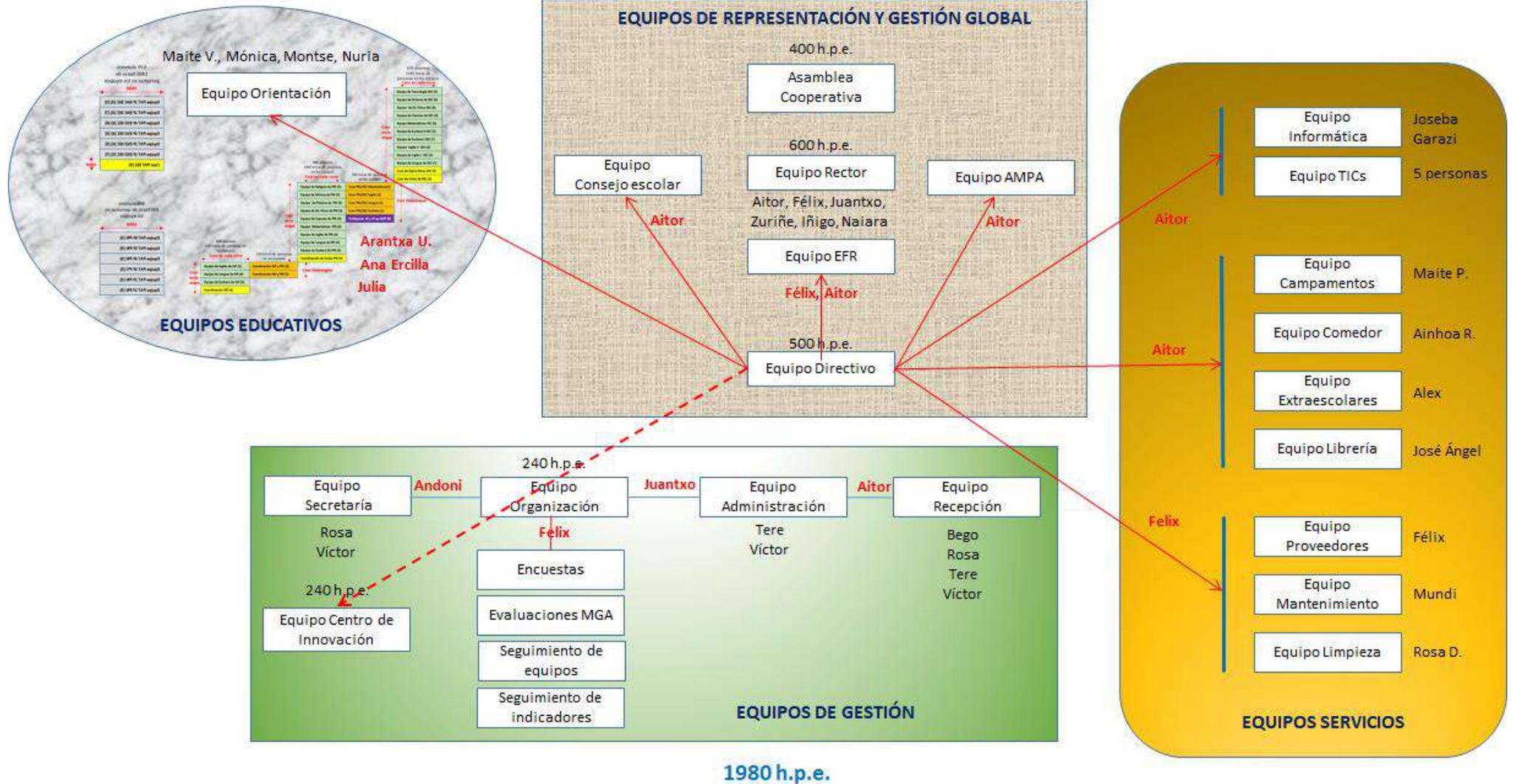
**ANEXO E6. Distribución de equipos educativos. Horas de personas en equipos dedicadas a reuniones de planificación, coordinación, seguimiento y ajustes.**

Por bloques, en la escalera, la coordinación horizontal y vertical de personas que trabajan mismas competencias disciplinares, en hexágonos los equipos estables que aseguran otras competencias, en cuadrados equipos específicos que estudian nuevas oportunidades, arriba las reuniones generales de claustros y a la derecha las reuniones de coordinación de tutores y las reuniones de coordinación del grupo-clase. Se indican las horas de personas en los equipos. Por ejemplo, equipo de 4 personas en reuniones semanales durante 35 semanales, 140 horas de personas en equipos. [\(volver al punto anterior\)](#)



**ANEXO E7. Distribución de todos los equipos. Horas de personas en equipos dedicadas a reuniones de planificación, coordinación, seguimiento y ajustes.**

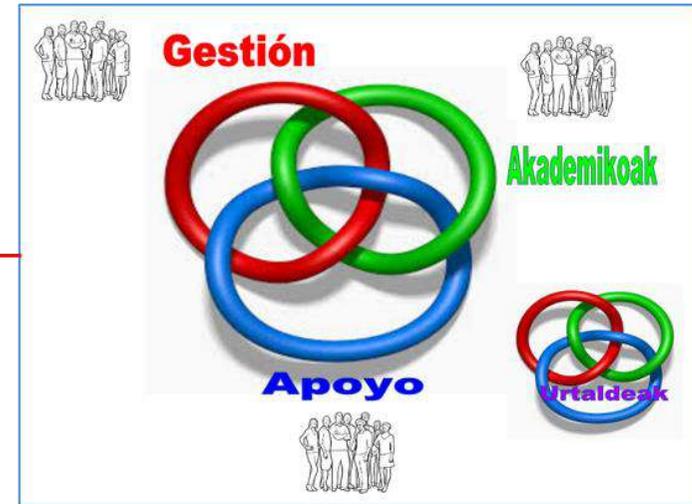
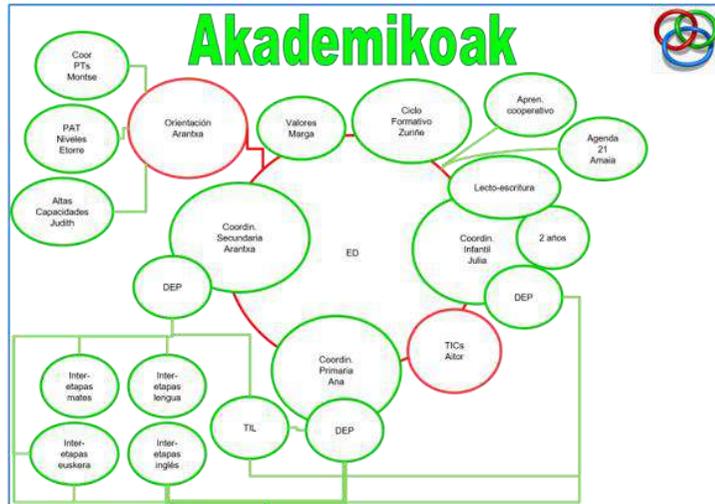
En el óvalo los equipos educativos del anexo E6, en el cuadrado de arriba los equipos de representación, en el rectángulo de abajo, los equipos de personas de la parte administrativa y de gestión, y a la derecha los equipos de diferentes servicios. En las flechas se reflejan las personas del ED con responsabilidad en el seguimiento y coordinación general de estos equipos. Se indican las horas de personas en los equipos. Por ejemplo, equipo de 4 personas en reuniones semanales durante 35 semanales, 140 horas de personas en equipos. [\(volver al punto anterior\)](#)



**ANEXO E8. Gestión de los equipos. Estructura de AGUA. Extracto de un equipo.**

[\(volver al punto anterior\)](#)

Desde la imagen global de AGUA que incluye los cuatro tipos de equipos existentes, se pasa al grupo de quipos académicos. A continuación, pasamos a la representación de los equipos en carpetas de Google Drive, de ahí a los equipos académicos y descendiendo a coordinaciones, coordinación de ciclos de secundaria y a sus materiales.



Mi unidad > agua: equipos

Nombre ↑

- ACADÉMICOS, equipos
- APOYO, equipos
- GESTIÓN, equipos
- URTALDEAK, equipos
- cascada equipos.odp
- Equipos y Coordinadores equipos

- Coordinaciones
- Departamentos
- Equipos academicos
- PAT por niveles

2017-2018

- AGUA: coord. ciclos Sec.
- AGUA: Coordinación infantil
- AGUA: coordinación PTs
- AGUA: Coordinadores pri
- AGUA: Interetapas euskera
- AGUA: Interetapas inglés
- AGUA: Interetapas lengua
- AGUA: Interetapas mate
- AGUA: jefes dep. Secundaria

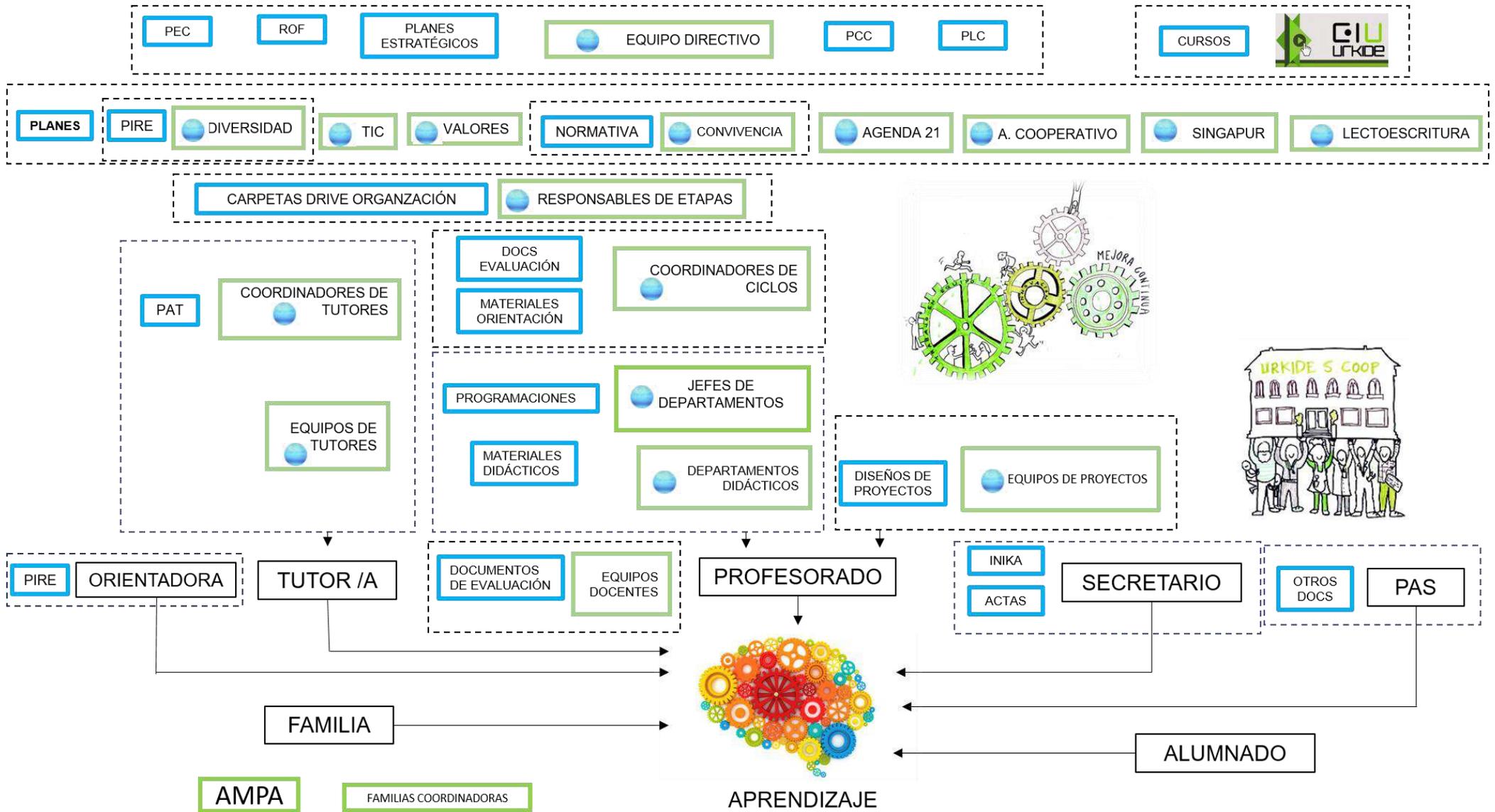
Docs coord. ciclos

- Indicadores
- Plan anual 17-18
- Seguimiento

**ANEXO E9. Gestión de los equipos. Relación entre equipos y documentos clave.**

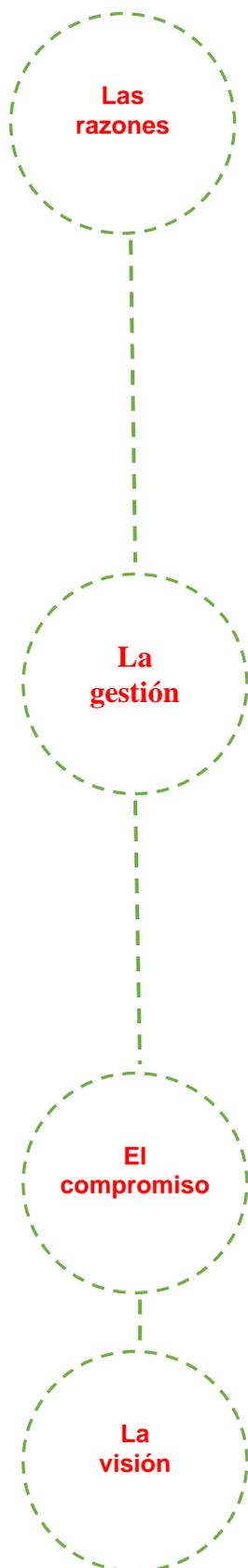
[\(volver al punto anterior\)](#)

Se representan en este mapa los documentos de gestión que se utilizan en los diferentes equipos de AGUA.



**ANEXO E10. De los procesos a los equipos: Una evolución que no ha sorprendido a nadie.**

[\(volver al punto anterior\)](#)



- Cuando en el 2015 el equipo de organización promovió, de manera interna, la transformación de una gestión por procesos a una gestión por equipos el claustro de profesores lo vio como una medida natural y que no hacía sino hacer palpable nuestra manera de trabajar en el Colegio.
- Efectivamente, son horas y horas de trabajo en los equipos. El concepto del equipo como un lugar de trabajo, de colaboración, de comprobación de que vamos bien, de revisión de quejas y problemas que se han suscitado, de toma de decisiones conjuntas que guiarán próximas actuaciones, de ajustar y hacerlo cada vez mejor.
- La búsqueda de la simplicidad en la gestión del colegio en sintonía con el modelo MGA que nació para simplificar. Menos, es más.
- La sistemática de la mejora ya estaba implantada y no era necesario o prioritario la gestión de un proceso excesivamente estructurado.
- Facilidad de control: los equipos se interconectan, se evitan interferencias. El sistema administrativo de gestión de los equipos se llama AGUA. A través de él se estructuran los equipos, se enganchan, se aclara qué equipos supervisarán a otros y, sobre todo, se habla de estructuras, los equipos, que todo el mundo entiende.

- Cada equipo gestiona su área de influencia y está creado con un determinado fin, tiene un responsable y unos participantes, dispone de un tiempo semanal para realizar su trabajo, alinea sus objetivos con los de la Organización y genera los suyos propios del año, dispone de una documentación relevante que actualiza y de unos indicadores que controla y revisa.
- Los equipos proceden de equipos de proceso con lo que la documentación del proceso, sus indicadores, y otros aspectos se han transferido de un sistema al otro.
- Dificultades de gestión con la herramienta de procesos para actualizar documentos, para cambiar diagramas, etc. Gestión del colegio en Google, facilidad y sencillez. todos usamos una macrocarpeta de Google Drive para gestionar el sistema de equipos.
- Cada equipo es responsable de coordinar sus actividades, de gestionar ingresos y gastos, de relacionarse con sus proveedores o empresas generadoras de actividades, de llegar a alianzas que den sostenibilidad y continuidad a los proyectos, salida a la nieve, transporte y hoteles para los viajes, cierre de fechas con actividades del ayuntamiento, de la UPV...
- Cada equipo genera objetivos alineados con la estrategia y los planes del Centro, realiza su seguimiento, elabora una memoria, se reúne con el equipo directivo y utiliza su propia documentación, procedimientos, programaciones...

- La participación de las personas en los equipos se describe en los Valores del Centro y en concreto en el apartado de "Yo como parte de un equipo". Y se describen tres compromisos:
- la participación activa en el trabajo en equipo, mediante la coordinación, el consenso, la revisión y el cumplimiento de los objetivos de cada grupo y de la organización para cumplir y sorprender.
  - el aprendizaje continuo y la experiencia de cada persona al servicio del grupo. La organización aprende a través de sus equipos, a través de sus personas.
  - equipos equilibrados, que buscan y generan nuevas ideas (creatividad) y activos para llevarlas adelante y difundirlas (emprendimiento). Todos podemos participar.

- Sabemos que estamos dando forma a algo nuevo que irá mejorando con el tiempo, consolidando buenas prácticas, ganando en cohesión y en coherencia.
- Queremos crecer en equipos cada vez más responsables, más autónomos, más eficaces. Esta es nuestra visión de la gestión por equipos.

**ANEXO E11. Despliegue de estrategia en equipos.**

[\(volver al punto anterior\)](#)

En este extracto se quiere mostrar el documento que cada uno de los equipos rellena como despliegue del plan anual incluyendo objetivos específicos de su equipo.

EXTRACTO DE DESPLIEGUE DE OBJETIVOS DEL PLAN ANUAL 2017-2018

<b>DESPLIEGUE DE OBJETIVOS POR DEPARTAMENTOS</b>	<b>Equipo:</b>
--	----------------

**Visión de Urkide**

1. Consolidarse como un centro de referencia en su acción educativa y social, pionero en innovación, reconocido por su calidad en los ámbitos pedagógico, de gestión y de atención al alumnado, a sus trabajadores y a las familias.
2. Ser un centro con un proyecto comprometido con los retos del futuro, sólido y permeable, tanto a nuevas ideas o metodologías que nos ayuden a mejorar como a compartir nuestras buenas prácticas.
3. Que cada alumno desarrolle las competencias necesarias para integrarse y desenvolverse activa y creativamente en el mundo, sin olvidar sus raíces. Pretendemos que sea responsable y respetuoso con las personas y el medio ambiente.



PLAN ANUAL 17-18	Responsable	Indicadores	Objetivo	Resultado	Observaciones
1.3-Incluir en el trabajo de los equipos (AGUA) los indicadores necesarios para el control y ajuste de los mismos.		% de equipos con indicadores revisados	90%		
3.2-Aprendizaje cooperativo: continuar con la formación específica y su despliegue en las aulas (coaching).		% de cumplimiento de objetivos del equipo	80%		
3.3.-Impulsar la implantación del proceso Lectoescritura.		% de cumplimiento de objetivos del equipo	80%		
3.4.-Iniciar la implantación del método Singapur.		% de cumplimiento de objetivos relacionados con el método Singapur del equipo	80%		
3.5.-Impulsar el trabajo por proyectos en colaboración con el CIU.		-Satisfacción de personal con trabajo por proyectos	7		
		-Satisfacción de alumnado con trabajo por proyectos	7		
3.7-Pilotar en secundaria el trabajo para desarrollar las habilidades cognitivas (resumir, comparar, sintetizar, relacionar, analizar, ...) desde cualquier disciplina.		Nº de reuniones de ED o coordinadores secundaria específicas	3 anuales		
3.9-Colaborar en la implantación del programa <u>Ulibarri</u> .		% de cumplimiento de objetivos del equipo	80%		

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	Responsable	Indicadores	Objetivo	Resultado	Observaciones
Adecuar criterios de evaluación para los alumnos del anexo 8. (SEC-INGLÉS)	Luisa, Ana, Maite, Pilar	Documento elaborado para Noviembre	NOV		
Realizar la infraestructura necesaria del huerto y gallinas (cercado, baúl con aperos de labranza, ...). (PRI-INGURU)	Ainhoa, Ania, Ander	Nº de acciones realizadas	100%		
Diseñar un proyecto y crear material para el PROYECTO de 2018. (INF-EUSKERA)	Dpto. Euskera	Proyecto realizado	abril		

**ANEXO E12. Mapa de indicadores relevantes.**

[\(volver al punto anterior\)](#)

En el equipo de organización nos preguntamos, en realidad, ¿qué necesitamos saber? Es tanto como querer disponer de indicadores relevantes que nos informen de si estamos siendo fieles a nuestra Misión y si estamos caminando hacia la consecución de la Visión.

DE LAS PERSONAS	
Si las Personas consideran que disponen de las herramientas necesarias para realizar su trabajo	RP1 RP2 RP3 RP4
Si las Personas se sienten atendidas en la Organización	RP5
Si las Personas piensan que están integradas en la vida del Centro	RP6 RP7 RP8 RP9 RP10 RP11
Si las Personas socias valoran el trabajo realizado por el Consejo Rector de la Cooperativa	RP12 RP13

RESPECTO A LA INNOVACIÓN	
Si el Centro sigue decidido a aplicar recursos para la generación de equipos de innovación	RI1 RI2 RI3
Si el Centro sigue empeñado en compartir su experiencia en creatividad e innovación con los clientes	RI4
Si las familias y los alumnos sienten la innovación en el Centro	RI5 RI6
Si las personas creen que tienen posibilidad de aportar propuestas	RI7

DE ASPECTOS ESTRATÉGICOS	
Si el mercado y los clientes quieren nuestros servicios	RE1
Si los que lo utilizan están satisfechos	RE2 RE3
Si los que trabajamos estamos a gusto	RE4
Si los resultados que obtienen en su formación son coherentes	RE5 RE6 RE7
Si caminamos a paso firme para alcanzar la Visión	RE8 RE9
Si económicamente la situación actual auditada es viable	RE10 RE11
Si de cara a futuro las previsiones económicas son satisfactorias	RE12 RE13



DE LOS CLIENTES	
Si están cumpliendo las expectativas que tenían	RC1 RC2 RC3 RC4
Si están satisfechos con los servicios del Colegio	RC5 RC6 RC7 RC8
Si los alumnos tienen opinión favorable hacia sus profesores y tutores	RC9 RC10
Si los clientes actuales y anteriores apuestan por el Centro (fidelización)	RC11 RC12 RC 13 RC14
Si los clientes están implicados en la vida del Centro	RC15 RC16

RESPECTO A LA SOCIEDAD	
Si la Cooperativa mantiene su compromiso social a través de aportaciones a organizaciones sociales	RS1 RS2
Si siguen habiendo personas interesadas en realizar los cursos del CIU	RS3 RS4
Si el Centro mantiene su compromiso con la formación de futuros profesionales	RS5
Si las personas a las que transferimos conocimiento a través de los cursos del CIU están satisfechas	RS6
Si el Centro sigue controlando los consumos de suministros un fin social y medioambiental	RS7 RS8 RS9

**ANEXO E13. Indicadores relevantes de Clientes y Sociedad.**

[\(volver al punto anterior\)](#)

¿Qué necesitamos saber de los clientes?	Ind	Indicador
Si las familias están cumpliendo las expectativas que tenían.	RC1	Grado de satisfacción de las familias respecto a los cuatro aspectos más demandados en las expectativas: Formación académica.
	RC2	Grado de satisfacción de las familias respecto a los cuatro aspectos más demandados en las expectativas: Atención en las dificultades (acción tutorial).
	RC3	Grado de satisfacción de las familias respecto a los cuatro aspectos más demandados en las expectativas: Formación en Valores.
	RC4	Grado de satisfacción de las familias respecto a los cuatro aspectos más demandados en las expectativas: Convivencia y bienestar.
Si las familias están satisfechas con los servicios del Centro	RC5	Grado de satisfacción de las familias con el servicio de comedor
	RC6	Grado de satisfacción de las familias con el servicio de extraescolares
	RC7	Grado de satisfacción de las familias con los servicios administrativos (Recepción, Secretaría, Administración, Librería).
	RC8	Grado de satisfacción de las familias con la comunicación con el Colegio.
Si los alumnos tienen opinión favorable hacia sus profesores y tutores.	RC9	Satisfacción del alumnado con sus profesores.
	RC10	Satisfacción del alumnado con sus tutores.
Si los clientes actuales y anteriores apuestan por el centro	RC11	Ítem a las familias "Volvería a elegir este Centro".
	RC12	Ítem a los alumnos "Volvería a elegir este Centro".
	RC13	Valoración global del Colegio de los antiguos alumnos realizada anualmente en la encuesta de la Fiesta del Colegio
	RC14	Porcentaje de plazas ocupadas por hermanos o antiguos alumnos (Indicar que las plazas se cubrirían con las solicitudes de antiguos alumnos pero que no todos pueden entrar por zonificación).
Si los clientes están implicados en la vida del Centro	RC15	Grado de implicación de las familias
	RC16	Grado de implicación del alumnado

¿Qué necesitamos saber respecto de la Sociedad?	Ind	Indicador
Si Urkide mantiene su compromiso social a través de sus aportaciones a organizaciones sociales de carácter solidario	RS1	Cantidad aportada a través de las aportaciones de los socios
	RS2	Cantidad aportada globalmente procedente de la actividad de profesores y alumnos en acciones solidarias
Si Urkide mantiene su compromiso con compartir conocimiento y con formar a futuros profesionales de la enseñanza.	RS3	Número de personas formadas a través de cursos online generados en el Centro de Innovación
	RS4	Número de personas formadas a través de cursos presenciales generados en el Centro de Innovación
	RS5	Número de Personas que realizan prácticas formativas en el Centro.
	RS6	Grado de satisfacción de las Personas que realizan cursos del Centro de Innovación
Si el Centro sigue controlando los consumos de suministros un fin social y medioambiental	RS7	Consumo de electricidad
	RS8	Consumo de calefacción.
	RS9	Consumo de agua.

**ANEXO E14. Indicadores relevantes de Estrategia, Personas e Innovación.**

[\(volver al punto anterior\)](#)

¿Qué necesitamos saber de aspectos estratégicos?	Ind	Indicador
Si el mercado y los clientes quieren nuestros servicios	RE1	Porcentaje de ocupación del total de plazas del Centro.
Si los clientes están satisfechos	RE2	Grado de satisfacción global de las familias.
	RE3	Grado de satisfacción global de los alumnos.
Si los que trabajamos estamos a gusto	RE4	Grado de satisfacción global de las personas.
Si los alumnos obtienen los resultados y titulaciones esperadas	RE5	Resultados PISA de los alumnos de 4º de ESO.
	RE6	Porcentaje de alumnos titulados en 4º de ESO.
	RE7	Porcentaje de alumnos titulados en 2º de Bachillerato.
Si caminamos a paso firme para alcanzar la Visión	RE8	Porcentaje de consecución de objetivos del plan anual.
	RE9	Porcentaje de consecución de objetivos anuales de los equipos.
Si económicamente la situación actual auditada es viable	RE10	Solvencia a corto plazo.
	RE11	Autonomía financiera.
Si de cara a futuro las previsiones económicas son satisfactorias	RE12	EBITDA
	RE13	Cash Flow

¿Qué necesitamos saber de las personas?	Ind	Indicador
Si las Personas consideran que disponen de las herramientas necesarias para realizar su trabajo	RP1	Grado de satisfacción con las condiciones de trabajo.
	RP2	Grado de satisfacción con la posibilidad de disponer de toda la información necesaria para realizar su trabajo
	RP3	Grado de satisfacción con la capacidad de comunicación fluida con toda la Comunidad Educativa
	RP4	Grado de satisfacción con el clima de trabajo.
Si las Personas se sienten atendidas en la Organización	RP5	Grado de satisfacción con las medidas EFR.
Si las Personas piensan que están integradas en la vida del Centro	RP6	Grado de percepción con la participación en la estrategia de Urkide
	RP7	Grado de percepción de su nivel de implicación en el Centro
	RP8	Grado de percepción de su participación en la gestión del Colegio
	RP9	Grado de percepción con las posibilidades de desarrollo de sus capacidades.
	RP10	Grado de satisfacción con el plan de formación.
	RP11	Grado de satisfacción personal con la imagen externa del Colegio.
Si las Personas socias valoran el trabajo realizado por el Consejo Rector de la Cooperativa	RP12	Grado de satisfacción con la gestión del Consejo Rector.
	RP13	Grado de satisfacción con la labor del Equipo Directivo.

¿Qué necesitamos saber respecto de la Innovación?	Ind	Indicador
Si el Centro sigue decidido a aplicar recursos para la generación de equipos de innovación	RI1	Recursos empleados para los equipos de innovación generados y para el Centro de Innovación.
	RI2	Recursos empleados para los equipos de innovación generados y para el Centro de Innovación. Segmentación solo equipos generados en el año.
	RI3	Recursos empleados para los equipos de innovación generados y para el Centro de Innovación. Segmentación solo presupuesto del Centro de Innovación.
Si el Centro sigue empeñado en compartir su experiencia en creatividad e innovación con los clientes	RI4	Sesiones con familias de "Ábrete Urkide gure artean".
	RI5	Ítem a las familias: "Las familias consideran a Urkide como un referente en Innovación".
Si los clientes sienten los esfuerzos del Centro por adelantarse, por hacer cambios, por innovar.	RI6	Ítem a los alumnos: "Los alumnos aprecian que en el Colegio se aplican nuevas metodologías en el aula".
	RI7	Ítem a las Personas; "Las Personas creen que el equipo directivo atiende e impulsa sus iniciativas"

**ANEXO E15. Avances en los últimos años.**

[\(volver al punto anterior\)](#)

Se pretende recoger en una imagen, avances producidos en diferentes áreas de intervención como la titularidad del centro, el modelo organizativo, las inversiones realizadas en infraestructuras e instalaciones, los cambios en la oferta del centro, los cambios pedagógicos, las personas. También se recogen los principales reconocimientos.

Año	Avances en la titularidad
1991	Cesión de la dirección a los profesores
2007	Creación de la Cooperativa
2007	Compra del negocio a la Congregación
2007	Creación del Centro de Innovación Urkide

Año	Avances en la gestión general del Centro.
1991	Comienzo de la Gestión por Objetivos basada en la colaboración con Manuel Álvarez
1995	Comienzo de la Gestión por Procesos según modelo EFQM con Euskalit
2015	Comienzo de la Gestión por Equipos a partir de consideración de simplificación según MGA

Año	Avances en infraestructuras e instalaciones..
1998	Construcción polideportivo subterráneo
2006	Acrilamiento y remodelación edificio primaria
2008	Sala de usos múltiples (ed. central)
2012	Construcción del nuevo edificio Urkids
2015	Espacio diáfano en Secundaria (ed. central)
2015	Espacio diáfano en Primaria (ed. central)
2015	Creación del huerto escolar (ed. primaria)
2017	Remodelación planta baja (ed. central)
2018	Creación de Aula "Dramagela" (ed. central)

Año	Avances en la Oferta del Colegio.
1985	Implantación de la REM en sustitución del BUP
1995	Implantación de CFGS en un centro de BACH
1997	Alianza con Cambridge y posibilidad de formación y exámenes en el colegio
2000	Aplicación del Modelo Trilingüe
2000	Apuesta por la integración.
2005	Servicio guardería y biblioteca vigilada
2005	Reestructuración de líneas de 2243 a 3333
2013	Implantación aulas de 2 años
2014	Sesiones Ábrete Urkide gure ARTEan

Año	Avances en el campo pedagógico.
1985	Aplicación del Modelo B
2000	Aplicación del Modelo Trilingüe
2008	Pedagogía Interactiva. Plataforma educativa.
2010	Inicio de clases de dramatización como complemento al aprendizaje de lengua
2011	Metodología de uso de chistes para fomentar expresión oral y publicación 1er libro
2011	Inika y Google Apps
2012	Aprendizaje Cooperativo
2013	Creatividad y Emprendimiento
2014	Apuesta por el uso complementario de metodologías y recursos, no exclusividad
2015	Nivel Alto Modelo de Madurez Tecnológica
2015	Inicio del trabajo por proyectos
2015	Urkide Bidean
2015	Urkide sonríe
2016	Apuesta por la programación y robótica
2016	Desdobles de aulas de 2º, 3º y 4º de ESO con recursos propios del centro

Año	Avances en Personas
1998	Liderazgo expandido
2007	Asunción del negocio por parte de los trabajadores. Decisiones Asamblea
2007	Posibilidad de participar en el Consejo Rector
2007	Mejora salarial y de horario respecto a convenio
2010	Posibilidad de conocer educación de otros países: Holanda, Finlandia, Canadá, México, Uruguay, Chile, Argentina.
2010	Medidas EFR. Gestión de Personas.
2015	Liderazgo expandido basado en los equipos.
2016	Valores de Urkide. Gestión de Personas.
2018	Formación-acción.

Año	Reconocimientos externos.
1999	Reconocimiento Q Plata de Gobierno Vasco
2003	Reconocimiento Q Oro de Gobierno Vasco
2004	Premio europeo de gestión EFQM
2009	Primer centro educativo de Álava, entre los 5 mejores de Euskadi y entre los 30 mejores de España en el ranking del periódico "El Mundo"
2010	Certificado EFR de Masfamilia
2015	Premio Quality Innovation of the year (Euskadi)
2015	Empresa solidaria de Álava
2016	Nivel avanzado en la evaluación del Modelo de Madurez Tecnológica
2016	Escuela comprometidas con el medio-ambiente, escuela sostenible
2018	Campeones de la First Lego League en Euskadi

**ANEXO C1. Encuesta para antiguo alumnado de Urkide. Resultados del curso 17-18.**[\(volver al punto anterior\)](#)

Se pasa a los alumnos que vienen a la celebración de los cinco años de su salida del Colegio.

Respecto a mi etapa formativa (Valora del 1 al 10)		Respecto a la imagen externa que proyecta el Colegio. (Valora del 1 al 10)	
- La formación académica que se imparte es buena.	8,65	- La formación académica que se imparte es buena.	8,96
- La formación en valores que se imparte es buena.	8,70	- La formación en valores que se imparte es buena.	9,00
- El ambiente en el colegio es bueno.	9,04	- El ambiente en el colegio es bueno.	8,70
- La atención a los alumnos es buena.	8,87	- La atención a los alumnos es buena.	8,83
- El Colegio es un centro innovador y en constante actualización.	8,30	- Urkide es un centro innovador y en constante actualización.	8,61
- El tratamiento dado a los idiomas es correcto.	7,48(*)	- El tratamiento dado a los idiomas es correcto (trilingüismo).	8,61
- Estoy contento con la preparación global que me han proporcionado desde el Colegio.	8,96		

(\*) A estos alumnos no les alcanzó el trilingüismo, de ahí la diferente valoración de los idiomas.

**ANEXO C2. Punto de libre disposición. Baremación en el proceso de admisión.**

Los criterios aprobados por el Consejo Escolar que se utilizan en la baremación tanto en 2 años como en bachillerato pretenden:

**a) Valorar la fidelidad al Centro. 1 punto.**

- Hijos de antiguos/as alumnos/as.
- Familiares directos del personal del Centro (Hermanos, nietos y sobrinos).
- Familiares que hayan tenido hijos en el Centro.

**b) Valorar el interés por continuar estudios en Urkide si en centro de origen no hay bachillerato. 0,75 puntos.**

- Alumnos procedentes de Centros que no tengan continuidad.

**c) Valorar el interés por continuar estudios en Urkide y generar un grupo de francés de primer idioma. 0,12 puntos.**

- Alumnos/as que acrediten conocimientos de francés, siempre que elijan francés como primer idioma.

**d) Valorar a las familias que trabajan en alguna de las empresas proveedoras catalogadas como clave. 0,50 puntos.**

Colaboradores habituales (extraescolares, guarderías, etc) / Autobuses Alegría / Gasca / Aspace Álava / Euskalit / La Fraternidad / Azetek / Caype / Learning out / Aitekomanagement, S.L./ 2 EEBRA Academy/ Efit-Ochoa Olano Sport Fit S.L./ Del Valle-Aguayo / Doitu / BK Consulting / Laboratorios AB / Laboral Kutxa / Aidazu / Armentia Padel Club S.L./ Corazon sin Fronteras / ES 301 English services / Carpintería metálica Lurme / Roberto Ercilla Arquitectura / Construcciones Mañanes/ Invictus Funcional Training/ Peña Vitoriana Tennis Club / Proima / Repa / Electro Alavesa/I3d artes gráficas/Giroa / Wiko-SPC/ Ikasgiltza / Luyando System / Telbask-Baika / Elvira abogados / Neukor / Easy Sport Pamplona SL / Fundación Estadio / Club Zuzenak / Gimnasio K2 / Fundación 5+11/Tak Tik Aro/ Disport-EKI / Gimnasio Fitness Gasteiz / Gimnasio Hydra Boulevard / El Corte Inglés / Belaxe traducciones/ Gimnasio Altafit / Kirolklub-Urbaser / Gimnasio Sentral/ San Martin Comunicación gráfica y visual / Xabide.

**ANEXO C3. Procedimiento de admisión y calendario. Acciones de mejora del proceso de admisión.**

[\(volver al punto anterior\)](#)

## Formulario de admisión a jornadas de puertas abiertas para el curso 2019/20

**CURSO 2018-2019**

**EDUCACIÓN INFANTIL, PRIMARIA Y E.S.O.**

- Jornada de puertas abiertas (solo padres): Día 23 de enero a las 18:00 horas. Se ruega acudir sin niños.
- Entrega de solicitudes: Del 29 de enero al 9 de febrero de 2018 a las 13:00 horas. El plazo para las inscripciones on line acaba el 8 de febrero.
- Lugar de presentación: En la secretaría del Centro (Rosa) de 9:00 a 13:30 horas por la mañana y de 15:30 a 18:00 por las tardes de lunes a viernes.
- Listado de solicitantes: 20 de febrero.
- Listas provisionales: 1 de marzo.
- Reclamaciones a listas provisionales: Hasta el 14 de marzo.
- Desistimiento de plaza: Hasta el 14 de marzo.
- Listas definitivas: 22 de marzo.
- Segundas y terceras opciones: 11 de abril.

**BACHILLERATO**

- Jornada de puertas abiertas (padres y alumnos): 16 de abril.
- 18:00 horas -> Ciencias
- 19:15 horas -> Humanidades y Ciencias Sociales
- Entrega de solicitudes: Del 2 al 14 de mayo de 2018 a las 13:00 horas. El plazo para las inscripciones on line acaba el 13 de mayo.
- Lugar de presentación: En la secretaría del Centro (Rosa) de 9:00 a 13:30 horas por la mañana y de 15:30 a 18:00 por las tardes de lunes a viernes.
- Listas provisionales: 1 de junio.
- Reclamaciones: Hasta el 6 de junio.
- Desistimiento de plaza: Hasta el 6 de junio.
- Listas definitivas: 11 de junio.
- Adjudicación de plaza en otro centro: 18 de junio.
- Matrícula: Del 20 de junio al 6 de julio.

**CICLO FORMATIVO SUPERIOR “ANIMACIÓN DE ACTIVIDADES FÍSICAS Y DEPORTIVAS”**

- Entrega de solicitudes: Del 4 al 15 de junio de 2018 a las 13:00 horas. El plazo para las inscripciones on line acaba el 14 de junio.
- Lugar de presentación: En la secretaría del Centro (Rosa) de 9:00 a 13:30 horas por la mañana y de 15:30 a 18:00 por las tardes de lunes a viernes.
- Listas provisionales: 5 de julio.
- Reclamaciones: Hasta el 6 de julio.
- Listas definitivas: 12 de julio.
- Matrícula: Del 12 al 18 de julio.

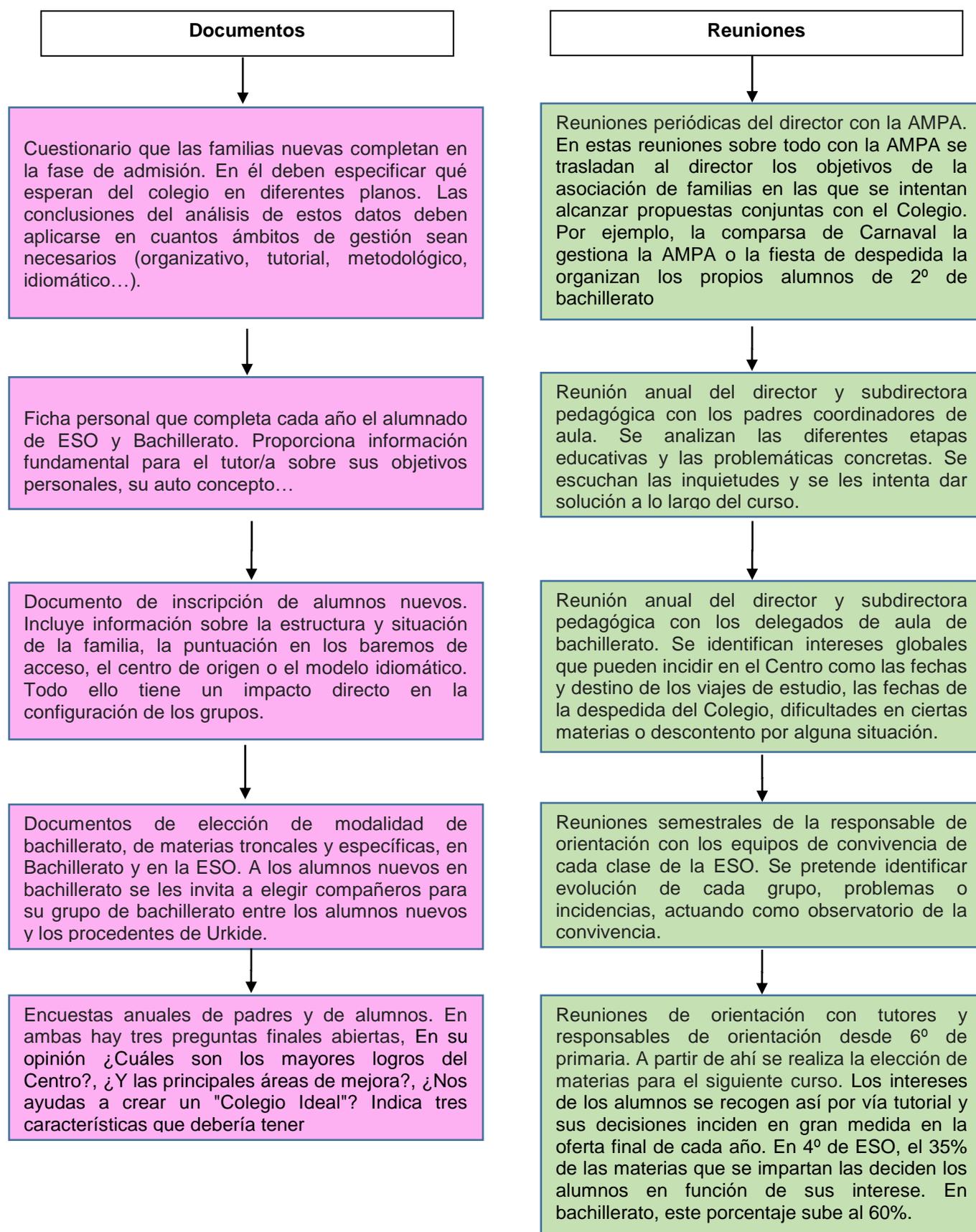
**Criterios del Consejo Escolar para la Admisión de nuevos alumnos**

Más información: En la [web de Hezkuntza](#)

Los resultados del 17-18 del formulario para mejorar el proceso de admisión	
9,11	La atención inicial fue satisfactoria
8,57	La información recibida del Centro fue buena
9,11	El folleto informativo fue de utilidad
9,11	El trato recibido en secretaría fue satisfactorio
7,32	La ayuda para cumplimentar los documentos fue buena
<b>Área de mejora</b>	Dificultades para rellenar los documentos.
<b>Propuestas de mejora.</b>	Hacer una guía escrita y digital para ayudar a rellenar.
	Proponer una sesión voluntaria para hacerlo.
	Dedicar el tiempo de algunas personas a asesorar
	Facilitar al máximo que puedan hacerlo vía web

ADMISIÓN

## ANEXO C4. Identificación de expectativas e intereses de los clientes.

[\(volver al punto anterior\)](#)

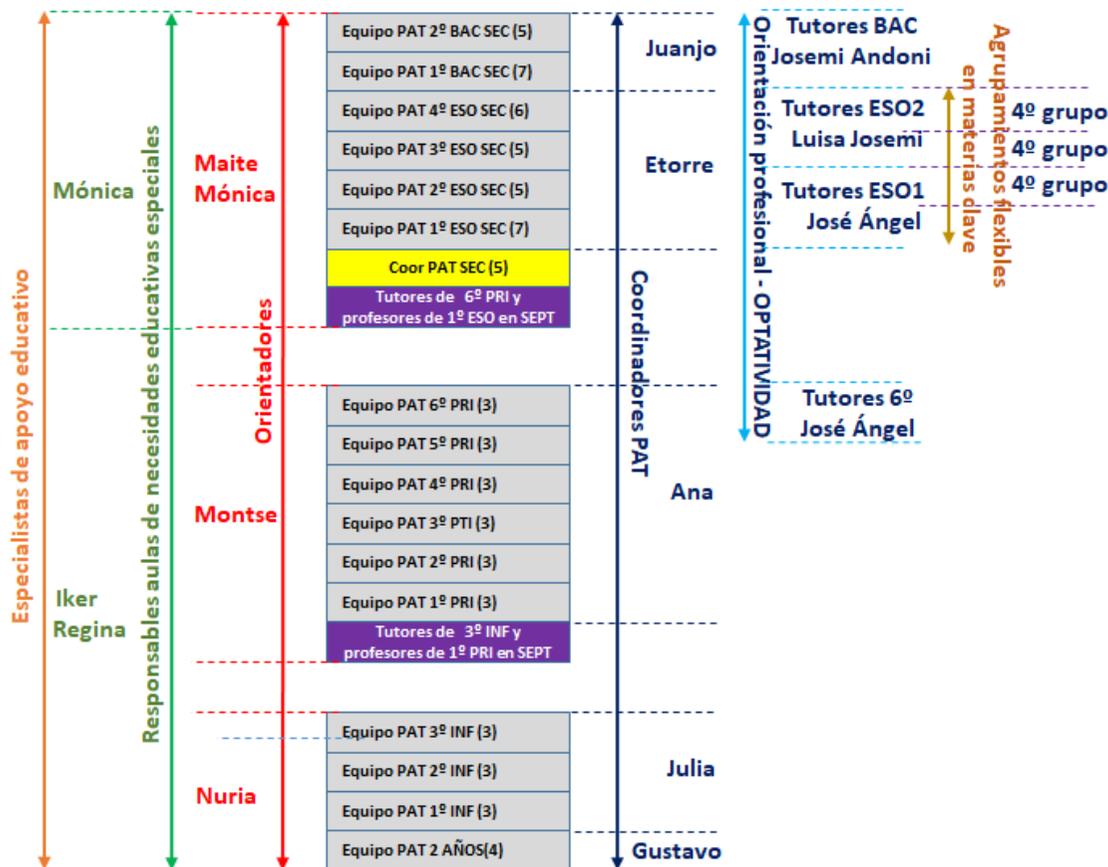
### ANEXO C5. Medidas de atención a las familias.

[\(volver al punto anterior\)](#)

Desde la atención personalizada que se realiza en las tutorías representada en la columna central, se van identificando necesidades e intereses y dando respuesta en diferentes ámbitos, orientación ante las dificultades educativas, orientación profesional, integración en grupos flexibles, de apoyo educativo, de pedagogía terapéutica, especialistas de apoyo educativo. Asimismo, en las columnas laterales se describen acciones de acompañamiento en la atención al alumnado y a sus familias.

#### Atención al alumnado

- Atención del profesorado, desde el PIRE pautas de actuación.
- Aplicación de ACI no significativas, medidas propuestas desde las profesoras PT.
- Aplicación de ACI significativas, validadas por el Berritzegune y aprobadas por Inspección.
- Comprobación del historial a través de la aplicación anterior y desde el PIRE de Inika.
- Las actuaciones efectuadas se recogen en el documento PIRE para su seguimiento.
- Acompañamiento de un especialista de apoyo educativo.
- Participación parcial en el aula PT.
- Participación global en el aula PT.
- Seguimiento por parte de la orientadora y entrevistas puntuales con ella.
- Decisiones de promoción considerando la situación de cada alumno y la oportunidad de continuar con su grupo de referencia.
- Seguimiento de las materias que no ha superado en el curso anterior y planes de recuperación por sus profesores actuales.
- Elección de las materias opcionales y más adelante las troncales y específicas que mejor se ajustan a sus necesidades e intereses.
- Participación en grupos flexibles en diferentes materias clave de la ESO que le permitan una continuidad en sus aprendizajes.
- Coordinación entre las orientadoras de todas las etapas y elección de las mejores respuestas en colaboración con las familias.
- Elaboración del cuestionario protocolo de evolución oficial en 2, 3, 4 y 5 años.
- Observación en el aula por parte de la orientadora de infantil un día a la semana en 2 y 3 años.
- Realización de pruebas en colaboración con el Berritzegune para detectar casos de alumnos con dificultades de aprendizaje.



#### Atención a las familias

- Reuniones conjuntas con las familias del grupo al comienzo de curso.
- En 2 años reuniones en Junio.
- Entrevistas con las familias, a solicitud del tutor o de la familia. Aprox. dos anuales.
- Solicitud a las familias de permiso para realizar pruebas de detección de dificultades de aprendizaje.
- Información a las familias de situaciones detectadas y solicitud de colaboración en la aplicación de medidas coherentes.
- Asesoramiento continuo al alumnado y a la familia sobre las alternativas más adecuadas según va terminando la escolaridad obligatoria.
- Sesiones formativas globales para familias en momentos clave de elección, en 4º de ESO y en 2º de bachillerato.
- Apoyo a las familias que lo necesitan en el proceso de orientación académico profesional.
- Solicitud de apoyo y colaboración de la familia en situaciones de problemas de convivencia grave.
- Atención a las familias que lo necesitan por parte de las orientadoras escolares en cualquier etapa.
- Invitación a participar en actividades creativas (Ábrete Urkide gure artean), lúdicas (fiesta del Colegio), celebraciones (Navidad, despedida de bachillerato), de gestión (AMPA, coordinadores de aula, Consejo Escolar)
- Atención en asuntos administrativos y de secretaría.
- Digitalización de procesos, boletines, comedor, extraescolares, campamentos)
- Mejora de la comunicación mediante nuevos canales digitales.

**ANEXO C6. Encuentros profesorado-familias.**

[\(volver al punto anterior\)](#)

Reunión de comienzo de curso. Tiene una primera parte común a todas las familias de un mismo nivel en la que la persona responsable de la etapa describe el estadio de crecimiento personal, social e intelectual de los alumnos a esa edad, un miembro del ED explica aspectos relevantes del curso En la segunda parte, el tutor de cada grupo presenta aspectos importantes para las familias relacionadas con el desarrollo de las actividades del curso.



Entrevistas tutores – familias. En el plano tutorial, se establece un número mínimo de entrevistas por curso que varía en función de las etapas (en Infantil, una mensual; en Primaria, una por trimestre; en ESO y Bachillerato, tres por ciclo). En esas entrevistas, se produce un importante intercambio de información desde el que se toman decisiones de aula. Por una parte, el tutor informa a la familia sobre la situación personal, social y académica del alumno. Se basa en datos de diverso origen: observación personal, entrevistas con profesores y orientadora, registro escrito de evaluaciones en Inika, decisiones de juntas de evaluación, informe PIRE sobre tratamiento de la diversidad, consulta personal de materiales evaluables... De igual forma, los padres ponen al día al tutor sobre el estado emocional del alumno, sobre su aprendizaje o sobre el nivel de trabajo personal en el tiempo que ellos supervisan en casa.



Entrevistas profesores-familias. Las familias tienen acceso a cualquier docente cuando lo deseen. En muchas ocasiones es el profesor de una materia quien solicita esta reunión por mediación del tutor. Tras esta reunión se ponen en marcha tanto en clase como en casa las medidas acordadas.

**ANEXO C7. Proyecto pedagógico Urkide Bidean.**

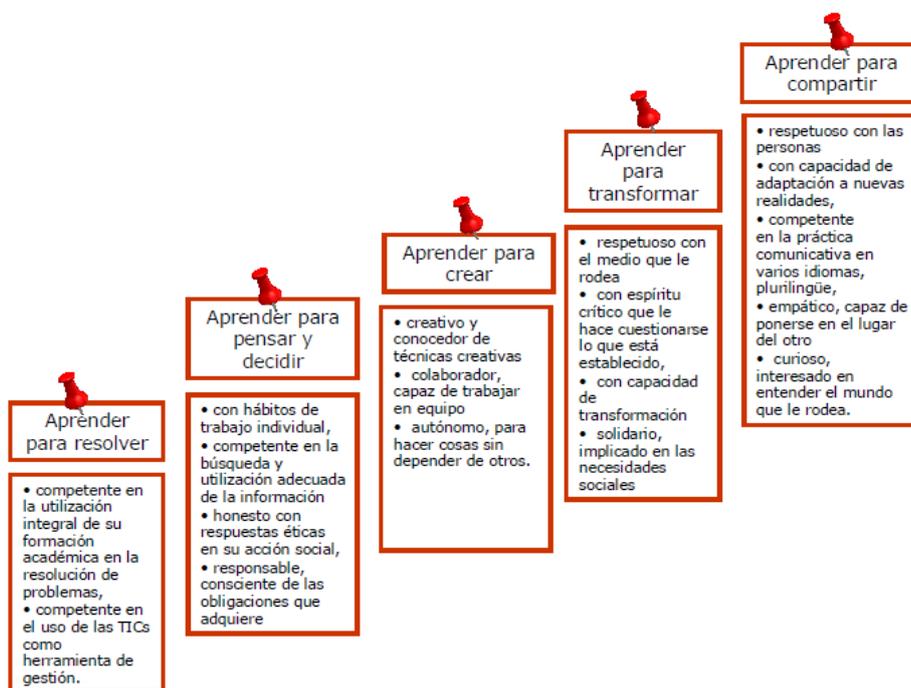
[\(volver al punto anterior\)](#)



Creemos que el alumno debe crecer en su aprendizaje.  
Aprender tiene que resultarle útil y permitirle hacer cada vez más cosas.  
Aprender le hará ser más competente.

**REFLEXIÓN PEDAGÓGICA**  
Abril de 2016  
Colegio Urkide Ikastetxea

## Perfil final del alumnado-objetivo



Extracto de uno de los 18 rasgos del proyecto "Urkide Bidean".  
En cada uno de ellos se detallan consecuencias para el Centro y para el profesorado.

*(volver al punto anterior)*

# Con capacidad de transformación

## Centro

La capacidad de transformación de los jóvenes puede potenciarse en un centro emprendedor, implicado siempre en nuevos retos e iniciativas.

Urkide mantiene un compromiso con la sociedad, el de contribuir a su transformación positiva, aunque sea desde la pequeña porción que representa.

Entre nuestros objetivos didácticos se encontrará el de conocer y estudiar las transformaciones que han hecho avanzar al mundo. Su análisis crítico y su contraste con la realidad de hoy darán idea a nuestros estudiantes de cómo ser agentes de mejora social.

La didáctica de este tema pasa siempre por dos fases que se necesitan mutuamente: la del pensamiento y la de la acción. Si hablamos de cambio social, las ideas no pueden quedarse en un plano especulativo sin ser llevadas a la práctica. La acción, por su parte, pierde eficacia si no va precedida de una reflexión previa.

Así pues, los proyectos sociales (interdisciplinares o no) ligados a valores serán un buen recurso didáctico para comenzar a caminar por la vía del compromiso.

Existe también otro sentido de transformación, más general, que se trata en el apartado de creatividad.

## Profesorado



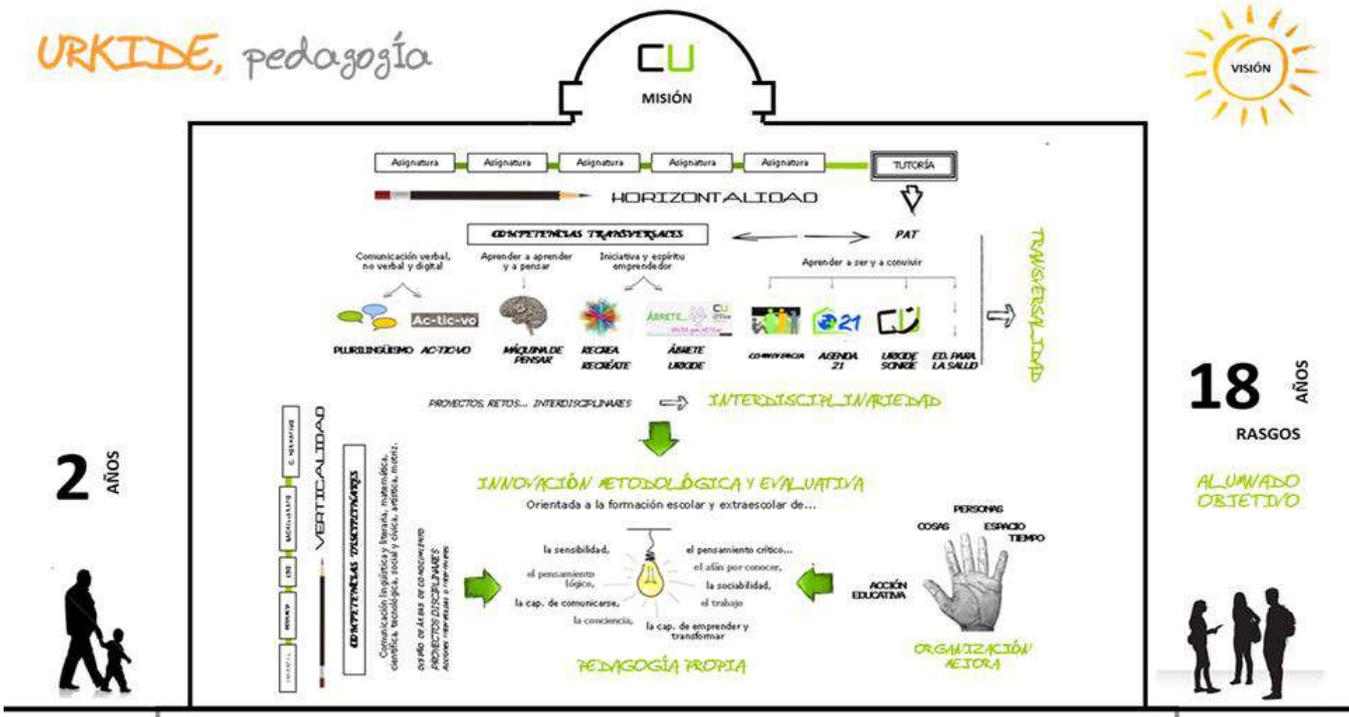
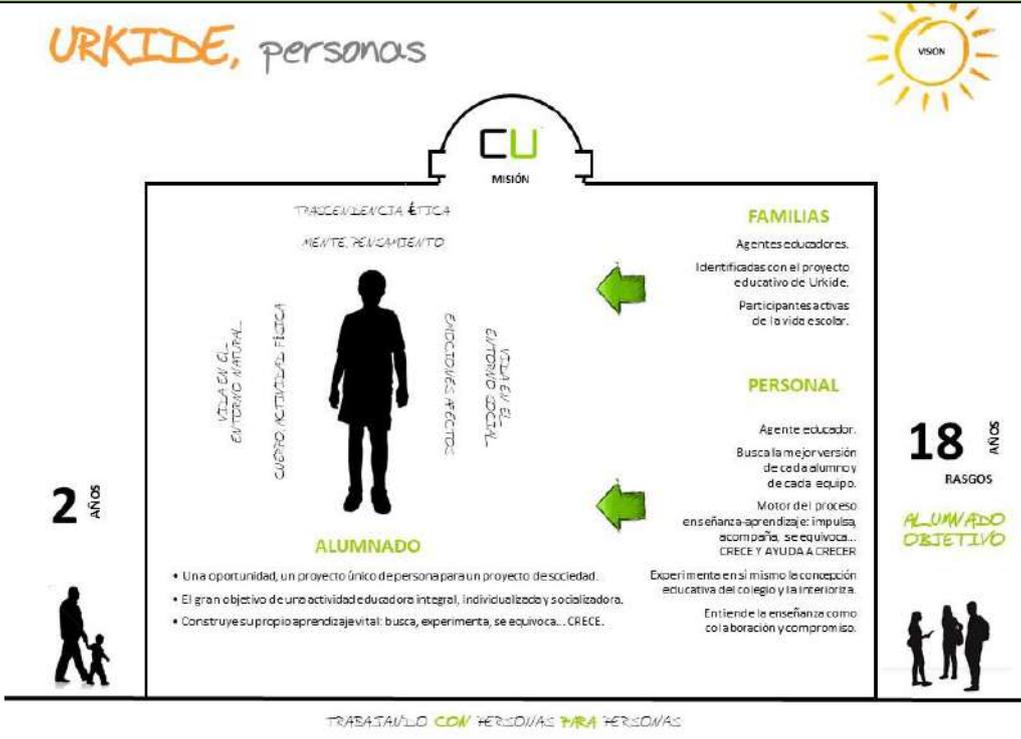
El perfil del profesor que alienta la transformación es el de alguien emprendedor, comprometido con su entorno, conocedor de los cambios sociales y con capacidad de actuación. Se trata de un docente que no sólo enseña a transformar, sino que también transforma y sorprende en su forma de enseñar.

Los nuevos tiempos nos piden profesores motivados, que intenten impulsar proyectos innovadores, en cuanto a planteamientos metodológicos y en cuanto a contenido. Se les supone capaces de acompañar e intervenir en la transformación social.

# Urkide bidean



# Intervención de las Personas en Urkide Bidean. Red pedagógica del proyecto.



- FUNDAMENTOS** CU Sociedad Cooperativa CIU
- Educación en valores.
  - Educación competencial desde las diferentes inteligencias.
  - Metodología CLIL.
  - Atención a la diversidad.
  - Potenciación de la creatividad y el emprendimiento.
  - Aprendizaje situado y real (proyectos, retos...).
  - Formación del pensamiento.
  - Aprendizaje cooperativo.
  - Atención a la lectura y al tratamiento de la información.
  - Conocimiento y empleo ético de las TIC.
  - Pensamiento matemático.

**ANEXO C8. Espacio web Urkide Bidean. Participación abierta en el desarrollo del proyecto.** ([volver al punto anterior](#))

Se ha desarrollado este espacio web con el fin de dar vida al Proyecto y posibilitar la participación de todos en el mismo.



Este Site es una web profesional interna, una plataforma permanente de comunicación entre el profesorado. De este modo, no hablamos de innovación sólo cuando nos reunimos (y nos reunimos mucho), sino que siempre estamos hablando de educación.



**Lugar para buenas prácticas y buenas ideas**

**ANEXO C9. Evolución pedagógica del centro.**

([volver al punto anterior](#))

Pueden verse algunos rasgos de la evolución pedagógica en Urkide en los últimos años.

- En cuanto a modelo lingüístico, por ejemplo, se ha evolucionado del modelo A, al modelo B para terminar en el actual modelo trilingüe. Las necesidades de las familias son en buena medida las que han marcado este camino.
- En el ámbito de las nuevas tecnologías, las familias, a través de sus coordinadores de grupos y de sus representantes en el AMPA y en el Consejo Escolar, han participado también en la determinación del peso que las TIC deben tener en una enseñanza innovadora y de calidad. También se consultó con ellas el dispositivo con el que se iba a trabajar desde cuarto de Primaria hasta el final del Bachillerato.
- Nuevas metodologías (enseñanza de la lectoescritura y de las Matemáticas), y nuevos recursos, como la creatividad y el aprendizaje cooperativo, han irrumpido con fuerza en la pedagogía de Urkide. Los padres y madres han seguido este proceso de implantación, lo han apoyado y cada vez más forman parte de él. Hay muchas experiencias didácticas como "Ábrete Urkide gure ARTEan" en las que ya intervienen directamente.
- Optatividad. Desde primer curso de ESO, el alumnado escoge optativas para trazar su propio itinerario personal. El equipo directivo del centro, que es quien realiza el diseño de cada nivel, tiene en cuenta para ello tanto las posibilidades de su personal como las necesidades que detecta en las familias. De hecho, el modelo trilingüe actual se ha modificado en distintas ocasiones por sugerencia de los clientes: por poner un ejemplo, la presencia del inglés en primer ciclo de ESO se ha ampliado a la asignatura de E. Física a partir de una petición de padres coordinadores.
- Organización general. Siempre se ha planteado de acuerdo con las familias, con las que se han consensuado los horarios lectivos, los de guardería y biblioteca, las actividades extraescolares, los campamentos de verano... Somos una empresa familiarmente responsable e intentamos contribuir a la conciliación familiar y laboral de nuestros clientes.

**ANEXO C10. Producción y distribución. Fases de planificación, prestación del servicio, seguimiento, evaluación y ajuste.**

[\(volver al punto anterior\)](#)

La producción incluye todas aquellas acciones previas a la prestación del servicio. Una buen “plan” facilitará un buen “do”. Son de ámbito pedagógico, de atención individualizada, de organización. Estudios económicos de viabilidad y de mantenimiento de edificios e instalaciones. La distribución se centra en el trabajo de cada día.

**Planificación. Fases previas a las actividades con alumnos.**

La preparación pedagógica donde se deciden los objetivos de la etapa, del curso, de la asignatura, se concretan las competencias a trabajar, los contenidos, las metodologías, los recursos de todo tipo, las actividades a realizar en coordinación con todos los agentes implicados, como el resto de tutores de ese nivel, el resto de profesores que darán clase de la misma asignatura en ese nivel, el resto de profesores que darán clase a determinados alumnos con atención específica, los equipos de Valores, de Innovación,....

En esta fase es imprescindible la coordinación de todos estos elementos tanto vertical como horizontalmente de manera que se dé coherencia a la preparación del alumnado a lo largo de su escolaridad y continuidad a los tratamientos que hayan necesitado ciertos alumnos. las reuniones semanales de coordinación de materias clave entre profesores de diferentes etapas.

Como objetivos globales del curso o bien como objetivos de un cierto equipo se preparan actividades para poner en marcha una nueva metodología, como aprendizaje por proyectos, utilización de las TIC como elemento recurso de aprendizaje mediante documentos compartidos en Drive y Classroom o aprendizaje cooperativo entre alumnos o una metodología propia de una materia, como el método Singapur de aprendizaje de las matemáticas, o actividades de lectoescritura constructivista.

La atención individualizada en la que consideramos necesarias las reuniones entre tutores previos y actuales a principio de curso y las reuniones semanales de todas las personas del departamento de orientación para dar seguimiento a los tratamientos específicos.

Utilizamos una herramienta web para facilitar el acceso de cualquier profesor a los tratamientos que en cada materia ha tenido el alumno en el curso anterior. La herramienta, con el visto bueno de la inspectora de Educación se genera a partir de nuestra plataforma de gestión educativa, Inika, y las directrices a este respecto de la Consejería de Educación, PIRE. Se dispone de un archivo histórico.

También se planifican las necesidades para el próximo curso de alumnos con atención personal y la incorporación a grupos atendidos por pedagogía terapéutica, grupos de refuerzo, de diversificación o grupos flexibles. El Centro hace un esfuerzo por acompañar a los alumnos en los tres últimos cursos de su escolaridad obligatoria donde aparecen más problemas y genera grupos flexibles en 2º, 3º y 4º de ESO en las asignaturas instrumentales, matemáticas y los tres idiomas. El gabinete psicopedagógico prevé los casos de tratamiento para el siguiente curso y plantea sus necesidades.

La fase organizativa donde se generan calendarios y horarios de todas las personas y alumnos tras considerar las prioridades EFR decididas por el equipo directivo, las preferencias horarias del profesorado, las necesidades de coordinación, los grupos generados con las decisiones de optatividad de los alumnos, las consideraciones de los responsables de cada etapa que elaboran su Dameró de actividad que se realiza después de hablar con cada uno de los profesores para decidir sus tareas para el próximo curso. Se pueden consultar en red, los horarios de todos los profesores, de los grupos de alumnos de infantil y primaria, los horarios individualizados de cada alumno en la ESO y bachillerato, así como todos los calendarios, de centro, de etapa, de curso, de exámenes de cada grupo de alumnos (en los cuatro últimos niveles educativos).

El mantenimiento de los edificios e instalaciones aprovecha habitualmente, los meses de junio a septiembre para poner a punto los edificios e instalaciones y en consecuencia en dejar todos los espacios listos para empezar las clases en septiembre. Hay un plan de reposición de ventanas, de pintura por zonas, y se atienden las situaciones que no se han podido acometer con alumnos en el Colegio, arreglos específicos del patio, del polideportivo, de talleres, de cocina. Es el momento también de hacer las obras que se hayan previsto y para las que debe estar todo a punto para poder empezar en junio, proyectos, empresas constructoras, materiales,.... También se realiza en este periodo una revisión general y mejora de las redes wifi del Centro, tendido de nuevas líneas o reposición, revisión e inventario de aparatos digitales.

El estudio económico que valora las propuestas de adjudicación de tareas a cada profesor por los responsables de las etapas, analiza la viabilidad económica y propone decisiones al respecto. Utiliza para ello herramientas informáticas de cálculo de costes, por etapa, nivel, profesor. En consecuencia, el equipo directivo, en ocasiones, ha de reestructurar planteamientos de desdobles, refuerzos, personas en equipos, y solicitar ayudas al Gobierno Vasco para refuerzos y diversificación, especialistas de apoyo. Desde este ámbito, se solicitan ayudas a programas de desarrollo de innovación, de desarrollo de las TIC como Sare Hezkuntza gelan o de material deportivo para el ciclo formativo.

La fase de distribución es la fase de aplicación de todo lo previsto en el aula y con los diferentes alumnos. En esta fase el profesorado y los equipos de tutores mantienen una actitud de observación para identificar nuevas necesidades e ir aplicando nuevas acciones que se van recogiendo en la aplicación informática. En esta fase es muy importante el contacto directo con los alumnos y con las familias para recoger datos, llegar a acuerdos de actuación conjunta e ir valorando los progresos. Los tutores realizan entrevistas con sus alumnos y una media de dos reuniones con la familia de cada alumno. A lo largo del año se van realizando sesiones semanales de tutores y al menos trimestrales, de profesores para ir revisando y ajustando las medidas y las acciones a tomar con cada alumno. En las sesiones finales de curso tanto los profesores como los tutores completan en la herramienta informática toda la información que pueda resultar útil para próximos cursos, con el fin de dar continuidad a la atención personal de cada alumno, analizan los resultados y las actividades realizadas y preparan propuestas para la planificación del próximo curso, como que un cierto alumno se incorpore a un recurso concreto, realice unas tareas concretas de recuperación de una asignatura, o incluso que cambie de grupo. A lo largo del curso, son indispensables las reuniones de los equipos didácticos para hacer seguimiento y coordinación de las actuaciones y asegurar, misma aplicación de la programación en todos los grupos de nivel, misma metodología, misma evaluación, exámenes y criterios de corrección que aseguren una respuesta única. Lógicamente, en situaciones concretas, pueden realizarse modificaciones, como en el caso de grupos especiales o alumnos concretos. Estos criterios se consideran vitales y se llevan haciendo desde hace veinte años.

**Prestación del Servicio. Seguimiento, evaluación y ajustes**

**ANEXO C11. Extracto valoración de proveedores. En verde los clave. En rosa los que son patronos de la Fundación Urkide.** [\(volver al punto anterior\)](#)

### Criterios para ser Proveedor clave (2017)

-Se considera proveedor clave cuando la suma de las puntuaciones de precio, calidad y servicio más la implicación con Urkide, más la incidencia sobre gastos totales y sobre satisfacción de clientes y personal sea de 50 puntos mínimo (sobre 70 posibles).

+

Proveedor	Actividad	Precio	calidad	servicio	Implicación	Gastos totales	Satisfacción clientes	Satisfacción personal	Clave
Autobuses Alegría	Transporte	6	8	8	10	7	9	9	57
Ayuntamiento Vitoria	Patinaje	7	7	7	3	3	7	7	41
Ayuntamiento Vitoria	Cine en euskera (Tinko)	6	6	8	4	4	7	7	42
Lurraska	Granja escuela	6	6	8	5	3	6	6	40
Joseba Etxarri	Castañero	6	7	7	6	2	7	5	40
ALBEROA	Material escolar	6	6	7	4	4	7	7	41
Nestle	Helados	7	7	7	3	3	7	5	39
GASCA	Alimentación, limpieza	7	8	8	10	9	9	9	60
ELKAR	Librería	6	5	6	5	4	5	5	36
NOVAGIX	Informática	7	8	8	8	6	6	8	51
PROIMA	Calefacción, caldera	7	8	8	9	6	8	8	54
REPA	Mobiliario	8	8	8	8	5	7	7	51
D'Araba	Desratización	7	7	7	7	5	6	6	45
Construcciones Mañanes	Albañilería, mantenimiento	8	8	8	9	7	7	7	54
AIDAZU	Material electrónico y mantenimiento	7	7	8	8	7	8	8	53
Electro Alavesa	Seguridad (alarmas)	8	8	8	6	5	8	8	51
Valle-Aguayo	Electricidad	6	8	8	7	6	8	8	51
ENBOR	Material didáctico	7	7	7	6	7	7	7	48
Grafik	Imagen, diseño, etc	7	9	9	8	2	7	7	49
DOITU	Fotocopiadoras	7	8	8	9	6	8	8	54
Iberdrola	Electricidad	6	6	6	5	7	9	9	48
BK Consulting	Asesoría económica	7	9	9	10	6	8	10	59

**ANEXO C12. Sistemática de encuestas.**

INICIO	PERFILES	PREGUNTAS	<b>CUESTIONARIOS</b>	ENCUESTAS	PLANIFICADOR	ACCESOS	INFORMES
--------	----------	-----------	----------------------	-----------	--------------	---------	----------

>> GESTIÓN DE CUESTIONARIOS

Nº	Cuestionario	Galdeketa			
1 ▼	Alumnos secundaria general				
2 ▼	competencias profesores secundaria				
3 ▼	satisfacción personal				
4 ▼	Tutores sec				
5 ▼	Satisfacción Ciclo 1º				
6 ▼	satisfacción ciclo 2º				
7 ▼	Competencias profesores ciclo				
8 ▼	Tutores primaria				
9 ▼	Secundaria reducida				
10 ▼	Alumnos 4º ESO (hasta 2010)				
11 ▼	Alumnos primaria				
12 ▼	Satisfacción de las Familias				
13 ▼	Personal no docente				
14 ▼	Competencia profesores primaria				
15 ▼	familias cambio horario				
16 ▼	Prácticas ciclo 2º				
17 ▼	Cambridge				
Ord.					

**ANEXO P1. Valores de la Organización. Herramienta de gestión de las Personas.**

[\(volver al punto anterior\)](#)

En esta imagen se refleja la utilización de los Valores de la Organización en la gestión de las personas, y en concreto en las acciones de selección, seguimiento y renovación de contratos, así como en la adjudicación de responsabilidades individuales y de equipo.

**Valores de la Organización**

Qué se le pide a una Persona que quiera trabajar en Urkide a nivel personal

1. Compromiso con la Cooperativa y las responsabilidades que ello conlleva.
2. Identificación con el modelo educador de Urkide Bidean.
3. Implicación en el buen ambiente y respeto y confianza en las personas.
4. Liderazgo positivo en el aula y en los equipos en los que participa

Qué se espera de ella en los referente a la gestión por equipos

5. Participación activa en el trabajo en equipo, aceptando la forma de trabajar de los equipos, es decir, la máxima coordinación, la búsqueda del consenso y la puesta en práctica de lo acordado, la revisión y el cumplimiento de los objetivos de cada grupo y de la organización para no solo cumplir sino para dar un paso más allá y sorprender.
6. Utilizar el aprendizaje continuo y la experiencia de cada persona como elemento de mejora del equipo, ejerciendo una actitud de servicio hacia los demás miembros.
7. Aportar a los equipos en los que trabaja nuevas ideas y una actitud activa en el desarrollo de nuevos proyectos.

Qué principios deben basar su gestión

8. La mejora continua y en concreto la aplicación de ciclos de mejora PDCA en sus actuaciones. Habitarse a planificar, hacer, revisar y ajustar.
9. Comportamientos éticos en sus decisiones, en sus relaciones con familias, alumnos y otros grupos de interés, prácticas sostenibles y repetibles, actitud solidaria hacia el trabajo y las necesidades de los demás.
10. Coherencia con el modelo de Colegio que se deriva del proyecto Urkide Bidean.

Hitos clave	Equipos
Selección de Personas	Equipo Directivo (E.D.) y equipos involucrados en el perfil
Seguimiento del trabajo	Responsables de equipos pedagógicos, coordinación y E.D.
Adjudicación de tareas	Responsables de equipos de coordinación y E.D.
Adjudicación de equipos	Responsables de equipos de coordinación y E.D.
Adjudicación de liderazgo de equipos o tutorías	Equipo Directivo (E.D.)
Renovación de contratos	Responsables de equipos de coordinación y E.D.

## ANEXO P2. Bolsas de candidatos para cubrir puestos en el Colegio.

[\(volver al punto anterior\)](#)

El candidato que finalmente cubrirá un determinado puesto en el Colegio está en uno de estos escalones.

Los mejores colocados están en escalones superiores. Son personas que trabajan o han trabajado en el Centro y que, por tanto, de las que se conocen sus competencias reales. En el cuarto escalón están las personas que realizan o han realizado prácticas en el Colegio y que también han mostrado sus posibilidades. En los últimos años casi todas las contrataciones han pasado por estos tres últimos estadios.



Personas contratadas en ese momento y que cierran contrato. Se valora su experiencia en el Centro, su nivel de integración en la vida y forma de trabajar del Colegio y la continuidad en Organización.

Personas que han tenido un contrato de trabajo en el Colegio previamente. Se dispone de información positiva de experiencias anteriores por los que pueden resultar candidatos a nuevos puestos.

Personas que han realizado prácticas en el Colegio. La realización de prácticas de Grado o de Ciclo Formativo en el Colegio es un momento clave para identificar el talento que buscamos en el Colegio. La mayor parte de las nuevas contrataciones cumplen con este criterio.

Personas que se han mostrado interesadas en el Colegio y han entregado su currículum. Se genera un banco de posibles candidatos a los que en un momento dado entrevistar y que pueden pasar por alguno de los estadios superiores.

Personas que se han encontrado a través de listados de otros centros con los que colaboramos. Se utiliza en ocasiones y para determinados perfiles, para los que es difícil encontrar candidatos suficientes.

Personas que se han buscado haciendo gestiones en Colegio de Licenciados o de Ingenieros o bolsas de trabajo de universidades y centros de formación profesional. Son casos extremos de perfiles sin candidatos disponibles.

**ANEXO P3. Criterios de invitación para ser socio cooperativista.**[\(volver al punto anterior\)](#)

- ✓ Llevar 2 años mínimo trabajando en el colegio.
- ✓ Tener un porcentaje de horas “propias” (no sustituciones) superior al 50%.
- ✓ Se recomienda no sobrepasar el número de 4 cooperativistas nuevos por año.

**1. IDIOMAS (Titulación y competencia lingüística).**

- a.** Euskera: **6 puntos**  
\*C1, Ega o equivalentes: **4 puntos.**  
\*Competencia (entrevista con Dep euskera): **2 puntos.**
- b.** Inglés: **4 puntos**  
\*C1 o equivalentes: **2,5 puntos.**  
\*B2 o equivalentes (primaria): **1,5 punto.**  
\*Habilitación de inglés (primaria): **1 punto.**  
\*Competencia (entrevista con Dep inglés): **1,5 puntos.**
- c.** Francés / alemán:  
\*C1 o equivalentes: **1 punto.**
- d.** Otras Lenguas: **0,5 puntos cada una.**

**2. TITULACIONES.**

- a.** Número de titulaciones (máximo 2 puntos)
  - i.** La titulación exigida no puntúa: **0 puntos**
  - ii.** Por cada titulación media o superior adicional relacionada con su ámbito de trabajo: **1 punto**  
El DECA, los doctorados y masters se incluyen como titulaciones adicionales.

**3. EXPERIENCIA EN EL CENTRO: Intervalo de 0 a 1 punto (0,2 por año, máximo 1 punto total)****4. COMPETENCIAS ADICIONALES (Valoradas por el CR): 0,5 puntos cada una. MÁXIMO: 1 punto**

- a.** Competencias Informáticas.
- b.** Competencias en Calidad.
- c.** Competencias en formación del modelo cooperativo.
- d.** Otras competencias relacionadas con su ámbito de trabajo.

**5. FAMILIAR DE COOPERATIVISTA.**

- a.** Primer Grado: **2 puntos**
- b.** Segundo grado: **1 punto**

**6. REFERENCIAS: valoradas por ED, coordinadores, Dep Orientación.**

- a.** Mínimo 2 personas
- b.** Valoración: Intervalo de -3 a 3 puntos: (-3, 3).

**7. INDICADORES DIRECTOS E INDIRECTOS**

- a.** Valoración en las encuestas (familias y/ alumnado): Intervalo de -1 a 1 puntos

**NOTA:**

**En casos especiales o si existieran dudas, el Consejo Rector estudiará cada caso particularmente.**

**ANEXO P4. EFR. Herramienta de gestión de las Personas. Certificación y Extracto de medidas EFR.**

[\(volver al punto anterior\)](#)

Desde el colegio se procura atender y dar respuesta a las numerosas solicitudes por determinadas situaciones personales (enfermedades, reducciones, discapacidades...). En la medida de lo posible, se intenta considerar las solicitudes relacionadas, en gran parte, en situaciones personales y de conciliación familiar. En este momento las medidas EFR son prioritarias en la adjudicación de puestos y en la generación de horarios.



INFORME DE AUDITORÍA efr 3000  
 Código auditoría: efr4/462/12  
 Fecha: 5/10/2017

**EVALUACIÓN REALIZADA:**

El equipo auditor considera que el COLEGIO URKIDE IKASTETXEA S. COOP:

- cumple con los requisitos de la norma EFR 3000-1,
- y recomienda otorgar la clasificación de Grupo B o Centro Educativo Proactivo, según se describe en el anexo 1 del presente informe.

A continuación se recogen los puntos fuertes, puntos débiles y oportunidades de mejora más importantes, que forman parte de la evaluación cualitativa realizada:

**PUNTOS FUERTES**

- Modelo de gestión de la organización (Sdad. Coop. De interés público) favorece la sostenibilidad del centro y la estabilidad laboral, prevaleciendo los valores y los criterios de competencia y talento a la hora de la contratación.
- Liderazgo y planificación estratégica a partir de la Misión, Visión y Valores actualizada en 2016 y la reflexión realizada por todo el personal del centro para definir el perfil de salida ideal del alumno, en el cual se concretan los valores del centro totalmente alineados con efr (responsable, tolerante, honesto, solidario, colaborador, ...). Enfoque de la organización hacia el alumno como centro de interés máximo.
- Colaboración activa del Centro en la difusión del modelo efr 3000, participación en foros, presencia en el entorno, premios y reconocimientos recibidos, comunicaciones externas, relaciones con aliados.
- Desarrollo e innovación de programas para mejorar la convivencia, la atención a la diversidad y la creatividad en los alumnos por parte del Centro de Innovación Urkide, que repercute en beneficio tanto interno como externo, habiéndose impartido programas de formación a miles de docentes de otros centros.
- Resultados de satisfacción de los principales grupos de interés hacia las medidas efr. Satisfacción de familias con tendencias sostenidas en niveles por encima del 8,4 sobre 10. La satisfacción de los alumnos con el ambiente y convivencia, así como la formación en valores muestra tendencias positivas superando el 8,4. La satisfacción del personal muestra tendencias positivas alcanzando el 9.
- Implicación de trabajadores con la organización como resultado del estilo de dirección y modelo empresarial. Durante las entrevistas con los colaboradores destaca el buen ambiente de trabajo (compañerismo y colaboración, implicación en los objetivos y la mejora, así como la flexibilidad).
- Decálogo de conducta en temas efr.
- Desarrollo profesional continuo como vía de motivación para el personal (no como una actividad contra la conciliación).

**MEDIDAS EFR Extracto**

Calidad en el empleo	Flexibilidad temporal y espacial	Apoyo a la familia de los empleados	Desarrollo y competencia profesional	Igualdad de oportunidades.
-Reconocimiento médico y analítica anual gratuito y voluntario. -Charlas para mejorar en prevención (voz, espalda, stress laboral, primeros auxilios). -Seguros de responsabilidad civil (ampliación de la cobertura). -	-Recogida de preferencias horarias. -Facilitar las reducciones horarias por parte del centro -Permisos por asuntos personales (asuntos médicos.) -Excedencias voluntarias.	- Comida para llevar - Posibilidad de uso del comedor del colegio con descuento en las comidas - Descuentos especiales en librería - Convenio con entidades (adeslas) - Facilidad de entrada en el colegio por la baremación preferente. - Preferencia en campamentos y actividades organizadas por el Centro.	- Posibilidad de promoción interna - Accesibilidad a la información. - Accesibilidad al equipo directivo y Consejo rector - Posibilidad de completar horarios con trabajos complementarios -Posibilidad de ingresos extra con trabajos complementarios (campamentos, reeducación, etc).	- Igualdad de oportunidades e igualdad salarial.

**ANEXO P5. Acciones de mejora que se han ido poniendo en marcha a raíz de áreas detectadas en las pruebas de Stress del curso 2011-2012.**[\(volver al punto anterior\)](#)**FORMACIÓN**

- Planificar con tiempo las acciones de formación, sobre todo si son fuera de horario habitual.
- Intentar que la formación venga seguida de acción, con tiempo de preparación.
- La formación sea la necesaria para cada trabajo, no generalista.
- Intentar en lo posible formadores internos que luego puedan prestar apoyo continuado.
- Intentar fijar sesiones de formación en horario habitual.

**DIVERSIDAD**

- Formación en dificultades de aprendizaje y apoyo en su aplicación.
- Mayor jornada laboral para las personas orientadoras.
- Reducir el número de alumnos en niveles conflictivos mediante desdobles en 2º, 3º y 4º de ESO.

**TUTORÍAS**

- Creación de los tutores adjuntos a petición del tutor titular. Corresponsabilidad en el grupo.
- Disminución de alumnos tutorados y del tiempo de seguimiento y reuniones.
- Mayor información actualizada al tutor por medio de Inika, faltas, incidencias, parciales.
- Generación de equipos por ciclos para dar continuidad y coherencia al trabajo.

**CONDICIONES LABORALES**

- Planificación del tiempo del miércoles y conocer las tardes ocupadas en tareas previstas y las libres.
- Organización de las vigilancias de pasillos y de patio y distribución entre todos.
- Respetar al máximo posible los tiempos de recreo.
- Reducir las tareas administrativas. El DAE lo hace el Secretario con ayuda de personas de secretaría.
- Jornada laboral de mañana en secundaria, evitando las incidencias que se producían por las tardes.
- Procurar en lo posible, un máximo de cinco sesiones lectivas al día.
- Atender en la generación de horarios, en lo posible, las solicitudes del profesorado.
- Aumentar la plantilla del departamento informático para disponer de más apoyo.
- Agilizar las reuniones de evaluación, mediante observaciones y ajustando tiempos.

**ANEXO P6. Planes de formación de los últimos cinco años.**[\(volver al punto anterior\)](#)

En los últimos cinco años las Personas de la Organización en función del ritmo de despliegue de los proyectos (formación-acción), de las circunstancias personales y de la reciente incorporación al centro, han dispuesto de las siguientes posibilidades de formación:

<p><b>Formaciones generales secuenciadas por etapas o áreas según evolución del</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprendizaje cooperativo</li> <li>• Visible Thinking</li> <li>• Lectoescritura constructivista</li> <li>• Método Singapur</li> <li>• Valores cooperativistas</li> <li>• Formación sobre ABP</li> <li>• El profesor de cualquier asignatura como profesor de idiomas (programa de desarrollo del trilingüismo)</li> </ul>
<p><b>Atención sanitaria y seguridad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• RCP básica Reanimación cardiopulmonar básica</li> <li>• Administración de adrenalina</li> <li>• Obstrucción vía aérea</li> <li>• Diabetes: Atención primaria</li> <li>• Uso de los extintores</li> <li>• Medidas de evacuación</li> </ul>
<p><b>Cursos propios online diseñados para personas que se incorporan al Centro</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Curso HADA primaria (herramienta para el apoyo en las dificultades de aprendizaje en el aula de primaria)</li> <li>• Curso HADA secundaria (herramienta para el apoyo en las dificultades de aprendizaje en el aula de secundaria)</li> <li>• Curso de convivencia entre iguales (herramienta de desarrollo de la convivencia y gestión de conflictos en el aula)</li> <li>• Curso RECREATE (programa para el desarrollo de la creatividad y emprendimiento en el aula)</li> <li>• Curso ABP (herramienta de gestión de proyectos: Aprendizaje basado en proyectos)</li> </ul>
<p><b>Cursos de formación específicos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Expresión escrita en 2º de ESO. Pruebas de Evaluación Diagnóstica</li> <li>• Cultura con M de matemáticas</li> <li>• La competencia lingüística en el contexto del plan trilingüe de Urkide.</li> <li>• Taller sobre expresión escrita.</li> <li>• Taller para los Departamentos Lingüísticos</li> <li>• Khan Academy</li> <li>• Formación cooperativista (formación periódica para todos los socios y específica para los nuevos cooperativistas)</li> </ul>
<p><b>Cursos de actualización idiomática</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tandas de reciclaje en euskera mediante el programa IRALE</li> <li>• Grupos de actualización y conversación en euskera en el Colegio.</li> <li>• Cursos de aprendizaje y reciclaje en inglés.</li> <li>• Grupos de actualización y conversación en inglés en el Colegio.</li> </ul>
<p><b>Actualización utilización TIC a la carta</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofimática, Google Apps, INIKA, robótica y programación</li> <li>• Presentaciones, hojas de cálculo, bases de datos Office y Libre Office</li> <li>• Drive, Classroom, Cuestionarios autocorregibles, Google Apps aplicado a las ciencias</li> <li>• Pizarra digital</li> </ul>
<p><b>Jornadas y cursos de verano</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jornadas de Educación Científica: "Innovación y retos en la enseñanza de las Ciencias"</li> <li>• Ciencias para el mundo contemporáneo. Actualización 2012</li> <li>• "Leer, hablar y escribir en Ciencias: Interacción comunicativa y alfabetización científica" (Cursos de verano de la UPV)</li> <li>• Aprendizaje cooperativo: coaching (Colegio Vizcaya)</li> <li>• Aprendizaje cooperativo (Curso de verano de la UPV)</li> </ul>

**ANEXO P7. Herramientas para la estimación del Desempeño.**[\(volver al punto anterior\)](#)

**El Equipo Directivo dispone de diferentes elementos para valorar las tareas del profesorado y gestionar con datos las tareas para el curso siguiente:**

- Resultados obtenidos por los alumnos en las asignaturas impartidas. Informaciones obtenidas en las Juntas de Evaluación intermedias y finales.
- Cumplimiento con el trabajo por equipos. Participación activa en los mismos, en la toma de decisiones, en actuaciones homogéneas acordadas en el aula, seguimiento de la programación, cumplimiento de las decisiones adoptadas. El responsable del equipo informa al ED de presentarse alguna irregularidad.
- Cumplimiento con la atención a las necesidades del grupo o de alumnos concretos en el aula, problemas con el trato, con el vocabulario. El tutor del grupo informa al ED de presentarse alguna irregularidad.
- Evaluación de los equipos con el ED en junio.
- Reunión personal con el ED con cada profesor en junio.
- Evaluación del profesorado por sus alumnos.
- ✓ **Respecto a la metodología.**
  - ▲ Planifica las actividades a realizar en clase
  - ▲ Le entiendo cuando explica
  - ▲ Resuelve mis dudas
  - ▲ Entiende la sanción (el castigo) como un medio para proteger la buena convivencia
- ✓ **Respecto a la evaluación.**
  - ▲ Orienta sobre lo más importante de su asignatura
  - ▲ Me evalúa según los criterios marcados
  - ▲ Las preguntas de los controles / exámenes han sido explicadas en clase
  - ▲ Después de un examen explica los fallos para que pueda mejorar
  - ▲ Me reconoce si hago un buen trabajo y se preocupa si obtengo un mal resultado
- ✓ **Respecto a la atención.**
  - ▲ Me trata igual que al resto (sin preferencias, ni manías)
  - ▲ Utiliza frases adecuadas para dirigirse a mi
  - ▲ Es respetuoso/a con las opiniones diferentes de la suya
  - ▲ Me atiende cuando le necesito
  - ▲ Atiende mis reclamaciones (mis peticiones)
- Evaluación de los tutores por sus tutorados.
  - ✓ Si lo necesito puedo contar con él/ella
  - ✓ Las relaciones del tutor con mi familia han sido buenas.
  - ✓ El tutor se preocupa por conocer mi situación personal
  - ✓ El tutor me trata igual que al resto, sin preferencias ni manías.
  - ✓ Se preocupa por dar solución a los problemas de la clase
  - ✓ Me informa sobre actividades organizadas por el centro y me anima a participar
- Reunión del responsable del ED con cada profesor para plantear las tareas del curso siguiente (DAMERO)
- Participación en las sesiones de formación.
- Involucración en nuevos proyectos.
- Planilla de valoración en base a los Valores
- Aplicación de las medidas de atención a la diversidad en el aula. Dificultades detectadas por el tutor
- Quejas y reclamaciones de los alumnos y de las familias sobre algún profesor atendidas por el tutor, coordinador de etapa o Equipo Directivo.
- Quejas y reclamaciones de los alumnos y de las familias sobre algún tutor atendidas por el coordinador de etapa o Equipo Directivo.
- Informaciones procedentes de las encuestas globales a padres y alumnos.

Con todas estas informaciones el ED toma decisiones basadas en hechos, no en especulaciones o juicios de valor.

**Las decisiones del ED influyen en:**

- ▲ la realización de una entrevista a lo largo del curso para reconducir situaciones detectadas.
- ▲ la continuidad tras el periodo de prueba o al finalizar el curso.
- ▲ la adjudicación de asignaturas para el próximo curso.
- ▲ la decisión de los niveles en los que dará clase para el próximo curso.
- ▲ la decisión de los cursos concretos para el próximo curso.
- ▲ la participación en equipos.
- ▲ la participación en equipos.
- ▲ la formación complementaria.

**ANEXO P8. Evolución del concepto de liderazgo.** *El tiempo, la experiencia y las revisiones nos llevan a tener una historia en la implicación y en la toma de decisiones.* [\(volver al punto anterior\)](#)

## 2 Liderazgo expandido

En 1999 cuando elaboramos la primera memoria EFQM empezamos a utilizar el concepto de liderazgo expandido, que al principio, fue de difícil aceptación por los evaluadores que nos visitaban. No obstante, era en lo que creíamos y creemos. El liderazgo, si se pretende llegar bien a todas las áreas de gestión, debe abarcar a muchas personas, y con más motivo, si además como en nuestro caso, se busca la máxima implicación de las mismas en la gestión de la Cooperativa.

## 1 Lo hacemos entre todos. Todavía no tiene nombre.

A partir de la entrada en gestión en calidad Total en 1995 se comenzaron a redistribuir cargas entre más personas y llegamos a la conclusión de que todos formamos parte de una gestión de calidad y que todos en ciertos momentos ejercemos labores de liderazgo. En nuestros equipos aportando materiales, trabajo e ideas y compartiendo responsabilidades, en la tutoría coordinando las tareas de los profesores en el aula, la de los padres, la de los alumnos, la de los orientadores, y en otros equipos de gestión de actividades diversas, equipo directivo, equipo rector, o equipo TIC, por ejemplo.

## 3 Liderazgo extendido y compartido MGA

Esta peculiar concepción del liderazgo, conectaba con la interpretación que ofrecía la empresa ASLE, premio europeo de 2002 y premio iberoamericano de 2002 y considerada best practice en el criterio de liderazgo. En ella, como en nuestro caso, se representa un liderazgo expandido a las distintas personas y áreas de la organización. (Memoria EFQM 2003, Colegio Ursulinas). La evaluación europea que el Centro tuvo en 2004 validó por completo nuestra interpretación del liderazgo ya que obtuvimos el premio europeo en la categoría de liderazgo y consecución de objetivos. El transcurrir del tiempo ha ido desarrollando esta forma de entender el liderazgo en numerosas empresas reconocidas.

Los propios expertos que fraguaron el Modelo de Gestión Avanzada incluyeron en el Glosario la siguiente interpretación: *“Definición de Liderazgo: Capacidad de las personas en una organización para tomar la iniciativa, gestionar, promover, incentivar y estimular a un grupo o equipo de trabajo para lograr un objetivo compartido. Una organización avanzada debería ir ampliando la capacidad de liderazgo de todas sus personas progresivamente con vistas a lograr un liderazgo extendido y compartido”* (“MGA 2015”, Euskalit 2014, Glosario página 24”).

## 4 Liderazgo Avanzado: Liderazgo compartido o expandido

Asimismo, en el libro publicado por Euskalit en el año 2015 sobre Liderazgo Avanzado se cita: *“Aunque reconocemos que hay otros modelos que también ofrecen resultados, pensamos que el liderazgo compartido o expandido es el que permite que las personas puedan aportar al máximo de valor a la organización”* (“Liderazgo avanzado”, Euskalit 2015, página 15)”.

## 6 Liderazgo expandido fundamentado en los equipos

En la actualidad, hablamos de un **liderazgo expandido y fundamentado en los equipos**: *Liderazgo que entendemos en Urkide como el compromiso para colaborar en el desarrollo de los objetivos y los planes del Centro a través de una involucración positiva en la gestión de los equipos y en la toma de decisiones, facilitando las tareas de los demás. Coliderar la consecución de objetivos, coliderar la mejora de las tareas del equipo, coliderar para hacer visible el trabajo de los demás, coliderar para mantener un ambiente de trabajo, coliderar para producir nuevas propuestas y soluciones.*

Para definir las tareas de liderazgo se han considerado los Valores de la Organización aprobados por todos, las directrices del Modelo de Gestión Avanzada y los siete cometidos que propone la obra “Liderazgo avanzado” editado por Euskalit.

## 5 Valor de las decisiones de los equipos en la gestión real del centro

En la autoevaluación del 2012 en la revisión del liderazgo vimos la necesidad de reinterpretar el concepto de liderazgo expandido, y tras las decisiones tomadas en el 2015 sobre el modelo de gestión por equipos, ahora no solo entendemos que el liderazgo alcanza a todas las personas de la Organización sino a los equipos donde se toman las decisiones de forma consensuada. No solo lideramos equipos, sino que gran parte de nuestras tareas cotidianas están lideradas y coordinadas por decisiones de los equipos.

Es una concepción que engarza con nuestro modelo de organización por equipos, con la generación de una Cooperativa de Trabajo Asociado y con el modelo de gestión de las Personas que evidentemente desde la creación de la Cooperativa en el año 2007 ha supuesto un incremento de la involucración de todos en el desarrollo de nuestro Proyecto y de la toma de decisiones colegiada.

ANEXO P9. Niveles de liderazgo.

[\(volver al punto anterior\)](#)

# Niveles de liderazgo



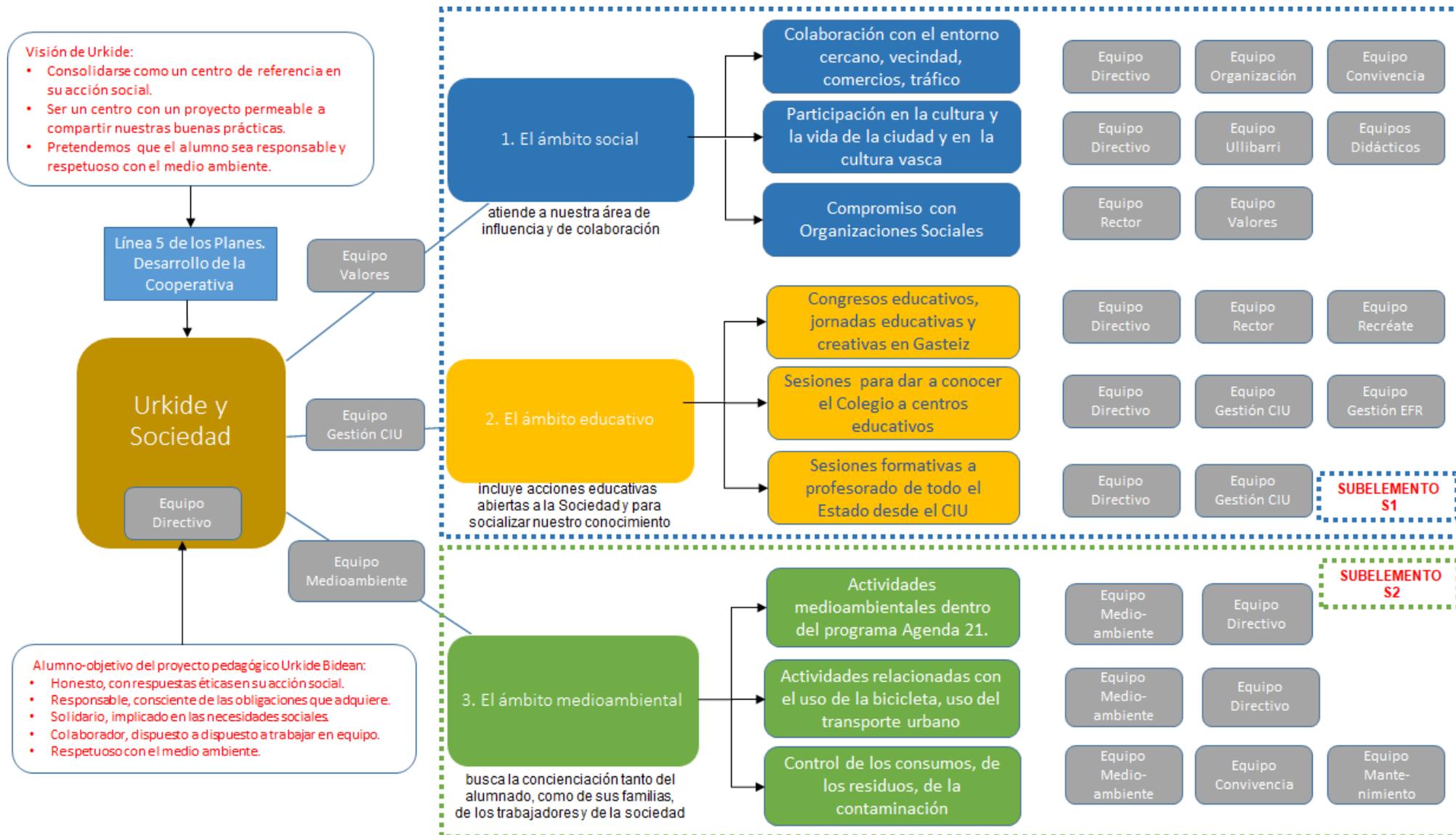
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planilla de Valores n3</li> <li>• Encuesta Personas</li> <li>• Resultados y coordinación.</li> </ul>
---

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planilla de Valores n2</li> <li>• Encuesta Alumnos a tutores</li> <li>• Reunión de los equipos con el ED y resultados.</li> </ul>
--

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planilla de Valores n1</li> <li>• Encuesta Alumnos a profesores</li> <li>• Reunión de las personas con el ED y resultados.</li> </ul>
--

ANEXO S1. Esquema Sociedad Urkide.

(volver al punto anterior)



**ANEXO S2. Acciones solidarias programadas.**

[\(volver al punto anterior\)](#)

Actividad	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo
Tienda Solidaria			Realizada						
Juguetes Azoka txiki			Realizada						
Bocadillo solidario								Realizada	
Cesta solidaria				Realizada					
Alimentos Berakah			Realizada						
Aportación Cooperativa					Realizada				
Recogida material escolar								Realizada	
Pintxo solidario en el día del Euskera				Realizada					
1 entre 1000		Realizada							
Olimpiada Solidaria			Realizada						

Actividades solidarias 17-18

Pendiente de realizar
Realizada

**ANEXO S3 Sesiones abiertas de Innovación con alumnos y familias Programa “Ábrete Urkide gure ARTEan”.**  
*(volver al punto anterior)*

AÑO/MES	NOMBRE DE LA ACTIVIDAD	OBJETIVO DE LA ACTIVIDAD	INVITADOS (PERSONA U ORGANIZACIÓN)
Curso 14-15, febrero 2015	Taller creatividad familias	Mostrar el proyecto RECREA, lo que se trabaja en el aula y “despertar” la creatividad de las familias	Amaia Bolois y Félix Sáenz de Ugarte
Curso 14-15, mayo 2015	Biodanza	Un espacio de encuentro afectivo favorable para desarrollar los potenciales que hay en cada un@ de nosotr@s. Una propuesta lúdica y alegre, en la que a través de la música y el movimiento aprendemos a comunicarnos de otra manera	Elvira Resano Elena Pérez Urrutia expertas en biodanza
Curso 14-15, junio 2015	Al son del Capitán Trueno	Unir el arte y la música. Exposición por parte de José Ángel. Capitán Trueno insertado en obras de pintores famosos. Los instrumentos acompañaban.	José Ángel Pérez, profesor del colegio, alumnos encargados de la música en directo (violín y piano)
Curso 15-16, octubre 2015	Taller de Caricaturas	Representar nuestras particularidades en un retrato	Alfredo Fermín Cemillán, más conocido como Mintxo, reconocido artista alavés
Curso 15-16, febrero 2016	Musikoterapia familiar	Experimentar con la música. Creación de series rítmicas corporales.	Jaione Uribe, musicoterapeuta, flautista y profesora del colegio
Curso 15-16, marzo 2016	Dramatización en familia	Iniciarse en la dramatización	M <sup>a</sup> Cruz Morales, profesora del colegio
Curso 15-16, mayo 2016	Cocina creativa	Realizar un postre musical	GASCA y familia del colegio, que acompañó con el piano
Curso 16-17, noviembre 2016	Recicreando	Realizar una bolsa de papel utilizable con material de reciclaje	Rakel Ruano, ingeniera química experta en gestión de residuos. Madre del colegio
Curso 16-17, febrero 2017	Dalí eta Gala	Acercar la educación artística-visual (la historia del arte y sus protagonistas, materiales, técnicas y expresión artística...) al tiempo libre, con el fin de ofrecer mediante el juego y la experiencia artística una base cultural	ARTEMISA: asociación cultural-educativa
Curso 16-17, marzo 2017	10.000 sonrisas	El “Hacedor de Aventuras”, impartirá la charla 'Cómo ser tu propio coach en la vida y en el trabajo'. El objetivo de la iniciativa es inspirar el pensamiento positivo en los asistentes e invitar a que tomen acción en sus iniciativas.	Iker Fernández
Curso 16-17, marzo 2017	TXALAPARTENCO	Fusionar dos culturas gracias a la txalaparta y el baile flamenco	Raúl Loma, músico y padre del colegio. bailaora de flamenco y madre del colegio
Curso 16-17, mayo	Costura creativa	Crear un costurero a partir de una lata de conserva	Madre del colegio
Curso 17-18, octubre	Recicreando en la cocina	Reutilizar ingredientes y herramientas de la cocina usando la creatividad	Cocinero de GASCA
Curso 17-18, diciembre	Koloretan bizi	Unir valores humanos con canciones	Coro URKANTA y profesores del colegio
Curso 17-18, febrero	Relajación y creatividad	Comprobar nuestra capacidad de crear antes y después de relajarnos	Iciar García, madre del colegio
Curso 17-18, marzo	Urkide y el Lego Feroz	Realizar una construcción de lego lo más resistente posible al Lego feroz, proyecto presentado por el equipo de Legokide	Equipo Legokide del colegio
Curso 17-18, abril	10.000 sonrisas	El “Hacedor de Aventuras”, continuación de la sesión realizada el curso anterior.	Iker Fernández
Curso 17-18, mayo	De Miró a Gaudí	Elaboración de unos mosaicos tridimensionales siguiendo los ejemplos de obras de Miró y Gaudí y, con ellos, confección del logo de Urkide. Sesión grabada para aparecer en el programa “Maneras de Educar” de TVE	Equipo Recrea y equipo TVE

## ANEXO S4 Agenda 21 escolar.

[\(volver al punto anterior\)](#)

Estas imágenes pretenden reconocer la dedicación de todas las personas de la organización que dedican tanto tiempo y esfuerzo en preparar actividades y recursos para concienciar y educar en el cuidado del medioambiente, en el respeto a la naturaleza y en el buen uso de los recursos, especialmente a las coordinadoras de Agenda 21 en las tres etapas y a los responsables de actividades como el huerto escolar o Urkide Estelar.

CU COLEGIO URKIDE

## EKO-ARDURADUNA

- Vaciar el cubo de reciclado de la clase.
- Los viernes vaciar los contenedores del pasillo.
- Apagar las luces, mantener la clase limpia y ordenada, desenchufar equipos (pizarras digitales).
- Cerrar las ventanas si está puesta la calefacción.
- Dejar el patio limpio (utilizar peto).

- Klaseko birziklatze-kutxa hustu.
- Ostiralero pasabideetako paper-edukiontzia hustu.
- Argiak itzali, klasea txukun eta garbi mantendu, gailu elektronikoak itzali (arbela digitalak).
- Leihoak itxi berogailuak piztuta badaude.
- Jolastokia garbi utzi (petoa jantzi).

- Empty the class recycling bin.
- On Friday empty the corridor containers.
- Turn off the lights, keep the class clean and tidy, unplug equipment (digital boards).
- Close the windows if the heating is on.
- Leave the playground clean (use vest).



**ANEXO S5 Semana verde 2018.**

[\(volver al punto anterior\)](#)

Dentro del programa de Agenda 21, cada final de curso se realiza la semana verde organizada por las coordinadoras del programa y por el profesorado de Science y Ciencias Naturales. Los alumnos realizan talleres de consumo, actividades al aire libre y otras actividades.



Granja de Usama



Vicente Goikoetxea kaleko ortura bisita

A-ERREKAMARI
B-BARRAZKILO ETA PERRETXIN
C-PADURA BARATZA
D- LA GRANJA DE USAMA
E- VICENTE GOIKOETXEA KALEKO ORTURA BISITA
F-JANE GOODALL HITZALDIA
G- JUEGOS CON ALUMNOS DEL MODULO
H- KONTSUMOBIDE TAILERRAK
I- NEKAZARIAK ESKOLAN
J- EATHINK TAILERRAK
K- BIZIESKOLA
L- PREOCA

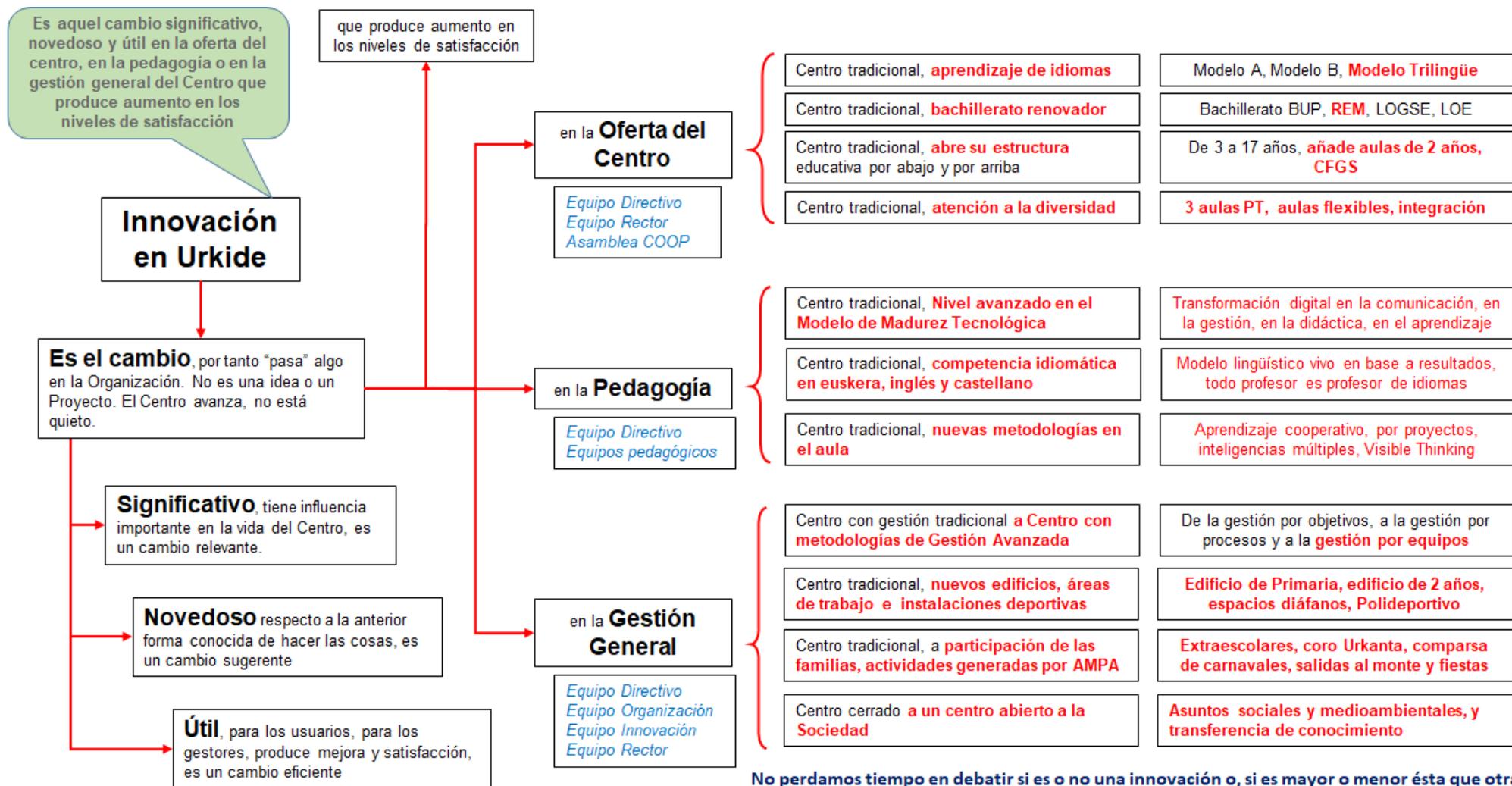
**Aste berdea 2018**

Bizieskola



**ANEXO I1. Definición de Innovación del Colegio Urkide. Áreas de intervención.**

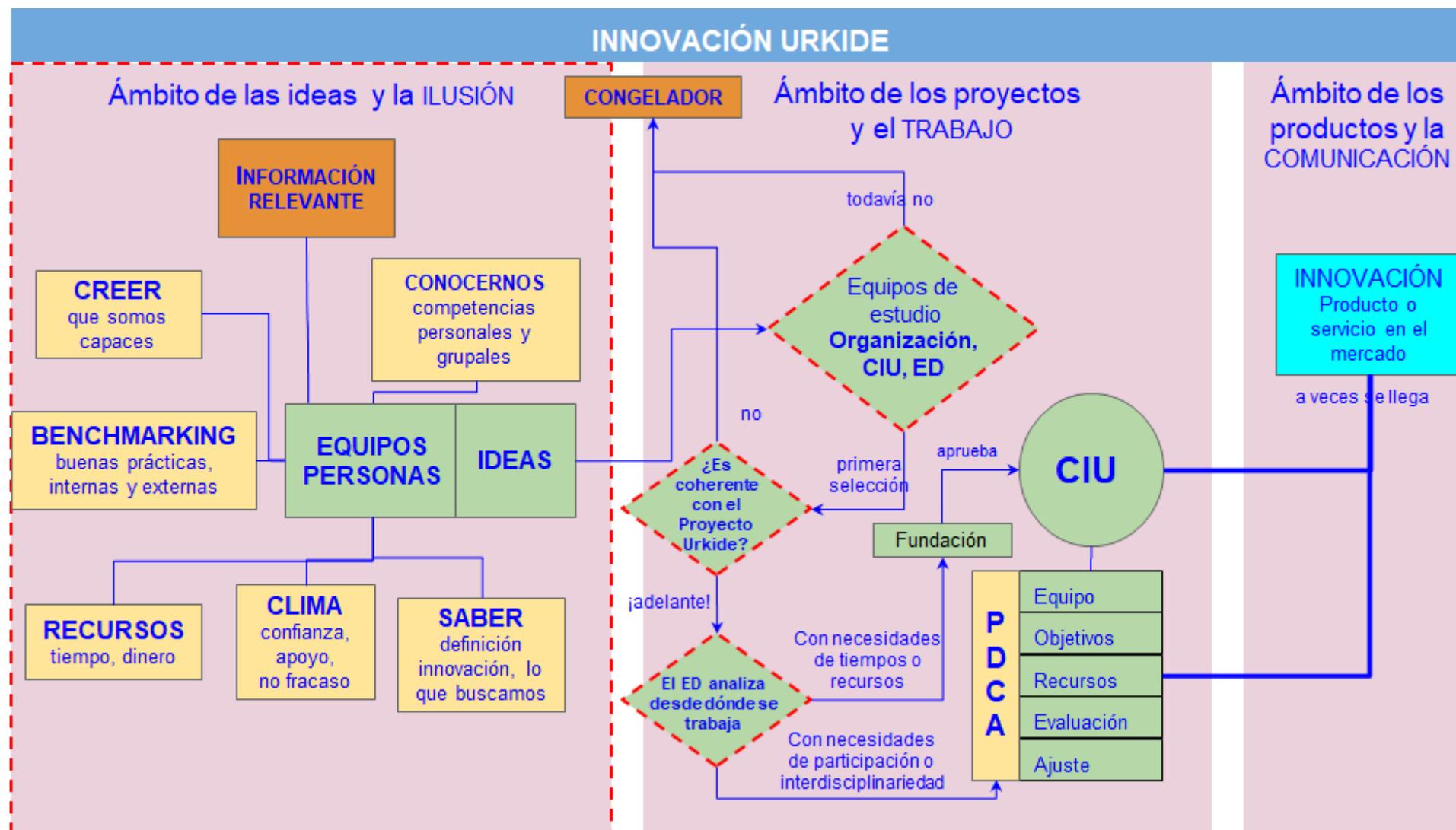
*(volver al punto anterior)*



**No perdamos tiempo en debatir si es o no una innovación o, si es mayor o menor ésta que otra. Dedicuémonos a identificar la necesidad de cambio y a avanzar.**  
*Stephen Hammer en el trampolín de la muerte.*

ANEXO I2. Esquema del proceso de innovación del Colegio Urkide. Las tres patas de la innovación.

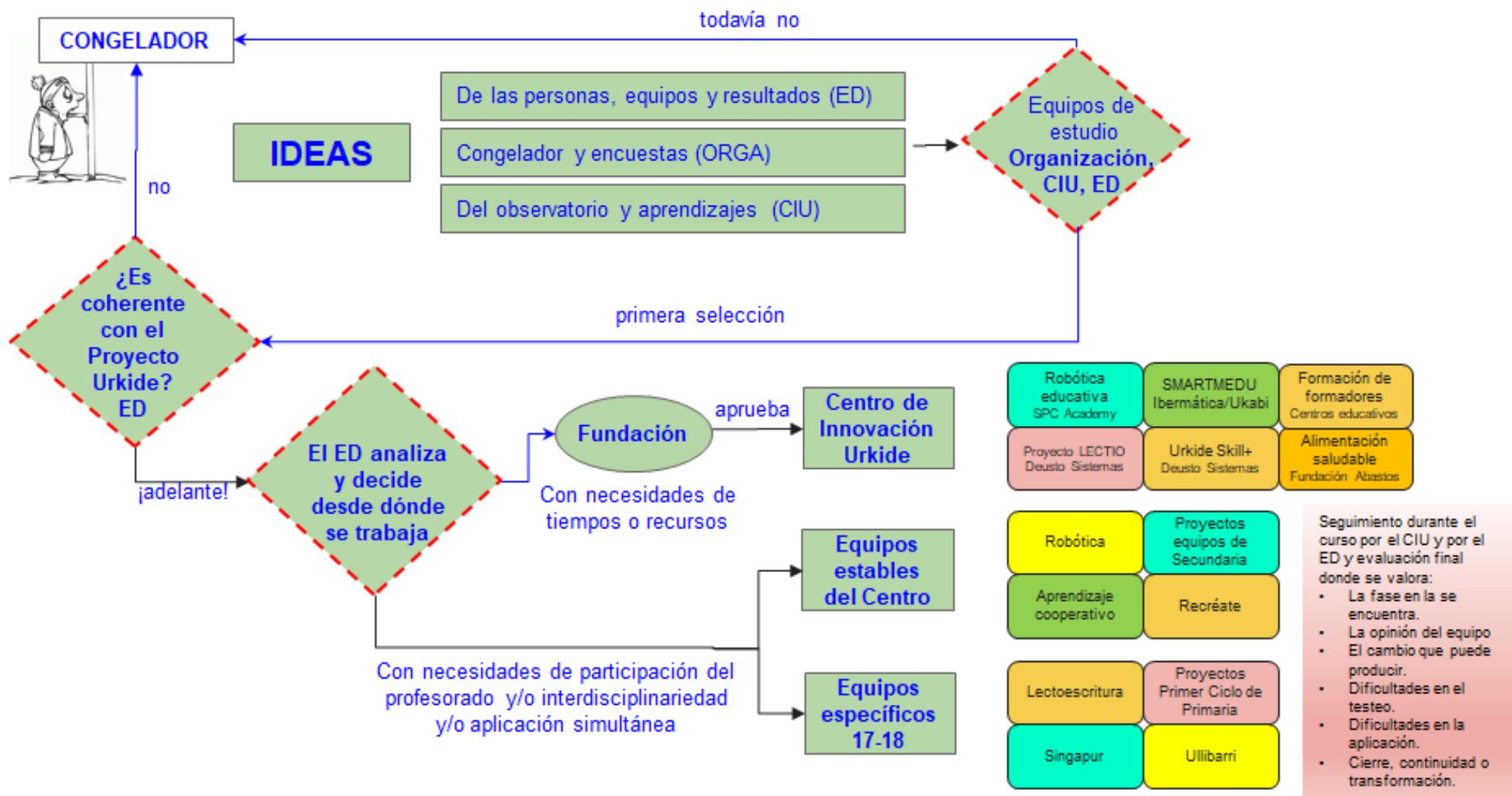
[\(volver al punto anterior\)](#)



**ANEXO I3. Esquema de la metodología del paso de ideas a proyectos.**

[\(volver al punto anterior\)](#)

Gráfico que quiere explicar la generación de diferentes equipos de innovación en función de las características del proyecto, los equipos implicados, ejemplos de equipos formados en el 17-18. Recoge la existencia del congelador como almacén de ideas y el seguimiento que se realiza de los proyectos.



**ANEXO 14. Valor añadido del Centro de Innovación Urkide.**[\(volver al punto anterior\)](#)

- Realizar innovación abierta mediante alianzas con diferentes empresas pertenecientes a la Fundación y con empresas concretas en el desarrollo de proyectos concretos.
- Realizar innovación radical mediante la generación de nuevos productos o servicios rompedores en el mercado.
- Realizar innovación progresiva, apoyando la que se realiza en el Colegio a través de la mejora continua.
- Conseguir financiación externa para el desarrollo de proyectos y lanzamiento de nuevos productos o servicios.
- Dedicar especiales esfuerzos y recursos a determinados proyectos seleccionados.
- Disponer de personal específico para el tratamiento de proyectos y gestión exterior de los mismos.
- Colaborar con las necesidades del Centro en la búsqueda de soluciones adecuadas a necesidades detectadas.
- Socializar nuevos avances con el mundo educativo.
- Rentabilizar nuestros esfuerzos y costes a través de la comercialización de los nuevos productos o servicios.
- Disponer de tiempos específicos para la búsqueda de nuevas necesidades de mejora en el campo educativo.
- Realizar las gestiones necesarias para la búsqueda de nuevos usuarios de nuestros servicios a nivel local, regional, nacional e internacional.
- Asistir a Foros y Congresos del ámbito de la innovación educativa, bien como ponentes, bien para aprender de otras experiencias.
- Actuar como observatorio de nuevas tendencias educativas y de nuevas herramientas, metodologías y servicios.
- Realizar todas las gestiones con los clientes, de inscripción en cursos, seguimiento, tutoría, evaluación, así como todas las gestiones con la Fundación Tripartita.
- Fortalecer en todos los ámbitos, educativo, social, en los medios, la imagen de Urkide como centro educativo dinámico en su forma de trabajar, avanzado en sus planteamientos, en evolución continua que busca por convicción nuevas fórmulas para mejorar la tarea educativa y las competencias de sus alumnos.

**ANEXO 15. Percepción de agentes externos sobre la apertura al cambio de Urkide.**[\(volver al punto anterior\)](#)

Datos recogidos previamente a la generación de la cooperativa en el 2006. Refuerzan la idea de centro abierto al cambio, a la mejora continua y a la innovación. Transcurrido 10 años de la cooperativa y con anterioridad al plan cuatrienal 2019-2023 se va a realizar la misma recogida de información de agentes externos que han tenido o tienen relación con el Colegio.

**R.R.A. Expresidente de la AMPA.**

*“Colegio Moderno, con reconocido prestigio educativo donde destaca la implicación de la plantilla en el desarrollo de las actividades que junto al equipo directivo impulsa y facilita los procesos de mejora.”*

**M.A. Responsable del Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz.**

*“Da una imagen más profesional y de mayor competitividad con los demás colegios. La gestión ha sido muy valorada”*

**N.J. Responsable de un Colegio de Euskadi.**

*“Es un referente en gestión para los centros educativos de Euskadi que comparte su experiencia de gestión.”*

**J.M.L.G. Evaluador de Euskalit.**

*“Mis amigos profesores os consideran un referente. Entre los evaluadores también puedo decir que sois un referente.”*

**M.U. Responsable de Euskalit**

*“La misión y visión actuales me parecen impecables. Actualmente sois un centro magníficamente gestionado.”*

**M.G. Expresidente de la AMPA.**

*“Colegio moderno que intenta adaptarse a la realidad social cambiante. Atiende de una manera especial la diversidad, ofreciendo oportunidades a todos los alumnos para que puedan superar las dificultades que puedan encontrar en su educación. La implicación y participación de los profesores es fundamental para implicar a alumnos y familias.”*

**A.Z. Responsable de Erkide**

*“Es un referente muy importante en el sector de la educación en Euskadi (y posiblemente a nivel europeo). Gente abierta y cercana para compartir sus prácticas (Gestión, aspectos pedagógicos...).”*

**R.F. Inspección de Educación.**

*“Puedo afirmar que una de las metas del Colegio es contribuir a la formación integral de la persona. Seguid apostando por la diversidad, es riqueza, aunque a veces, no sea comprendida vuestra apuesta. Estáis en el buen camino.”*

**C.B. Responsable de ONG**

*“Veo al Colegio como una comunidad educativa sensible ante las desigualdades Norte-Sur. Al menos la parte de los profesores con los que me he relacionado han sabido motivar a los alumnos para que sean sujetos activos de acciones solidarias intentando que los jóvenes conozcan las situaciones de los países empobrecidos y se movilicen.”*

**P.P. Responsable de Euskalit.**

*“Difícilmente formaremos personas de calidad para la sociedad, si previamente no nos hemos dotado de las condiciones para ello. En Urkide, estas condiciones se han logrado a través de una gestión profesional, avanzada y con la Excelencia como referente, en la que se ha involucrado al mayor número de personas.”*

**C.Z. Responsable de un Colegio de Euskadi.**

*“Nuestro principal referente a todos los niveles: organizativo, pedagógico, de implicación, ... Es un Centro en continuo planteamiento de mejora, que no se ha quedado disfrutando de sus éxitos, sigue en la búsqueda constante.”*

**R.M. Exmiembro de la AMPA**

*“Colegio abierto, innovador, en contacto directo entre la dirección, el profesorado, los alumnos y las familias.”*

**A.G. Responsable de centro medioambiental.**

*“Colegio implicado en varios proyectos de centro que tienen como objetivo la educación de personas responsables de su propia salud, de la de su entorno y del bienestar de los seres humanos. Para facilitar la comunicación con las familias y su participación en estos proyectos educativos organizan a fin de curso la semana verde.”*

**G.L. Responsable de Euskalit.**

*“Creo que Urkide es referente de gestión para el resto de centros educativos. Sois un ejemplo de gestión participativa y de implicación de las personas, y también y sobre todo de los líderes.”*

**M.I. Responsable de la empresa N.S.**

*“Un Colegio comprometido realmente con la mejora en la Gestión. Este compromiso ha sido reconocido externamente a nivel local (CAPV) estatal e incluso europeo.”*

**T.G. Responsable de Euskalit.**

*“Un Colegio con sus puertas abiertas a la cooperación y colaboración. Colegio con tradición a sus espaldas, pero pionero en nuevas metodologías y abierto al futuro.”*

**ANEXO I6. Formación del profesorado y equipos de innovación que han gestionado el cambio.**

[\(volver al punto anterior\)](#)

	Equipo estable o específico	Equipo CIU
Actuar como profesor de idioma desde cualquier asignatura (PROYECTO LINGÜÍSTICO DEL CENTRO).	100%	-
Aplicar las estructuras de aprendizaje cooperativo (KAGAN).	70%	30%
Utilizar aplicaciones TIC en la gestión de su labor docente en el aula (GOOGLE APPS).	100%	-
Utilizar aplicaciones TIC para la gestión académica (INIKA).	100%	-
Desarrollar la metodología basada en Proyectos (ABP).	60%	40%
Evaluar por competencias (INIKA).	100%	-
Crear y aplicar actividades de creatividad y emprendimiento (RECREATE).	50%	50%
Generar y aplicar nuevas actividades medioambientales (AGENDA 21).	80%	20%
Considerar el aprendizaje a través de las Inteligencias Múltiples (GARDNER).	40%	60%
Participar en nuevas actividades solidarias (EQUIPO DE VALORES).	100%	-
Revisar y aplicar el plan de acción tutorial (PAT).	100%	-
Intervenir en nuevas acciones de convivencia, vigilancia, bullying (EQUIPO DE CONVIVENCIA).	70%	30%
Gestionar la diversidad en el aula considerando las dificultades de aprendizaje, anexo 8 (HADA, DPTO PSICOLOGÍA).	70%	30%
Utilizar en el aula la metodología VISIBLE THINKING	100%	-

**ANEXO I.7 Congelador de ideas (extracto primeros y últimos años).**

[\(volver al punto anterior\)](#)

Nos sirve como recopilatorio de ideas. Nos dice qué ha pasado con ellas y nos recuerda que tenemos ideas que no pasaron a la fase de proyecto por motivos estratégicos, de recursos, de ocasión o por otros y que esperan su oportunidad. De su mantenimiento se encarga el equipo de organización.

<b>"Las ideas que se lanzan en un equipo son del equipo, no del lanzador" Stephen Hammer 2006</b>				
<b>IDEA</b>	<b>AÑO</b>	<b>PROCEDENCIA IDEA</b>	<b>PRODUCTO/SERVICIO/FECHA</b>	<b>SITUACIÓN ACTUAL</b>
Crear Centro Innovación	2006	CR, ED	CIPA-CIU (2007)	En funcionamiento
Crear herramienta prevención Bullying	2007	Dep orientación	Herramienta Bullying (2009)	En funcionamiento
Sistematizar buenas prácticas docentes	2007	CIU	HADA Primaria (2008)	En funcionamiento
Gamificar las aulas, el juego como herramienta educativa	2007	Tutores primaria		CONGELADA
Tener un gabinete psicopedagógico propio	2008	Dep Orientación	Etorkide (2011)	Servicio cerrado
Incluir aulas 2 años en oferta	2009	ED, CR	Construcción edificio URKIDS (2013)	En funcionamiento
Internacionalizar productos CIU	2010	ED	Internalización Innobasque (2013)	Servicio interrumpido
Hacer un HADA para FP	2010	CIU	HADA FP (2011-12)	No producto final
Emociones en la práctica docente	2010	Tutorías		CONGELADA
Emprendimiento fuera del aula	2011	CIU	Campus emprendimiento ESO y Bach	Servicio cerrado
Abrir las aulas a la creatividad	2011	Equipo RECREA	Aulas Permeables (2013)	En funcionamiento
Creatividad con familias y sociedad	2011	Equipo RECREA	Ábrete Urkide Gure Artean (2014)	En funcionamiento
Crear otro Ciclo Formativo en el Colegio	2014	CR	Alianza ciclo radioterapia (16-17)	No producto final
Hacer la M, V, V de manera más visual	2014	ED	M, V, V con Ane Ceballos (2015)	En funcionamiento
Cambio sistema de procesos (menos es más)	2015	ED	AGUA, gestión por equipos (16-17)	En funcionamiento
Integrar acciones de mejora clima con alumnado	2015	Equipo valores	Urkide Sonrie	En funcionamiento
Robótica a las aulas	2017	Equipo Tics	Tecnología, Carlos (2017-18)	En funcionamiento
Teatro en las clases de idiomas	2017	ED		A DESCONGELAR
Colaborar con Deusto Sistemas LECTIO	2017	CIU		A DESCONGELAR

**ANEXO I8. Proyectos del Centro de Innovación Urkide financiados por la Fundación Urkide.** [\(volver al punto anterior\)](#)

Sistematización de buenas prácticas docentes: proyecto HADA Primaria.	2011/12			2014/15			
Sistematización de buenas prácticas docentes: Proyecto HADA Formación Profesional.	2011/12						
Red de Centros HADA	2011/12						
Impulso a la investigación sobre Altas Capacidades	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15	2015/16		
Atención integral Patologías crónicas		2012/13					
Guía para supervisar el uso de las nuevas tecnologías en el hogar		2012/13					
Sistematización de buenas prácticas docentes: proyecto HADA ESO		2012/13					
Investigación y generación de herramientas que faciliten la formación de los alumnos en creatividad, innovación y emprendimiento		2012/13					
Proyecto de creatividad, innovación y emprendimiento			2013/14	2014/15			
Programa de Inteligencias Múltiples ligado a las Tics			2013/14				
Educación para la vida: Padres/madres y alumnado			2013/14	2014/15			
Proyecto de internacionalización			2013/14				
Contenidos para las tablets				2014/15			
Creación de un Campus de Emprendimiento para Educación Secundaria y Bachiller				2014/15			
Plan de comunicación de la Fundación				2014/15			
Apoyo técnico al proyecto "IMEDU 3.0: Plataforma tecnológica para una educación personalizada" liderado por el colegio Urkide					2015/16	2016/17	
Ampliación del programa Ábrete Urkide Gure ARTEan						2016/17	
El ajedrez como elemento potenciador de las matemáticas						2016/17	
Pilotaje del curso online Créate con profesorado de secundaria						2016/17	
Urkide Skill+							2017/18
Curso online "Aprendizaje basado en proyectos (ABP)"							2017/18
Informatización del proyecto "lectura integral"							2017/18
Apoyo al proyecto transversal "Educar emocionando"							2017/18

### El Centro de Innovación se ocupa del proyecto

- + Cuando debe realizarse un gran trabajo de búsqueda de casos o respuestas similares a las que se busca.
- + Cuando es preciso mover a personas en la búsqueda de información.
- + Cuando son necesarias muchas entrevistas previas.
- + Cuando son precisos recursos muy concretos -- de -- especial -- edición, maquetación, ...
- + Cuando se prevé necesidades de tiempos y recursos. Cuando se necesita una financiación especial.
- + Cuando para el proyecto no son necesarias la participación de muchos profesores.
- + Cuando va a ser necesario asociarse con otros agentes y realizar una innovación abierta.
- + Cuando el proyecto puede ser socializable para otros agentes y, en definitiva, ir más allá del interés del Centro.

### Se genera un grupo específico o se encarga a un grupo estable

- + Cuando es preciso el conocimiento de profesores de diferentes áreas de conocimiento.
- + Cuando es preciso el conocimiento de profesores de diferentes etapas educativas.
- + Cuando es conveniente involucrar a los responsables de las etapas y ciclos para su despliegue.
- + Cuando se prevé que con una reunión semanal y la liberación de pocas horas puede trabajarse bien.
- + Cuando no son precisos otros recursos como tiempo de dedicación, para viajar o reunirse con otras personas o agentes con lo que supone de pérdida de su labor docente.
- + Cuando su aplicación es urgente y tiene que estar muy pegada a la aplicación en el aula.

**Presupuesto de los diferentes proyectos de innovación, sin considerar adquisición de materiales**

**Presupuesto proyectos equipos específicos**

PROYECTO DE INNOVACIÓN	Coste Proyecto
Lectoescritura constructivista	18000
Singapur	25790
Robótica	13700
TIC	10800
Agenda 21	9000
Ullibarri	9000
Recréate	7200
Proyectos primer ciclo	9000
Aprendizaje Cooperativo	5400
<b>TOTAL PROYECTOS</b>	<b>107890</b>

**Presupuesto proyectos equipos CIU**

PROYECTO DE INNOVACIÓN	Coste Proyecto
Aprendizaje basado en proyectos	56682
Smartmedu	26930
Neurociencia	7694
Urkide Skill	5299
Robótica educativa	2962
Rutinas de pensamiento	1770
HADA ESO	1603
Convivencia entre iguales	1603
Altas capacidades	359
<b>TOTAL PROYECTOS</b>	<b>104902</b>

**En el curso 2017-2018 el porcentaje del presupuesto global realizado utilizado en innovación es de un 3,08 %.**

**FORMACIÓN PRESENCIAL EN 2014:**  
(20 personas)

**Erandio. Aprendizaje Cooperativo.**

Horas: 5  
Personas: 20

**FORMACIÓN PRESENCIAL EN 2015**  
(228 personas + Edelvives)

**Trueba: Curso de Creatividad**

Horas. 3,5  
Participantes: 5

**Alfaro: Aprendizaje cooperativo**

Horas. 5  
Participantes: 20

**Arguedas: Aprendizaje cooperativo**

Horas: 4  
Participantes: 20

**Ander Deuna: Creatividad**

Horas: 12  
Participantes: 25

**Corazonistas: Inteligencias Múltiples**

Horas: 4  
Participantes: 18

**Miranda: Aprendizaje cooperativo**

Horas: 10  
Participantes: 60

**Santa Rita: Creatividad**

Horas: 2  
Participantes: 80

**21 Sesiones Edelvives diferentes ciudades: Aprendizaje cooperativo**

Horas: 2  
Participantes: 1.100

**FORMACIÓN PRESENCIAL EN 2016**  
(158 personas + Edelvives)

**Mundaiz: Curso de ABP**

Horas. 4  
Participantes: 10

**Donostia: Curso de ABP**

Horas. 4  
Participantes: 30

**Miranda: Curso de PBL**

Horas. 2  
Participantes: 60

**Logroño: Curso de Inteligencias Múltiples**

Horas. 7  
Participantes: 18

**Bizkaia. Creatividad**

Horas: 12  
Participantes: 40

**30 Sesiones de Edelvives diferentes ciudades: PBL**

Horas. 2  
Participantes: 1.000

**FORMACIÓN PRESENCIAL EN 2017**  
(130 personas)

**Donostia: Curso de ABP**

Horas: 12  
Personas: 18

**Bizkaia: Curso de ABP**

Horas: 5  
Personas: 60

**Dulantzi: Curso de ABP**

Horas: 6  
Personas: 20

**Bermeo: Aprendizaje cooperativo**

Horas: 4  
Personas: 14

**Logroño I.M., ABP y aprendizaje cooperativo.**

Horas: 10  
Personas: 18

**FORMACIÓN PRESENCIAL EN 2018**  
(hasta el 31 de mayo) (290 personas)

**Miranda: Curso de ABP**

Horas: 7  
Personas: 60

**Sevilla: Curso de ABP**

Horas: 7  
Personas: 40

**Granada: Curso de ABP**

Horas: 5  
Personas: 40

**Santander: Rutinas y destrezas de pensamiento.**

Horas: 2 por grupo  
Personas: 150

## GLOSARIO DE TÉRMINOS

<b>A.B.P.</b>	Aprendizaje basado en proyectos
<b>AMPA</b>	Asociación de padres y madres
<b>ASLE</b>	Agrupación de sociedades laborales de Euskadi
<b>CADyGES</b>	Nombre de empresa
<b>CEI</b>	Empresa de servicios de consultoría
<b>CEIDA</b>	Centros de Educación e Investigación Didáctico Ambiental de la Comunidad Autónoma del País Vasco
<b>CICAE</b>	Asociación de colegios profesionales e independientes
<b>CIU</b>	Centro de innovación Urkide
<b>CR</b>	Consejo rector
<b>EBITDA</b>	Beneficios antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización
<b>ED</b>	Equipo directivo
<b>EFR</b>	Empresa familiarmente responsable
<b>ESO</b>	Educación Secundaria Obligatoria
<b>FP</b>	Formación profesional
<b>FU</b>	Fundación Urkide
<b>GI</b>	Grupos de interés
<b>GV</b>	Gobierno Vasco
<b>IMEDU</b>	Inteligencias Múltiples en Educación. Nombre comercial
<b>INIK</b>	Software de gestión de Urkide
<b>MGA</b>	Modelo de gestión avanzada
<b>MVV</b>	Misión, visión y valores
<b>OE</b>	Objetivo de excelencia
<b>OM</b>	Objetivo mínimo
<b>ONGs</b>	Organizaciones no gubernamentales
<b>PAS</b>	Personal auxiliar y de servicios
<b>PAT</b>	Plan de acción tutorial
<b>PDCA</b>	Sistemática para implantar un sistema de mejora continua (Planificar, hacer, verificar, actuar)
<b>PEC</b>	Proyecto educativo de centro
<b>PIRE</b>	Plan individual de refuerzo educativo
<b>PISA</b>	Programme for International Assessment
<b>PROYECTO HADA</b>	Proyecto sobre Herramientas de Apoyo a las Dificultades de Aprendizaje
<b>SMARTMEDU</b>	Variante de IMEDU
<b>SPC</b>	Nombre de empresa tecnológica
<b>TIC</b>	Tecnologías de la información y comunicación
<b>UECOE</b>	Unión española de cooperativas de enseñanza