

**FORTALECIMIENTO, EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL
MODELO EUROPEO DE LA CALIDAD EN EL COLEGIO GRAN
ASOCIACIÓN**

ADA VANESSA MANTILLA MARTÍNEZ



**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
ESCUELA DE INGENIERÍA Y ADMINISTRACIÓN
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
BUCARAMANGA
2008**

**FORTALECIMIENTO, EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL
MODELO EUROPEO DE LA CALIDAD EN EL COLEGIO GRAN
ASOCIACIÓN**

ADA VANESSA MANTILLA MARTÍNEZ

Informe Final de Práctica Empresarial para optar al título de
Ingeniero Industrial

Director
MARCO ANTONIO VILLAMIZAR
Ingeniero Industrial



**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
ESCUELA DE INGENIERÍA Y ADMINISTRACIÓN
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
BUCARAMANGA
2008**

PÁGINA DE ACEPTACIÓN

Presidente del Jurado

Calificadores

Director del Proyecto

AGRADECIMIENTOS

El autor expresa su agradecimiento a:

Pilar Rivera Roses, Directora del Departamento de Calidad del Colegio Gran Asociación y Supervisora de Práctica en la institución, por su apoyo, confianza y gran aportación tanto personal como profesional.

Marco Antonio Villamizar, Ingeniero Industrial y Director de Práctica Empresarial, por sus valiosas aportaciones y su constante motivación hacia este trabajo.

Albert Sendra Sala, Asesor en Calidad del Colegio Gran Asociación, por su disposición y capacidad para dar conocer el modelo de gestión de la calidad del EFQM.

LISTA DE TABLAS

| | PÁG |
|--|------------|
| Tabla 1: Resultados 1ª Autoevaluación | 7 |
| Tabla 2: Resultados 2ª Autoevaluación | 8 |
| Tabla 3: Características más relevantes del centro según criterios | 9 |
| Tabla 4: Resultados Convivencia Escolar | 39 |
| Tabla 5: Resultados encuesta a padres | 40 |
| Tabla 6: Comparación con Objetivo | 40 |
| Tabla 7: Satisfacción Club Deportivo | 40 |
| Tabla 8: Resultados Tercera Autoevaluación | 41 |

LISTA DE FIGURAS

| | PÁG |
|--|------------|
| Figura 1.1. Fotografía entrada principal Gran Asociación – Colegio | 2 |
| Figura 1.3. Organigrama Gran Asociación – Colegio | 3 |
| Figura 6.1.1. Diagrama del Modelo EFQM | 17 |
| Figura 7. Proceso de Calidad emprendido | 22 |
| Figura 8.1. Mejora Continua en los Procesos | 35 |

LISTA DE ANEXOS

| | PÁG |
|---|------------|
| Anexo 1. Convenio de Práctica Empresarial. Universidad Politécnica de Valencia..... | 47 |
| Anexo 2. Herramienta Perfil. Plantilla de Puntuación Final..... | 49 |
| Anexo 3. Encuesta de Satisfacción Club Deportivo Gran Asociación..... | 50 |
| Anexo 4. Modelo Encuestas sobre convivencia escolar..... | 51 |
| Anexo 5. Resultados de las encuestas sobre convivencia escolar..... | 55 |
| Anexo 6. Plan de Acción 2007 Colegio Gran Asociación..... | 66 |
| Anexo 7. Herramienta Perfil Modelo EFQM . Cuestionario iniciación Sector Educación..... | 79 |

Tabla de Contenido

| | Pág. |
|--|-----------|
| INTRODUCCIÓN | 1 |
| 1. GENERALIDADES DEL CENTRO EDUCATIVO | 2 |
| 1.1 Reseña Histórica | 2 |
| 1.2 Actividades desarrolladas por el Centro | 3 |
| 1.3 Estructura Organizacional..... | 3 |
| 1.4 Descripción del área específica de trabajo | 5 |
| 2. DIAGNÓSTICO INICIAL DEL CENTRO | 6 |
| 3. ANTECEDENTES | 11 |
| 4. JUSTIFICACIÓN | 13 |
| 5. OBJETIVOS | 15 |
| 5.1 Objetivo General | 15 |
| 5.2 Objetivos Específicos..... | 15 |
| 6. MARCO TEÓRICO | 16 |
| 6.1. Modelo Europeo de Gestión de la Calidad..... | 16 |
| 6.1.1 El modelo de excelencia EFQM, adaptado a los centros educativos..... | 17 |
| 7. ACCIONES EMPRENDIDAS DESDE EL DPTO DE CALIDAD | 22 |
| 7.1 Actividades Desarrolladas..... | 24 |
| 7.2 Otras Actividades:..... | 30 |
| 7.3 Actividades de formación | 31 |
| 8. IMPLEMENTACIÓN DE PROPUESTAS | 33 |
| 8.1 Mejoras Propuestas..... | 33 |
| 8.2 Propuestas Implementadas..... | 36 |
| 8.3 Evaluación de los resultados de la implementación..... | 39 |
| 9. CONCLUSIONES | 42 |
| 10. RECOMENDACIONES | 44 |
| BIBLIOGRAFÍA | 46 |

RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO

TÍTULO: FORTALECIMIENTO, EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL MODELO EUROPEO DE LA CALIDAD EN EL COLEGIO GRAN ASOCIACIÓN.

AUTOR: Ada Vanessa Mantilla Martínez.

FACULTAD: Facultad de Ingeniería Industrial.

DIRECTOR: Marco Antonio Villamizar.

RESUMEN

En el Informe Final de práctica empresarial en Gran Asociación – Colegio (Valencia, España) se pretende principalmente dar una idea específica al lector sobre la labor realizada durante los seis meses de actividad en la institución. El informe consta de dos partes. En la primera de ellas se describen básicamente los datos referentes al desarrollo de la práctica en sí (actividades desarrolladas, mejoras propuestas), e información que permite conocer generalidades del centro, su estado inicial y las razones por las cuales se decidió llevar a cabo la práctica empresarial en una institución de este tipo (justificación, objetivos). Cabe resaltar que la metodología empleada para la consecución de las labores y objetivos de calidad, fue propuesta por el centro desde el inicio de la práctica empresarial, la cual consistió en una primera etapa de formación en el Modelo Europeo de Excelencia de la Calidad del EFQM y una posterior asignación de actividades propias a desempeñar por el Departamento de Calidad de la institución, todas y cada una de ellas girando en torno siempre, a la renovación del Sello de Calidad obtenido por última vez en el año 2004.

La segunda parte está conformada por las conclusiones y recomendaciones que tienen lugar tras el desarrollo de la práctica empresarial, las cuales juegan un papel protagónico en este informe, ya que ellas reflejan los resultados obtenidos y el diagnóstico final del periodo de práctica. Finalmente, como conclusión general es posible afirmar que el Modelo Europeo constituye un instrumento de autoevaluación que permite a las organizaciones identificar tanto sus puntos fuertes como sus áreas de mejora y uno de sus factores condicionantes del éxito radica en la implicación de las personas y el liderazgo por parte del equipo directivo los cuales serán en su conjunto quienes definirán los objetivos y emprenderán acciones de mejora.

PALABRAS CLAVE: Seguimiento de Sistema de Gestión de la Calidad.

VºBº DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO

TÍTULO: FORTALECIMIENTO, EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL MODELO EUROPEO DE LA CALIDAD EN EL COLEGIO GRAN ASOCIACIÓN.

AUTOR: Ada Vanessa Mantilla Martínez.

FACULTAD: Facultad de Ingeniería Industrial.

DIRECTOR: Marco Antonio Villamizar.

RESUMEN

In the Final Report of business practice in Gran Asociación - Colegio (Valencia, Spain) is intended primarily to give the reader an idea specifically on the work during the six months of activity in the institution. The report consists of two parts. The first one basically describes the development of the practice itself (activities, proposed improvements), and information that allows general of the center, its initial state and the reasons to decided to conduct the business practice in an institution of this type (rationale, objectives). It should be noted that the methodology for achieving the tasks and goals of quality, was proposed by the centre since the beginning of the business practice, which consisted of a first phase of training in the European Model of Excellence Quality EFQM and a subsequent allocation of activities to be played by the Department of Quality of the institution, each and every one of them revolve around always, the renewal of the Quality Label obtained for the last time in the year 2004. The second part consists by the conclusions and recommendations that take place after the development of business practice, which play a leading role in this report, because they reflect the results obtained and the final diagnostic of the period of practice. Finally, as a general conclusion is possible to say that the European model is an auto-evaluation tool, that enables organizations to identify its strengths and its areas for improvement and. One of the determinants factors of success is the involvement of people and leadership on the part of the management team which will be as a whole who define the objectives and implement measures for improvement.

PALABRAS CLAVE: Seguimiento de Sistema de Gestión de la Calidad.

VºBº DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

INTRODUCCIÓN

En el presente Informe Final de práctica empresarial en Gran Asociación - Colegio, además de dar una idea específica al lector sobre la labor realizada durante los seis meses de actividad en la institución, se pretende de forma general, contrastar la información planteada al inicio de la práctica en el documento Plan de Trabajo, y adecuarla en relación a nuevos objetivos mas concordantes con los resultados obtenidos.

El informe consta de dos partes. En la primera de ellas se presentan o describen básicamente los datos referentes al desarrollo de la práctica en sí (actividades desarrolladas, mejoras propuestas), e información que permite al lector conocer generalidades del centro, su estado inicial (diagnóstico) y las razones por las cuales se decidió llevar a cabo la práctica empresarial en una institución de este tipo (justificación, objetivos). Cabe resaltar que la metodología empleada para la consecución de las labores y objetivos de calidad, fue propuesta por el centro desde el inicio de la práctica empresarial, la cual consistió en una primera etapa de formación en el modelo de gestión de calidad a trabajar y una posterior asignación de actividades propias a desempeñar por el Departamento de Calidad de la institución.

La segunda parte está conformada por las conclusiones y recomendaciones que tienen lugar tras el desarrollo de la práctica empresarial, éstas juegan un papel protagónico en este informe final, ya que ellas de alguna manera reflejan los resultados obtenidos, los comentarios, percepciones y el diagnóstico final del periodo de práctica. Luego, lo que se pretende con estos dos ítems es dar relevancia al periodo post – práctica dejando en claro los logros alcanzados y algunas acciones que podrían ser de ayuda al centro para su mejor funcionamiento.

1. GENERALIDADES DEL CENTRO EDUCATIVO

1.1 RESEÑA HISTÓRICA

El colegio Gran Asociación está situado en la calle Padre Huérfanos de Valencia (España). Inició su actividad en 1853 cuando fue fundado por D. José Vicente Fillol Soriano, profesor distinguido de la Universidad de Valencia. Colaboraron junto a él en el proyecto: el Marqués de Campo, el Marqués de la Romana, el Cardenal Payá, el Conde de Trigona y otros prohombres de la época. Al poco de su comienzo, el prestigio que va alcanzando el nuevo Colegio determina que en 1866 se encargue al Arquitecto Monleón el edificio que hoy, perfectamente restaurado, es conocido por los habitantes de Valencia.

Actualmente, Gran Asociación-Colegio es una entidad educativa privada-concertada de la que es titular la Gran Asociación de Beneficencia Domiciliaria “Nuestra Señora de los Desamparados” de Valencia, institución que vela, en todo momento, para que se mantengan fielmente sus fundamentos ideológicos y fines fundacionales de la misma.

A continuación, se muestra en la figura 1.1 una fotografía del colegio:



Fig. 1.1. Fotografía entrada principal Gran Asociación – Colegio

Fuente: Archivo del Colegio

1.2 ACTIVIDADES DESARROLLADAS POR EL CENTRO

Gran asociación Colegio imparte todos los niveles educativos desde los tres años hasta la Universidad, incluso preparando a sus alumnos para superar las pruebas de acceso a la misma. Los niveles educativos que imparte el Centro son:

- Educación Infantil
- Educación Primaria
- Educación Secundaria Obligatoria
- Bachillerato

1.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

El organigrama del Colegio Gran Asociación es el que se presenta a continuación:

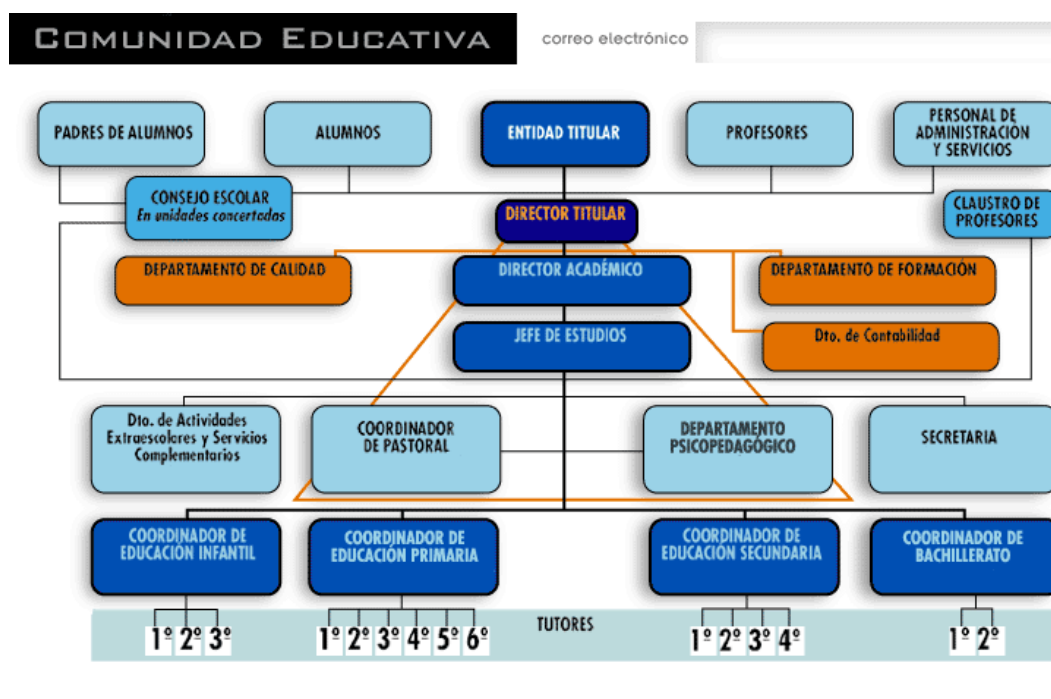


Fig. 1.3. Organigrama Gran Asociación – Colegio

Fuente: Página web de la institución.¹

¹ www.granasociación.org. Fecha de consulta: Febrero 8 de 2007

En la actualidad Gran Asociación-Colegio, cuenta con 29 profesores distribuidos en las siguientes etapas que se encargan de la docencia de 452 alumnos:

- Educación Infantil: 4
- Educación Primaria: 7
- Educación Secundaria y Bachillerato: 17
- Una profesora de educación física para todas las etapas.

El personal no docente lo constituyen 14 personas:

- Director Titular.
- Un administrador.
- Dos secretarías.
- Una recepcionista.
- Una psicóloga encargada del Gabinete Psicopedagógico.
- Un encargado de mantenimiento.
- Una gobernanta.
- Tres personas encargadas de la limpieza.
- Tres personas encargadas de la cocina.
- 14 becarios “cuidadores de comedor y de patio” a cargo de la Dirección Del Departamento de Actividades Extraescolares.

La Dirección del Centro está formada por la Dirección Titular, la Dirección Académica y la Jefatura de Estudios.

La actividad docente se organiza a través de los Departamentos Didácticos. El Jefe de Departamento dirige y coordina la programación y enseñanza de las áreas que corresponden a su departamento. Existen los siguientes Departamentos Didácticos:

- **Idiomas** (Francés, Inglés y Valenciano).
- **Lengua Castellana y Literatura Española.**
- **Artes Plásticas** (Tecnología y Educación Plástica y Visual).
- **Ciencias** (Matemáticas, Ciencias Naturales, Biología, Geología, Física y Química).
- **Humanidades** (Ciencias Sociales, Geografía e Historia, Cultura Clásica y Música).
- **Religión** (Ética y Religión).

El resto de actividades y servicios del Centro se gestionan a través de diferentes Departamentos como son el Departamento de Orientación, Departamento de Actividades Extraescolares y Servicios Complementarios, Departamento de Formación, Departamento de Calidad.

Las instalaciones con las que cuenta el Centro son: una sala de juntas, un salón de actos, un laboratorio de idiomas, gimnasio, dos salas de profesores, un aula de informática, laboratorios, comedor, oratorio, sala de psicomotricidad y varios despachos.

Todos los datos anteriormente mencionados fueron proporcionados por la Secretaría General del centro educativo.

1.4 DESCRIPCIÓN DEL ÁREA ESPECÍFICA DE TRABAJO

La práctica empresarial se lleva a cabo en el Departamento de Calidad de Gran Asociación – Colegio, dicho departamento se encuentra conformado por un Director de Calidad y un técnico auxiliar de calidad (cargo desempeñado por estudiante de prácticas) los cuales son los encargados principalmente de liderar todas las actividades relacionadas con el modelo de gestión de la calidad del EFQM implantado por el centro educativo. Dentro de las funciones del Departamento se encuentran:

- Liderar todo el proceso de fortalecimiento del modelo de gestión. (detectar áreas de mejora, poner en marcha acciones correctoras, establecer equipos de mejora, etc.).
- Hacer de puente entre el Comité de Calidad y el Equipo Directivo del centro. Para tal efecto se realizan reuniones periódicas de control para informar de las decisiones tomadas en las reuniones de Comité y de los Equipos de Mejora.
- Representar al Centro en todo aquello que haga referencia a temas de calidad.
- Actualizar periódicamente la Memoria de Calidad.

Cabe resaltar, que a su vez existe un Comité de Calidad cuyos miembros son:

- El Equipo Directivo.
- La responsable de los Departamentos de Formación y Actividades y Servicios.
- Las coordinadoras de etapa.
- Un profesor de Bachillerato.
- Una profesora de Secundaria.
- Jefe de secretaría.
- Estudiante de práctica Departamento de Calidad.

Por otra parte, para definir el rol del practicante dentro de la organización deberá tenerse en cuenta entonces, las funciones propias del Departamento de Calidad mencionadas anteriormente y en específico todas las actividades relacionadas con la renovación del sello de calidad como son: Participación en la autoevaluación del centro como miembro del Comité de Calidad, redacción del Plan de Acción, entrevistas con grupos de mejora y asesor de calidad en temas educativos, entre otras. Aunado a esto, la estudiante en prácticas tras una capacitación en el modelo EFQM y con los conocimientos previos de ingeniería industrial, debe cumplir una función principalmente de apoyo al Departamento de Calidad, retomar toda la información que recopiló el Departamento desde el año 2004 (última certificación), organizarla y traducirla objetivamente en datos relevantes para la Memoria de Calidad que evaluará posteriormente la entidad certificadora.

2. DIAGNÓSTICO INICIAL DEL CENTRO

Desde el año 2001 Gran Asociación – Colegio ha venido trabajando en temas relacionados con la calidad pero es sólo hasta el curso académico 2004 -2005 en el que recibe su primer reconocimiento a nivel europeo por la correcta implantación del modelo EFQM (adecuado al sector educativo). Para llegar a alcanzar tal certificación, el centro creó el Departamento de Calidad que desde hace años trabaja arduamente en planes y acciones de mejora en aspectos claves para la institución, la directora de este departamento recibió formación específica en la utilización del modelo de gestión de la calidad EFQM y bajo esta metodología se ha llevado a cabo todo el proceso de mejora continua.

Hasta el momento la institución ha realizado tres autoevaluaciones siguiendo los planteamientos del modelo EFQM, teniendo lugar la última de éstas el presente año en el mes de Febrero. La primera de dichas autoevaluaciones (Septiembre 2001) sólo se realizó de forma experimental, con la ayuda del que hasta este momento continúa siendo asesor del colegio en temas de calidad (Sr. Albert Sendra), de ella se derivaron un gran número de áreas de mejora como son: la tipificación y revisión de los procesos, el absentismo laboral y la mejora de los canales de comunicación interna, entre otras. Además este primer encuentro con la metodología seguida por el modelo, permitió a los diferentes miembros del colegio integrarse en el proceso de mejora mediante la formación de grupos de trabajo para la realización de las acciones específicas. Los resultados cuantitativos de esta autoevaluación y de las posteriores se expondrán mas adelante.

El procedimiento formal requerido por la entidad certificadora (Bureau Véritas) para optar a la obtención del sello de calidad, gira en torno a tres requisitos básicos: la realización de la autoevaluación, la entrega del plan de acción y el diseño de una memoria con base en los nueve criterios del modelo EFQM (según puntuación obtenida). Para el curso 2004 -2005 el centro se propone obtener la certificación y realiza una segunda autoevaluación (Septiembre 2003) de la cual, surgen nuevas áreas de mejora en las que los grupos de trabajo y el departamento de calidad empiezan a trabajar inmediatamente. Algunas de las acciones fueron: redacción del manual de procedimientos del centro, elaboración de las encuestas de satisfacción del personal docente, personal de administración y servicios, revisión del menú escolar, etc.

Con la autoevaluación lista, el siguiente requisito a cumplir por parte del colegio sería el de la realización del Plan de Acción, este documento es de gran importancia ya que detalla los resultados de la autoevaluación y de las acciones de mejora emprendidas, además es con base en él que la entidad certificadora realiza la auditoría. Por otra parte y como último requisito para la obtención del sello, el departamento de calidad del centro elaboró la memoria correspondiente a la puntuación obtenida (+200 puntos), teniendo como premisa los nueve criterios del modelo EFQM.

A pesar de haber existido un lapso de tres años entre las dos últimas autoevaluaciones (2003 – 2007), el departamento de calidad continuó con sus labores cotidianas (encuestas, revisión de áreas de mejora, formación, etc.) y año a año emprendió acciones de mejora en diferentes campos claves para el funcionamiento del centro en general.

Finalmente, el diagnóstico del centro y teniendo como base lo anteriormente descrito, no puede ser otro que el de una institución comprometida con la renovación de su sello de calidad, dispuesta a corroborar por medio de un incremento en la puntuación de su tercera evaluación, el impacto positivo de las acciones de mejora realizadas en los últimos años. Otra prueba del centro a favor del compromiso con la certificación, es la de fortalecer el departamento de calidad al integrar en su equipo nuevamente a una estudiante de prácticas de Ingeniería Industrial en el presente año (última becaria en 2005).

Diagnóstico según datos Cuantitativos.

Las puntuaciones obtenidas por el centro en las autoevaluaciones se muestran a continuación:

- *1ª Autoevaluación (Año 2001):* como se mencionó anteriormente, se realizó de manera experimental y con carácter básicamente formativo. La puntuación final fue de 424 puntos, ésta se obtuvo tras realizar un consenso entre las puntuaciones de todos los evaluadores y multiplicarla por el factor o peso porcentual correspondiente a cada criterio - subcriterio. El siguiente es un resumen de los puntajes:

Tabla 1² : Resultados 1ª Autoevaluación

| N ° CRITERIO | NOMBRE CRITERIO | (PUNT x FACT) | PUNT. FINAL |
|--------------|---------------------------|---------------|-------------|
| 1 | Liderazgo | (40 x 1,0) | 40 |
| 2 | Política y Estrategia | (40 x 0,8) | 32 |
| 3 | Gestión del Personal | (40 x 0,9) | 36 |
| 4 | Recursos | (24,4 x 0,9) | 22 |
| 5 | Procesos | (45 x 1,4) | 63 |
| 6 | Satisfacción del Cliente | (40 x 2) | 80 |
| 7 | Satisfacción del Personal | (30 x 0,9) | 27 |
| 8 | Impacto en la sociedad | (65 x 0,6) | 39 |
| 9 | Resultados Empresariales | (56,67 x 1,5) | 85 |

TOTAL

424

Fuente: Archivo Departamento de Calidad de la institución

Según el asesor fue una puntuación excesiva y alejada de la realidad, pero apenas normal al tratarse de un primer encuentro con la herramienta de evaluación (se tiende a sobrevalorar).

² Cada criterio o subcriterio debe puntuarse en una escala que va de 0 a 100. Tanto los criterios como los factores porcentuales son establecidos por el modelo y se describen en la herramienta de autoevaluación. (Ver Anexo)

Cabe resaltar que la puntuación máxima posible es de 500 puntos y por lo general este puntaje es alcanzado únicamente por organizaciones experimentadas y con una gran trayectoria.

- *2ª Autoevaluación (Año 2003)*: Ya que de la primera autoevaluación realizada en el año 2001, no se pudo obtener información veraz, se muestran los resultados alcanzados en la segunda autoevaluación que tuvo lugar dos años después, es decir, el año 2003 .

Tabla 2: Resultados 2ª Autoevaluación.

| N ° CRITERIO | NOMBRE CRITERIO | (PUNT x FACT) | PUNT. FINAL |
|--------------|---------------------------|---------------|--------------|
| 1 | Liderazgo | (35 x 1,0) | 35 |
| 2 | Política y Estrategia | (25 x 0,8) | 20 |
| 3 | Gestión del Personal | (30 x 0,9) | 27 |
| 4 | Recursos | (31,11 x 0,9) | 28 |
| 5 | Procesos | (30 x 1,4) | 42 |
| 6 | Satisfacción del Cliente | (20 x 2) | 40 |
| 7 | Satisfacción del Personal | (25 x 0,9) | 22,5 |
| 8 | Impacto en la sociedad | (30 x 0,6) | 18 |
| 9 | Resultados Empresariales | (40 x 1,5) | 60 |
| TOTAL | | | 292,5 |

Fuente: Archivo Departamento de Calidad de la institución

Sin lugar a dudas estos fueron unos resultados más coherentes con el estado real del centro. A continuación se expondrán las características del centro que justifican la puntuación obtenida, es decir, cómo se encontraba el centro en relación a cada factor.

Tabla 3: Características más relevantes del centro según criterios.

| CRITERIO | DEFINICIÓN | ESTADO * |
|-----------------------|---|--|
| Liderazgo | Cómo los líderes se implican en la definición y despliegue de unos principios éticos y valores que conformen la cultura de la misma y contribuyan a alcanzar el éxito a largo plazo, dando ejemplo de ellos con sus actitudes y comportamientos e implicándose en asegurar el desarrollo e implantación del Sistema de Gestión. | +Facilitación de recursos y formación. +Compromiso total de los líderes. +Sistema de delegaciones muy correcto desde la dirección académica. +Colaboración con todas las entidades de la Comunidad Valenciana que trabajan en calidad (FVQ, IVECE...) |
| Política y Estrategia | Cómo desarrolla, comunica e implanta la entidad educativa su estrategia, claramente orientada hacia la satisfacción de necesidades y expectativas de sus grupos de interés y apoyada por políticas, planes operativos/estratégicos, y objetivos, desplegados a través de sus procesos. | +Soporte teórico muy estructurado. +Revisión continuada de la estrategia. +Existe una estrategia diferenciada con respecto a otros centros educativos. - No todo el personal asume la misión, visión y valores, aunque sí la mayoría. -Falta la comunicación a todo el personal de la estrategia; sí se comunica la política del centro. |
| Gestión del Personal | Cómo planifica, desarrolla y gestiona la entidad el conocimiento y potencial de las personas que la componen, tanto a nivel individual, como de equipos o de la entidad educativa en su conjunto, y cómo alinea dichas actividades con su proyecto educativo y el eficaz funcionamiento de sus procesos. | +Libertad del personal para desarrollar sus funciones. +Perfiles de puestos bien definidos y delegación en el personal para la toma de decisiones. +Planes de formación del personal a corto, medio y largo plazo. +Mejora paulatina de medios materiales e instalaciones. +Incorporación de personal de acuerdo con las características del centro. -Promoción del trabajo en equipo. -Implicación de todo el personal en acciones de mejora continua. -Revisión de la eficacia de planes de formación, y aprovechamiento de los recursos. |
| Recursos | Cómo identifica y desarrolla la entidad educativa sus alianzas externas y cómo gestiona sus recurso de todo tipo (económicos, tecnológicos, de materiales, etc.) en apoyo de su estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos. | +Uso de equipos innovadores / nuevas tecnologías. +Seguridad: Protección de datos, plan de evacuación, riesgos laborales... -No se hace ningún tipo de reciclaje. -Despilfarro, mala gestión del material. -Falta simplificar el acceso a la información. |

| CRITERIO | DEFINICIÓN | ESTADO * |
|---------------------------|--|---|
| Procesos | Cómo diseña, gestiona y mejora la entidad educativa sus procesos para apoyar su proyecto educativo y para satisfacer plenamente, generando cada vez más valor, al alumnado, familias y restantes grupos de interés. | +Tipificación de los procesos. +Pluralización de departamentos. +Asociación de antiguos alumnos. -Revisión de los resultados. -Previsión con experiencias piloto. -Falta implicación del resto del personal en temas de calidad. |
| Satisfacción Del Cliente | Qué niveles de satisfacción consigue la entidad educativa en relación con sus clientes (alumnos y familias principalmente); y qué resultados ofrecen los indicadores de aquellos procesos que inciden directamente sobre dicha satisfacción, en relación con los objetivos planificados y en comparación con los de la competencia/sector. | +Percepción de un centro con buenos servicios y productos. +Atención personalizada ante quejas de los clientes. -Mayor atención a la diversidad. -Falta de respuesta de los padres. -Mantener el nivel docente. |
| Satisfacción Del Personal | Qué niveles de satisfacción consigue la entidad educativa en relación con sus empleados y qué resultados ofrecen los indicadores de aquellos procesos que inciden directamente sobre dicha satisfacción, en relación con los objetivos planificados y en comparación con los de la competencia/sector. | +Promoción del profesorado. +Delegación de tareas. +Reconocimiento del trabajo y del esfuerzo. +Buenas condiciones laborales. -Relaciones personales. -Implicación de todo el personal.. -Desarrollo de la carrera profesional. -Absentismo laboral. |
| Impacto En la Sociedad | Qué reconocimiento social está obteniendo la entidad educativa a nivel local o superior y qué resultados ofrecen los indicadores de aquellos procesos que inciden directamente sobre dicho reconocimiento, en relación con los objetivos planificados y en comparación con los de la competencia/sector. | +Presencia en Instituciones del Sector. +Mejora de la imagen del centro a nivel local, nacional e internacional a través de distintos actos. +Participación en actos benéficos. -Reciclaje de materiales. -Apoyo al deporte y al ocio. |
| Resultados Empresarial | Qué resultados está alcanzando la entidad educativa medidos tanto en términos económicos como operativos, en relación con los objetivos planificados y en comparación con los de la competencia/sector. | +Se miden resultados académicos y económicos. +Fijación de objetivos financieros, académicos, etc. -No se comparan los resultados con demás instituciones del sector. |

(*) Hace referencia al estado ó características predominantes del centro en el momento de la evaluación con respecto a cada criterio. (+): Característica positiva, (-): Característica negativa.

Fuente: El autor. Se contaba con una memoria de calidad a partir de la cual se recopiló y seleccionó la información para elaborar la tabla resumen.

3. ANTECEDENTES

Gran Asociación-Colegio descubrió la necesidad, en la enseñanza actual, de una permanente actualización y revisión del proceso educativo. Fruto de esta inquietud la dirección del centro acudió en varias ocasiones a las Jornadas Nacionales de Calidad en Educación y Formación organizadas por el Instituto de Técnicas Educativas (ITE) de la Confederación Española de Centros de Enseñanza

De este modo los directivos del centro conocieron el **Modelo de Gestión de la Calidad del EFQM** (European Foundation for the Quality Management). En ese mismo momento se observó que finalmente, se había encontrado el instrumento adecuado para desarrollar un proyecto de calidad que desembocaría en procesos de mejora continua.

En estas jornadas organizadas por el ITE a las que asistió la dirección, se presentaron diferentes experiencias de centros educativos que ya estaban trabajando con el Modelo EFQM de Excelencia. Tras conocer estas experiencias, los líderes del centro se interesaron por el funcionamiento del modelo, tanto por resultados obtenidos por los otros centros como por el proceso que habían seguido para obtener dichos resultados y cuales habían sido sus condiciones de partida.

No fueron únicamente los resultados los que hicieron que los directivos del Centro decidieran implantar el modelo, sino que también influyó el hecho de comprobar que el modelo favorecía una serie de aspectos que consideraban muy importantes para el buen funcionamiento del colegio y que se pretendían potenciar desde la dirección:

- Trabajo en equipo.
- Detección de puntos fuertes y áreas de mejora.
- Implicación de todo el personal y clientes en grupos de mejora.
- Comparación con otros centros. (Benchmarking)

Estas razones fueron las que movieron finalmente a los directivos del centro a trabajar con el Modelo Europeo de Excelencia convencidos de la consecución de buenos resultados en el colegio. Pero este optimismo por los resultados, no significó que los directivos no fueran conscientes de que iba a ser una tarea dura y que se iba a tener que conseguir que el personal se implicara para que los resultados obtenidos fueran los deseados.

El primer paso que dio el centro consistió en la creación de un comité de calidad que realizó sus primeras jornadas en Septiembre de 2001 con el asesor del Instituto de Técnicas Educativas para comenzar el proceso de implantación del Sistema de Gestión de Calidad.

Acto seguido, se constituyó el Departamento de Calidad. La dirección nombró a **Pilar Rivera Roses** como directora del Departamento y le asignó dos becarias.

Tras la primera Autoevaluación del centro, se obtuvo un listado de áreas de mejora priorizadas que la Directora del Departamento de Calidad contrastó con las propuestas por el resto del personal, obteniendo de este modo un listado definitivo y una dirección de partida para comenzar el camino hacia la mejora continua.

Por otra parte, haciendo referencia a otro tipo de antecedentes que vale la pena mencionar se destaca la colaboración de estudiantes de Ingeniería Industrial de la Universidad Politécnica de Valencia, para el desarrollo de sus prácticas empresariales en el Departamento de Calidad de Gran Asociación. Una de estas estudiantes, realizó su Proyecto Final de Carrera (PFC) con base en la labor desempeñada en el centro durante el curso académico 2004 – 2005. El título de dicho PFC era el de “Implantación de un Sistema de Gestión la Calidad en un Centro Concertado” allí se estudiaban a fondo los diferentes sistemas existentes para gestionar la calidad en este tipo de instituciones, sus ventajas, desventajas, requerimientos y alcance entre otros. Finalmente se concluía porque el modelo EFQM resultaba ser la mejor opción según las políticas y objetivos proyectados por el centro.

El hecho de que el colegio trabaje desde hace un par de años con estudiantes en su Departamento de Calidad, hace que se disfrute de un ambiente laboral excepcional en el que las opiniones y sugerencias de los becarios son siempre atendidas. La directora del Departamento plantea al practicante una modalidad de trabajo y las actividades o labores que se le pretenden encargar para el curso académico correspondiente.

4. JUSTIFICACIÓN

El mercado, en todos los sentidos, ha ido avanzando y con este progreso, han ido aumentando las exigencias en cuanto a la Calidad que los clientes piden a las organizaciones. Actualmente, se presupone la posesión de un determinado nivel de Calidad por parte de las organizaciones sin el cuál no podrían subsistir. Por ello resulta tan importante la Calidad en su sentido más amplio en las organizaciones y su extensión a todos los ámbitos de actuación, no sólo a los productos sino también a los servicios, procesos y sistemas de gestión.

Las empresas están tomando conciencia en forma creciente de la satisfacción del cliente y, lo que es más importante, de que su supervivencia depende de esta satisfacción. Por ello, tanto la implantación, como el fortalecimiento de los sistemas de gestión de la calidad tienen como requisito fundamental garantizar la satisfacción del cliente teniendo siempre en cuenta las características propias del sector en el que la empresa realiza su actividad, es decir, el sistema de gestión de calidad aunque se base en una norma común, siempre es lo suficientemente flexible para que cada empresa incluya las soluciones y los registros más habituales utilizados en el sector en el que se desarrolla su actividad, como es el caso particular del sector educativo que es en el que se desarrolla la práctica empresarial y que aunque no sea lo mas apropiado referirse a este tipo de instituciones como empresas es posible identificar en ellas clientes internos y externos, proveedores, procesos, etc. Luego en resumen, de lo que se trata es de hacer de la Calidad una ventaja competitiva sostenible que diferencie a una organización de otras. Todo esto es lo que se pretende conseguir en el centro educativo, con la implantación y seguimiento del Modelo de Excelencia de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM).

Por otra parte, tanto la experiencia personal como la profesional resultan ser muy enriquecedoras debido al desarrollo de la práctica empresarial en el exterior y aún mas al tener la oportunidad de conocer a fondo un nuevo sistema de gestión de la calidad en un sector tan particular como lo es, el de la educación, que aunque no pueda verse o catalogarse como industria si es posible entenderla como empresa, con sus respectivos clientes y procesos. Esto es a su vez, es lo que pretende hacer entender a los centros educativos el modelo de excelencia EFQM y es también por este motivo que la institución desde que emprendió sus labores en el tema de calidad tuvo muy en cuenta la orientación profesional de las personas que trabajarían de la mano de la directora del Departamento de Calidad, las cuales serían estudiantes de último año de Ingeniería en Organización Industrial (titulación en España equivalente a la Ingeniería Industrial impartida en Colombia) pues éstos contarían con una preparación enfocada básicamente hacia el concepto de empresa y todo lo que esta requiere para su buen funcionamiento (mediciones periódicas, planteamiento de objetivos, tipificación de procesos, acciones correctivas, etc.) lo cual se convierte en una carencia del centro al contar únicamente con personal docente especializado en sus labores educativas pero sin ningún tipo de formación específica en temas de Organización Industrial o Calidad.

Como futura Ingeniera Industrial valoro la oportunidad de haber trabajado de la mano con la directora del departamento de calidad en el proceso de renovación de la certificación ya que después de ser capacitada y documentada al inicio de la práctica sobre los criterios que abarca el modelo EFQM, se adquirieron los conocimientos necesarios para ser de gran ayuda durante el proceso de autoevaluación y posterior consecución del sello de calidad.

Con respecto a las demás actividades de mejora planteadas por el departamento de calidad para este año, se pudieron poner en práctica muchos de los conocimientos adquiridos durante el programa de pregrado como son: la redacción de encuestas y su respectivo proceso de datos y análisis de resultados, la realización de informes a partir de dichos resultados, identificación de puntos fuertes y débiles, trabajo en equipo, creación de planes de mejora, acciones correctivas, realización de la memoria de calidad, benchmarking, entre otras.

5. OBJETIVOS

5.1 OBJETIVO GENERAL

El objetivo general de realización de la práctica empresarial en Gran Asociación, es el de contribuir con el Departamento de Calidad del centro educativo con el seguimiento de los lineamientos planteados por el sistema de gestión de la calidad implantado (Modelo de Excelencia Europeo EFQM) , con el desarrollo de actividades específicas de mejora y con la clasificación de datos e información relevante, que en su conjunto, permitan el fortalecimiento del modelo, del Departamento y por ende el de la institución.

5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Participar en el proceso de autoevaluación de la institución mediante el cual, se obtendrá como resultado la puntuación final para optar a la renovación del sello de calidad.
- Identificar los puntos fuertes y las áreas susceptibles de mejora según los criterios de evaluación del modelo de gestión del EFQM.
- Integrar las distintas iniciativas de mejora en las operaciones normales, promoviendo la implicación de las personas de todos los niveles en dicho proceso.
- Formular desde el Departamento de Calidad el Plan de Acción 2007, en cual se detalla el enfoque, el despliegue y los resultados obtenidos a partir de las acciones específicas de mejora emprendidas tras el proceso de autoevaluación del centro educativo.
- Gestionar la información de una forma adecuada que asegure la exactitud y actualización permanente de los datos que tienen mayor relevancia para la institución.
- Conocer y acercarse a formas de organización y en particular modelos de gestión de la calidad que se están utilizando actualmente en la Comunidad Europea.

6. MARCO TEÓRICO

6.1 MODELO EUROPEO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

La Fundación Europea para la Gestión de Calidad (EFQM) es una organización sin ánimo de lucro creada en 1988 por catorce importantes empresas europeas. Este organismo, de ámbito europeo, nació como respuesta al impulso que en Japón y Estados Unidos se estaba dando a otros modelos de gestión muy similares y con el objetivo de no permitir que la competitividad de Europa disminuyera frente a la de estos países. Además, la EFQM es la propietaria del modelo EFQM de Excelencia y la encargada de gestionar los Premios Europeos a la Calidad.

El **Modelo Europeo EFQM** pretende abarcar, todos los aspectos que constituyen el engranaje de una organización. Se trata de un modelo no normativo, cuyo concepto fundamental es la *Autoevaluación* basada en un análisis detallado del funcionamiento del sistema de gestión de la organización usando como guía los criterios del modelo. Aunque cuando la EFQM desarrolló el Modelo Europeo de Gestión, éste iba dirigido a grandes y medianas empresas, es perfectamente aplicable a cualquier tipo de organización (grande o pequeña, pública o privada, industrial o de servicios).

El Modelo Europeo de Excelencia Empresarial EFQM consta de dos partes:

En primer lugar, un conjunto de criterios que se dividen en varios subcriterios, los cuales se estructuran a su vez, en áreas, de forma que abarcan todo el funcionamiento de la organización:

- Criterios Agentes (Criterios 1 al 5) son los aspectos del sistema de gestión de la organización que causan los Resultados.
- Criterios Resultados (Criterios 6 al 9) representan lo que la organización consigue para cada uno de sus actores como consecuencia de los Agentes.

En el apartado 6.1.1 de este informe se definirán uno a uno los criterios del modelo.

Finalmente, en segundo lugar, el modelo consta de un conjunto de reglas para evaluar el comportamiento de la organización en cada criterio. Para profundizar en esta información, el lector puede remitirse al Anexo: Cuestionario de Iniciación. Sector Educación.

6.1.1 EL MODELO DE EXCELENCIA EFQM, ADAPTADO A LOS CENTROS EDUCATIVOS

El Modelo Europeo de Calidad de la EFQM, procedente de ámbito empresarial, fue adaptado por el Instituto de Técnicas Educativas. Se trata de un modelo causa-efecto que hace hincapié en que los resultados no se consiguen espontáneamente, sino que son consecuencia de un conjunto de actuaciones que desempeñan un factor causal. Para mejorar los resultados hay que identificar los factores causales más relevantes, sus relaciones y actuar sobre ellos.

A continuación, se muestra el Modelo Europeo gráficamente, mostrando el porcentaje que en éste representa cada criterio:

Fig. 6.1.1. Diagrama del Modelo EFQM

DIAGRAMA DEL MODELO:



Fuente: <http://www.tqm.es/TQM/ModEur/ModeloEuropeo.htm#Cr1>

En la figura se puede distinguir claramente dos bloques, uno de ellos que hace referencia a los RESULTADOS, es decir, qué consigue el Centro y otro de AGENTES, que trata de cómo se consiguen dichos resultados. Entre los Agentes el valor más alto corresponde al criterio Procesos (140 puntos), seguido por el Liderazgo (100 puntos), que dirige la Gestión de Personal (90 puntos) y de Recursos (90 puntos) con la orientación proporcionada por la Planificación y Estrategia.

En cuanto a los Resultados se da el máximo valor (200 puntos) a los Resultados en los Usuarios, es decir, la satisfacción del cliente, ya que consideran que ésta, sumada a los Resultados en Personal (90 puntos) y a los Resultados en el Entorno (60 puntos) contribuyen, no sólo a los Resultados Clave del Centro (150 puntos) de cada ejercicio, sino también a los futuros. (*Ver anexo 2: Plantilla de Puntuación Final*)

La filosofía del Modelo es que la gestión de los procesos, del personal y de los recursos, orientada por la política y estrategia definida por el Centro, con la dirección de sus responsables, produce resultados del Centro, de satisfacción de los clientes, del personal y de la sociedad en la que actúa.

Los nueve elementos que se muestran en el modelo corresponden a los criterios de evaluación, los cuales se agrupan en dos bloques como hemos mencionado anteriormente:

- **Resultados:** son los criterios que indican cuáles han sido los logros del Centro. Se encuentran divididos en subcriterios, lo cual ayuda a comprender cuales han sido los resultados alcanzados por el Centro en su funcionamiento. Los resultados obtenidos, han de compararse con los objetivos propios y con los resultados de otras organizaciones y tratar siempre de que sus tendencias sean positivas. Con estos criterios se miden percepciones y se realizan medidas objetivas. Por ello se realiza el esfuerzo de obtener las mediciones con datos numéricos para después presentarlos en forma de gráficas y tablas de forma que se pueda observar su evolución y realizar un análisis fácilmente.
- **Agentes:** son los criterios que muestran como se gestiona el Centro para obtener los resultados. Los agentes han de tener un enfoque bien fundamentado e integrado con otros aspectos del sistema de gestión. Su efectividad ha de revisarse periódicamente y han de estar sistemáticamente desplegados e implantados en las operaciones de la organización.

A continuación se presenta una breve explicación de cada criterio según el modelo³:

Liderazgo

La forma en que el equipo directivo desarrolla y facilita que se alcance la misión y la visión, desarrolla los valores necesarios para el éxito a largo plazo, los materializa mediante acciones y comportamientos adecuados, y se compromete personalmente en asegurar que el sistema de gestión de la organización se desarrolla y se pone en práctica.

Cómo realiza el equipo directivo:

- a. El desarrollo de la misión, la visión y los valores, y su papel de modelo de referencia de una cultura de excelencia.

³ Fuente: <http://www.tqm.es/TQM/ModEur/ModeloEuropeo.htm#Cr1>

- b. Su compromiso personal con el desarrollo, puesta en práctica y mejora continua del sistema de gestión de la organización.
- c. Su implicación con clientes, asociados y representantes de la sociedad.
- d. La motivación, el apoyo y el reconocimiento al personal.

Política y Estrategia

Cómo materializa la organización su misión y visión, mediante una estrategia claramente enfocada hacia los actores, apoyada por políticas, planes, objetivos, metas y procesos adecuados.

Cómo se asegura la organización de que la Política y la Estrategia:

- a. Están fundamentadas en las necesidades y expectativas, tanto presentes como futuras, de los actores.
- b. Están fundamentadas en información procedente de medidas del rendimiento y de las actividades de investigación, aprendizaje y creatividad.
- c. Se desarrollan, revisan y actualizan.
- d. Se despliegan mediante un sistema de procesos claves.
- e. Se comunican y ponen en práctica.

Personal

Cómo gestiona y desarrolla la organización los conocimientos de las personas que la constituyen y libera todo su potencial, tanto individualmente como en equipo y en el conjunto de la organización. Y cómo planifica estas actividades en apoyo de su política y su estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos.

Esto incluye la forma en que :

- a. Se planifican, gestionan y mejoran los recursos humanos.
- b. Se identifican, desarrollan y mantienen los conocimientos y las capacidades del personal.
- c. Se responsabiliza al personal y se le da autoridad.
- d. La organización dialoga con su personal.
- e. La organización remunera y reconoce a su personal y cuida de él.

Colaboradores y Recursos

Cómo planifica y gestiona la organización sus colaboradores externos y sus recursos internos para apoyar su política y su estrategia, y el funcionamiento eficaz de sus procesos.

Cómo se gestionan:

- a. Los colaboradores externos.
- b. Las finanzas.
- c. Los edificios, equipos y materiales.
- d. La tecnología.
- e. La información y los conocimientos.

Procesos

Cómo diseña, gestiona, y mejora la organización sus procesos con objeto de apoyar su política y su estrategia, y para generar valor de forma creciente para sus clientes y sus otros actores.

Cómo se realizan las siguientes actividades:

- a. El diseño y la gestión sistemáticos de los procesos.
- b. La mejora de los procesos, innovando en lo que sea necesario para satisfacer plenamente las necesidades de los clientes y de los otros actores, y para generar valor de forma creciente para ellos.
- c. El diseño y desarrollo de Productos y Servicios, basándose en las necesidades y expectativas de los clientes.
- d. La producción, distribución y servicio post-venta de productos y servicios.
- e. La gestión de las relaciones con los clientes, y su intensificación y mejora.

Resultados en los Clientes

Lo que consigue la organización en relación con sus clientes externos.

- a. Medidas de percepciones
- b. Indicadores

Resultados en el Personal

Lo que consigue la organización en relación con su personal

- a. Medidas de percepciones
- b. Indicadores

Resultados en la Sociedad

Lo que consigue la organización en relación con su entorno social: local, nacional e internacional

- a. Medidas de percepciones
- b. Indicadores

Rendimiento Final de la organización

Lo que consigue la organización en relación con su rendimiento final planificado

- a. Resultados clave
- b. Indicadores clave

7. ACCIONES EMPRENDIDAS DESDE EL DPTO. DE CALIDAD

Como se plasmó en apartados anteriores de este informe, el objetivo general de la práctica en Gran Asociación – Colegio es el de contribuir con el fortalecimiento, seguimiento y evaluación del modelo de gestión de la calidad implantado en el centro. Por tal motivo las acciones que se describen a continuación y que son las realizadas durante los seis meses de práctica, van en concordancia con dicho objetivo y corresponden a su vez con el proceso de mejora continua.

Para un mayor entendimiento por parte del lector acerca de las labores realizadas durante la práctica empresarial, se proponen cuadros explicativos de los cuales se puede obtener información detallada sobre cada actividad (participantes, metodología utilizada, etc.) ya sea propia del cargo, de soporte a otro departamento o de formación. No obstante, a continuación se hará un breve recuento sobre la evolución de dicha práctica a lo largo de los seis meses (Enero 07 - Junio 07) y el aporte como Ingeniero Industrial a la organización:

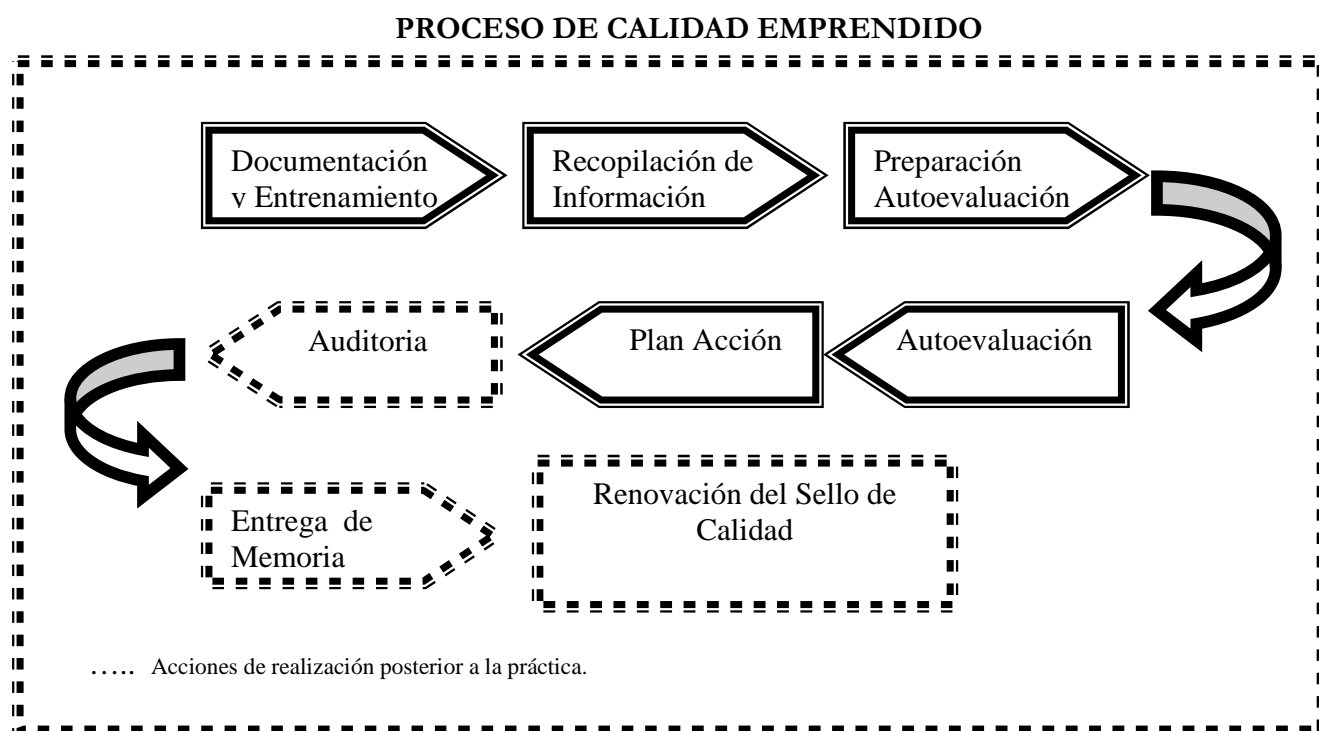


Fig.7: Proceso de Calidad emprendido
Fuente: El autor

Como primera medida antes de iniciar las labores en el mes de Enero hubo una fase de documentación y entrenamiento sobre el modelo EFQM por parte de la Directora del Departamento de Calidad, en este momento se adquirieron los conocimientos necesarios para emprender el proceso de renovación del sello de calidad, el funcionamiento del centro educativo, las funciones del Departamento y del Comité de Calidad y la metodología a seguir según los criterios del modelo EFQM. Cabe resaltar que la institución tenía bastante claro lo que pretendía alcanzar con la vinculación de una becaria al departamento de calidad y las actividades que la misma debería realizar. Posteriormente, se inició desde el departamento una recopilación de información sobre los planes de mejora emprendidos en los últimos años así como los resultados obtenidos en anteriores autoevaluaciones del centro esto con el fin, de documentar y preparar a los integrantes del comité de calidad para la próxima evaluación que tendría lugar en el mes de Febrero. Se realizaron reuniones con los diferentes integrantes del comité al igual que con el asesor del instituto de técnicas educativas. Tras obtener la puntuación según los criterios del modelo se hace un registro de los puntos fuertes y las áreas susceptible de mejora para la institución que son en conclusión, labores que desarrollarán los equipos de mejora durante todo el año escolar. A partir de este momento el Departamento de Calidad comienza a realizar el Plan de Acción que es un documento en el cual se hace seguimiento a las áreas de mejora y que será un instrumento de evaluación para la entidad certificadora.

Simultáneamente el departamento lleva a cabo la actualización de la memoria de calidad según se van obteniendo datos provenientes de diversas encuestas que dicho departamento realiza tanto a estudiantes como a profesores y administrativos cada año. Cada uno de los cuestionarios de las encuestas existentes fueron revisados y de ser necesario, reestructurados, también se crearon algunos nuevos de gran relevancia que se describirán en las tablas que conforman este apartado. Todo este proceso puede parecer muy estructurado y monótono, pero el aporte como ingeniera industrial se hacía cada vez mas notorio principalmente en la detección de problemas que impedían o retrasaban ciertos procesos dentro de la institución, tal es el caso del uso y selección de la información para el establecimiento de indicadores relevantes para el centro educativo. Por otra parte, la multiplicidad de funciones y responsabilidades de la Directora del Departamento de Calidad, que a su vez era profesora de Primaria y Coordinadora de Etapa, le impedía dedicar el tiempo suficiente al análisis de datos y principalmente al seguimiento exhaustivo del modelo, es por esto que la contribución como estudiante de prácticas se puede considerar significativa ya que primero, el departamento desde hace un par de años solo contaba con un integrante y en segunda medida poseía datos de cuatro años sin clasificar y analizar correctamente lo cual era un gran impedimento para la correcta formulación de objetivos.

7.1 ACTIVIDADES DESARROLLADAS: (propias del cargo y del departamento)

| TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS ENCUESTAS DE SATISFACCIÓN DEL ALUMNADO. | |
|--|---|
| Participantes. | Departamento de Calidad. |
| Responsable. | Estudiante de Prácticas. |
| Descripción. | Recopilación y análisis de datos acerca de la percepción que tienen los alumnos del centro respecto a su formación académica, comunicación y servicios. El formato de esta encuesta fue elaborado por el Dpto. de Calidad en el año 2003, consiste en un formulario de 19 preguntas que pueden ser valoradas en cinco niveles: muy insatisfecho, insatisfecho, de acuerdo, satisfecho y muy satisfecho. |
| Metodología Utilizada | Para la tabulación de los datos fue necesario elaborar una plantilla en Excel que facilitara el análisis de los mismos mediante gráficos y valores porcentuales ya que anteriormente no existía ningún modelo similar. Su elaboración permitirá que en los próximos años el departamento pueda procesar los datos más rápidamente. Una vez se obtiene un valor medio de satisfacción para cada curso, deben ser comparados con los objetivos planteados al inicio del año, verificar si se cumplen ó en caso contrario comenzar a identificar las posibles causas de descenso en los porcentajes. Todos los resultados deben actualizarse en la memoria de calidad. Esta encuesta se realizó a 173 alumnos en el mes de Enero y en éste mismo mes se obtuvieron los resultados finales. |
| Estado actual. | Finalizado. Los resultados se dieron a conocer a toda la institución a través de la memoria anual que emite el Dpto. de Calidad al final del curso académico (Junio de 2007). |

| ACTUALIZACIÓN DE LA MEMORIA DE CALIDAD | |
|--|---|
| Participantes. | Equipo Directivo, Departamento de Administración y Servicios, Departamento de Calidad, Secretaría. |
| Responsable. | Departamento de Calidad. |
| Descripción. | En el curso 2003 – 2004 fueron actualizados los últimos datos del centro desde que éste implantó la calidad en el año 2001, hasta lograr confeccionar la memoria que tras una validación por parte de los asesores de CECE (Confederación Española de Centros de Enseñanza) y una auditoría de Bureau Veritas y el Club Gestión de Calidad, permitió lograr la certificación en Calidad a nivel europeo. La memoria constaba hasta entonces de 80 páginas, a través de las cuales se debían demostrar unos requisitos mínimos exigidos. |
| Metodología Utilizada | Esta es una de las actividades desarrolladas constantemente tanto por la directora del Dpto. de Calidad (Pilar Rivera) como por la estudiante de prácticas, mediante entrevistas con el personal, solicitando información a los diferentes departamentos y registrando los datos mas recientes. El colegio se plantea la posibilidad de presentar esta memoria a los premios que otorga el Club de Excelencia de la Calidad para entidades certificadas con más de 300 puntos. |
| Estado actual. | En proceso. Al día de hoy sigue siendo actualizada y modificada ya que algunos de los criterios requeridos por la entidad certificadora han cambiado. |
| MODELO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DOCENTE. | |
| Participantes. | Departamento de Calidad, Director Titular. |
| Responsable. | Departamento de Calidad. |
| Descripción. | La evaluación del desempeño es un medio que orienta la actividad educativa y determina el comportamiento de los sujetos, no sólo por los resultados que pueda ofrecer sino porque ella preestablece qué es lo deseable, qué es lo valioso y qué es lo que debe ser. Hasta el momento el centro realiza una evaluación informal de su profesorado, pero en vista de la importancia que tiene actualmente el valorar al personal en todas sus dimensiones, ha emprendido la labor de diseñar un modelo formal para llevar a cabo dicha evaluación, con el objetivo de provocar cambios positivos en la realidad del centro y crear una “cultura evaluativa” en la que cada uno de los instrumentos empleados y los conocimientos generados, adquiera sentido y significado. |
| Metodología Utilizada | El dpto. de calidad comenzó con la búsqueda de información sobre el tema (internet, experiencias en otros centros, etc.) a partir de allí se fijó un listado de posibles puntos a evaluar, tras una revisión del listado por parte del director titular del centro se obtuvieron los 5 criterios finales a evaluar en el profesorado: 1.Capacidades pedagógicas. 2. Emocionalidad. 3. Responsabilidad. 4. Relaciones interpersonales. 5. Resultados de su labor educativa. |
| Estado actual. | En proceso. Área de mejora planteada para el próximo curso 07-08. Se han identificado los puntos relevantes a evaluar, no se cuenta con una escala de calificación definida por tanto el modelo final no se ha concluido. |

| REVISIÓN DEL MODELO DE ENCUESTA, TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS SOBRE EL CLUB DEPORTIVO G.A. | |
|--|--|
| Participantes. | Departamento de Calidad, Grupo de Padres de Familia, Director Titular. |
| Responsable. | Departamento de Calidad. |
| Descripción. | Esta es una de las acciones de mejora planteadas por el colegio para este curso, por lo cual estará registrada en el Plan de Acción que se entregará a la entidad certificadora. El Club Deportivo Gran Asociación fue creado en Octubre de 2006 ante la iniciativa de un grupo de padres de familia interesados en integrar actividades deportivas extracurriculares, a la formación de sus hijos. Un especialista en cultura física realizó una propuesta de actividades según la edad y las preferencias de los alumnos, los resultados fueron los siguientes: Psicomotricidad para alumnos de Educación Infantil, Predeporte para los de Primaria y Baloncesto a los de Secundaria. |
| Metodología Utilizada | Tras un primer periodo de puesta en marcha del Club, el equipo directivo del colegio decide evaluar la satisfacción de los padres que tienen hijos inscritos en el recién creado Club, por tal motivo elabora un primer formato de encuesta que remite al Departamento de Calidad para que lo evalúe y realice las modificaciones necesarias. El departamento realiza algunas correcciones y finalmente envía la encuesta a las 84 familias con hijos inscritos en el Club (<i>Ver Anexo 3 Encuesta de Satisfacción Club Deportivo</i>). Adicionalmente, las encuestas son registradas y analizadas por la estudiante de prácticas del departamento de calidad. |
| Estado actual. | Finalizado. Los resultados obtenidos fueron plasmados en un informe que posteriormente fue presentado (directora Dpto. Calidad) en el mes de Abril, a un grupo de padres y al equipo directivo de la institución. |
| ELABORACIÓN MODELO DE ENCUESTA SOBRE CONVIVENCIA ESCOLAR. | |
| Participantes. | Departamento de Calidad, Comisión de convivencia, Jefe de Estudios. |
| Responsable. | Jefe de Estudios. |
| Descripción. | La elaboración de un Plan de Convivencia propio es otra de las acciones de mejora planteadas para el presente curso. La institución es consciente de la problemática vivida actualmente en los centros educativos españoles, por tal motivo pretende anticiparse a cualquier fenómeno indeseable de violencia escolar mediante la elaboración de un Plan de Convivencia. Para esto, un grupo de profesores y el director académico del colegio han recibido formación específica en estos temas pero, para hacer de este plan una realidad es necesario conocer el estado inicial en el que se encuentra el colegio en cuanto al tema de convivencia entre sus principales protagonistas. |
| Metodología Utilizada | El equipo encargado solicita asesoría al Departamento de Calidad para la realización del modelo de encuesta y para el posterior análisis de los resultados obtenidos. Se decide conjuntamente realizar un modelo de encuesta para tres grupos en especial; un modelo para alumnos (desde 5° Primaria a 2° Bachillerato), otro para el profesorado y finalmente uno para las familias. Se toman como referencia unos modelos de encuestas proporcionados por la Consellería de Educación. Los cuestionarios se enviaron desde el Dpto. de Calidad a las 291 familias que pertenecen al centro, también fueron entregadas a los profesores y ya se realizaron en los cursos académicos programados. (<i>Ver Anexo 4 Encuestas Convivencia Escolar</i>) |

| | |
|---|--|
| Estado actual. | Finalizado. Los datos fueron registrados por la estudiante de prácticas que además realizó un informe con los resultados totales para entregar a los integrantes de la comisión de convivencia (<i>Ver Anexo 5: Resultados Convivencia Escolar</i>). El 4 de junio el Consejo Escolar aprobó la realización del Plan de convivencia. |
| PARTICIPACIÓN EN LA AUTOEVALUACIÓN DEL CENTRO. | |
| Participantes. | Miembros del Comité de Calidad, Albert Sendra (asesor en calidad) |
| Responsable. | Departamento de Calidad. |
| Descripción. | La autoevaluación como su nombre lo indica es una evaluación realizada por algunos miembros del centro en la que se puntúan una serie de ítems (52) con relación a los nueve criterios que tiene en cuenta el modelo EFQM. El asesor, hace el papel de auditor, avalado por el Club de Gestión de la calidad y es el encargado de dirigir la reunión y de consignar en un documento oficial la puntuación dada por cada uno de los participantes. Cabe resaltar que previamente los puntuadores fueron capacitados para evaluar correctamente al centro y además recibieron un informe con las mejoras realizadas durante los últimos años, elaborado por el Departamento de Calidad. |
| Metodología Utilizada | La autoevaluación se lleva a cabo siguiendo las pautas de una herramienta perfil (cartilla) basada en el modelo EFQM especialmente adaptada para entidades educativas, dicha cartilla es proporcionada por el asesor a cada uno de los miembros del comité una semana antes de realizar la autoevaluación (jornada de formación), esto con el fin de familiarizarlos con el documento y realizar las puntuaciones individuales ⁴ . Una vez transcurrida dicha semana se realiza oficialmente la autoevaluación, durante la cual se hace una puesta en común de las puntuaciones (incluida la del auditor), para finalmente obtener una valoración total (de 0 a 500), un listado de 10 puntos fuertes del centro y 10 posibles áreas de mejora. (Ver numeral 8) |
| Estado actual. | Finalizado. Se llevó a cabo en el mes de Febrero y cabe resaltar que es un requisito indispensable para la renovación del sello de calidad, pues es a partir de sus resultados que se inician los planes de mejora. |

⁴ Las posibles puntuaciones individuales para cada subcriterio van de 0 a 100 puntos. Por el contrario, la puntuación total de la autoevaluación va hasta 500 puntos ya que cada criterio tiene un peso porcentual según su grado de importancia. Se adjunta a este informe la cartilla de evaluación.

TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS ENCUESTAS DE SATISFACCIÓN DEL PERSONAL DOCENTE Y NO DOCENTE.

| | |
|-----------------------|--|
| Participantes. | Departamento de Calidad. |
| Responsable. | Estudiante de Prácticas. |
| Descripción. | Recogida y análisis de datos acerca de la percepción que tiene el profesorado y el personal no docente del centro respecto a su relación con compañeros de trabajo, la comunicación vertical y horizontal, cursos de formación ofrecidos, servicios y funcionamiento del centro en general. El formato consta de 13 preguntas que pueden ser valoradas en una escala del 1 al 10. Actualmente, existen 29 docentes y 14 no docentes, la participación en dicha encuesta es voluntaria y año a año el Departamento ha observado una tendencia positiva de este porcentaje de participación. Todos los resultados deben actualizarse en la memoria de calidad y ser comparados con los objetivos propuestos al inicio del año escolar. |
| Estado actual. | Finalizado. |

| ELABORACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN. | |
|---------------------------------|---|
| Participantes. | Departamento de Calidad. |
| Responsable. | Departamento de Calidad. |
| Descripción. | <p>El Plan de Acción es un modelo establecido por la entidad certificadora en el cual deben quedar plasmadas las diez posibles áreas de mejora obtenidas a partir de la autoevaluación del centro (una por cada criterio y una general que puede abarcar varios criterios).</p> <p>La realización de este Plan es competencia de la directora del Departamento de calidad y la estudiante de prácticas, son las encargadas de diligenciar el formato con los datos que allí se solicitan sobre las acciones de mejora emprendidas.</p> |
| Metodología Utilizada | <p>El plan de acción consta de seis partes:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Identificación de las áreas de mejora según criterios del EFQM. 2. Criterios de Priorización. Aquí deben reflejarse los principales motivos en los que el centro basa las áreas de mejora expuestas. 3. Matriz y criterios de Priorización. Mediante una matriz se obtiene un ranking de las acciones de mejora propuestas teniendo en cuenta el impacto que tendrían éstas sobre la organización y la capacidad que tiene el centro para implantarlas. 4. Visión Global del Plan de Acción. Consiste en una tabla en la que se detalla la siguiente información: Se organizan las acciones de mejora según el ranking, el responsable de dicha acción, la fecha de finalización del despliegue, el diagrama de Gantt de las acciones (por meses) y por último el estado en el que se encuentra en ese momento cada acción.⁵ 5. Relevancia de las acciones de mejora para el centro. Se debe responder a las preguntas, por qué fue seleccionada la acción, cómo contribuirá a otros enfoques y qué impacto espera el centro que tenga. Esto para las tres primeras acciones de mejora según el ranking. 6. Acción de Mejora. En este punto se explican con mayor detalle las tres primeras acciones de mejora según el ranking, las cuales deberán estar finalizadas al momento de presentar el plan de acción ante la entidad certificadora. Se debe tener en cuenta el enfoque, el despliegue, los resultados y la evaluación y revisión del área de mejora. <p><i>(Ver Anexo 6: Plan de Acción 2007 Colegio Gran Asociación)</i></p> |
| Estado actual. | Finalizado. El Dpto. de Calidad ha terminado el plan y éste fue revisado y avalado por el asesor de calidad el día 22 de Junio. El documento será enviado en el mes de Agosto a la entidad certificadora. |

⁵ El estado debe corresponder a los siguientes. Rojo: El despliegue no avanza según lo acordado.
 Ámbar: Aún no está previsto que haya comenzado / En marcha y el despliegue avanza según lo acordado.
 Verde: Concluido.

7.2 OTRAS ACTIVIDADES

| COLABORACIÓN CON EL DPTO DE FORMACIÓN (Proyecto Dignitas) | |
|---|---|
| Participantes. | Departamento de Formación y Estudiante de Prácticas. |
| Responsable. | Estudiante de Prácticas. |
| Descripción. | <p>El Proyecto Dignitas es un programa liderado por el Departamento de Formación del colegio con el cual se pretende inculcar en los alumnos valores y mejorar sus relaciones interpersonales. Para ello se organizan diferentes actividades como conferencias, debates, videos, etc. La colaboración que prestaría el Departamento de Calidad al proyecto, sería la de elaborar una encuesta por medio de la cual se midiera el impacto alcanzado por las diferentes actividades que se realizaban. Posteriormente, los datos deberían ser procesados para finalmente obtener el grado de satisfacción de los alumnos con la actividad desarrollada, pues el proyecto aunque ya llevaba un par de años en curso nunca había realizado ningún tipo de medición.</p> <p>La encuesta debería ser cumplimentada por los alumnos de 1º, 2º, 3º y 4º de Educación Secundaria (ESO) y por los de 1º y 2º Bachillerato; lo cual supondría un total de 150 alumnos aproximadamente.</p> |
| Metodología Utilizada | <p>Para la elaboración del formulario de encuesta se tuvo en cuenta:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La opinión del Dpto. de Formación con respecto a la información que pretendían conocer por medio de la encuesta. 2. Que fuese un formulario corto y en un lenguaje apropiado para los alumnos que participaban en las actividades. 3. Que arrojara datos claros sobre el grado de satisfacción de los alumnos con las actividades realizadas. <p>El cuestionario fue revisado y aprobado, se abordaron 4 ítems principales (cada uno con subpreguntas), interés por los temas tratados, forma de dirigir las sesiones, el alcance (aportación, identificación) y por último una pregunta abierta para observaciones generales.</p> <p>Finalmente la encuesta fue cumplimentada por los alumnos en el mes de Enero, tras ello, el Dpto. de Calidad se encargó de la tabulación y registro de los datos los cuales una vez listos, fueron entregados al Dpto. de Formación.</p> |
| Estado actual. | Finalizado. El Dpto. de Formación incluirá los resultados de las encuestas en su memoria 06-07. |

| REALIZACIÓN DE INFORME PARA REUNIÓN DEL COMITÉ DE CALIDAD | |
|---|---|
| Participantes. | Departamento de Calidad. |
| Responsable. | Estudiante de Prácticas. |
| Descripción. | En este informe de 15 páginas se recoge de manera muy resumida todo lo realizado por el Departamento de Calidad hasta la fecha, haciendo mayor hincapié en los últimos años. El objetivo es facilitar la actuación de los miembros del comité de calidad a la hora de autoevaluar nuevamente el centro, ya que como se sabe en este curso 2007 se renovará el Certificado de Calidad emitido por Bureau Veritas en el curso 2004 – 2005 y dicha autoevaluación es uno de los requisitos fundamentales para obtener la renovación. El Informe incluye todas las áreas de mejora puestas en marcha a partir del año 2001, sus participantes, una breve descripción de cada una y comentarios generales sobre su funcionamiento. |
| Metodología Utilizada | Para la realización de este informe se recavó en la información de años anteriores (archivos de ordenador, entrevistas con equipo directivo, actas, etc.) con respecto a las acciones de mejora realizadas y los logros más relevantes alcanzados por el centro en los últimos años. |
| Estado actual. | Finalizado. El informe se entregó a cada uno de los miembros del comité, 15 días antes de realizarse la autoevaluación. |

7.3 ACTIVIDADES DE FORMACIÓN

En los siguientes cuadros se describen las actividades formativas que han sido recibidas durante el desarrollo de la práctica, se han incluido en este informe al considerarse de gran importancia para el buen desempeño dentro de la misma y en cierta manera para la formación profesional dentro de la carrera de Ingeniería Industrial.

| JORNADA DE FORMACIÓN : MODELO EFQM | |
|------------------------------------|--|
| Fecha. | Enero de 2007. |
| Responsable. | Directora de Calidad. |
| Descripción. | La Directora del Departamento de Calidad, Pilar Rivera, es a su vez miembro de la asociación de evaluadores de la Fundación Valenciana de Calidad (FVQ). Además desde hace un par de años ha estado involucrada con jornadas, seminarios, conferencias, ponencias sobre calidad en el sector educativo; por tal motivo cuenta con los conocimientos y las capacidades necesarias para transmitir las directrices del modelo EFQM a sus colaboradores. Al inicio de la práctica empresarial dedicó un espacio de 4 horas para la formación en dicho modelo aunado a esto, suministró material de apoyo y ejercicios básicos para el entendimiento del sistema de gestión implantado y el trabajo a realizar. |

| JORNADA DE FORMACIÓN : PREPARACIÓN PARA LA AUTOEVALUACIÓN | |
|---|---|
| Fecha. | 16 de Febrero de 2007. |
| Responsable. | Albert Sendra Sala. |
| Descripción. | <p>Como se ha mencionado en actividades anteriores, el colegio ha contratado los servicios de un asesor inscrito al Club de Gestión de la Calidad y ha sido éste precisamente el encargado de realizar esta jornada de formación de 4 horas, en la cual se estudió a fondo la herramienta perfil de puntuación, se marcaron las directrices para una correcta evaluación individual del centro y se unificaron algunos conceptos sobre los programas que se estaban siendo desarrollados en el colegio.</p> <p>El señor Sendra tiene comunicación permanente con el Departamento de Calidad del centro y es conocedor de la memoria y del trabajo que se realiza en el Departamento de Calidad.</p> |

| JORNADA DE FORMACIÓN : REVISIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN | |
|--|---|
| Fecha. | 22 de Junio de 2007. |
| Responsable. | Albert Sendra Sala. |
| Descripción. | <p>El asesor del centro en temas de calidad se presentó en esta fecha para revisar junto con la Estudiante de Prácticas el trabajo realizado con respecto al Plan de Acción. La jornada de trabajo tuvo una duración total de 5 horas en las que se ultimaron detalles y se realizaron las correcciones pertinentes.</p> <p>Como consecuencia de esta reunión se obtuvo la finalización del documento formal que se enviará a la entidad certificadora.</p> |

8. IMPLEMENTACIÓN DE PROPUESTAS

Como se mencionó en el apartado referente a la descripción del área específica de trabajo, la institución siempre tuvo unos objetivos muy claros con la vinculación de una becaria a su Departamento de Calidad, que giraban básicamente en torno a la renovación del sello de calidad y a todas las actividades que el modelo de gestión implantado desde hace un par de años requiriese. Por tal motivo, y al tratarse de una gran cantidad de especificaciones o lineamientos marcados por el modelo, las propuestas o mejoras son en su mayoría el resultado de la autoevaluación realizada por el centro que incluye la participación de la estudiante en práctica con esto, no se pretende decir que ese fuera el único aporte a la organización, también como ingeniera industrial y por ser una persona externa al centro educativo se logró dar un enfoque objetivo con relación a la forma en que se gestionaban varias labores en el departamento de calidad y el manejo de la gran cantidad de información que dicho departamento poseía, lo cual repercutiría según su aprovechamiento de manera positiva o negativa en la implementación de propuestas. Luego la contribución como estudiante de práctica se encontrará implícita en cada uno de los temas que se tratarán en los siguientes apartados, ya que hubo permanentemente un intercambio de ideas y un gran trabajo en equipo entre el Departamento de Calidad y todos los implicados en las acciones de mejora. En este contexto se identificaron los procedimientos y las actuaciones previstas, las personas responsables de su ejecución, un calendario para su cumplimiento y un plan para su evaluación.

8.1 MEJORAS PROPUESTAS

Tras la realización de la tercera autoevaluación se obtuvo un listado de 10 Puntos Fuertes y 10 posibles Áreas de Mejora (nueve de ellos pertenecen a cada uno de los criterios del modelo, el décimo corresponde a un punto fuerte o área de mejora según sea el caso, que pueda tener relación con más de un criterio, es decir, una observación general) que se van a trabajar durante el curso académico 2007. A continuación se exponen los listados:

- **Puntos Fuertes:**

Criterio 1: Existencia de inversiones, recursos y apoyo constantes para el desarrollo de cambios en el centro.

Criterio 2: El plan estratégico es coherente con la cultura desarrollada por el centro.

Criterio 3: Plan de gestión del conocimiento del personal con evaluación y planes de formación concretos.

Criterio 4: Existencia de un Plan de alianzas externas.

Criterio 5: Mapa de procesos del centro documentado, existe gestión organizada por procesos.

Criterio 6: Dispone datos de indicadores, encuestas de satisfacción de alumnos y padres desde hace 4 años, con objetivos.

Criterio 7: Dispone de Indicadores de satisfacción del personal desde hace cuatro años, con objetivos.

Criterio 8: Buena implicación del centro con las instituciones de Valencia y con su entorno.

Criterio 9: Existen resultados académicos y económicos de 4 años con tendencias y objetivos positivos.

Punto fuerte 10: Inversión en Nuevas Tecnologías y aplicación de las mismas tanto en la organización como en relación con las familias.

▪ **Áreas de Mejora:**

Criterio 1: Mejorar y sistematizar con datos y evidencias los canales de comunicación interna.

Criterio 2: Revisión sistemática de los indicadores de los procesos clave para alinearlos a la política y estrategia del centro.

Criterio 3: Revisión del cuestionario de evaluación del personal y comparación con otras organizaciones.

Criterio 4: Diseño y puesta en marcha del Plan de Gestión Medioambiental.

Criterio 5: Revisión de indicadores y objetivos de medición de los procesos del centro.

Criterio 6: Mejorar la implicación de las familias en las actividades organizadas por el centro.

Criterio 7: Mejorar la percepción que tiene el personal de los esfuerzos y logros que hace el centro en su favor.

Criterio 8: Diseñar un cuestionario acerca de la percepción que tiene el entorno sobre nuestra organización.

Criterio 9: Definir los indicadores claves del centro y comparar con otras organizaciones.

Área de Mejora 10: Elaborar un Plan de Convivencia Escolar atendiendo a las necesidades de las familias, alumnos y profesores.

Teniendo en cuenta que las áreas de mejora para el curso académico 2007 – 2008 ya venían siendo trabajadas con anterioridad, lo que se plantea es una metodología para obtener posibles acciones de mejora, eso si, logrando una compatibilidad con el modelo de calidad implantado. La idea general de esta propuesta es contribuir a la mejora continua de los procesos teniendo en cuenta tres líneas de actuación:

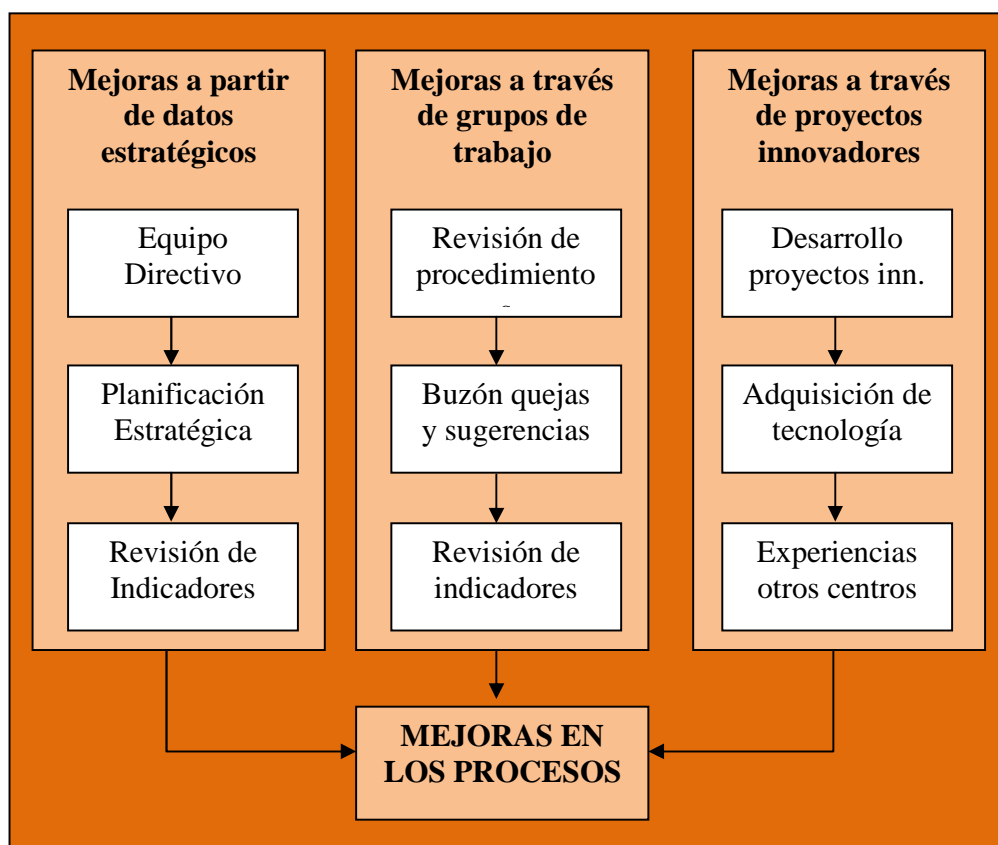


Fig. 8.1: Mejora Continua en los Procesos
Fuente: El Autor.

Mejoras a partir de datos estratégicos

Una vía por la que se podrían obtener mejoras en los procesos es el resultado del análisis del Equipo Directivo que, a partir de la revisión del Plan Estratégico (misión, visión, políticas, DOFA, etc.), revisión de indicadores o revisión de las tareas periódicamente, se sugerirían propuestas para introducir en los procesos. A través de los directivos correspondientes, los grupos de trabajo estudian dichas propuestas y deciden el modo de ponerlas en marcha.

Mejoras a través de los grupos de trabajo

En las reuniones periódicas de cada uno de los grupos de trabajo se podría promover la revisión y mejora de los distintos procedimientos que realiza el grupo a la vista de incidencias del trabajo diario y de algunos indicadores con los que se cuente. Es de vital importancia que los Directivos del centro fomenten la participación del personal en los grupos de mejora.

Mejoras a través de proyectos innovadores

El centro cuenta con herramientas tecnológicas novedosas (por ejemplo Mentor Vox que es un sistema a través del cual los padres tienen comunicación directa con el centro, vía sms o intranet) a partir de las cuales se pueden obtener propuestas de mejora, además al pertenecer a varias asociaciones de instituciones educativas tienen la posibilidad de conocer experiencias anteriores e información de otros centros con relación a proyectos innovadores.

8.2 PROPUESTAS IMPLEMENTADAS

Según los lineamientos del modelo EFQM el Departamento de Calidad da prioridad a seis de las diez posibles áreas de mejora de las cuales, tres deben estar concluidas en el momento que la entidad certificadora realice la correspondiente auditoría. Las tres restantes finalizan en los meses posteriores según lo proyectado. (En este numeral no se describe la totalidad de las acciones de mejora, sólo se hará énfasis en las acciones de mejora llevadas a cabo durante el periodo de práctica empresarial)

Según su orden de importancia, las seis áreas de mejora trabajadas durante el curso 2007 son: (Remitirse al Plan de Acción contenido en los Anexos de este trabajo para apreciar la matriz de priorización de acciones de mejora)

- *Elaborar un Plan de Convivencia Escolar atendiendo a las necesidades de las familias, alumnos y profesores.*

Para llevar a cabo este plan el colegio emprendió acciones básicamente formativas en Noviembre de 2006, un grupo de profesores que fueron nombrados miembros de la comisión de convivencia asistieron a diversos cursos promovidos desde la Conselleria de Educación y otras entidades relacionadas.

Un programa de estas características no puede hacerse sin contar con la implicación de sus principales destinatarios: los profesores, los alumnos y sus familias. Por ese motivo la comisión de convivencia y el departamento de calidad, elaboraron encuestas expresamente dirigidas hacia estos grupos, con el fin de conocer su punto de vista y la concepción que tiene cada uno de ellos sobre la convivencia escolar⁶. La realización de dichas encuestas se lleva a cabo en el mes de Abril. El departamento de Calidad registra los datos y finalmente elabora un informe detallado en el mes de Mayo, para su posterior análisis y revisión junto con la comisión de convivencia.

Los **objetivos** planteados con respecto a los resultados de las encuestas fueron los siguientes:

- Lograr una participación en las encuestas tanto de padres como de alumnos y profesores mayor al 50%.
 - Alcanzar un rango Normal – Buena con respecto a las relaciones existentes entre los diferentes miembros del centro.
 - Obtener más de un 50% de padres que participen en la vida social del centro. (Rango Normal – Mucho)
 - Con respecto a la frecuencia de posibles situaciones conflictivas en el centro, lograr unos resultados que se muevan claramente en el rango Nada – Poco.
- *Mejorar la implicación de las familias en las actividades organizadas por el centro.*

En la autoevaluación se detectó la importancia de implicar a las familias en la vida del centro. Para ello, los directivos decidieron dar apoyo a un grupo de padres que lideró la creación del Club Deportivo Gran Asociación desde mediados del 2006. Luego, el objetivo de la acción de mejora era el de sistematizar los trabajos realizados por el comité de padres en las siguientes acciones:

- Revisión de los resultados de las encuestas que pasaron los padres.
- Consolidación y estructuración del club deportivo.
- Consolidar y estructurar bien las actividades que ya estaban en marcha.

⁶ Los formatos de encuestas a padres, alumnos y profesores pueden encontrarse en los Anexos.

- Encuestas de satisfacción y valoración de dichas actividades. (Ver encuesta de satisfacción a padres en los anexos de este informe)

- *Mejorar la percepción que tiene el personal de los esfuerzos y logros que hace el centro en favor de su formación y reciclaje.*

Esta acción de mejora consistió en un Plan de Reciclaje del profesorado. A partir del mismo, todos los profesores del centro tendrían a su alcance la obtención de un título oficial del Valenciano (lengua utilizada en la región) la cual se está convirtiendo en la actualidad en un requisito fundamental para cualquier docente de primaria y secundaria de la Comunidad Valenciana. El Departamento de Calidad fue el encargado de llevar los datos referentes a la realización de los cursos (asistencia, notas, número de aprobados, etc.)

- *Diseño del Plan de Gestión Medioambiental.*

Durante los meses de práctica con respecto a esta acción, sólo se realizaron labores de recopilación de información sobre la gestión y tratamiento de los residuos producidos en el centro. Se clasificaron el tipo de residuos y se definieron los responsables y la forma de recolección de algunos de los materiales. El Departamento elaborará el Plan con base en la información recopilada tras el periodo de vacaciones (Septiembre 2007)

- *Diseñar un cuestionario acerca de la percepción que tiene el entorno sobre nuestra organización.*

Esta es otra de las áreas de mejora propuestas para el segundo semestre del 2007, consistirá en la elaboración de un cuestionario que deberá ser cumplimentado por las instituciones, lugares de interés u otros centros a los que acudan o realicen visitas estudiantiles los alumnos de Gran Asociación. Esto con el fin único de obtener información que posteriormente pueda ser utilizada para medir la percepción del entorno.

- *Mejorar y sistematizar con datos y evidencias los canales de comunicación interna.*

Con respecto a esta acción se emprendieron tres labores: el diseño de un nuevo formato de entrevista de matriculación únicamente con datos relevantes para el centro, selección de puntos clave para la elaboración de la evaluación del desempeño docente y finalmente el acondicionamiento de la plantilla de registro personal del alumno (I.R.P.A.)

8.3 EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA IMPLEMENTACIÓN

En este numeral se darán a conocer los principales resultados arrojados por las acciones o propuestas de mejora emprendidas durante el curso, también se mostrarán los resultados de la 3ª autoevaluación. (Todos los datos que se presentan a continuación fueron registrados y analizados durante el periodo de práctica por lo cual todas las tablas y resultados que se muestran fueron elaborados por el autor de este informe)

- *Elaborar un Plan de Convivencia Escolar atendiendo a las necesidades de las familias, alumnos y profesores.*

Comparación de los objetivos con los resultados obtenidos:

Tabla 4. Resultados Convivencia Escolar

| Criterio | Objetivo | Resultado |
|------------------------------|-----------------|------------------|
| Participación | | |
| Familias | 50 % | 36.77 % |
| Alumnos | 80 % | 89.73 % |
| Profesorado | 75 % | 78.57 % |
| Relaciones Existentes | | |
| Familias | Normal - Buena | N-B (97 %) |
| Alumnos | Normal - Buena | N-B (95 %) |
| Profesorado | Normal - Buena | N-B (98 %) |
| Vida Social | | |
| Familias | 50 % | 64.48 % |
| Sit. Conflictivas | | |
| Familias | Nada - Poco | N-P (73 %) |
| Alumnos | Nada - Poco | N-P (47 %) |
| Profesorado | Nada - Poco | N-P (70 %) |

Se consideró que no cubrir el objetivo de participación de familias se ha debido a una incorrecta planificación y modo de la entrega y recogida de las encuestas.

- *Mejorar la implicación de las familias en las actividades organizadas por el centro.*

Resultados de la encuesta realizada por los padres:

Tabla 5. Resultados encuesta a padres

| Encuestados | Participación |
|---------------------|---------------|
| Padres Infantil | 85 % |
| Padres Primaria | 73 % |
| Padres Secundaria | 40 % |
| Padres Bachillerato | 40 % |

Con respecto al cumplimiento del objetivo general:

Tabla 6. Comparación con Objetivo

| Alumnos Preinscritos | Total Alumnos | % Objetivo | % Obtenido |
|----------------------|---------------|------------|------------|
| 126 | 412 | 25 % | 31 % |

En Febrero de 2007 se desarrolló una encuesta para saber el grado de satisfacción de los padres de familia con hijos inscritos en el Club Deportivo Gran Asociación.

Tabla 7. Satisfacción Club Deportivo

| Criterio | Resultado |
|-------------------------------|-----------|
| Participación | 38 % |
| Continuidad (próximo curso) | 100 % |
| Valoración General (positiva) | 90 % |

Los resultados obtenidos quedaron reflejados en un informe que pasó a ser evaluado por los responsables del Club Deportivo, con el fin de resolver las sugerencias aportadas por los encuestados, así como realizar las revisiones oportunas.

- *Resultados Tercera Autoevaluación.*

Tabla 8. Resultados 3ª Autoevaluación

| N ° CRITERIO | NOMBRE CRITERIO | (PUNT x FACT) | PUNT. FINAL |
|--------------|---------------------------|---------------|---------------|
| 1 | Liderazgo | (40 x 1,0) | 40 |
| 2 | Política y Estrategia | (30,50 x 0,8) | 24,4 |
| 3 | Gestión del Personal | (35,70 x 0,9) | 32,13 |
| 4 | Recursos | (35 x 0,9) | 31,5 |
| 5 | Procesos | (30 x 1,4) | 42 |
| 6 | Satisfacción del Cliente | (40 x 2) | 80 |
| 7 | Satisfacción del Personal | (30 x 0,9) | 27 |
| 8 | Impacto en la sociedad | (25 x 0,6) | 15 |
| 9 | Resultados Empresariales | (40 x 1,5) | 60 |
| TOTAL | | | 352,03 |

Los resultados plasmados en la tabla anterior reflejan la tendencia positiva que presenta el centro en los puntajes alcanzados tras cada proceso de autoevaluación, pues como se apreció en apartados anteriores el total alcanzado en la autoevaluación inmediatamente anterior fue de 292 puntos. Luego el centro logró un incremento aproximado del 20% del puntaje transcurridos cuatro años.

9. CONCLUSIONES

- A través de la realización de la práctica empresarial en Gran Asociación-Colegio se pudo contribuir con el proceso de renovación del Sello de Calidad Europea , mediante la colaboración con el Departamento de Calidad en la preparación de todos los requisitos y redacción de informes solicitados por la entidad certificadora (Plan de Acción, Memoria de Calidad).
- Al formar parte del grupo autoevaluador se pudo conocer a fondo la institución, analizar sus puntos fuertes y débiles, su funcionamiento general y con base en ello otorgar una puntuación objetiva sobre los diferentes aspectos a evaluar mediante la herramienta perfil del modelo EFQM.
- Durante los seis meses de práctica se logró reorganizar y dar buen uso de la información sin clasificar que poseía el Departamento de Calidad del centro desde hace dos años. Esta información correspondía principalmente a datos arrojados por encuestas de todo tipo, resultados económicos, actividades extraescolares, entre otros. A partir de dicha clasificación se pudo realizar posteriormente un análisis de los datos, identificar posibles acciones correctivas y realizar comparaciones específicas con los objetivos propuestos.
- Mediante la realización de plantillas en Microsoft Excel para todo el proceso de tabulación de datos de las diferentes encuestas realizadas por el Departamento de Calidad durante cada curso académico, se logró minimizar el tiempo para la obtención de resultados, acceso a gráficos de mayor entendimiento para personas ajenas al departamento, presentación de informes mas detallados y precisos al equipo directivo y por último facilitar de alguna manera el trabajo de la directora de calidad o de algún estudiante que realice su práctica en la institución en el futuro.
- Se prestó colaboración eficaz a otros departamentos del centro (Departamento de Formación, Comisión de Convivencia, Dirección titular, etc.) en aspectos relacionados entre otros con la elaboración de encuestas, el registro y análisis de los datos y la realización de informes.

- De la mano de la Directora del Departamento de Calidad, se revisó y actualizó la información contenida en la última memoria de calidad realizada por el centro en el año 2004, según los lineamientos dados por la entidad certificadora para instituciones catalogadas en el rango de +200 puntos., la cual difiere de la memoria que se realizó durante este año 2007 ya que el centro obtuvo +300 puntos en la autoevaluación realizada en el mes de Febrero. Luego, al obtener una mayor puntuación las directrices para la presentación de dicha Memoria son mucho mas exigentes y específicas (una página por cada subcriterio, gráficos, selección de información relevante)

- Uno de los factores condicionantes del éxito que pueda tener un sistema de gestión de calidad tanto en la educación como en cualquier otro sector es que se debe contar con la implicación de las personas y con un liderazgo por parte del equipo directivo los cuales serán en su conjunto quienes definirán los objetivos y emprenderán acciones de mejora.

- El Modelo Europeo constituye un instrumento de autoevaluación que permite a las organizaciones identificar tanto sus puntos fuertes como sus áreas de mejora. La determinación de estas áreas lleva aparejada la elaboración de planes de actuación sistemáticos cuyo desarrollo permite a los centros educativos corregir sus errores y sus deficiencias y actuar de forma inteligente.

En términos generales podría decirse que Gran Asociación es una institución comprometida con la Calidad y todos los esfuerzos que ésta conlleva (recursos, tiempo, formación, etc.), esto se ve reflejado principalmente en acciones concretas como son la obtención de la certificación y el incremento en el puntaje obtenido tras cada autoevaluación (20% con respecto a la autoevaluación realizada en 2004), los cuales son síntomas claros de la mejora continua y el seguimiento de un buen camino en la toma de decisiones con respecto a las acciones a emprender.

10. RECOMENDACIONES

- **Elaboración del Cuadro de Mando Integral.** Tras conocer a fondo el estado del centro, su funcionamiento general y las actividades llevadas a cabo en temas de calidad, se propone la realización del Cuadro de Mando como herramienta útil para la revisión periódica de los indicadores y objetivos claves de la institución.
- **Adquisición de Software Estadístico.** De seguir aumentando el número de integrantes del centro (estudiantes, personal administrativo y no administrativo, etc.) y el número de encuestas realizadas durante el periodo académico, sería recomendable la adquisición de un programa informático que favorezca todo el proceso de registro y análisis de datos ya que estas resultan ser las labores que demandan más tiempo a los integrantes del Departamento de Calidad.
- **Auxiliar permanente en el Departamento de Calidad.** En Gran Asociación-Colegio todo el profesorado tiene una segunda función aparte de sus labores educativas. En el caso de la dirección del Departamento de Calidad se cuenta con una docente de Educación Infantil (Pilar Rivera Roses) que sólo posee entre dos o tres horas como máximo al día para llevar las riendas del Departamento. Además, esta persona ocupa el cargo de Directora de Etapa con lo cual debe asistir a numerosas reuniones y actos requeridos por la institución, que limitan en determinadas oportunidades el ritmo de trabajo y las acciones emprendidas por el Departamento de Calidad.

Por estas razones se considera apropiado ya sea, la contratación de una persona con conocimientos en la materia que colabore con el Departamento ó la presencia permanente de uno o dos estudiantes de carreras relacionadas que lleven a cabo sus prácticas en la institución. Como se mencionó en el cuerpo de este trabajo, desde el año 2005 Gran Asociación no contaba con la ayuda de ningún auxiliar en el Departamento de Calidad lo cual ocasionó un cierto grado de acumulación de tareas y desactualización de información clave.

- **Mayor Implicación de todo el Personal en temas de Calidad.** Aunque la gran mayoría de los integrantes del centro conocen del trabajo y los esfuerzos realizados por el Departamento de Calidad se puede observar cierta apatía o indiferencia de algunos de sus integrantes. Convendría entonces, identificar las razones por las cuales dichas personas no se involucran en el desarrollo de actividades ó en la participación en grupos de mejora (mediante encuestas anónimas por ejemplo) las cuales son premisas básicas del modelo de Gestión de Calidad del EFQM.

- **Benchmarking y Revisión sistemática de todos los procesos.** Estas son dos de las recomendaciones en las cuales el centro debería trabajar más, ya que ambas juegan un papel protagónico a la hora de puntuar en el proceso de autoevaluación.

Con respecto al Benchmarking podría decirse que el colegio hasta el momento cuenta con información muy general referida a otros centros pero, no llega a realizar ningún tipo de medición o comparación con relación a sus competidores. Lo cual hoy por hoy resulta ser de gran ayuda para todo tipo de instituciones que quieran conocer la posición competitiva en la que se encuentran e identificar sus elementos diferenciadores. Por otra parte, la revisión de todos los procesos deberían llevarse a cabo de una forma más estricta y sistemática, es decir, tener datos muy bien documentados y realizar análisis periódicos de todos los resultados relevantes para la institución. Podría afirmarse que esta revisión estaría muy ligada a la elaboración del Cuadro de Mando Integral.

No cabe duda que tanto una buena planificación, como un buen uso de la información a la que pueda acceder la institución y el adecuado control y aprovechamiento de las herramientas de gestión con las se cuente, marcarán de forma positiva el funcionamiento de Gran Asociación.

BIBLIOGRAFÍA

EUROPEAN FOUNDATION FOR THE QUALITY MANAGEMENT, Club de Gestión de la Calidad: *Modelo EFQM de Excelencia*, 2003.

HERRAMIENTA PERFIL PARA LA AUTOEVALUACIÓN DE LA GESTIÓN INTEGRAL DE LAS ORGANIZACIONES. Modelo EFQM 2003 entidades educativas. Adaptación realizada por CECE, FERE – COVAL, Fundación Navarra para la Calidad.

MODELO EUROPEO DE CALIDAD TOTAL. Calidad en Educación y Formación. ITE, Instituto de técnicas educativas de la CECE, 2001.

Fuentes Electrónicas:

Modelo EFQM de Excelencia. Marzo 5 de 2007. Disponible en <http://www.tqm.es/TQM/ModEur/ModeloEuropeo.htm>

Generalidades Colegio Gran Asociación. Febrero 8 de 2007. Disponible en www.granasociacion.org

Anexo 1. Convenio de Práctica Empresarial

10 ENE. 2007



UNIVERSIDAD
POLITECNICA
DE VALENCIA



ANEXO NÚMERO **11** DE FECHA **21 DE DICIEMBRE DE 2006** AL CONVENIO DE COLABORACIÓN EDUCATIVA ENTRE LA UPV Y LA EMPRESA/INSTITUCIÓN COLEGIO GRAN ASOCIACIÓN CON CÓDIGO **A I 6905**

El/la estudiante **ADA VANESSA, MANTILLA MARTÍNEZ**, con D.N.I **P37884374**, perteneciente a la **E.T.S.I. INDUSTRIALES**, y que cursa la titulación de **INGENIERIA EN ORG. IND.**, en el curso con la Especialidad/Intensificación **2º (2º CICLO)**

Realizará una práctica en la provincia de **VALENCIA**, desde la fecha de inicio **08/01/07** hasta la fecha de fin **30/06/07**, por un total de **460** horas y con una bolsa mensual de **300 € / MES**.

El/la tutor/a en la Empresa/Institución será **PILAR RIVERA ROSES** que ocupa el cargo de **DIRECTORA DEPARTAMENTO DE CALIDAD** y que tiene la titulación académica de **LIC.PSICOLOGÍA**

El/la tutor/a en la Universidad será **JOSE MANUEL GARCÍA RICART** adscrito/a a la **E.T.S.I.I.** y que pertenece al departamento de **S.R.E.**



Por la Universidad Politécnica de Valencia
El Director de Políticas de Empleo



D. José Carlos Ayats Salt
(Por deleg. de firma del rector fecha 6/04/06)
EL RECTOR DE LA UPV

Por la Empresa / la Institución



PEDRO RAMÍREZ SÁNCHEZ

Nombre y apellidos del firmante
Cargo: Director Académico
CIF: G46105300



PROYECTO FORMATIVO

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES A REALIZAR POR EL/LA ESTUDIANTE

DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES A REALIZAR.

- Colaboración con la Directora del Departamento de Calidad en la tipificación de procesos.
- Elaboración de la memoria de calidad.
- Registro de datos.
- Seguimiento de las diversas áreas de mejora seleccionadas en la empresa.
- Relación con empresas del mismo ramo para el perfeccionamiento de las tareas a realizar (Benchmarking).
- Otras actividades en función de las necesidades del Departamento de Calidad.

FIRMADO:

El tutor/a en la Empresa

El/la estudiante

El tutor/a en la Universidad

De acuerdo con el Art. 5 de la Ley Orgánica 15/1999 de 13 de diciembre de protección de datos de carácter personal por el q se regula la recogida de datos, le informamos que sus datos serán integrados en un fichero automatizado con la finalidad exclusiva de gestión de empleo, prácticas en empresa y formación para el empleo, así como para la realización de encuestas, estudios y promoción de actividades propias del Servicio Integrado de Empleo de la Universidad Politécnica de Valencia. Ust tiene el derecho de acceso a esta información para cancelarla o rectificarla, dirigiéndose al Servicio Integrado de Empl Camino de Vera s/n, Edif. 6G.46022-Valencia.

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE VALENC

Anexo 2. Herramienta Perfil. Plantilla de Puntuación Final.

| 1. CRITERIOS AGENTES FACILITADORES | | | | | | | | | | | | |
|---|----------------------|-------------------------------|----------------------|----------------------|-------------------------------|----------------------|----------------------|-------------------------------|----------------------|----------------------|-------------------------------|----------------------|
| Criterio | 1 | % | 2 | % | 3 | % | 4 | % | 5 | % | | |
| Subcriterio | 1a | <input type="text"/> | 2a | <input type="text"/> | 3a | <input type="text"/> | 4a | <input type="text"/> | 5a | <input type="text"/> | | |
| Subcriterio | 1b | <input type="text"/> | 2b | <input type="text"/> | 3b | <input type="text"/> | 4b | <input type="text"/> | 5b | <input type="text"/> | | |
| Subcriterio | 1c | <input type="text"/> | 2c | <input type="text"/> | 3c | <input type="text"/> | 4c | <input type="text"/> | 5c | <input type="text"/> | | |
| Subcriterio | 1d | <input type="text"/> | 2d | <input type="text"/> | 3d | <input type="text"/> | 4d | <input type="text"/> | 5d | <input type="text"/> | | |
| Subcriterio | | | 2e | <input type="text"/> | 3e | <input type="text"/> | 4e | <input type="text"/> | 5e | <input type="text"/> | | |
| Total | | <input type="text"/> | | <input type="text"/> | | <input type="text"/> | | <input type="text"/> | | <input type="text"/> | | |
| | | : 4 | | : 5 | | : 5 | | : 5 | | : 5 | | |
| Valoración asignada al criterio | | <input type="text"/> | | <input type="text"/> | | <input type="text"/> | | <input type="text"/> | | <input type="text"/> | | |
| <p><i>Nota: La valoración asignada es la media aritmética de los porcentajes asignados a cada subcriterio. Si los solicitantes presentan razones convincentes de por qué uno o más subcriterios no son pertinentes para su organización, se puede promediar sobre el número de criterios considerados. Para evitar confusión (con una valoración cero), en los subcriterios no considerados pertinentes se debe escribir NR (no se requiere) en el cuadro precedente.</i></p> | | | | | | | | | | | | |
| 2. CRITERIO RESULTADOS | | | | | | | | | | | | |
| Criterio | 6 | % | 7 | % | 8 | % | 9 | % | | | | |
| Subcriterio | 6a | <input type="text"/> x 0,75 = | <input type="text"/> | 7a | <input type="text"/> x 0,75 = | <input type="text"/> | 8a | <input type="text"/> x 0,25 = | <input type="text"/> | 9a | <input type="text"/> x 0,50 = | <input type="text"/> |
| Subcriterio | 6b | <input type="text"/> x 0,25 = | <input type="text"/> | 7b | <input type="text"/> x 0,25 = | <input type="text"/> | 8b | <input type="text"/> x 0,25 = | <input type="text"/> | 9b | <input type="text"/> x 0,50 = | <input type="text"/> |
| Valoración asignada | <input type="text"/> | | <input type="text"/> | | <input type="text"/> | | <input type="text"/> | | <input type="text"/> | | <input type="text"/> | |
| 3. CÁLCULO DE LA PUNTUACIÓN TOTAL | | | | | | | | | | | | |
| Criterio | Valoración | | Factor | | Puntos | | | | | | | |
| 1 Liderazgo | <input type="text"/> | <input type="text"/> | x 1,0 | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | | | | | | |
| 2 Política y Estrategia | <input type="text"/> | <input type="text"/> | x 0,8 | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | | | | | | |
| 3 Personas | <input type="text"/> | <input type="text"/> | x 0,9 | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | | | | | | |
| 4 Alianzas y Recursos | <input type="text"/> | <input type="text"/> | x 0,9 | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | | | | | | |
| 5 Procesos | <input type="text"/> | <input type="text"/> | x 1,4 | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | | | | | | |
| 6 Resultados en los clientes | <input type="text"/> | <input type="text"/> | x 2,0 | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | | | | | | |
| 7 Resultados en las personas | <input type="text"/> | <input type="text"/> | x 0,9 | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | | | | | | |
| 8 Resultados en la Sociedad | <input type="text"/> | <input type="text"/> | x 0,6 | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | | | | | | |
| 9 Resultados Clave | <input type="text"/> | <input type="text"/> | x 1,5 | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | | | | | | |
| Puntuación final | | | | | | <input type="text"/> | | | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Entrar la valoración asignada a cada criterio (de las secciones 1 y 2 precedentes). • Multiplicar cada valoración por su factor para obtener los puntos parciales. • Sumar los puntos parciales de cada criterio para obtener la puntuación final. | | | | | | | | | | | | |

Anexo 3. Encuesta de Satisfacción Club Deportivo Gran Asociación

| | | | |
|---|---|---------------------------------------|---|
| Encuesta de satisfacción a padres de alumnos Encuesta n° 02 / 2006 Fecha: |  | CLUB DEPORTIVO GRAN ASOCIACIÓN |  |
|---|---|---------------------------------------|---|

1. ¿TENGO HIJOS INSCRITOS EN EL CLUB DEPORTIVO?

Sí No Indique cuántos

2. DEPORTES QUE PRACTICAN MIS HIJOS EN EL CLUB DEPORTIVO

- Psicomotricidad (Educación infantil)
 Predeporte (1º y 2º de Educación primaria)
 Baloncesto (De 3º de Ed. Primaria en adelante)

3. CUESTIONES GENERALES DE LAS ACTIVIDADES DEPORTIVAS.

Valore aquellos aspectos que se han considera relevantes en el actual desarrollo de las actividades deportivas:

| | Consideración | Na- da | Pe- co | Nor- mal | AJ- go | Mu- cho |
|---|--|-----------|-----------|-------------|-----------|------------|
| 1 | La valoración global del Club Deportivo y de sus actividades es muy positiva. | | | | | |
| 2 | Las actividades del Club se adecuan a las necesidades deportivas de mis hijos. | | | | | |
| 3 | Los horarios de las actividades deportivas son los adecuados. | | | | | |
| 4 | El servicio de estudio ha supuesto una mejora muy notable en la oferta del Club Deportivo. | | | | | |
| 5 | El servicio de estudio ha sido determinante para que mis hijos puedan practicar las actividades deportivas del Club. | | | | | |
| 6 | Los profesionales que imparten las actividades deportivas me parecen personas muy adecuadas. | | | | | |
| 7 | El material deportivo del Club me parece suficiente y adecuado a los objetivos deportivos. | | | | | |
| 8 | Las instalaciones del Club me parecen adecuadas y suficientes para las | | | | | |

| | | | | | | |
|---|-------------------------|--|--|--|--|--|
| | actividades deportivas. | | | | | |
| 9 | Otros: | | | | | |

4. OPORTUNIDADES DE MEJORA DEL CLUB

Señale aquellos aspectos que Vd. considera relevantes para el desarrollo del Club y que, a su entender, no se han abordado adecuadamente:

| | Aspectos susceptibles de mejora en el desarrollo de las actividades deportivas |
|---|--|
| 1 | |
| 2 | |
| 3 | |
| 4 | |

5. OPORTUNIDADES DE COLABORACION CON EL CLUB

Me gustaría colaborar adicionalmente con el Club, en las siguientes actividades:

| | Actividades en las que me gustaría colaborar con el Club |
|---|--|
| 1 | |
| 2 | |
| 3 | |

6. CONTINUIDAD EN EL CLUB

¿Tiene prevista la continuidad de sus hijos en el Club Deportivo para el próximo año?

Sí No

Anexo 4. Modelo Encuestas sobre convivencia escolar

Questionario Para El Profesorado Sobre El Estado Inicial De La Convivencia Escolar

Fecha:


**GRAN ASOCIACION
COLEGIO**

Departamento de Calidad

1. ¿Cómo dirías que te llevas con tus compañeros y compañeras?
 Bien Normal Regular Mal

2. ¿Y con los alumnos y alumnas?
 Bien Normal Regular Mal

3. ¿Cómo crees que te perciben tus compañeros? ¿Qué visión crees que tienen de tí?
 Muy Positiva Ni buena ni mala No me conocen realmente
 Creo que tienen mala imagen de mí

4. ¿Y tus alumnos y alumnas?
 Muy Positiva Ni buena ni mala No me conocen realmente
 Creo que tienen mala imagen de mí

5. ¿Crees que hay diferencia entre tus normas de clase y las de otros profesores?
 Muchas Algunas, poco importantes Ninguna No sé

6. ¿Cómo es tu relación con las familias de tus alumnos y alumnas?
 Muy buena Buena Regular Mala Inexistente

7. ¿En qué medida crees que las familias deben participar en la convivencia del centro?
 En la AMPA Atención a resultados académicos Si su hijo/a va mal
 En cosas complementarias En los planes de convivencia
 Si son llamados

8. En tu opinión, ¿cuánto se repiten las siguientes situaciones en tu centro?

| | Situación | Nada | Poco | Regular | Mucho |
|---|--|------|------|---------|-------|
| 1 | Enfrentamientos entre los alumnos y el profesor: | | | | |
| 2 | Malas contestaciones en clase: | | | | |
| 3 | No se respetan las normas: | | | | |
| 4 | Los alumnos se insultan: | | | | |

| | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|
| 5 | Los alumnos se pelean: | | | | |
| 6 | Hay grupitos que no se llevan bien: | | | | |
| 7 | Hay niños que no están integrados y se sienten solos: | | | | |
| 8 | Los profesores van cada uno a lo suyo: | | | | |
| 9 | Los alumnos piensan que los profesores no los entienden: | | | | |
| 8 | Los alumnos están desmotivados, se aburren: | | | | |

9. ¿De las situaciones anteriores, cuáles y de qué manera te afectan personalmente?

10. ¿Qué propuestas o actividades sugerirías que se realizaran en el centro para mejorar las relaciones entre todos?

11. ¿Quién las llevaría a cabo?

12. ¿En qué actividades te involucrarías tú personalmente?

Cuestionario Para Estudiantes Sobre El Estado Inicial De La Convivencia Escolar

Fecha:


**GRAN ASOCIACION
COLEGIO**
 Departamento de Calidad

1. ¿Cómo te llevas con tus compañeros?

Bien Normal Regular Mal

2. ¿Y con los profesores?

Bien Normal Regular Mal

3. ¿Qué opinión crees que tienen de ti tus compañeros?

Buena Normal Regular Mala

4. ¿Qué opinión crees que tienen de ti tus profesores?

Buena Normal Regular Mala

5. ¿Hay diferencias entre las normas de clase de unos profesores y otros?

Muchas Algunas Ninguna

6. ¿Participan los padres y madres en la vida del centro?

La mayoría Algunos Casi Ninguno Ninguno

7. ¿En qué participan? (Escribe lo que quieras en los espacios vacíos)

En nada Recoger las notas Si su hijo/a va mal
 En la APA En las fiestas Van si los llaman

_____ _____

8. ¿Cuánto se repiten las siguientes situaciones en el centro?

| | Situación | Nada | Poco | Regular | Mucho |
|---|--|------|------|---------|-------|
| 1 | Enfrentamientos entre los alumnos y el profesor: | | | | |
| 2 | No se respetan las normas: | | | | |
| 3 | Los alumnos se insultan: | | | | |
| 4 | Los alumnos se pelean: | | | | |

| | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|
| 5 | Hay grupitos que no se llevan bien: | | | | |
| 6 | Hay niños que no están integrados y se sienten solos: | | | | |
| 7 | Los alumnos piensan que los profesores no los entienden: | | | | |
| 8 | Los alumnos están desmotivados, se aburren: | | | | |

9. ¿De las situaciones anteriores, cuáles y de qué manera te afectan personalmente?

10. ¿Qué propuestas o actividades sugerirías que se realizaran en el centro para mejorar las relaciones entre todos?

11. ¿Quién debería hacer esas actividades?

12. ¿Qué crees que deberías hacer tú mismo o misma?

Cuestionario Para Familias Sobre La Convivencia Escolar

Fecha:

1. ¿Cómo es su relación con el equipo directivo del centro? (Director Titular, Director Académico, Jefatura de Estudios)

Buena Normal Regular Mala Me da igual

2. ¿Y con el profesorado?

Buena Normal Regular Mala Me da igual

3. ¿Y con el tutor o tutora de su hijo este año?

Buena Normal Regular Mala Me da igual

4. ¿Qué situaciones conflictivas ha observado en el centro?

5. ¿Conoce las normas de convivencia del centro (información a padres)? ¿Qué opinión le merecen?

6. ¿Participa en la vida social del centro?

Mucho Normal Poco Nada

7. ¿En qué participa? (Escriba en los espacios vacíos si lo necesita)

En nada Asistencia a reuniones del centro

Si su hijo/a va mal En la AMPA

Perceptuaciones y Formación (Escuela de Padres...) _____

8. En su opinión, ¿cuáles de la siguiente lista de fenómenos y problemas suceden en el centro?

| | Situación | Nada | Poco | Regular | Mucho |
|---|--|------|------|---------|-------|
| 1 | Enfrentamientos entre los alumnos y el profesor: | | | | |
| 2 | No se respetan las normas: | | | | |
| 3 | Los alumnos se insultan: | | | | |
| 4 | Los alumnos se pelean: | | | | |
| 5 | Hay grupitos que no se llevan bien: | | | | |
| 6 | Hay niños que no están integrados y se sienten solos: | | | | |
| 7 | Los alumnos piensan que los profesores no los entienden: | | | | |
| 8 | Los alumnos están desmotivados, se aburren: | | | | |
| 9 | Los padres ponen en tela de juicio a los profesores: | | | | |

9. ¿De las situaciones anteriores, cuáles y de qué manera afectan personalmente a su hijo o hija?

10. ¿Qué aspectos de la convivencia del centro cree que son mejorables? ¿Cómo se haría? ¿Quién lo haría?

11. ¿En cuáles usted mismo / a desearía ayudar? ¿Cómo lo haría?

Etapa Infantil.

Puntúe las siguientes afirmaciones utilizando la escala que le proporcionamos a continuación:

1. muy insatisfecho
2. insatisfecho
3. de acuerdo
4. satisfecho
5. muy satisfecho

FORMACIÓN ACADÉMICA Y HUMANA 1 2 3 4 5

1. Las enseñanzas recibidas por nuestro hijo/a corresponden a lo que esperaba del Centro.
2. Considero que se exige a mi hijo/a según sus posibilidades.
3. Considero que la cantidad de tareas que mi hijo lleva a casa son las adecuadas.
4. Considero que el plan de formación (esfuerzo en la adquisición de hábitos) es el adecuado.
5. Existe un clima escolar adecuado en el Centro.
6. Considero correcta la normativa de convivencia (disciplina) dentro del Centro.
7. Valoración general de la formación humana y espiritual.

SERVICIOS 1 2 3 4 5

8. Servicio de Comedor.
9. Seguro Escolar.
10. Gabinete Psicopedagógico.
11. Actividades extraescolares.
12. Limpieza y mantenimiento de las instalaciones.
13. Atención en la Secretaría.

COLEGIO - FAMILIAS 1 2 3 4 5

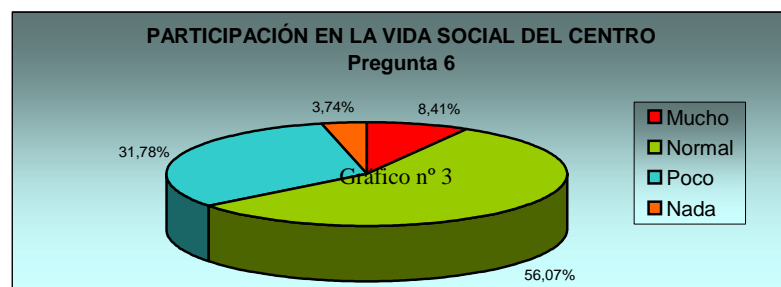
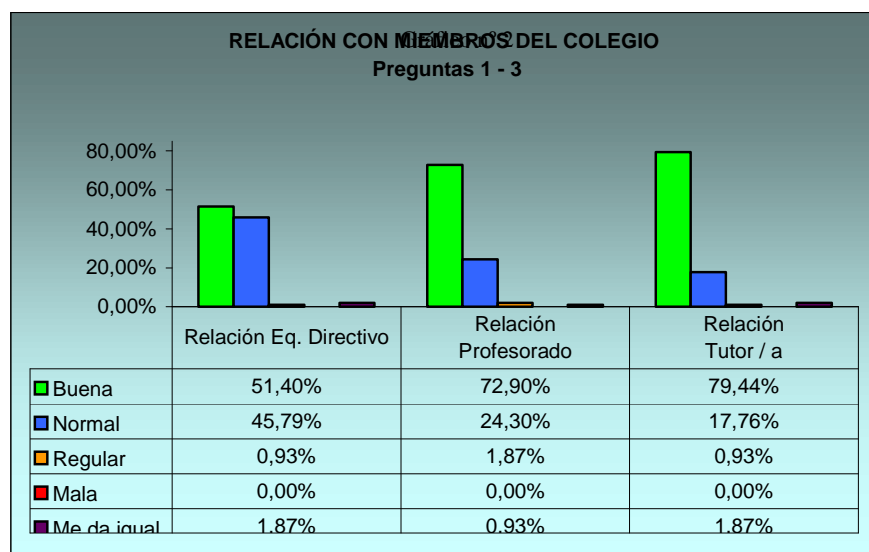
14. Estoy satisfecho/a con el trato y atención recibido por los preceptores.
15. Estoy satisfecho/a con el trato y atención recibidos por la Dirección.
16. El horario de atención a padres es adecuado.
17. Tengo confianza en el Centro.
18. Dispongo de los canales adecuados para participar en la vida en el Centro.
19. La documentación que se utiliza en el Centro para comunicarse con nosotros es sencilla y práctica. Llega por los canales adecuados.

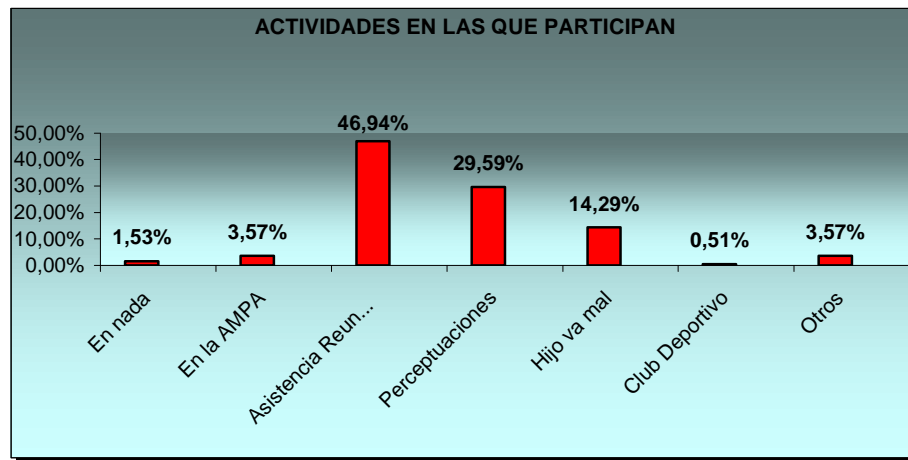
Anexo 5. Resultados de las encuestas sobre convivencia escolar

▪ Resultados Familias:

La participación de los padres en esta encuesta fue de un **36,77%**. (97 familias en total). Otros resultados generales se pueden observar en las gráficas que se presentan a continuación:

Gráfico n° 1





La pregunta N° 8 del cuestionario a familias incluía una lista de fenómenos y problemas, los cuales debían clasificarse según fuese el caso en Nada, Poco, Regular ó Mucho. En la siguiente tabla se dan a conocer dichos fenómenos:

| | Fenómenos / Problemas |
|---|--|
| 1 | Enfrentamientos entre los alumnos y el profesor. |
| 2 | No se respetan las normas. |
| 3 | Los alumnos se insultan. |
| 4 | Los alumnos se pelean. |
| 5 | Hay grupitos que no se llevan bien. |
| 6 | Hay niños que no están integrados y se sienten solos. |
| 7 | Los alumnos piensan que los profesores no los entienden. |
| 8 | Los alumnos están desmotivados, se aburren. |
| 9 | Los padres ponen en tela de juicio a los profesores. |

Los resultados fueron los siguientes:

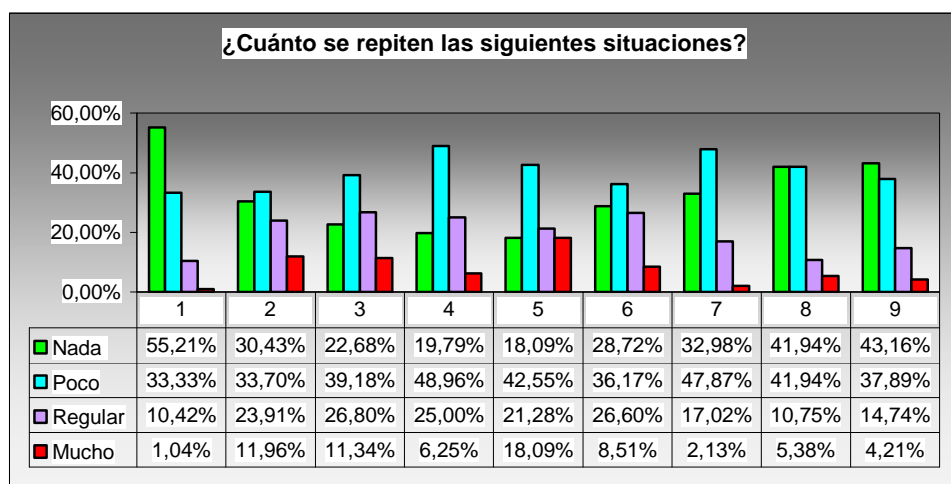


Gráfico n° 4

▪ Resultados Alumnos:

La encuesta se realizó a los alumnos desde 5° primaria hasta 2° Bachillerato (224 alumnos). Un total de 201 alumnos respondieron dicha encuesta con lo cual se obtiene una **participación del alumnado del 89,73%**.

Otros resultados de la encuesta fueron:

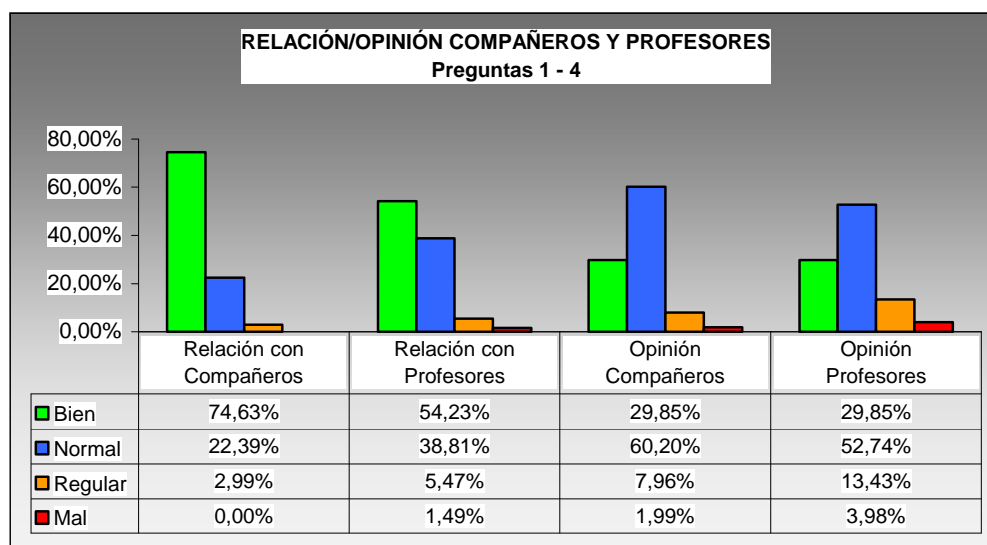


Gráfico n° 5

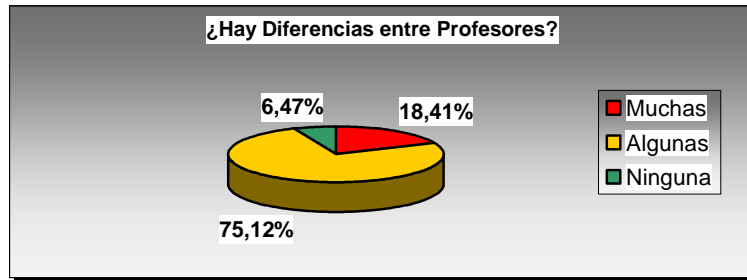


Gráfico n° 6

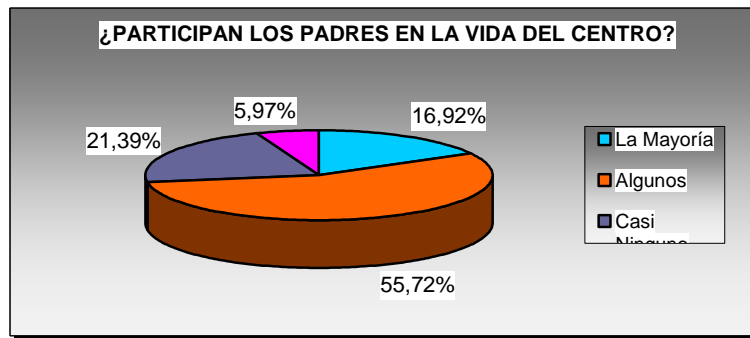


Gráfico n° 7

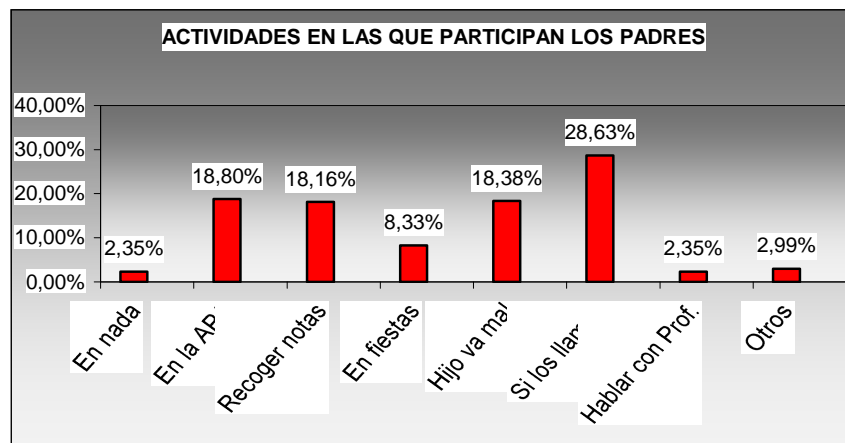


Gráfico n° 8

Al igual que en el cuestionario para las familias, a los alumnos se le planteó la siguiente lista de situaciones:

| | Situación |
|---|--|
| 1 | Enfrentamientos entre los alumnos y el profesor. |
| 2 | No se respetan las normas. |
| 3 | Los alumnos se insultan. |
| 4 | Los alumnos se pelean. |
| 5 | Hay grupitos que no se llevan bien. |
| 6 | Hay niños que no están integrados y se sienten solos. |
| 7 | Los alumnos piensan que los profesores no los entienden. |
| 8 | Los alumnos están desmotivados, se aburren. |

Los resultados se muestran en el siguiente gráfico:

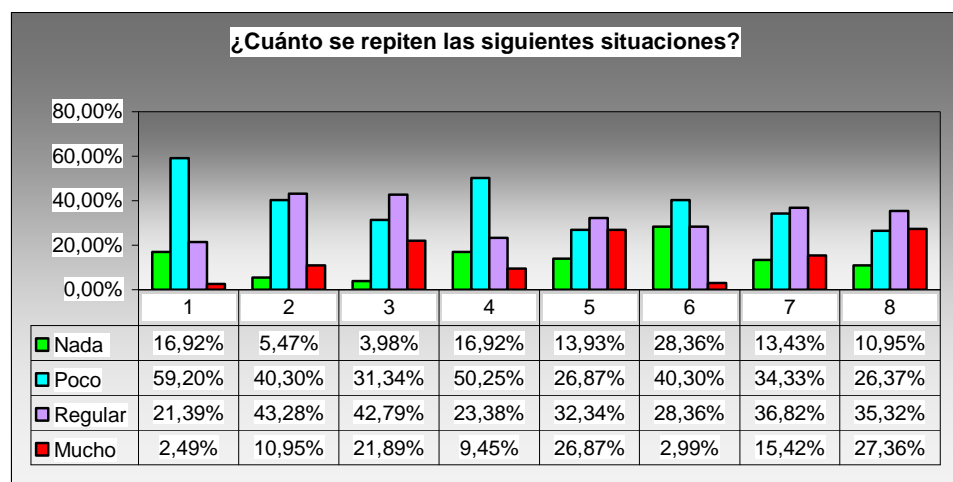


Gráfico n° 9

▪ Resultados Profesores del Centro:

22 de los 28 miembros del profesorado completaron la encuesta, lo cual equivale a un **porcentaje de participación del 78,57%**. A continuación se detallarán otros resultados obtenidos.

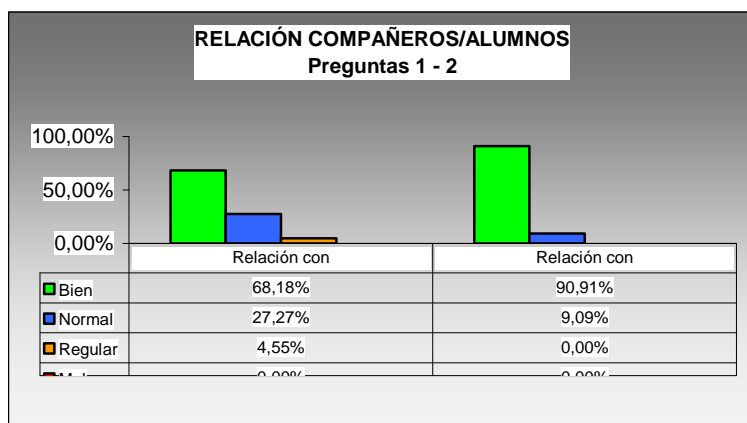


Gráfico nº 10

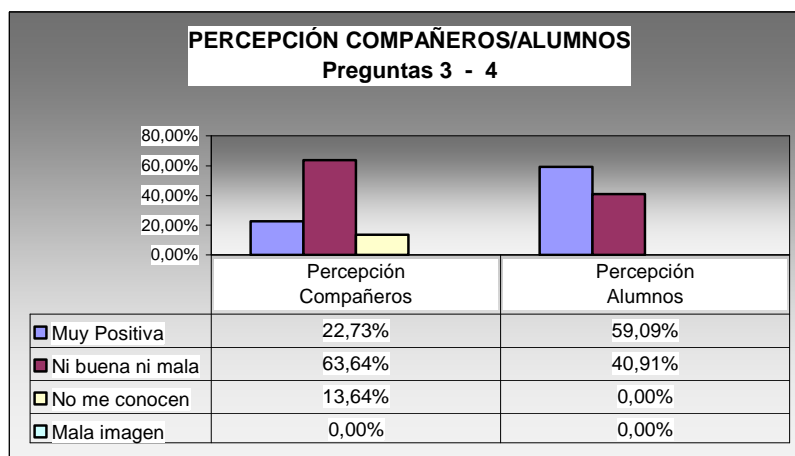


Gráfico nº 11

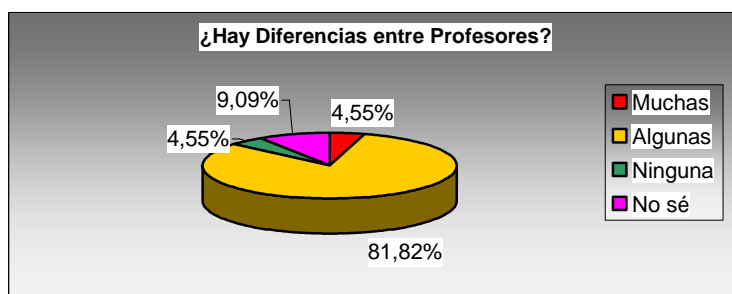


Gráfico nº 12

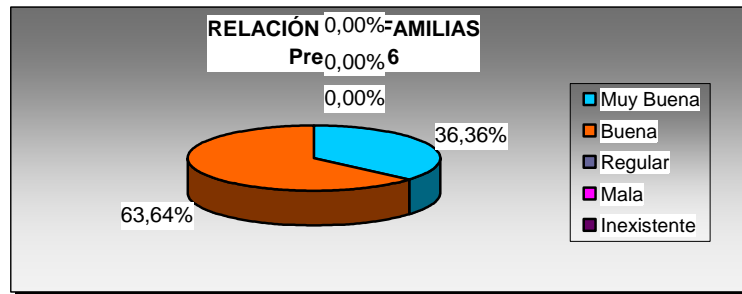


Gráfico n° 13

Según la opinión de los profesores los padres de los alumnos deberían participar en las siguientes actividades para ayudar en la convivencia del centro:

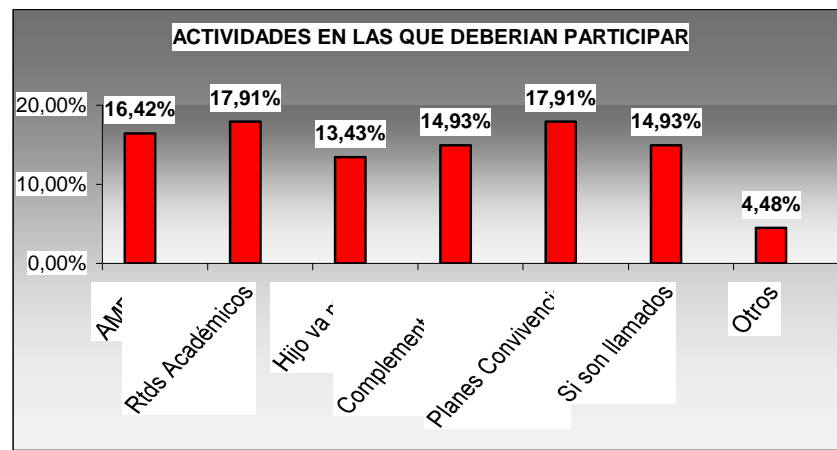


Gráfico n° 14

Por otra parte, la lista de fenómenos que se planteó a los profesores del centro fue la siguiente:

| | Situación |
|----|--|
| 1 | Enfrentamientos entre los alumnos y el profesor. |
| 2 | Malas contestaciones en clase. |
| 3 | No se respetan las normas. |
| 4 | Los alumnos se insultan. |
| 5 | Los alumnos se pelean. |
| 6 | Hay grupitos que no se llevan bien. |
| 7 | Hay niños que no están integrados y se sienten solos. |
| 8 | Los profesores van cada uno a lo suyo. |
| 9 | Los alumnos piensan que los profesores no los entienden. |
| 10 | Los alumnos están desmotivados, se aburren. |

La opinión de los profesores con respecto a la repetición de estas situaciones se aprecia en el Gráfico n° 15.

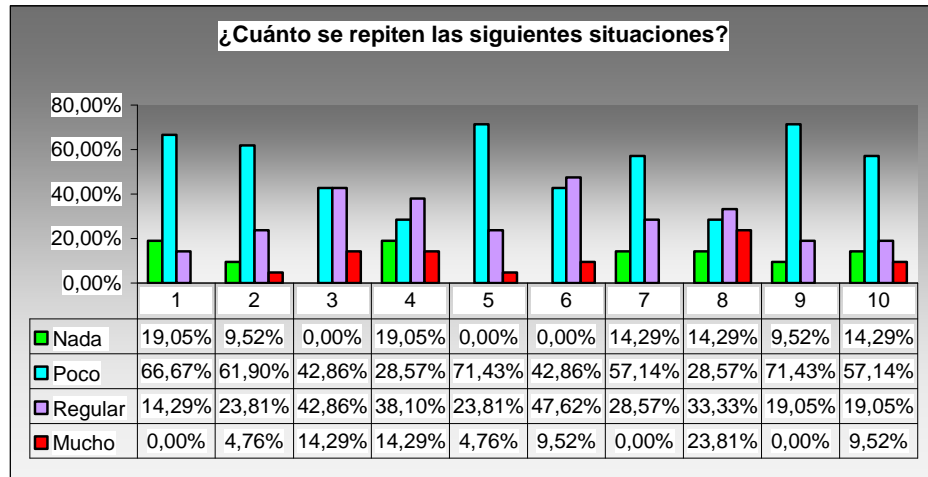


Gráfico n° 15

Respuestas generales a las preguntas abiertas planteadas en los cuestionarios:

Al observar los diferentes cuestionarios sobre convivencia escolar (familias, alumnos y profesorado) se pueden identificar varias preguntas de opinión personal, sobre diversos aspectos relacionados con este tema. A continuación se darán a conocer las respuestas o sugerencias hechas por los encuestados de mayor relevancia.

▪ Familias:

| Pregunta 4: ¿Qué situaciones conflictivas ha observado en el centro? | |
|---|----------------------------------|
| Comentario | Nº de veces que se repite |
| No he observado ninguna. | 35 |
| No sabe, no contesta. | 28 |
| Nada fuera de lo normal. | 13 |
| Conflictos en horas no lectivas. (comedor, patio) | 11 |
| Abusos, acosos, por parte de algunos alumnos hacia otros. | 6 |
| Los alumnos mayores molestan a los más pequeños. | 4 |
| Peleas en la puerta del colegio con alumnos de otros centros escolares. | 4 |
| Pregunta 5: ¿Conoce las normas de convivencia del centro? ¿Qué opinión le merecen? | |
| Comentario | Nº de veces que se repite |
| Si las conozco. Son adecuadas | 73 |
| No las conozco. | 13 |
| No sabe, no contesta. | 11 |
| Si las conozco, pero podrían mejorarse. | 4 |
| Si las conozco, pero no se cumplen. | 4 |
| Pregunta 9: ¿De las situaciones anteriores cuáles afectan directamente a tu hijo? | |
| | Nº de veces |

| Situación | que se repite |
|--|----------------------------------|
| Ninguna le afecta a mi hijo. | 37 |
| No sabe, no contesta. | 22 |
| Los alumnos se insultan. | 19 |
| Los alumnos se pelean. | 16 |
| Los alumnos están desmotivados, se aburren. | 15 |
| Hay grupitos que no se llevan bien. | 9 |
| Hay niños que no están integrados y se sienten solos. | 8 |
| Pregunta 10: ¿Qué aspectos de la convivencia del centro cree que son mejorables? | |
| Comentario | Nº de veces que se repite |
| No sabe, no contesta. | 47 |
| Formar a padres y alumnos. (relaciones humanas, urbanidad, modales, comportamiento, etc.) | 18 |
| Mayor control y vigilancia en horas de patio y comedor. | 14 |
| Actividades de integración (juegos, excursiones, etc.) entre padres, profesores y alumnos. | 10 |
| Todo está bien. | 5 |
| Pregunta 11: ¿En cuáles usted mismo/a desearía ayudar? ¿Cómo lo haría? | |
| Comentario | Nº de veces que se repite |
| No sabe, no contesta. | 63 |
| Participando en las actividades que se organicen, siempre y cuando el Horario lo permita. | 26 |
| Inculcando disciplina y respeto a mi hijo en casa. | 5 |

- Profesores del Centro:

| Pregunta 9: ¿De las situaciones anteriores cuáles te afectan personalmente? | |
|---|----------------------------------|
| Situación | Nº de veces que se repite |
| Los profesores van cada uno a lo suyo. | 6 |
| Hay niños que nos están integrados y se sienten solos. | 4 |
| Ninguna me afecta. | 3 |
| Los alumnos están desmotivados, se aburren. | 3 |
| Todas me afectan. | 2 |
| Los alumnos se insultan. | 1 |
| Malas contestaciones en clase. | 1 |
| Hay grupitos que no se llevan bien. | 1 |
| Enfrentamientos entre los alumnos y el profesor. | 1 |
| Pregunta 10: ¿Qué propuestas sugerirías que se realizaran para mejorar las relaciones? | |
| Comentario | Nº de veces que se repite |
| Actividades centradas en el desarrollo de habilidades sociales tanto para alumnos como para profesores. | 6 |
| Actividades de integración entre profesores , alumnos (dentro y fuera del colegio.) | 8 |
| Reuniones entre profesores de diferentes etapas. (Incluyendo dirección) | 5 |
| Establecer normas comunes para todo el profesorado. | 2 |
| Mas trabajo en equipo entre profesores. | 3 |
| Poner el Plan PREVI en marcha. | 1 |
| Crear conciencia en los alumnos sobre las normas del centro. | 1 |

| | |
|--|----------------------------------|
| Solucionar problemas en patios de 12 a 15 horas. | 1 |
| Elaborar un reglamento interno más práctico. | 1 |
| Mayor coordinación entre dirección y profesorado. | 1 |
| Pregunta 11: ¿Quién las llevaría a cabo? | |
| Comentario | Nº de veces que se repite |
| Los profesores en general. | 4 |
| La Dirección. | 4 |
| Todos los miembros del colegio. | 4 |
| Un equipo de profesores. | 1 |
| El Departamento de formación | 2 |
| Psicólogos (internos o externos) | 1 |
| No sabe, no contesta. | 1 |
| Pregunta 12: ¿En qué actividades te involucrarías tú personalmente? | |
| Comentario | Nº de veces que se repite |
| En todas las actividades que se organicen y supongan una mejora real. | 13 |
| Actividades en las que pueda aportar algo. | 2 |
| En una revisión del RRI y normas del centro. | 1 |
| En actividades de educación - formación. | 1 |
| No sabe, no contesta. | 2 |

▪ Alumnos:

| Pregunta 9: ¿De las situaciones anteriores, cuáles y de qué manera te afectan personalmente? | | | | | | | | |
|---|--------|--------|-------|-------|-------|-------|--------|--------|
| Situación | 5°PRIM | 6°PRIM | 1°ESO | 2°ESO | 3°ESO | 4°ESO | 1°BACH | 2°BACH |
| Enfrentamientos entre los alumnos y el profesor. | | 2 | 9 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 |
| No se respetan las normas. | 2 | | 2 | | | 3 | | 2 |
| Los alumnos se insultan. | 13 | 3 | 7 | 7 | 1 | 3 | 3 | 1 |
| Los alumnos se pelean. | 10 | 4 | | | | 3 | | |
| Hay grupitos que no se llevan bien. | 7 | 3 | 5 | 7 | 2 | 3 | 4 | 2 |
| Hay niños que no están integrados y se sienten solos. | 1 | 5 | 1 | 3 | 2 | | 1 | 2 |
| Los alumnos piensan que los profesores no los entienden. | 1 | 1 | | 3 | | | 3 | 3 |
| Los alumnos están desmotivados, se aburren. | | | 2 | 10 | 4 | 12 | 8 | |
| Ninguna me afecta. | 1 | 12 | 1 | 4 | 9 | 7 | 9 | 11 |
| Pregunta 10: ¿Qué propuestas o actividades sugerirías que se realizaran en el centro para mejorar las relaciones entre todos? | | | | | | | | |
| Comentario | 5°PRIM | 6°PRIM | 1°ESO | 2°ESO | 3°ESO | 4°ESO | 1°BACH | 2°BACH |
| Propiciar encuentros entre varios cursos y con los profesores, para relacionarse con diferentes personas. (meriendas, excursiones, juegos, fiestas, etc.) | 7 | 6 | 15 | 12 | 16 | 17 | 13 | 10 |
| Reuniones colectivas en las cuales se discutieran los conflictos. | | | 1 | | | 1 | 3 | 1 |
| Charlas o actividades relacionadas con la convivencia escolar. | 4 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 1 | 4 |
| Mejorar la vigilancia en el tiempo libre (comedor, recreo, etc.) | 4 | 2 | | 1 | | | | |
| Pregunta 11: ¿Quién debería hacer esas actividades? | | | | | | | | |
| Comentario | 5°PRIM | 6°PRIM | 1°ESO | 2°ESO | 3°ESO | 4°ESO | 1°BACH | 2°BACH |
| El director académico. | 16 | | | 1 | 2 | | 2 | |
| Los profesores. | 16 | 6 | 10 | 8 | 10 | 8 | 9 | 12 |
| Los alumnos. | | 6 | 11 | 6 | 5 | 6 | 7 | 11 |
| Todos los miembros del centro. | 1 | 6 | | 4 | 3 | 3 | 6 | 3 |
| Padres de Familia. | | | 4 | | | | | 1 |
| Alguien externo al colegio. | | | | | 4 | 5 | | |
| Pregunta 12: ¿Qué crees que deberías hacer tú mismo o misma? | | | | | | | | |
| Comentario | 5°PRIM | 6°PRIM | 1°ESO | 2°ESO | 3°ESO | 4°ESO | 1°BACH | 2°BACH |
| Mejorar mi relación con otros compañeros. | 5 | 10 | 10 | 9 | 2 | 4 | 5 | 5 |
| Participar en las actividades que se organicen. | | | | 1 | 3 | 5 | 4 | 7 |
| Nada. | 1 | | 1 | 3 | 6 | 8 | 3 | 1 |

OBSERVACIONES:

- Total de encuestados: 201alumnos. Distribuidos de la siguiente manera: 5°PRIM: 24, 6°PRIM: 25, 1°ESO: 21, 2°ESO: 25, 3°ESO: 25, 4°ESO: 29, 1°BACH: 27, 2°BACH: 25.
- Los números indican la cantidad de veces que se repite el comentario en cada curso.

Anexo 6. Plan de Acción 2007 Colegio Gran Asociación

Plan de Acción

| | |
|--|---------------------------------------|
| Nombre de la organización | COLEGIO GRAN ASOCIACION |
| Dirección | C/ Padre de Huérfanos, 3 y 5 |
| Persona de contacto | Pilar Rivera Roses |
| Número de teléfono | 963911791 |
| Fax | 963911813 |
| Dirección de correo electrónico | privera@granasociacion.org |
| Fecha de la Autoevaluación | 3ª autoevaluación Febrero 2007 |

Por favor, tenga en cuenta que:

Su Plan de acción debe:

- Tener las páginas numeradas.
- No exceder de las 12 páginas (incluida ésta).
- Estar mecanografiado. Los caracteres no deben tener un tamaño inferior a 10.
- Mantener la estructura de los cuadros y márgenes que se ofrecen.

1ª Parte: Resultados de la Autoevaluación:

| Resultados de la Evaluación | Áreas de Mejora |
|---|--|
| Qué áreas de mejora relativas al Liderazgo se identificaron como resultado de la evaluación | <ul style="list-style-type: none"> Mejorar y sistematizar con datos y evidencias los canales de comunicación interna. |
| Qué áreas de mejora relativas a la Política y Estrategia se identificaron como resultado de la evaluación | <ul style="list-style-type: none"> Revisión sistemática de los indicadores de los procesos clave para alinearlos a la política y estrategia del centro. |
| Qué áreas de mejora relativas a las Personas se identificaron como resultado de la evaluación | <ul style="list-style-type: none"> Revisión del cuestionario de evaluación del personal y comparación con otras organizaciones y poner acciones formativas. |
| Qué áreas de mejora relativas a las Alianzas y Recursos se identificaron como resultado de la evaluación | <ul style="list-style-type: none"> Elaborar un Plan sistemático de Política Medioambiental. |
| Qué áreas de mejora relativas a los Procesos se identificaron como resultado de la evaluación | <ul style="list-style-type: none"> Revisión de indicadores y objetivos de medición de los procesos del centro. |
| Qué áreas de mejora relativas a los Resultados en los Clientes se identificaron como resultado de la evaluación | <ul style="list-style-type: none"> Mejorar la implicación de las familias en las actividades organizadas por el centro. |
| Qué áreas de mejora relativas a los Resultados en las Personas se identificaron como resultado de la evaluación | <ul style="list-style-type: none"> Mejorar la percepción que tiene el personal de los esfuerzos y logros que hace el centro en favor de su formación y reciclaje. |
| Qué áreas de mejora relativas a los Resultados en la Sociedad se identificaron como resultado de la evaluación | <ul style="list-style-type: none"> Diseñar un cuestionario acerca de la percepción que tiene el entorno sobre nuestra organización. |
| Qué áreas de mejora relativas a los Resultados Clave se identificaron como resultado de la evaluación | <ul style="list-style-type: none"> Definir los indicadores claves del centro y comparar con otras organizaciones. |
| Qué áreas de mejora que afecten a más de un criterio se identificaron como resultado de la Autoevaluación | <ul style="list-style-type: none"> Elaborar un Plan de Convivencia Escolar atendiendo a las necesidades de las familias, alumnos y profesores. |

2ª Parte: Criterios de Priorización

| Priorizar las acciones de mejora | Criterios utilizados para priorizar los resultados de la Autoevaluación |
|--|---|
| <p>Describe los criterios utilizados para evaluar y priorizar todas las áreas de mejora identificadas en la Autoevaluación.</p> <p>La descripción podría reflejar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Misión o Visión de la organización. • Factores Críticos de Éxito relevantes para el mercado o el sector en que opera la organización. • Objetivos Estratégicos. • Objetivos del Plan de Negocio. • Resultados Clave. • Requisitos de los Clientes, Empleados y Sociedad. | <p>En las dos primeras autoevaluaciones se priorizaron las acciones de mejora atendiendo a los criterios de satisfacción de clientes externos e internos. En ambos planes de acción se obtuvieron muy buenos resultados.</p> <p>En esta 3ª autoevaluación (Feb.2007) las áreas de mejora van en la línea de lograr un tratamiento sistemático de toda la información que se recoja en el centro y compararla con otras organizaciones, además de continuar con la búsqueda de una mayor satisfacción, mejorando la gestión por procesos, de nuestros clientes y de la sociedad en general. Además, atendiendo a las indicaciones generales dadas por la administración, desarrollar proyectos de mejora de la convivencia. Por este motivo los criterios utilizados para priorizar han sido los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - La comunicación interna. - El compromiso con el medio ambiente. - La satisfacción de los clientes (gestión por procesos, plan de convivencia, mayor implicación de las familias en el centro) - Clientes internos (formación y satisfacción) - La percepción del entorno. - Benchmarking. <p>Entendemos que priorizando las acciones de mejora en esta dirección el centro seguirá en la línea de la mejora continua y mejorando la percepción que tienen del centro tanto los clientes internos como los clientes externos.</p> |

3ª Parte: Relevancia de las Acciones de mejora para el centro

| | |
|---|---|
| Relevancia de la Acción de Mejora 1 | Título: Elaborar un Plan de Convivencia Escolar atendiendo a las necesidades de las familias, alumnos y profesores. |
| Por qué fue seleccionada la Acción de Mejora 1 y qué relevancia reviste para tu organización | Aprender a convivir con los demás además de constituir una finalidad esencial de la educación, representa uno de los principales retos para los sistemas educativos actuales. Es por esto que nuestro centro ha planteado la elaboración de un plan de convivencia como una acción imprescindible para la construcción de un ambiente escolar más democrático, más solidario, más cohesionado y más pacífico. |
| Cómo contribuye o apoya otros enfoques de la organización la Acción de Mejora 1 | Con la elaboración del Plan de convivencia escolar contribuiremos a la mejora de la comunicación en el centro y a una mayor satisfacción de nuestros clientes: los alumnos y sus familias, así como los trabajadores del centro. Pretendemos llevar nuestros objetivos educativos más allá del estricto campo del conocimiento y, más concretamente, señalar la necesidad de que los alumnos aprendan en el centro a convivir, conociendo mejor a los demás y creando una atmósfera que impulse la solución pacífica e inteligente de los conflictos. |
| Qué impacto esperas que tenga la Acción de Mejora 1 en tu centro, objetivos y resultados de la organización | Estamos convencidos de la importancia de la buena convivencia en el centro como requisito indispensable, no sólo para la mejora de la calidad de la educación y la satisfacción de nuestros clientes, sino también para impulsar la formación integral de los padres y alumnos como buenos ciudadanos y favorecer su transición desde el centro docente a la formación superior y la vida laboral. |
| Relevancia de la Acción de Mejora 2 | Título: Mejorar la implicación de las familias en las actividades organizadas por el centro. |
| Por qué fue seleccionada la Acción de Mejora 2 y qué relevancia reviste para tu organización | Ante la inquietud de un grupo numeroso de padres acerca de la posibilidad de realizar actividades deportivas en el centro, una comisión de éstos y el equipo directivo del centro trata de darles respuesta, de allí surge la idea de crear un Club Deportivo, que tendrá como principal objetivo trasladar a las familias una oferta deportiva propia de nuestro colegio además de ofrecer a los alumnos la oportunidad de integrar el deporte en su formación. |
| Cómo contribuye o apoya otros enfoques de la organización la Acción de Mejora 2 | Con la creación del Club Deportivo Gran Asociación reforzaremos la confianza entre las familias y el equipo directivo. El apoyo brindado por el centro, a una idea que nace de un grupo de padres pensando en el bienestar de sus hijos, se traduce claramente en satisfacción para nuestros clientes. Por otra parte, con la práctica de deporte en el colegio estaremos apoyando el ideario de nuestro centro y apostando por una formación integral. |
| Qué impacto esperas que tenga la Acción de Mejora 2 en tu centro, objetivos y resultados de la organización | Con esta acción de mejora esperamos que los padres de familia se sientan miembros activos de nuestro centro, capaces de proponer y generar ideas que busquen el beneficio de toda la institución. Al mismo tiempo, alcanzaremos un mayor grado de satisfacción y fidelidad del cliente al ofrecer nuevas opciones de formación, al mejorar las instalaciones y equipamientos deportivos y al lograr implicarlos en actividades extraescolares. |
| Relevancia de la Acción de Mejora 3 | Título: Mejorar la percepción que tiene el personal de los esfuerzos y logros que hace el centro en favor de su formación y reciclaje. |
| Por qué fue seleccionada la Acción de Mejora 3 y qué relevancia reviste para tu organización | Esta acción de mejora consiste en la realización de un plan de reciclaje del profesorado, específicamente en cuanto a la obtención de los grados elemental y mitjá de valenciano. Es seleccionada al conocer la situación concreta del profesorado observando que el 50% de los profesores que conforman la plantilla del colegio no poseen el grado del mitjá. |
| Cómo contribuye o apoya otros enfoques de la organización la Acción de Mejora 3 | Mediante la obtención de los niveles elemental y mitjá de valenciano por parte del profesorado de nuestro centro, contribuiremos entre otros con la difusión de la lengua tradicional de nuestra comunidad, con el rescate de costumbres de nuestros antepasados y con la formación profesional de nuestro personal docente, lo cual revierte de manera positiva y fundamental en nuestro alumnado. |
| Qué impacto esperas que tenga la Acción de Mejora 3 en tu centro, objetivos y resultados de la organización | Esperamos que con la realización de los cursos de valenciano los niveles de formación, satisfacción y motivación del profesorado aumenten, al tratarse de una acción que claramente emprende el centro en favor de su personal docente. Pretendemos lograr un impacto importante en los resultados de las encuestas de satisfacción docente, los cuales muestran una tendencia positiva desde hace 4 años. |

4ª Parte: Matriz y Criterios de Priorización:

CRITERIOS DE PRIORIZACIÓN: Se han tenido en cuenta las siguientes directrices:

- Acciones de mejora que incidan en la mejora de la formación del personal y su satisfacción para que influyan en la satisfacción de los clientes externos.
- Acciones de mejora que faciliten la implicación de las familias en el centro y mejoren la convivencia entre alumnos, profesores y familias.

Priorizando con estos criterios consideramos que aumentará la satisfacción de los clientes internos (comunicación, política de medio ambiente, formación) y la de los clientes externos (plan de convivencia e implicación de las familias en el centro).

| A | B | C | D | E |
|--|-------------------------------|----------------------------|------------------|---------|
| ACCIÓN | IMPACTO sobre la organización | CAPACIDAD para implantarla | PUNTUACIÓN (BxC) | RANKING |
| Mejorar y sistematizar con datos y evidencias los canales de comunicación interna. | 4 | 2 | 8 | 6 |
| Elaborar un Plan sistemático de Política Medioambiental. | 4 | 4 | 16 | 4 |
| Mejorar la implicación de las familias en las actividades organizadas por el centro. | 4 | 5 | 20 | 2 |
| Mejorar la percepción que tiene el personal de los esfuerzos y logros que hace el centro en favor de su formación y reciclaje. | 5 | 4 | 20 | 3 |
| Diseñar un cuestionario acerca de la percepción que tiene el entorno sobre nuestra organización. | 4 | 3 | 12 | 5 |
| Elaborar un Plan de Convivencia Escolar atendiendo a las necesidades de las familias, alumnos y profesores. | 5 | 5 | 25 | 1 |

5ª Parte: Visión Global del Plan de Acción

| A Prioridad en el Ranking | B Acción | C Propietario | D Fecha de Finalización del despliegue | E Diagrama Gantt de acciones | | | | | | | | | | | | F Estado | |
|------------------------------------|--|--------------------------------------|---|---------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|-------------|-------|
| | | | | O | N | D | E | F | M | A | M | J | J | A | S | | |
| 1 | Elaborar un Plan de Convivencia Escolar atendiendo a las necesidades de las familias, alumnos y profesores. | Jefe de Estudios | Junio 2007 | | | X | X | X | X | X | X | X | | | | | verde |
| 2 | Mejorar la implicación de las familias en las actividades organizadas por el centro. | Responsable de la Comisión de Padres | Abril 2007 | | X | X | X | X | X | X | | | | | | | verde |
| 3 | Mejorar la percepción que tiene el personal de los esfuerzos y logros que hace el centro en favor de su formación y reciclaje. | Director Titular | Junio 2007 | | X | X | X | X | X | X | X | X | | | | | verde |
| 4 | Diseño del Plan de Gestión Medioambiental. | Directora de Calidad | Septiembre 2007 | | | | | | | | X | X | X | X | X | X | ámbar |
| 5 | Diseñar un cuestionario acerca de la percepción que tiene el entorno sobre nuestra organización. | Directora de Calidad | Diciembre 2007 | X | X | X | | | | | | | | | | | ámbar |
| 6 | Mejorar y sistematizar con datos y evidencias los canales de comunicación interna. | Director Académico | Septiembre 2007 | | | | | | | X | X | X | X | X | X | X | ámbar |

Estado

Rojo: El despliegue no avanza según lo acordado.

Ámbar: Aún no está previsto que haya comenzado / En marcha y el despliegue avanza según lo acordado.

Verde: Concluido.

6ª Parte: Acción de Mejora 1

| | | | | |
|--|------------------|---|--------------|--------------|
| A Definición de la Acción de Mejora: | | Elaborar un Plan de Convivencia Escolar atendiendo a las necesidades de las familias, alumnos y profesores. | | |
| B Propietario de la acción: | Jefe de Estudios | C Fecha de finalización del despliegue: | Junio 2007 | |
| D Prioridad en el ranking: | 1 | E Criterio del Modelo: | 5 | |
| F Estado actual Junio 2007 | | Rojo | Ámbar | Verde |
| | | | | ● |
| Descripción de la acción de mejora | | | | |
| G ENFOQUE (Descripción de la acción de mejora y las razones por las que fue seleccionada) | | | | |
| <p>- El colegio es conciente de la situación general de los centros educativos españoles con respecto al aumento de los casos de violencia presentados en los últimos años. Nuestra preocupación se ve ya reflejada en los cuestionarios de satisfacción que el Departamento de Calidad viene registrando y analizando desde 2002 donde se recogen ítems al respecto (existencia de un clima escolar adecuado en el centro / Valoración de la normativa de convivencia).</p> <p>- El centro está asimismo interesado en que toda la comunidad escolar tenga información completa y detallada sobre la violencia escolar y el acoso. Nuestro objetivo es la colaboración colegio/ familias y la formación de ambas partes para poder abordar los posibles problemas y lograr los mejores resultados.</p> <p>- Desde las instituciones públicas (Consellería de Cultura, Educación y deporte) se promueve desde el mes de Marzo de 2006, la creación del Plan PREVI (Plan de prevención de la Violencia y Promoción de la Convivencia en los centros escolares de la Comunidad Valenciana), lo que supone tener acceso a herramientas y recursos a través de talleres y materiales especialmente creados para este asunto.</p> <p>- En la autoevaluación se priorizó esta acción de mejora, atendiendo a los criterios mencionados anteriormente. Para ello partimos de algunas acciones llevadas a cabo en el mes de Noviembre. Se desarrolló la siguiente programación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se forma un grupo de trabajo de 4 personas en el centro con el fin de iniciar un plan de convivencia basado en el modelo PREVI (Junio 2006). Los componentes del grupo reciben formación pertinente a través de cursos promovidos por la Consellería, CECE y el Ministerio de Educación y Ciencia. Las fechas correspondientes a los cursos se muestran a continuación: • Noviembre – Diciembre 2006: Una vez por semana acuden los integrantes de la comisión de convivencia a un curso de formación organizado por CECE con relación a este tema. • Marzo – Junio 2007: Una vez al mes, la Jefe de Estudios que a su vez es integrante de la comisión de convivencia asiste a un curso organizado por el Ministerio de Educación y Ciencia. • Abril – Mayo 2007: Un programa de estas características no puede hacerse sin contar con la implicación de sus principales destinatarios: los profesores, los alumnos y sus familias. Por ese motivo se elaboraron encuestas expresamente dirigidas hacia estos grupos, con el fin de conocer su punto de vista y la concepción que tiene cada uno de ellos sobre la convivencia escolar. La realización de dichas encuestas se lleva a cabo en el mes de Abril. El departamento de Calidad registra los datos y finalmente elabora un informe detallado en el mes de Mayo, para su posterior análisis y revisión junto con la comisión de convivencia. • Los objetivos planteados con respecto a los resultados de las encuestas son los siguientes: <ul style="list-style-type: none"> -Lograr una participación en las encuestas tanto de padres como de alumnos y profesores mayor al 50%. -Alcanzar un rango Normal – Buena con respecto a las relaciones existentes entre los diferentes miembros del centro. -Obtener más de un 50% de padres que participen en la vida social del centro. (Rango Normal – Mucho) -Con respecto a la frecuencia de posibles situaciones conflictivas en el centro, lograr unos resultados que se muevan claramente en el rango Nada – Poco. | | | | |
| H DESPLIEGUE (Cómo se despliega el enfoque) | | | | |
| La planificación del despliegue de la acción de mejora se llevará a cabo con la siguiente temporalización: | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> - Noviembre – Diciembre 2006: Formación de la comisión de convivencia. - Marzo – Junio 2007: Continuación del plan de formación para la Jefe de Estudios. - Abril – Mayo 2007: Elaboración de encuestas, análisis de resultados. - Junio 2007: Aprobación por parte del Consejo Escolar. | | | | |

6ª Parte: Acción de Mejora 1 (Continuación)

| A Definición de la Acción de Mejora: | | Elaborar un Plan de Convivencia Escolar atendiendo a las necesidades de las familias, alumnos y profesores | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|-------------------|---|---------------------------|----------|----------|-----------|----------------------|--|--|----------|------|---------|---------|------|---------|-------------|------|---------|------------------------------|--|--|----------|----------------|------------|---------|----------------|------------|-------------|----------------|------------|--------------------|--|--|----------|------|---------|--------------------------|--|--|----------|-------------|--------------|---------|-------------|--------------|-------------|-------------|--------------|
| B Propietario de la acción: | Jefe de Estudios. | C Fecha de finalización del despliegue: | Junio 2007 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| D Prioridad en el ranking: | 1 | E Criterio del Modelo: | 5 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| F Estado actual Junio 2007 | | Rojo | Ámbar Verde | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Descripción de la acción de mejora | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| I RESULTADOS (Medición del Despliegue) | | Comentarios | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ¿Se ha llevado a cabo el despliegue de la acción de mejora en el plazo previsto en el Plan de Mejora? | | <p>- Nov-Dic 2006: Formación comisión convivencia.</p> <p>- 1 al 15 de Abril 2007: Elaboración y envío de encuestas sobre convivencia escolar.</p> <p>- 15 al 30 de Abril 2007: Registro y análisis de datos obtenidos por parte del Departamento de Calidad.</p> <p>- Mayo 4 de 2007: Entrega del Informe Final de resultados sobre encuestas a los integrantes de la comisión de Convivencia.</p> <p>- Mayo 11 de 2007: Se reúne el Departamento de Calidad con la Comisión de Convivencia para analizar los resultados plasmados en el informe.</p> <p>- Junio 4 de 2007: El Consejo Escolar del centro aprueba la realización del Plan de Convivencia.</p> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ¿Se ha desplegado la acción de mejora en todo su potencial con arreglo al Plan de Mejora? | | <p>Comparación de los objetivos con los resultados obtenidos:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Criterio</th> <th>Objetivo</th> <th>Resultado</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="3">Participación</td> </tr> <tr> <td>Familias</td> <td>50 %</td> <td>36.77 %</td> </tr> <tr> <td>Alumnos</td> <td>80 %</td> <td>89.73 %</td> </tr> <tr> <td>Profesorado</td> <td>75 %</td> <td>78.57 %</td> </tr> <tr> <td colspan="3">Relaciones Existentes</td> </tr> <tr> <td>Familias</td> <td>Normal - Buena</td> <td>N-B (97 %)</td> </tr> <tr> <td>Alumnos</td> <td>Normal - Buena</td> <td>N-B (95 %)</td> </tr> <tr> <td>Profesorado</td> <td>Normal - Buena</td> <td>N-B (98 %)</td> </tr> <tr> <td colspan="3">Vida Social</td> </tr> <tr> <td>Familias</td> <td>50 %</td> <td>64.48 %</td> </tr> <tr> <td colspan="3">Sit. Conflictivas</td> </tr> <tr> <td>Familias</td> <td>Nada - Poco</td> <td>N-P (73 %)</td> </tr> <tr> <td>Alumnos</td> <td>Nada - Poco</td> <td>N-P (47 %)</td> </tr> <tr> <td>Profesorado</td> <td>Nada - Poco</td> <td>N-P (70 %)</td> </tr> </tbody> </table> <p>Consideramos que no cubrir el objetivo de participación de familias se ha debido a una incorrecta planificación y modo de la entrega y recogida de las encuestas.</p> | | Criterio | Objetivo | Resultado | Participación | | | Familias | 50 % | 36.77 % | Alumnos | 80 % | 89.73 % | Profesorado | 75 % | 78.57 % | Relaciones Existentes | | | Familias | Normal - Buena | N-B (97 %) | Alumnos | Normal - Buena | N-B (95 %) | Profesorado | Normal - Buena | N-B (98 %) | Vida Social | | | Familias | 50 % | 64.48 % | Sit. Conflictivas | | | Familias | Nada - Poco | N-P (73 %) | Alumnos | Nada - Poco | N-P (47 %) | Profesorado | Nada - Poco | N-P (70 %) |
| Criterio | Objetivo | Resultado | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Participación | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Familias | 50 % | 36.77 % | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Alumnos | 80 % | 89.73 % | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Profesorado | 75 % | 78.57 % | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Relaciones Existentes | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Familias | Normal - Buena | N-B (97 %) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Alumnos | Normal - Buena | N-B (95 %) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Profesorado | Normal - Buena | N-B (98 %) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Vida Social | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Familias | 50 % | 64.48 % | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Sit. Conflictivas | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Familias | Nada - Poco | N-P (73 %) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Alumnos | Nada - Poco | N-P (47 %) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Profesorado | Nada - Poco | N-P (70 %) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| J EVALUACIÓN Y REVISIÓN | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <p>La actualización mensual o semanal, podría incluir:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aprendizaje derivado del proceso, temas pendientes por resolver. • Revisiones del enfoque descrito y por qué. • Revisiones del plan de despliegue y por qué, etc. | | <p>Como propósitos para el curso siguiente 2007-08, el centro tiene planeado:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Continuar con las labores emprendidas en materia de convivencia escolar. - Análisis y valoración del plan de convivencia en Junio de 2008. - Debido a la formación y experiencia que hemos alcanzado la responsable de esta acción de mejora participará en formar a otros centros de la Comunidad Valenciana en la elaboración de Planes de Convivencia. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

6ª Parte: Acción de Mejora 2

| | | | |
|---|--------------------------------------|--|--------------|
| A Definición de la Acción de Mejora: | | Mejorar la implicación de las familias en las actividades organizadas por el centro. | |
| B Propietario de la acción: | Responsable de la Comisión de Padres | C Fecha de finalización del despliegue: | Abril 2007 |
| D Prioridad en el ranking: | 2 | E Criterio del Modelo: | 6 |
| F Estado actual Junio 2007 | | Rojo | Ámbar |
| | | | ● |
| Descripción de la acción de mejora | | | |
| <p>G ENFOQUE (Descripción de la acción de mejora y las razones por las que fue seleccionada) - En la autoevaluación del centro se detectó nuevamente y se priorizó la importancia de implicar a las familias en el centro. Este grupo de mejora partió de acciones previas que se habían llevado a cabo por parte de la comisión de padres:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El colegio percibe la inquietud de un sector amplio de padres de alumnos, a los que les gustaría que el centro ofreciera la posibilidad de que sus hijos pudieran realizar actividades deportivas. Para ello, el equipo directivo y una comisión de 8 padres de alumnos interesados en participar en esta cuestión, se plantean como objetivo la creación de un club deportivo. 2. Se realizan varias reuniones en los meses de Junio y Agosto de 2006 con el fin de planear la acometida de este objetivo. Finalmente, se elabora una encuesta que permita realizar un análisis de la situación y medir el grado de aceptación que tendrá la nueva idea entre los padres de familia. 3. La encuesta fue de cumplimentación voluntaria y algunas de las cuestiones abordadas hacían referencia a los deportes que practicaban sus hijos actualmente, los que le gustaría practicar y las limitaciones horarias para el desarrollo de la actividades deportivas entre otras. Según los resultados que arrojasen las encuestas se continuaría o no, con la puesta en marcha del Club Deportivo. (despliegue) <p>El objetivo de la acción de mejora es sistematizar los trabajos realizados por el comité de padres en las siguientes acciones:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Revisión de los resultados de las encuestas que pasaron los padres. b. Consolidación y estructuración del club deportivo. c. Consolidar y estructurar bien las actividades que ya estaban en marcha. d. Encuestas de satisfacción y valoración de dichas actividades. | | | |
| <p>H DESPLIEGUE (Cómo se despliega el enfoque) Para el despliegue de la acción de mejora se parte de las acciones que habían llevado a cabo anteriormente la comisión de padres:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Junio 2006: El Director Titular y la Comisión de Padres se reúnen para dar forma a la idea, elaborar la encuesta a padres y establecer directrices para la creación del Club Deportivo. - Junio – Agosto 2006: elaboración de encuesta y análisis de los resultados y se plantearon el objetivo de un 25% de respuesta. - Septiembre 2006: Se estableció un plan para desarrollar la idea y de qué manera hacerla llegar a los padres de nuestro colegio. Dicho plan se presentó ante la Dirección del Colegio, se estudian además los distintos aspectos a resolver ante los resultados positivos de las encuestas: Creación del club deportivo, asesoramiento especializado (profesionales del deporte) al respecto, posibles horarios de las actividades deportivas que se realizarán, contrato de profesionales adecuados para cubrir las necesidades que se plantean, uniformidad de los alumnos que pertenezcan al club deportivo, ente otros. - Septiembre 2006: Se preparó la oferta definitiva del club deportivo con base en los resultados obtenidos. <p>Para la planificación del despliegue de la acción de mejora se parte de todas las acciones mencionadas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Octubre de 2006: Inicio de Actividades. - Febrero de 2007: Realización encuestas de satisfacción. - Abril de 2007: El Departamento de Calidad presenta un informe al equipo directivo sobre los resultados de las encuestas de satisfacción. | | | |

6ª Parte: Acción de Mejora 2 (Continuación)

| A Definición de la Acción de Mejora: | | Mejorar la implicación de las familias en las actividades organizadas por el centro | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|--------------------------------------|---|--------------|-------------|---------------|-----------------|------|-----------------|------|-------------------|------|---------------------|------|----------------------|---------------|------------|------------|-----|-----|------|------|----------|-----------|---------------|------|-----------------------------|-------|-------------------------------|------|
| B Propietario de la acción: | Responsable de la Comisión de Padres | C Fecha de finalización del despliegue: | Abril 2007 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| D Prioridad en el ranking: | 2 | E Criterio del Modelo: | 6 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| F Estado actual Junio 2007 | | Rojo | Ambar | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | ● | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Descripción de la acción de mejora | | Comentarios | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| I RESULTADOS (Medición del Despliegue) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ¿Se ha llevado a cabo el despliegue de la acción de mejora en el plazo previsto en el Plan de Mejora? | | Despliegue previo a la acción de mejora: - Mayo - Junio de 2006: Creación del grupo. - Junio 1 de 2006: Elaboración de encuestas. - Agosto 2 de 2006: Recopilación y análisis de la información. Informe sobre los resultados de las encuestas. - Septiembre 5 de 2006: Presentación del Plan estratégico ante el equipo directivo. - Septiembre 26 de 2006: Presentación Oficial del Club Deportivo. Despliegue de la acción de mejora con la implicación del Departamento de Calidad: - Octubre 2 de 2006: Inicio de Actividades. - Febrero de 2007: Realización encuestas de satisfacción. - Abril 24 de 2007: El Departamento de Calidad presenta un informe al equipo directivo sobre los resultados de las encuestas de satisfacción. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ¿Se ha desplegado la acción de mejora en todo su potencial con arreglo al Plan de Mejora? | | Resultados de la encuesta realizada por los padres: <table border="1"> <thead> <tr> <th>Encuestados</th> <th>Participación</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Padres Infantil</td> <td>85 %</td> </tr> <tr> <td>Padres Primaria</td> <td>73 %</td> </tr> <tr> <td>Padres Secundaria</td> <td>40 %</td> </tr> <tr> <td>Padres Bachillerato</td> <td>40 %</td> </tr> </tbody> </table> <p>Con respecto al cumplimiento del objetivo general :</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Alumnos Preinscritos</th> <th>Total Alumnos</th> <th>% Objetivo</th> <th>% Obtenido</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>126</td> <td>412</td> <td>25 %</td> <td>31 %</td> </tr> </tbody> </table> <p>- En Febrero de 2007 se desarrolló una encuesta para saber el grado de satisfacción de los padres de familia con hijos inscritos en el Club Deportivo Gran Asociación.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Criterio</th> <th>Resultado</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Participación</td> <td>38 %</td> </tr> <tr> <td>Continuidad (próximo curso)</td> <td>100 %</td> </tr> <tr> <td>Valoración General (positiva)</td> <td>90 %</td> </tr> </tbody> </table> <p>- Los resultados obtenidos quedaron reflejados en un informe que pasó a ser evaluado por los responsables del Club Deportivo, con el fin de resolver las sugerencias aportadas por los encuestados, así como realizar las revisiones oportunas.</p> | | Encuestados | Participación | Padres Infantil | 85 % | Padres Primaria | 73 % | Padres Secundaria | 40 % | Padres Bachillerato | 40 % | Alumnos Preinscritos | Total Alumnos | % Objetivo | % Obtenido | 126 | 412 | 25 % | 31 % | Criterio | Resultado | Participación | 38 % | Continuidad (próximo curso) | 100 % | Valoración General (positiva) | 90 % |
| Encuestados | Participación | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Padres Infantil | 85 % | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Padres Primaria | 73 % | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Padres Secundaria | 40 % | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Padres Bachillerato | 40 % | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Alumnos Preinscritos | Total Alumnos | % Objetivo | % Obtenido | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 126 | 412 | 25 % | 31 % | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Criterio | Resultado | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Participación | 38 % | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Continuidad (próximo curso) | 100 % | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Valoración General (positiva) | 90 % | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| J EVALUACIÓN Y REVISIÓN | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| La actualización mensual o semanal, podría incluir: <ul style="list-style-type: none"> • Aprendizaje derivado del proceso, temas pendientes por resolver. • Revisiones del enfoque descrito y por qué. • Revisiones del plan de despliegue y por qué, etc. | | - Para el curso 2007 -08 nos hemos marcado los siguientes objetivos: <ol style="list-style-type: none"> 1. Incrementar el número de alumnos inscritos en un 20%. 2. Ampliar la oferta deportiva. 3. Participar en competiciones, ligas y competir con otros colegios que realizan este tipo de actividades. 4. Estudio de mejora de las instalaciones. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

6ª Parte: Acción de Mejora 3

| | | | | |
|--|------------------|--|--------------|--------------|
| A Definición de la Acción de Mejora: | | Mejorar la percepción que tiene el personal de los esfuerzos y logros que hace el centro en favor de su formación y reciclaje. | | |
| B Propietario de la acción: | Director Titular | C Fecha de finalización del despliegue: | Junio 2007 | |
| D Prioridad en el ranking: | 3 | E Criterio del Modelo: | 7 | |
| F Estado actual Junio 2007 | | Rojo | Ámbar | Verde |
| Descripción de la acción de mejora | | | | |
| G ENFOQUE (Descripción de la acción de mejora y las razones por las que fue seleccionada) | | | | |
| <p>Para llevar a cabo esta acción de mejora partimos de un trabajo previo elaborado por el equipo directivo del centro sobre la necesidad del reciclaje y mejora del nivel de valenciano, atendiendo a la normativa de la Consellería, de nuestro profesorado:</p> <ul style="list-style-type: none"> - En el mes de Septiembre El Director Titular del centro y la responsable del Departamento de Idiomas se reúnen para ver de qué manera el profesorado del centro podría alcanzar la obtención del grado elemental o mitjá de valenciano. - El 20 de Octubre se evalúa el nivel de valenciano que tiene cada profesor del centro, observando que un total de 5 profesores de los 28 que forman la plantilla del colegio no poseen el grado del mitjá, y 8 profesores no tienen al menos el grado de elemental. - El 22 de octubre La Dirección del centro solicita a la Consellería que estos profesores puedan acceder a cursos de formación de valenciano. Asimismo la Jefe de Departamento de idiomas, Pilar Carbonell, profesora de Valenciano del colegio, se ofrece dar clases complementarias a estos compañeros. <p>La acción de mejora consiste en las siguientes acciones:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Procurar a los profesores un curso de formación sobre el Valenciano. b. Que dicho curso se adecue a las necesidades y ritmos de aprendizaje de cada profesor. c. Conseguir unos horarios asequibles a las necesidades de los profesores. d. Obtención de una titulación homologada por la Consellería. e. Nos planteamos los siguientes objetivos: <ul style="list-style-type: none"> - Que al menos 8 de los 13 profesores hagan en este curso escolar la formación ofrecida por Consellería. - Que el 50% de los inscritos obtengan, entre las convocatorias de Marzo y Junio la titulación a la que aspiran. | | | | |
| H DESPLIEGUE (Cómo se despliega el enfoque) | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> - Octubre 2006: Reunión con las personas interesadas en obtener el título, con el fin de transmitirles la información acerca de un curso de formación de valenciano ofertado por la Consellería que reúne las condiciones que el equipo directivo buscaba. Un total de 9 personas de las 13 posibles están interesadas en participar. - Noviembre 2006: Inicio del curso en el colegio Guadalaviar de Valencia. - Noviembre 2006 – Marzo 2007: El curso se complementa con las clases particulares que todos los lunes y miércoles de 13:00 a 14:00h reciben en nuestro propio colegio los profesores implicados. - Marzo y Junio 2007: Convocatoria de exámenes para la obtención de los grados elemental y mitja | | | | |

6ª Parte: Acción de Mejora 3 (Continuación)

| | | | |
|--|------------------|--|--------------|
| A Definición de la Acción de Mejora: | | Mejorar la percepción que tiene el personal de los esfuerzos y logros que hace el centro a favor de su formación y reciclaje. | |
| B Propietario de la acción: | Director Titular | C Fecha de finalización del despliegue: | Junio 2007 |
| D Prioridad en el ranking: | 3 | E Criterio del Modelo: | 7 |
| F Estado actual Junio 2007 | | Rojo | Ámbar |
| | | | ● |
| Descripción de la acción de mejora | | | |
| I RESULTADOS (Medición del Despliegue) | | Comentarios | |
| ¿Se ha llevado a cabo el despliegue de la acción de mejora en el plazo previsto en el Plan de Mejora? | | <p>- 6 de noviembre: Comienza el curso de Valenciano ofrecido por la Consellería en el colegio Guadalaviar. Imparte el curso Maria Jesús Taberner.</p> <p>- El horario del curso es los lunes de 5:30 h. a 19:00H. y los sábados de 9:00h a 14:00h. hasta el mes de marzo.</p> <p>- El examen de este curso se realizó el 24 de marzo, en el instituto " El Clot" de Valencia.</p> <p>- El examen de la Junta cualificadora se realizó los días 2 y 9 de junio, en el lugar elegido por cada profesor (Valencia, Alzira y Torrent).</p> | |
| ¿Se ha desplegado la acción de mejora en todo su potencial con arreglo al Plan de Mejora? | | <p>- Un total de 9 profesores han realizado el curso de formación de la Consellería. Alcanzando la franja baja del objetivo propuesto.</p> <p>- Al examen del curso específico (24 de marzo) se presentaron un total de 5 profesores, de los cuales 2 aprueban.</p> <p>- Al examen de la Junta cualificadora (2 de junio elemental y 9 de junio, mitjà) se presentó un total de 8 profesores.....</p> <p>- Una de las profesoras, Marina Garrido, al haber obtenido el grado elemental en Marzo, opta al mitjà en Junio.</p> | |
| J EVALUACIÓN Y REVISIÓN | | <p>- Nos proponemos que en el próximo curso escolar 2007 – 2008 los profesores que no han realizado el curso de formación (5 personas) lo hagan.</p> <p>- Los profesores que no hayan superado la prueba prevista tendrán opción de realizar las pruebas el 8 de septiembre y 11 de noviembre.</p> <p>- Nos proponemos que en el año 2009 todo el profesorado del centro tenga la titulación de Valenciano requerida por la Consellería de Educación y Cultura.</p> | |
| <p>La actualización mensual o semanal, podría incluir:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aprendizaje derivado del proceso, temas pendientes por resolver. • Revisiones del enfoque descrito y por qué. • Revisiones del plan de despliegue y por qué, etc. | | | |

1ª Parte: Acción de Mejora: _____

| | | | |
|---|-------------|--|--------------|
| A Definición de la Acción de Mejora: | | | |
| B Propietario de la acción: | | C Fecha de finalización del despliegue: | |
| D Prioridad en el ranking: | | E Criterio del Modelo: | |
| F Estado actual | Rojo | | Ámbar |
| | | | Verde |
| Descripción de la acción de mejora | | | |
| G ENFOQUE (Descripción de la acción de mejora y las razones por las que fue seleccionada) | | | |
| H DESPLIEGUE (Cómo se despliega el enfoque) | | | |
| I RESULTADOS (Medición del Despliegue) | | Comentarios | |
| ¿Se ha llevado a cabo el despliegue de la acción de mejora en el plazo previsto en el Plan de Mejora? | | | |
| ¿Se ha desplegado la acción de mejora en todo su potencial con arreglo al Plan de Mejora? | | | |
| J EVALUACIÓN Y REVISIÓN | | | |

Anexo 7. Herramienta Perfil Modelo EFQM. Cuestionario Iniciación Sector
Educación



| | | |
|-------------|--|-------------------------|
| EFQM | CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN EFQM | C gestión E/i |
|-------------|--|-------------------------|

CRITERIO 1.- Cómo los líderes (Equipo Directivo y otros responsables de la Entidad Educativa) se implican en la definición y despliegue de unos Principios Éticos y Valores que conformen la "Cultura" de la misma y contribuyan a alcanzar el éxito a largo plazo, dando ejemplo de ellos con sus actitudes y comportamientos, e implicándose en asegurar el desarrollo e implantación del Sistema de Gestión.

1.1.(SUBCRITERIO 1a)

¿Han sido definidos por parte de los Equipos Directivos/gestores de la Entidad Educativa los Principios Éticos y Valores que conforman la "Cultura" de la misma y han sido convenientemente divulgados a todos los grupos de interés (clientes familias, alumnado, empleados, propietarios, Administración Educativa, centros de estudios superiores, empresas, etc.)?

¿Incluyen dichos valores conceptos tales como calidad y aprendizaje?

El comportamiento de sus gestores, ¿es coherente con dichos valores?

» *El Equipo Directivo/La Gerencia de la Entidad Educativa ha definido una serie de Principios y Valores que constituyen sus rasgos diferenciales y son la base de su "cultura".*

» *Dichos Principios se reflejan en un documento institucional, que recoge la Visión, Misión y Valores de la Entidad Educativa y constituyen un importante componente de su Propuesta de Valor.*



» *Para la definición de dichos Principios han sido tenidas en cuenta las expectativas de los Grupos de Interés (propietarios/Administración Educativa, empleados, clientes familias, alumnado, sociedad, centros de estudios superiores, empresas, agentes sociales, etc.).*

» *Entre dichos Principios se hace alusión al compromiso de la Entidad Educativa con la calidad y el aprendizaje y mejora continuos.*

» *Dichos Principios y Valores son públicos y la Entidad Educativa se asegura de su conocimiento y entendimiento por parte de sus empleados, clientes y clientes potenciales.*

» *Las prácticas de Gestión, así como el comportamiento del Equipo Directivos/gestores son coherentes y están alineados con dichos Principios y Valores.*

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|---|--|--|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|
| <p>No existe una definición expresa de Principios ni Valores, salvo el estricto cumplimiento de la legislación vigente y normas aplicables (Proyecto Educativo de Centro – P.E.C.-).</p> | <p>Definidos y documentados la Visión, Misión y Valores de la Entidad Educativa, incluyendo referencias a la calidad y mejora continua. Dichos Principios han sido comunicados a todo el personal de la Entidad Educativa</p> <p>Existe una cierta coherencia entre dichos Principios y las prácticas de Gestión, aunque la alineación no es total.</p> | <p>En la definición de dichos Principios se han tenido en cuenta las expectativas de los diferentes Grupos de Interés (clientes –familias, alumnado-, empleados, propietarios/Administración Educativa, centros de estudios superiores, empresas, etc.).</p> <p>Dichos Principios son públicos, y la Entidad Educativa se asegura del conocimiento de los mismos por parte de toda la comunidad escolar, los empleados, clientes y clientes potenciales.</p> <p>Existe un alineamiento total entre las prácticas de gestión y dichos Principios.</p> | <p>El Proceso de definición y despliegue de dichos Principios se realiza de forma periódica y sistemática.</p> <p>Existen procedimientos definidos para conocer y actualizar las expectativas de los Grupos de Interés y realimentar el proceso anterior con dichas informaciones.</p> <p>Las prácticas de Gestión son ejemplarmente coherentes con dichos Principios.</p> | <p>Se revisa de forma sistemática la eficacia del proceso.</p> <p>Al menos tres ciclos de revisión y mejora del mismo.</p> <p>Los Principios y Valores son una referencia en el sector.</p> | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 |

| | | |
|---|--|---|
|  | CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN EFQM |  gestión E/i |
|---|--|---|



1.2. (SUBCRITERIO 1b)

¿Impulsan los Equipos Directivos/gestores de la Entidad Educativa el desarrollo e implantación de un Sistema de Gestión por Procesos que permita traducir su Proyecto Educativo/Presupuesto a objetivos cuantificables que, evaluados y medidos de forma periódica, sirvan para mejorar los resultados globales?

- » *¿Dispone la Entidad Educativa de un Sistema de Gestión que permita desplegar su Proyecto Educativo /Presupuesto y traducirlos a objetivos operativos y cuantificables?*
- » *¿Recoge dicho Sistema de Gestión las mediciones de los resultados y permite su comparación con los objetivos anteriores? ✓*
- » *¿Se mantiene un registro histórico de la evolución de objetivos y resultados?*
- » *El diseño del Sistema de Gestión, ¿facilita la conversión de "datos" a "información" (relevante para la toma de decisiones)?*
- » *¿El Sistema de Gestión está soportado por una tecnología moderna y competitiva?*
- » *¿Se revisa periódicamente la eficacia del Sistema de Gestión y se mejora apropiadamente?*

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|
| <i>Sistema de Gestión inexistente o eminentemente manual.</i> | <i>El Sistema de Gestión incluye los principales Indicadores de la Entidad Educativa y de Procesos operativos, (al menos los Clave), y permite incorporar objetivos, medir resultados y analizar desviaciones. La tecnología de apoyo es anticuada y el grado de mecanización medio. El Equipo directivo y demás responsables apoyan su desarrollo y mejora continua.</i> | <i>El Sistema de Gestión incluye la totalidad de Indicadores de la Entidad Educativa y de Procesos, y permite incorporar objetivos, medir resultados y analizar desviaciones. La tecnología de apoyo es moderna y el grado de mecanización alto. El Equipo directivo y demás responsables lideran el desarrollo y mejora continua del Sistema de Gestión.</i> | <i>El Sistema de Gestión cubre la totalidad de métricas e indicadores de la Entidad Educativa y Procesos. Alto nivel de integración y tecnología moderna. Dispone de herramientas de análisis y seguimiento (del tipo de cuadro de mandos o similar).</i> | <i>El Sistema de Gestión es un referente en el sector. Se analiza su eficiencia y se mejora sistemáticamente. La tecnología de apoyo es innovadora.</i> | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 |

| | | |
|-------------|--|----------------|
| Fecha: 2005 | Cuestionario de Autoevaluación EFQM Adaptación Sector Educativo | Página 3 de 52 |
|-------------|--|----------------|

| | | |
|---|--|---|
|  | CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN EFQM |  gestión E/i |
|---|--|---|

1.3. (SUBCRITERIO 1c)

¿Se relacionan los Equipos Directivos/gestores de la Entidad Educativa con los diferentes Grupos de Interés (clientes –familias, alumnado-, proveedores, propietarios/ Administración Educativa, centros de estudios superiores, empresas, etc.) para conocer sus necesidades y expectativas?

¿Se implican y apoyan actividades de mejora, protección medioambiental o de contribución a la sociedad?

» *¿Mantienen los Equipos Directivos/gestores de la Entidad Educativa contactos regulares y formales con clientes (alumnos y familias principalmente), proveedores y agentes sociales para conocer y comprender sus expectativas y necesidades?*



» *¿Impulsan los Equipos Directivos/gestores de la Entidad Educativa el desarrollo de canales de comunicación del/hacia dichos colectivos, al objeto de facilitar la transmisión de información, quejas, reclamaciones, etc.?*

» *¿Se implican los Equipos Directivos/gestores en promover y apoyar acciones de mejora, preservación medioambiental y de responsabilidad social corporativa? ¿Las inculcan en sus empleados?*

» *¿El Equipos Directivos/gestores de la Entidad Educativa demuestra sensibilidad social? ¿Se traduce dicha sensibilidad en acciones concretas?*

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|--|---|--|--|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|
| <p><i>Comportamientos eminentemente reactivos. Se atienden las solicitudes y reclamaciones. Se corrigen errores y se cumple la legislación medioambiental</i></p> | <p><i>Los Equipos Directivos/gestores mantiene encuentros periódicos con clientes (alumnos y familias principalmente), proveedores y agentes sociales, orientados a conocer sus necesidades y expectativas. Se identifican y apoyan acciones de mejora y se sobrepasan los mínimos medioambientales exigibles.</i></p> | <p><i>Los Equipos Directivos/gestores mantiene encuentros regulares con clientes (alumnos y familias principalmente), proveedores y agentes sociales, orientados a conocer sus necesidades y expectativas. Los Equipos Directivos/gestores mantiene una alta implicación en el desarrollo de acciones de mejora y demuestra cierta sensibilidad social que se traduce en algunas actuaciones concretas.</i></p> | <p><i>La Entidad Educativa tiene definidos una serie de encuentros frecuentes y sistemáticos entre sus Equipos Directivos/gestores y los diferentes Grupos de Interés, orientados a conocer sus necesidades y expectativas. Se mantienen asimismo reuniones a nivel de sector e instituciones. La implicación del Equipo Directivo/Gestor con la calidad y la mejora continua es total y lo demuestran con su ejemplo y apoyo.</i></p> | <p><i>Se revisa la propia sistemática del proceso se comprueba la eficacia del mismo y en función de los resultados se actúa para mejorar.</i></p> | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 |

| | | |
|-------------|--|----------------|
| Fecha: 2005 | Cuestionario de Autoevaluación EFQM Adaptación Sector Educativo | Página 4 de 52 |
|-------------|--|----------------|

| | | |
|---|--|---|
|  | CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN EFQM |  |
|---|--|---|

1.4. (SUBCRITERIO 1d)

¿Mantienen los Equipos Directivos/gestores una comunicación fluida y bidireccional con los empleados?

¿Aprovechan dicha comunicación para transmitir los Valores y las Estrategias de la Entidad Educativa?

¿Escuchan las aportaciones y/o quejas de los empleados?

» ¿Se ocupa el Equipo Directivo/Gestor de la Entidad Educativa de desarrollar canales de comunicación del/hacia los empleados?

» Dichos canales, ¿facilitan la comunicación vertical y horizontal (empleados- Equipos Directivos/gestores y empleados entre sí)?



» ¿Se utiliza la comunicación para el despliegue y entendimiento de los Valores y la Estrategia de la Entidad Educativa?

» ¿Son receptivos los Equipos Directivos/gestores ante las quejas y reclamaciones de los empleados? ¿Escuchan sus aportaciones y sugerencias?

» ¿Existe algún tipo de retroalimentación acerca de la opinión que tienen los empleados sobre el Equipos Directivos/gestores?

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|--|---|--|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|
| <p><i>Alguna comunicación de carácter corporativo y siempre "descendente". El resto de la comunicación es eminentemente individual.</i></p> | <p><i>Cierta estructura de comunicación a los primeros niveles de la estructura (Equipos Directivos- Jefaturas de Departamento- coordinadores, etc). La comunicación con empleados sigue la cadena jerárquica. Las quejas y reclamaciones se escuchan y atienden en función del criterio del receptor. Los Valores y Estrategias se transmiten a los primeros niveles.</i></p> | <p><i>Existen sistemas de comunicación formales que llegan a todos los empleados. La comunicación de/ hacia los empleados es ágil y fluida, y así es apreciada por los propios empleados. Los Valores y Estrategias de la Entidad Educativa son comunicados a todos los niveles. Se escuchan y atienden todas las quejas y reclamaciones.</i></p> | <p><i>Comunicación fluida, sistemática y que cubre todos los niveles de la Entidad Educativa. Existen mecanismos de aseguramiento de la recepción y entendimiento de los mensajes. La Entidad Educativa goza de un clima de transparencia y confianza que facilita las comunicaciones a todos los niveles. Los Valores y Estrategia de la Entidad Educativa son conocidos y compartidos por todos.</i></p> | <p><i>Se revisa la propia sistemática del proceso de comunicación, se comprueba la eficacia del mismo y en función de los resultados se actúa para mejorar.</i></p> | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 |

| | | |
|-------------|--|----------------|
| Fecha: 2005 | Cuestionario de Autoevaluación EFQM Adaptación Sector Educativo | Página 5 de 52 |
|-------------|--|----------------|

| | | |
|---|--|---|
|  | CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN EFQM |  |
|---|--|---|

1.5. (SUBCRITERIO 1d)

¿Apoyan los Equipos Directivos/gestores de la Entidad Educativa a sus empleados y les ayudan si es necesario para conseguir sus objetivos?

¿Les motivan y facilitan la participación en equipos/actividades de mejora?

¿Reconocen adecuadamente a individuos o equipos por su contribución a dichas actividades?



» *¿Colaboran los Equipos Directivos/gestores de la Entidad Educativa con sus empleados y si es necesario les ayudan a la consecución de sus objetivos?*

» *¿Promueve el Equipo Directivo/Gestor de la Entidad Educativa el desarrollo de un clima laboral que estimule a los empleados hacia la innovación y la mejora?*

» *¿Se implican los Equipos Directivos/gestores de la Entidad Educativa en acciones de reconocimiento hacia sus empleados, bien por la consecución de sus objetivos o por su participación en acciones de mejora?*

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|--|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|
| <p><i>Los Equipos Directivos/gestores dan directrices y exigen resultados. Acciones orientadas a la corrección de errores. Reconocimientos escasos o inexistentes.</i></p> | <p><i>Apoyo y ayuda ocasionales de algunos directivos y demás responsables hacia los empleados en la consecución de sus objetivos y en la participación en acciones de mejora. Reconocimientos esporádicos o por excepción sobre actuaciones especialmente brillantes.</i></p> | <p><i>Espíritu de colaboración y apoyo generalizados entre los Equipos Directivos/gestores de la Entidad Educativa hacia los empleados y colaboradores. Colaboración y apoyo extensivos a la participación de empleados en acciones de mejora. Reconocimientos apropiados y apreciados por los empleados.</i></p> | <p><i>Clima de plena colaboración y espíritu de equipo entre directivos y demás responsables y empleados de la Entidad Educativa, y Política de Reconocimiento aplicable tanto a la consecución de objetivos como a la realización de acciones de mejora.</i></p> | <p><i>La colaboración forma parte de la cultura de la Entidad Educativa y es un referente en el sector.</i></p> | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 |

| | | |
|-------------|--|----------------|
| Fecha: 2005 | Cuestionario de Autoevaluación EFQM Adaptación Sector Educativo | Página 6 de 52 |
|-------------|--|----------------|

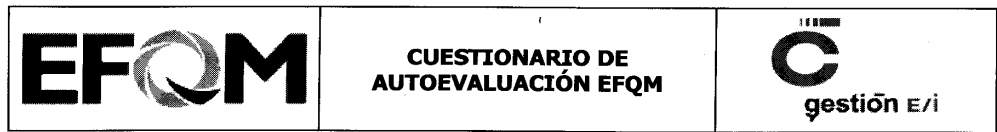
| | | |
|---|--|---|
|  | CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN EFQM |  |
|---|--|---|

1.6. (SUBCRITERIO 1e)

¿Definen e impulsan los Equipos Directivos/gestores de la Entidad Educativa los cambios necesarios para adecuar la Entidad Educativa? ¿Garantizan la inversión, los recursos y el apoyo necesarios para desarrollar dichos cambios? ¿Una vez producidos los cambios, se mide la eficacia de los mismos y se comunican a los Grupos de Interés (clientes –familias, alumnado-, proveedores, propietarios/ Administración Educativa, centros de estudios superiores, empresas, etc.)?

- » *¿Identifica y selecciona los Equipos Directivos/gestores de la Entidad Educativa los cambios necesarios en el modelo de la Entidad Educativa y en sus relaciones externas?*
- » *Los Equipos Directivos/gestores de la Entidad Educativa, ¿garantiza los medios necesarios para poder llevar a cabo los cambios?*
- » *¿Se implican los Equipos Directivos/gestores de la Entidad Educativa en apoyar a los empleados y en comunicar a los Grupos de Interés los cambios producidos?*
- » *¿Se mide y revisa la eficacia de los cambios y se comparten los conocimientos obtenidos como consecuencia de dichos cambios?*

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|--|--|---|--|-----------|----|----|----|----|-----------|----|----|----|----|-----------|----|----|----|----|------------|
| Cambios producidos por la detección de errores. Recursos y comunicación escasas o inexistentes | <i>Identificación y selección de los cambios en la Entidad Educativa como consecuencia del análisis del entorno y de los rendimientos internos.</i> Los Equipos Directivos/gestores apoyan los cambios con recursos suficientes y los comunican a los implicados | <i>Identificación y selección de los cambios en la Entidad Educativa como consecuencia de la comprensión de todos los fenómenos internos y externos.</i> Los Equipos Directivos/gestores lideran los cambios garantizando los recursos necesarios y la comunicación a los implicados | Periodos de cambio sistemáticos para adecuar la Entidad Educativa, liderados por todos los directivos y garantizando los recursos necesarios Se miden y revisan la eficacia de los cambios producidos y se comunican a todos los Grupos de Interés | Los periodos de cambio forman parte de la cultura de liderazgo de la Entidad Educativa y es un referente en el sector | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 |



=====



CRITERIO 2.- Cómo desarrolla, comunica e implanta la Entidad Educativa su Estrategia, claramente orientada hacia la satisfacción de necesidades y expectativas de sus Grupos de Interés y apoyada por políticas, planes operativos/Estratégicos, y objetivos, desplegados a través de sus procesos.

2.1. (SUBCRITERIO 2a)

En la definición del Proyecto educativo, en los Planes Anuales de Centro y del Plan Operativo/Estratégico de la Entidad Educativa, ¿se recogen y consideran las Necesidades y Expectativas de los diferentes Grupos de Interés (propietarios, clientes - alumnos y familias principalmente-, empleados, sociedad, etc.), así como datos sobre el comportamiento del mercado de los servicios educativos y la competencia?

- » Se identifican Necesidades y Expectativas del Alumnado y sus Familias
- » Idem de la Administración Educativa , Accionistas y/o propietarios
- » Idem de Empleados y Colaboradores ✓
- » Idem de Proveedores y Partners
- » Idem de la Sociedad en general
- » Se analizan las variables del Mercado (alumnado potencial y sus familias)
- » Se analiza el comportamiento de la Competencia

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|--|---|---|---|-----------|----|----|----|----|-----------|----|----|----|----|-----------|----|----|----|----|------------|
| <i>Información escasa y mayoritariamente de elaboración propia</i> | <i>Se identifican y recogen las Necesidades y Expectativas más relevantes de los colectivos mencionados, obtenidas por medio de encuestas, consultas, estudios de mercado, etc. Dicha información se actualiza cada vez que se inicia un proceso de planificación anual.</i> | <i>Se identifican y recogen todas las Necesidades y Expectativas de los colectivos mencionados, obtenidas por medio de encuestas, consultas, estudios de mercado, etc. Dicha información se actualiza cada vez que se inicia un proceso de planificación anual.</i> | <i>Existen procesos sistemáticos de recogida y análisis de Necesidades y Expectativas de todos los Grupos de Interés de la Entidad Educativa, que se mantienen actualizados de forma permanente. Dichos procesos han sido contrastados con una experiencia de aplicación no inferior a dos ciclos..</i> | <i>Se revisa la eficacia del proceso de definición y se introducen mejoras como consecuencia de las revisiones. Refleja una experiencia de al menos tres ciclos de revisión y mejora.</i> | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 |

| | | |
|---|--|--|
|  | CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN EFQM |  gestión E/i |
|---|--|--|

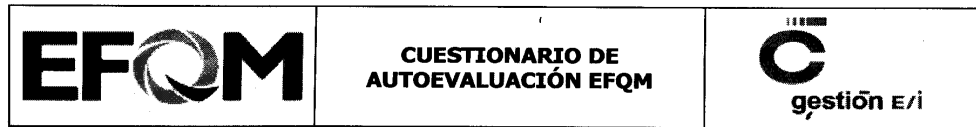
2.2. (SUBCRITERIO 2b)

En la definición del Proyecto Educativo, del Plan Operativo/Estratégico y Plan Anual de la Entidad Educativa, ¿se recogen y consideran los resultados de las mediciones de años anteriores, tanto propios como del sector, y se analizan los impactos de la legislación aplicable, la innovación tecnológica, y los indicadores socioeconómicos y demográficos?

- » Se consideran los resultados operativos de años anteriores (tales como resultados académicos, participación en la gestión por parte del personal, participación de las familias en la vida del centro escolar, absentismo, tasas de avería, etc., indicadores de 6b, 7b, 8b y 9b que permitan analizar la eficacia de los enfoques)
- » Se tienen en cuenta indicadores de calidad, tasas de actividad (nº matriculaciones, ratios, resultados académico-formativos, promoción, inserción sociolaboral...) etc.
- » Se recoge y considera el impacto de las novedades legislativas que fueran de aplicación. (LOGSE, LOCE, etc.)
- » Se investiga la aplicabilidad de nuevas tecnologías y nuevos enfoques o métodos educativos, innovaciones didácticas y pedagógicas que permitan mejorar y facilitar el aprendizaje del alumnado.,
- » Se recogen y analizan los datos relativos a indicadores socioeconómicos y demográficos de la zona de influencia de la Entidad Educativa, natalidad, inmigración, distribución de la población por edades, implantación de nuevas empresas, nuevas viviendas, etc.

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|--|---|--|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|
| <p><i>Información escasa, relativa mayoritariamente a indicadores internos. Se incluye información relativa a la Legislación aplicable.</i></p> | <p><i>Recogida y análisis de los Resultados Operativos e Indicadores de los Procesos Clave. Identificación de la Tecnología tradicional. Se recogen y consideran las informaciones más relevantes de tipo socioeconómico y demográfico. Todas ellas se actualizan cada vez que se inicia un proceso de planificación anual.</i></p> | <p><i>La recogida y análisis de Resultados incluye la totalidad de los Procesos de la Entidad Educativa. Se incorporan resultados de las acciones de mejora y aprendizaje. Se analiza el impacto de las tecnologías innovadoras y nuevos enfoques pedagógicos. La recogida de dichas informaciones es periódica y, en las internas, sistemática.</i></p> | <p><i>Existen procesos sistemáticos de recogida y análisis de las informaciones anteriores, que son actualizadas de forma permanente. Dichos procesos han sido contrastados con una experiencia de aplicación no inferior a dos ciclos.</i></p> | <p><i>Se revisa la eficacia del proceso de definición y se introducen mejoras como consecuencia de las revisiones. Refleja una experiencia de al menos tres ciclos de revisión y mejora.</i></p> | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 |

| | | |
|-------------|--|----------------|
| Fecha: 2005 | Cuestionario de Autoevaluación EFQM Adaptación Sector Educativo | Página 9 de 52 |
|-------------|--|----------------|



2.3. (SUBCRITERIO 2c)

En la definición del Proyecto Educativo y del Plan Operativo/Estratégico y Plan Anual de la Entidad Educativa, ¿se tienen en cuenta, entre otros, los siguientes factores?:

- **Coherencia con los Principios Éticos y Valores que conforman su "Cultura".**
- **Atención equilibrada de necesidades y expectativas de los Grupos de Interés.**
- **Análisis de Riesgos y Plazos e identificación de los Factores Críticos de Éxito**

» *Se revisa y garantiza el alineamiento entre el Proyecto Educativo, el Plan Operativo/Estratégico y los Principios y Valores de la Entidad Educativa.*



» *Se asegura de incluir de manera equilibrada Necesidades y Expectativas de TODOS los Grupos de Interés.*

» *Se realiza un análisis de Riesgos y, si fuera necesario, se elaboran alternativas optimista y pesimista y planes de contingencia.*

» *Se identifican los Factores Críticos de Éxito (FCE) que son claves para la consecución de los Objetivos propuestos.*

» *Se revisa anualmente la eficacia del proceso.*

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|--|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|
| <p><i>El Proyecto Educativo y/o el Plan Operativo/Estratégico obedece a criterios mayoritariamente derivados de las instrucciones de la administración educativa y los accionistas/propietarios. Se consideran las necesidades más importantes, preferentemente de la Titularidad/Administración Educativa.</i></p> | <p><i>Se revisa la coherencia con los Principios y Valores. Se procura un cierto equilibrio entre las Necesidades y Expectativas de los diferentes Grupos de Interés. Para decisiones importantes en la estructura y funcionamiento de la Entidad Educativa, se analizan horizontes superiores al año.</i></p> | <p><i>Total coherencia con los Principios y Valores de la Entidad Educativa. Atención a la mayoría de las Necesidades y Expectativas de los Grupos de Interés. Análisis incipiente de Riesgos y Plazos. Identificación de los FCE's más relevantes.</i></p> | <p><i>Alineamiento sistemático del Proyecto Educativo y del Plan Operativo/Estratégico con las Necesidades y Expectativas de los Grupos de Interés. Análisis sistemático de Riesgos y Plazos. Identificación plena de los FCE's. Análisis de la eficacia del proceso con abundantes evidencias de mejora del mismo. Experiencia de aplicación no inferior a dos ciclos.</i></p> | <p><i>Se revisa la eficacia del proceso de definición y se introducen mejoras como consecuencia de las revisiones. Refleja una experiencia de al menos tres ciclos de revisión y mejora</i></p> | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 |

| | | |
|---|--|---|
|  | CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN EFQM |  |
|---|--|---|

2.4. (SUBCRITERIO 2d)

¿Se identifican los Procesos Clave de la Entidad Educativa y se despliega el Proyecto Educativo de Centro y el Plan Operativo/Estratégico a través de ellos? ¿Se descomponen los Objetivos y Metas de la Entidad Educativa a través de los distintos niveles, llegando hasta la definición de los objetivos individuales o de equipo? ¿Se evalúa el nivel de conocimiento y sensibilización de los Grupos de Interés (clientes –familias, alumnado-, proveedores, propietarios/ Administración Educativa, centros de estudios superiores, empresas, etc.) con el Proyecto Educativo y la Estrategia, Plan Operativo/Estratégico?

» La Entidad Educativa ha definido un esquema de Procesos Clave, a través de los cuales se puede desplegar el Plan Operativo/Estratégico.

» Ejemplos de Procesos Clave pueden ser:

PROCESOS OPERATIVOS

- Matriculación y oferta Educativa
- Evaluación del aprendizaje
- Tutoría
- Enseñanza-Aprendizaje/Impartición de cursos (Proceso más importante que abarca otros como: Acogida, programación y realización actividades educativas, etc.)
- Control Análisis y Mejora
- Planes, Estrategias y Responsabilidad de la Dirección
- Etc.

PROCESOS DE APOYO

- Gestión Económica
- Gestión de Personal
- Conservación y Mantenimiento
- Aprovisionamiento y Logística
- Asistencia y cuidados
- Otros: Alojamiento, comedor, transporte, ...

» Todos los Procesos tienen designado un Responsable/Propietario y definidos sus indicadores de rendimiento y calidad.

» Cada vez que se actualiza el Proyecto Educativo y/o la Estrategia de la Entidad Educativa, se analiza la vigencia de los Procesos Clave y la oportunidad de cambiarlos.



» Se da seguimiento a los resultados que se van alcanzando de los planes, objetivos y metas.

» Todos los empleados conocen sus Objetivos individuales, y de qué manera contribuyen a los Objetivos generales de la Entidad Educativa.

» La Entidad Educativa ha desarrollado cauces de comunicación para dar a conocer a los empleados aquellos aspectos de su estrategia que les afecten.

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|--|--|--|--|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|
| <p>Existe una división de Tareas y Responsabilidades pero no asociadas a Procesos</p> <p>Conocimiento solamente a primeros niveles de dirección de la Estrategia</p> | <p>Esquema de Procesos Clave que permite el despliegue del Proyecto Educativo, el Plan Operativo/Estratégico y la fijación de Objetivos de primer nivel.</p> <p>Identificados los Responsables de dichos Procesos.</p> <p>La comunicación de la Estrategia y los Planes Operativos es adecuada a cada nivel de la Organización.</p> <p>Todos los empleados conocen sus objetivos</p> | <p>Esquema de Procesos normalizado y documentado que cubre todas las actividades y despliegue del Plan Operativo a través de ellos, definiendo Objetivos a todos los niveles de la Organización.</p> <p>Procedimientos de Revisión y Mejora de Procesos.</p> <p>Proceso formal de comunicación de la Estrategia y Planes Operativos de la Organización</p> | <p>Definición de Procesos formal y sistemática, a todos los niveles.</p> <p>Procedimientos de auditoría interna y/o de certificación de los mismos, con evidencias de mejoras en los dos últimos años.</p> <p>Proceso formal, documentado y sistemático para la comunicación de la Estrategia y Planes Operativos de la Organización, con revisión y mejora, desde al menos dos ciclos</p> | <p>Revisión periódica y sistemática de la eficacia del Mapa de Procesos y del proceso de comunicación de la Estrategia y Planes Operativos.</p> <p>Evidencias abundantes de mejoras en los tres últimos ciclos</p> | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 |

| | | |
|-------------|--|-----------------|
| Fecha: 2005 | Cuestionario de Autoevaluación EFQM Adaptación Sector Educativo | Página 11 de 52 |
|-------------|--|-----------------|

| | | |
|---|--|---|
|  | CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN EFQM |  |
|---|--|---|

=====

CRITERIO 3.- Cómo planifica, desarrolla y gestiona la Entidad Educativa el conocimiento y potencial de las personas que la componen, tanto a nivel individual, como de equipos o de la Entidad Educativa en su conjunto, y cómo alinea dichas actividades con su Proyecto Educativo y el eficaz funcionamiento de sus procesos.

3.1. (SUBCRITERIO 3a)

¿Existe un Plan específico de Personal, respetuoso con la legislación vigente y la igualdad de oportunidades, alineado con el Proyecto Educativo de la Entidad Educativa y se revisa conjuntamente con ellos?

¿Se tienen en cuenta las opiniones de los empleados en la definición de dicho Proyecto?

» *¿Dispone la Entidad Educativa de un plan de Gestión de Personal, alineado con el Proyecto Educativo y Presupuesto (En los centro públicos los gastos de personal no están en el presupuesto)?*



» *¿Se adecua la Entidad Educativa y la plantilla a las necesidades derivadas del Proyecto Educativo y se revisa conjuntamente con éste?*

» *Las políticas de selección y contratación del personal, ¿cumplen con la legislación vigente y garantizan la igualdad de oportunidades? (Los centros públicos no tienen competencias de contratación de personal, sin embargo, al ser una contratación pública, las Administraciones educativas garantizan la aplicación de la legislación vigente y la igualdad de oportunidades.*

» *¿Se recogen y consideran informaciones y sugerencias de los empleados para mejorar la gestión del personal?*

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|---|--|--|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|
| <i>No existe un Plan específico de Personal, solamente el Presupuesto de gastos asociado o la asignación de personal por parte de la administración Educativa.</i> | <i>Plan de Gestión de Personal alineado con el Proyecto Educativo de la Entidad Educativa y contemplando la mayoría de sus implicaciones, pero escasamente formalizado y documentado. Aportaciones de empleados recogidas vía representantes o sindicatos, pero con inclusión escasa o inexistente.</i> | <i>Plan de Gestión de Personal, formalizado y documentado, alineado con el Proyecto Educativo de la Entidad Educativa y contemplando todas sus implicaciones. El Plan de Gestión de Personal se realimenta con las sugerencias e informaciones procedentes de los empleados, recogidas vía encuestas, comunicaciones, etc.</i> | <i>Proceso de definición del Plan de Gestión de Personal completo, sistemático y completamente alineado con el Proyecto Educativo y Presupuesto. Proceso implantado, con revisión y mejora, desde al menos dos ciclos.</i> | <i>Se revisa la eficacia del proceso y se introducen mejoras como consecuencia de las revisiones. Proceso implantado, con revisión y mejora, desde al menos tres ciclos</i> | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 |

| | | |
|-------------|--|-----------------|
| Fecha: 2005 | Cuestionario de Autoevaluación EFQM Adaptación Sector Educativo | Página 12 de 52 |
|-------------|--|-----------------|

| | | |
|---|--|---|
|  | CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN EFQM |  |
|---|--|---|

3.2. (SUBCRITERIO 3b)

¿Se preocupan los gestores de la Entidad Educativa del desarrollo personal y profesional de sus empleados, procurando la adecuación de sus conocimientos y experiencia a las necesidades derivadas de su responsabilidad?

¿Se desarrollan e implantan planes de formación que faciliten dicha adecuación?

¿Se asignan a los empleados objetivos individuales y de equipo, y se evalúa su rendimiento?

» *Existe una descripción de los Puestos de Trabajo, así como de los conocimientos y habilidades necesarios para su correcto desempeño.*

» *Se evalúan los conocimientos y habilidades de los empleados, asegurando su adecuación a las necesidades de los puestos de trabajo que ocupan.*

» *Existe un sistema de acceso a los puestos de trabajo por medio de oposición/concurso de méritos o similar*

» *La Entidad Educativa facilita la transmisión de conocimientos y competencias por parte de las personas con mayor experiencia*



» *Se desarrollan planes de formación individuales y/o colectivos, para asegurar la adecuada competencia de los empleados, a las necesidades actuales y futuras.*

» *Se comunica a los empleados sus objetivos individuales y de equipo, alineados con los de la Entidad Educativa*

» *Se evalúa el rendimiento de las personas y se ayuda a mejorarlo.*

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|---|--|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|
| <p><i>Se exigen las titulaciones y/o capacitaciones especificadas por ley.</i></p> | <p><i>Se identifican los conocimientos y habilidades de los puestos clave de la Entidad Educativa, y se evalúan los conocimientos de los empleados de primer nivel.</i></p> <p><i>Existen planes de formación a niveles de supervisión y mando.</i></p> <p><i>Se asignan objetivos y se evalúa el rendimiento a niveles de supervisión y mando.</i></p> | <p><i>Identificación de conocimientos y habilidades de todos los puestos de trabajo, y evaluación de conocimientos de todos los empleados.</i></p> <p><i>Planes de formación extensivos a todos los empleados que lo necesiten.</i></p> <p><i>Objetivos y evaluación de rendimiento a todos los niveles de la Entidad Educativa.</i></p> | <p><i>Proceso de formación y desarrollo del personal completo, sistemático y completamente alineado con las necesidades del Proyecto Educativo, que garantiza la adecuación de conocimientos y habilidades de todas las personas de la Entidad Educativa.</i></p> <p><i>Proceso implantado, con revisión y mejora, desde al menos dos ciclos.</i></p> | <p><i>Se revisa al final de cada ciclo la eficacia del proceso y se introducen mejoras como consecuencia de dichas revisiones, al menos desde hace tres ciclos.</i></p> | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 |

| | | |
|-------------|--|-----------------|
| Fecha: 2005 | Cuestionario de Autoevaluación EFQM Adaptación Sector Educativo | Página 13 de 52 |
|-------------|--|-----------------|

| | | |
|---|--|---|
|  | CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN EFQM |  |
|---|--|---|

3.3. (SUBCRITERIO 3c)

¿Estimula la Entidad Educativa la implicación de sus empleados hacia la consecución de sus objetivos, mediante la motivación y el reconocimiento?

¿Promueve y facilita la Entidad Educativa la participación de sus empleados en acciones de mejora?

¿Impulsa y motiva a sus empleados hacia la innovación y la creatividad, siendo receptiva a sus aportaciones y sugerencias de mejora?

» *Se impulsa la creatividad, animando e incentivando a los empleados a la presentación de iniciativas y sugerencias de mejora, proporcionándoles la necesaria autonomía.*



» *Se fomenta el trabajo en equipo, tanto en la persecución de los objetivos comunes, como en la participación en las acciones de mejora.*

» *Se estimula a las personas de la Entidad Educativa a ser autónomas y asumir nuevas responsabilidades.*

» *Se desarrollan actividades de motivación y reconocimiento para facilitar la implicación de los empleados en la consecución de sus objetivos.*

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|
| <p><i>Los empleados disponen de escasa autonomía y están sometidos a un riguroso control.</i></p> | <p><i>Flexibilidad y autonomía ligadas a niveles de supervisión y control. Algunos estímulos de motivación y reconocimiento, y espíritu de equipo, orientados preferentemente a la consecución de los objetivos. Fomento incipiente de la colaboración en acciones de mejora.</i></p> | <p><i>Flexibilidad, autonomía y espíritu de equipo a todos los niveles de la Entidad Educativa. Abundantes acciones de motivación y reconocimiento, por objetivos individuales y de equipo. Apoyo a las acciones de mejora.</i></p> | <p><i>La asunción de responsabilidades, independencia de criterio y autonomía de acción conforman la "Cultura" de la Entidad Educativa. Actividades sistemáticas de motivación y reconocimiento, apreciadas por los empleados. Abundantes evidencias de trabajo en equipo y desarrollo de acciones de mejora.</i></p> | <p><i>Se revisa al final de cada ciclo la eficacia del proceso y se introducen mejoras como consecuencia de dichas revisiones, al menos desde hace tres ciclos.</i></p> | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 |

| | | |
|-------------|--|-----------------|
| Fecha: 2005 | Cuestionario de Autoevaluación EFQM Adaptación Sector Educativo | Página 14 de 52 |
|-------------|--|-----------------|

| | | |
|---|--|---|
|  | CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN EFQM |  |
|---|--|---|

3.4. (SUBCRITERIO 3d)

¿Se preocupa la Entidad Educativa de establecer una buena comunicación con/entre sus empleados?



¿Se han desarrollado cauces de comunicación verticales y horizontales y se utilizan eficientemente?

¿Se aprovechan dichos canales de comunicación para difundir el conocimiento y las buenas prácticas?

- » Se identifican las necesidades de comunicación y se desarrollan los cauces más efectivos y adecuados (reuniones, correo interno, tablón de anuncios, boletines de noticias, intranet, etc.)
- » Se aprovechan los cauces de comunicación para difundir tanto aspectos estratégicos (Principios y Valores, etc.) como operativos, incluyendo las mejores prácticas y el conocimiento.
- » Se identifican y recogen las necesidades de comunicación expresadas por los empleados.
- » Se revisa la eficacia de los cauces de comunicación, modificándolos apropiadamente si fuera necesario.

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|--|--|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|
| <p><i>La comunicación es básicamente de tipo formal, y de carácter descendente, a través de la cadena de mando.</i></p> | <p>La Entidad Educativa ha desarrollado e implantado cauces de comunicación eficientes, por los que se difunde la información relevante.</p> <p>La retrocomunicación es incipiente y/o escasa. <i>No se han recogido las necesidades de comunicación de los empleados.</i></p> | <p>Despliegue eficiente de canales de comunicación bidireccionales, por los que se difunde toda la información relevante de la Entidad Educativa</p> <p>Los canales de comunicación se han adecuado a las necesidades y expectativas de los empleados.</p> <p><i>Evidencia de una comunicación fluida y apreciada por todos.</i></p> | <p><i>La comunicación es sistemática y dispone de mecanismos propios para asegurar su eficacia y entendimiento por parte de todos los empleados.</i></p> <p><i>Procesos de revisión y mejora de la comunicación al menos desde hace dos ciclos.</i></p> | <p><i>Se revisa al final de cada ciclo la eficacia del proceso y se introducen mejoras como consecuencia de dichas revisiones, al menos desde hace tres ciclos.</i></p> | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 |

| | | |
|-------------|--|-----------------|
| Fecha: 2005 | Cuestionario de Autoevaluación EFQM Adaptación Sector Educativo | Página 15 de 52 |
|-------------|--|-----------------|

| | | |
|---|--|---|
|  | CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN EFQM |  |
|---|--|---|

3.5. (SUBCRITERIO 3e)

¿Se asegura la Entidad Educativa (siempre que no sea un centro público) del alineamiento de sus políticas de personal (remuneración, movilidad, asignación de cargos, etc.) con las necesidades del Proyecto Educativo y Presupuesto?

¿Existe una política de reconocimiento hacia los empleados?

¿Existe un fomento de la concienciación en temas medioambientales y se tiene en cuenta la legislación en materia de seguridad e higiene?

¿Se proporciona a los empleados unas instalaciones y servicios de alta calidad?

¿Existe sensibilidad ante necesidades personales?

» La Entidad Educativa se asegura del alineamiento de sus políticas de personal (remuneración, traslados, asignación de cargos, etc.) con su Proyecto Educativo y Presupuesto

» Existe una política de reconocimiento hacia los empleados por la consecución de objetivos o por su contribución en acciones de mejora.

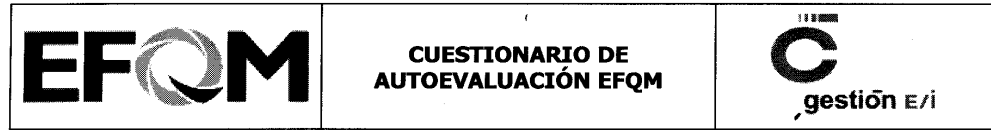
» La Entidad Educativa desarrolla acciones de concienciación e implicación de sus empleados en temas medioambientales y de seguridad e higiene. Las Entidades Educativas, deben mostrar aquí cómo se implican en acciones dirigidas a proteger la seguridad de las personas, la salud de las personas (stress, conflictividad, absentismo, ergonomía...), y en la concienciación del alumnado y del personal. Las simulaciones de evacuaciones, la atención a heridos, la vigilancia de espacios, la colaboración del personal y el alumnado en la limpieza, el mantenimiento, la seguridad, etc., son algunas actividades que pueden gestionarse.

» Las instalaciones y equipos de la Entidad Educativa son modernas y de alta calidad.

» La Entidad Educativa tiene definidos algunos beneficios sociales para sus empleados y es sensible ante situaciones personales.

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|---|---|--|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|
| <p><i>Las Políticas de Personal son rígidas. En el resto de aspectos medioambientales, de instalaciones etc. se atiende a la legislación y normativa vigentes.</i></p> | <p><i>Existe un cierto alineamiento entre las Políticas de Personal y el Proyecto Educativo. Reconocimientos esporádicos a los empleados. Alguna concienciación en temas medioambientales y de seguridad e higiene. Equipos e instalaciones adecuados</i></p> | <p><i>Pleno alineamiento de las Políticas Personal con el Proyecto Educativo. Política de reconocimientos, orientada a objetivos y acciones de mejora. Alta concienciación en temas medioambientales y de seguridad e higiene. Equipos e instalaciones modernos y funcionales. Beneficios sociales.</i></p> | <p><i>Proceso sistemático y formal de alineamiento de Políticas de Personal con el Proyecto Educativo. Sistemáticamente se investiga y se optimiza la Entidad Educativa. Se ha revisado la eficacia del proceso al menos durante los pasados dos ciclos.</i></p> | <p><i>Se revisa al final de cada ciclo la eficacia del proceso y se introducen mejoras como consecuencia de dichas revisiones desde hace tres ciclos.</i></p> | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 |

| | | |
|-------------|--|-----------------|
| Fecha: 2005 | Cuestionario de Autoevaluación EFQM Adaptación Sector Educativo | Página 16 de 52 |
|-------------|--|-----------------|



=====



CRITERIO 4.- Cómo identifica y desarrolla la Entidad Educativa sus alianzas externas y como gestiona sus recursos de todo tipo (económicos, tecnológicos, de materiales, etc.) en apoyo de su Estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos.

4.1. (SUBCRITERIO 4a)

¿Identifica la Entidad Educativa aquellas Organizaciones clave con las que se relaciona (asociaciones profesionales, agentes sociales, administración pública, proveedores, etc.) y desarrolla con ellas acuerdos de colaboración, fomentando la transferencia de conocimientos y el aprovechamiento de sinergias?

- » Se han identificado las principales Organizaciones con las que se relaciona la Entidad Educativa.
- » Se han identificado áreas de posible colaboración y se han establecido los contactos oportunos.
- » Se han desarrollado acuerdos de colaboración orientados al beneficio mutuo y la transferencia de conocimientos.
- » Se potencia el desarrollo de acciones de mejora conjuntas y aprovechamiento de sinergias.
- » Se aprende de los mejores.

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|--|---|---|--|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|
| <i>No, se mantienen las relaciones tradicionales de suministro</i> | <i>Se identifican las Organizaciones clave y las posibles áreas de colaboración. Se desarrollan algunos acuerdos de colaboración y se aprovechan sinergias existentes.</i> | <i>Se han desarrollado alianzas con las Organizaciones clave, orientadas al aprovechamiento de sinergia y transferencia de conocimientos. Se han definido acciones de mejora conjuntas. Se participa en estudios de benchmarking sectoriales.</i> | <i>Desarrollada una política sistemática de alianzas con las Organizaciones clave que se relacionan con la Entidad Educativa. Se mide la eficacia de dichas alianzas y los beneficios obtenidos. Al menos dos años de experiencia en el desarrollo de dicha política.</i> | <i>Se revisa al final de cada ciclo la eficacia del proceso y se introducen mejoras como consecuencia de dichas revisiones desde hace tres ciclos.</i> | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 |

| | | |
|---|--|--|
|  | CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN EFQM |  gestión E/i |
|---|--|--|

4.2. (SUBCRITERIO 4b)

¿Se ha definido e implantado una estrategia económico-financiera, alineada con la Estrategia/Plan Operativo/Estratégico/Proyecto Educativo de la Entidad Educativa y traducida en un Presupuesto Anual?

¿Contempla dicha estrategia tanto las inversiones previstas, como los recursos necesarios para la financiación de las actividades de la Entidad Educativa?

¿Contempla una adecuada gestión del riesgo financiero, gestión de cobros etc.?

» *Se ha definido un plan de financiación, integrado y alineado con el Proyecto Educativo de la Entidad Educativa.*

» *Se han evaluado e identificado las posibles fuentes de financiación, atendiendo a las necesidades a corto y medio plazos.*

» *Se ha elaborado un Presupuesto Anual, que contempla la totalidad de variables económicas (ingresos, gastos, inversiones, etc.).*

» *El Presupuesto Anual se descompone en las distintas unidades operativas de la Entidad Educativa, permitiendo un seguimiento individualizado del Presupuesto para cada una de ellas.*

» *El Presupuesto Anual se temporaliza a intervalos de tiempo adecuados (mensual, trimestral, etc.) y se revisa su cumplimiento con la misma periodicidad.*

» *El Presupuesto Anual se modifica cada vez que lo hace la Estrategia o Proyecto Educativo de la Entidad Educativa*

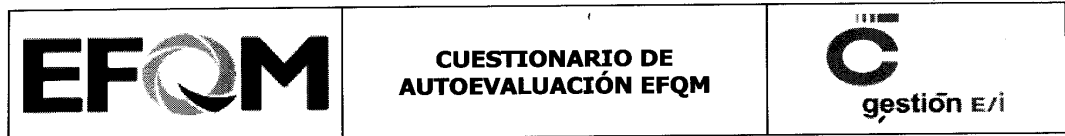
» *Se lleva un adecuado control de riesgos de impagos, efectuando diligentemente las gestiones de cobro y realizando las preceptivas provisiones.*

Nota: Todos los centros “invierten” aún cuando sea indirectamente (a través del Departamento de Educación) en activos tangibles (equipos, medios didácticos...) e intangibles (formación...).

Así pues, si bien es cierto que los parámetros económicos más comunes para evaluar los resultados de la empresas (cash-flow, facturación sobre inversión...) no tienen aplicación en el caso de los centros públicos y/o concertados, la eficacia en la gestión de los recursos puede y debe ser valorada en todos los centros educativos a través de los indicadores adecuados.

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|--|--|--|--|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|
| <i>No, sólo existe un presupuesto de ingresos /gastos.</i> | <i>Elaboración de un Presupuesto Anual, que contempla ingresos, gastos e inversiones. Dicho Presupuesto ha sido temporalizado y distribuido al menos en las principales unidades operativas. Existe una dinámica de revisión periódica de dicho Presupuesto.</i> | <i>Se ha desarrollado un Plan Económico-Financiero, alineado con la Estrategia y Plan Operativo/Estratégico/Proyecto Educativo de la Entidad Educativa y que se revisa conjuntamente con ellos. El Plan cubre horizontes a corto y medio plazo y se asegura convenientemente de los riesgos financieros. Excelente sistema de seguimiento y control del Presupuesto.</i> | <i>Proceso sistemático y perfectamente documentado de elaboración y revisión del Plan Económico-Financiero, que garantiza su alineamiento con la Estrategia y Plan Operativo/Estratégico de la Entidad Educativa. Se mide la eficacia de dicho proceso y se tienen al menos dos ciclos de experiencia de funcionamiento del mismo.</i> | <i>Se revisa al final de cada ciclo la eficacia del proceso y se introducen mejoras como consecuencia de dichas revisiones desde hace tres ciclos.</i> | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 |

| | | |
|-------------|--|-----------------|
| Fecha: 2005 | Cuestionario de Autoevaluación EFQM Adaptación Sector Educativo | Página 18 de 52 |
|-------------|--|-----------------|



4.3. (SUBCRITERIO 4c)

¿Se asegura la Entidad Educativa del adecuado funcionamiento, conservación y seguridad de sus edificios e instalaciones?

¿Se optimizan recursos, inventarios y se reducen consumos de suministros y energías (principalmente los no renovables)?

¿Se cuidan adecuadamente los aspectos relativos al medioambiente, al reciclado de residuos, a los planes de emergencia y a la prevención de riesgos laborales?

Nota: En el ámbito Educativo se han de tener en cuenta además de las actividades y procesos dirigidos a obtener el máximo rendimiento de las inversiones en edificios, aquellas otras actividades y procesos destinados a mantener y mejorar los materiales y equipos didácticos, y a mantener y mejorar la utilización de aulas, laboratorios, talleres y servicios.

» *Existen Planes de Mantenimiento preventivos y correctivos, que garantizan el buen estado y conservación de edificios, instalaciones y materiales y equipos didácticos.*



» *Se dispone de un Presupuesto específico para las labores de reparación y mantenimiento.*

» *Se identifican y sustituyen aquellas instalaciones obsoletas y se mantiene un adecuado nivel de modernización de la tecnología y equipos didácticos aplicables.*

» *Se audita la eficacia del mantenimiento, disponiendo de indicadores apropiados, tales como tasas de avería, tiempos de inactividad, costes de reparación, etc.*

» *Se desarrolla una cultura de minimización de desperdicios, optimización de servicios, reducción de consumos de energías y protección medioambiental.*

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|--|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|
| <i>Existe un mantenimiento reactivo (se arreglan las averías). Se cumple la legislación medioambiental y de residuos.</i> | <i>Existe un Plan de Mantenimiento correctivo, con un Presupuesto asociado a conservación. Se reponen las instalaciones obsoletas, y se desarrollan políticas de reducción de consumos. Algunas evidencias de cuidado medioambiental por encima de lo exigible.</i> | <i>Plan de Mantenimiento preventivo y correctivo, con Presupuesto adecuado. Seguimiento de incidencias y tasas de averías y reposición de instalaciones y equipos obsoletos. Existencia de una Política de protección medioambiental y reducción de consumos.</i> | <i>Proceso de mantenimiento sistemático y con medición de su eficacia desde hace al menos dos ciclos. Política de protección medioambiental y de reciclado de residuos, inculcada en la cultura de los empleados.</i> | <i>Se revisa al final de cada ciclo la eficacia del proceso y se introducen mejoras como consecuencia de dichas revisiones desde hace tres ciclos.</i> | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 |

| | | |
|---|--|---|
|  | CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN EFQM |  |
|---|--|---|

4.4. (SUBCRITERIO 4d)

¿Identifica la Entidad Educativa las tecnologías, medios didácticos e instalaciones más adecuadas para cubrir sus necesidades y las de sus clientes (alumnos y familias principalmente)?

¿Gestiona adecuadamente las tecnologías y medios didácticos existentes y se preocupa de su actualización y renovación?



» *¿Se identifican y evalúan las tecnologías y medios didácticos innovadoras que sean de aplicación y contribuyan a elevar el nivel de servicio de la Entidad Educativa?*

» *¿Se prevén las oportunas partidas presupuestarias de inversiones para la adquisición de las tecnologías y medios didácticos que se consideren necesarias?*

» *¿Se mantiene un adecuado nivel de modernización de las instalaciones medios didácticos y tecnología, en comparación con el resto del sector?*

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|--|---|---|--|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|
| <i>Instalaciones y tecnología tradicionales y algo anticuadas.</i> | <i>Se identifican y sustituyen las tecnologías y medios didácticos obsoletos o como consecuencia de su bajo rendimiento. El Presupuesto incluye algunas partidas de inversiones en instalaciones, medios didácticos y tecnología. El nivel de dotación tecnológica, medios didácticos e instalaciones se considera en la media del sector.</i> | <i>Se identifican tecnologías y medios didácticos innovadores y se incorporan en función de su rentabilidad y/o impacto organizativo. Nivel de dotación tecnológica medios didácticos y de instalaciones por encima de la media del sector.</i> | <i>Existe un proceso sistemático de identificación de nuevas tecnologías y medios didácticos innovadores. El nivel de dotación tecnológica, medios didácticos y de instalaciones es un referente y modelo en el sector.</i> | <i>Se revisa al final de cada ciclo la eficacia del proceso y se introducen mejoras como consecuencia de dichas revisiones desde hace tres ciclos.</i> | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 |

| | | |
|-------------|--|-----------------|
| Fecha: 2005 | Cuestionario de Autoevaluación EFQM Adaptación Sector Educativo | Página 20 de 52 |
|-------------|--|-----------------|

| | | |
|---|--|--|
|  | CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN EFQM |  gestión E/i |
|---|--|--|

4.5. (SUBCRITERIO 4e)

¿Recoge y gestiona adecuadamente la Entidad Educativa toda la información pertinente para el cumplimiento de sus fines?

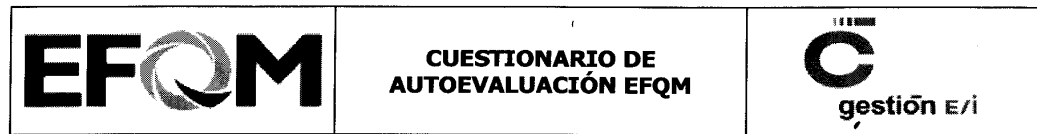
¿Facilita a sus Grupos de Interés (propietarios, alumnos y familias, personal docente y no docente, Administración, otros centros de enseñanza...) el acceso a la información que es de su interés?

¿Protege adecuadamente la información sensible, tanto para la gestión como para las personas?

- » *Se identifican y analizan las necesidades de información de los distintos Grupos de Interés*
- » *Se disponen los medios y acciones necesarios para la obtención de la información necesaria.*
- » *Se han definido normas y procedimientos aplicables a la recogida, actualización y difusión de la información de la Entidad Educativa, garantizando el acceso a ella de los colectivos a que aplique.*
- » *La Entidad Educativa se asegura de la adecuada y oportuna actualización y conservación de la información, tanto técnica (datos de instalaciones, servicios) como de gestión (datos de organismos oficiales, proveedores, etc.).*
- » *Se ha definido un sistema de seguridad de la información sensible de la Entidad Educativa (información didáctica, económica, etc.) y se audita regularmente.*
- » *Se dispone de un sistema de seguridad específico para todo lo relacionado con la tecnología de la información, tal como el establecimiento de copias de seguridad, protección antivirus, control de accesos, etc.*

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|--|---|--|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|
| <i>Información escasa y poco accesible.</i> | <i>La información se genera y gestiona siguiendo los criterios del Equipo Directivo/Gerencia de la Entidad Educativa. Información suficiente, la mayoría de carácter manual. Los criterios de seguridad y conservación de la información se atienen a la legislación vigente.</i> | <i>Se tienen en cuenta las necesidades de información de los Grupos de Interés. La mayoría de la información está mecanizada, se garantiza su seguridad y se controla su acceso. Todos los colectivos tienen fácil acceso a la información pertinente.</i> | <i>La información sistemática y mayoritariamente está integrada en los Sistemas de Información de la Entidad Educativa. Existen procedimientos de análisis de la eficacia de la información y acciones de mejora de la misma desde al menos dos ciclos.</i> | <i>Se revisa la eficacia del plan al final de cada ciclo y se introducen mejoras como consecuencia de las revisiones. Experiencia de revisión y mejora de al menos tres ciclos</i> | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 |

| | | |
|-------------|--|-----------------|
| Fecha: 2005 | Cuestionario de Autoevaluación EFQM Adaptación Sector Educativo | Página 21 de 52 |
|-------------|--|-----------------|



=====

CRITERIO 5.- Cómo diseña, gestiona y mejora la Entidad Educativa sus procesos para apoyar su Proyecto Educativo y para satisfacer plenamente, generando cada vez más valor, al alumnado, familias y restantes Grupos de Interés.

5.1. (SUBCRITERIO 5a)

¿La Entidad Educativa dispone y aplica una metodología de procesos orientada a la identificación, diseño y documentación de sus Procesos (incluidos los Clave: aquellos considerados imprescindibles para desplegar y desarrollar su Estrategia y Proyecto Educativo)?

En su gestión de procesos, ¿aplica estándares de sistemas como, por ejemplo, los de gestión de la calidad, gestión medioambiental o de prevención de riesgos laborales y de emergencias?

» *Han sido claramente definidos y documentados los Procesos de la Entidad Educativa y son conocidos por los empleados.*

» *Ejemplos de Procesos pueden ser:*

PROCESOS CLAVE

- *Matriculación y oferta Educativa*
- *Educación y Aprendizaje (Proceso más importante que abarca otros como, Acogida, programación y realización actividades educativas, etc.)*
- *Evaluación del alumno*
- *Tutoría*
- *Atención a familias*
- *Desarrollo del Profesorado*
- *Gestión del Conocimiento*
- *Información y Comunicación (interna y externa)*
- *Actividades paraescolares y extraescolares*
- *Departamento de orientación, gabinete psico-pedagógico*

PROCESOS ESTRATÉGICOS

- *Planificación Estratégica Proyecto Educativo*
- *Gestión Relaciones Externas*
- *Control de Gestión*
- *Gestión de la Mejora y del Cambio*

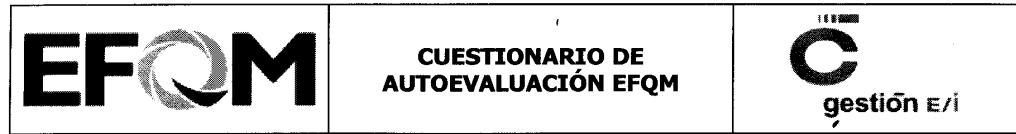
PROCESOS DE APOYO

- *Gestión de Recursos Económicos*
- *Gestión de Personas*
- *Gestión de Servicios de Apoyo a la Educación (comedor, biblioteca, botiquín, transporte, instalaciones deportivas,...)*
- *Gestión de Compras y Almacenes*
- *Gestión Medioambiental*
- *Responsabilidad social corporativa*

» *Se han definido indicadores y objetivos de rendimiento para cada uno de los Procesos.*

» *Se aplican sistemas normalizados de aseguramiento de la calidad.*

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|---|--|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|----|----|----|----|-----|
| <p><i>Está documentado algún proceso Clave.</i></p> | <p>En función de la Estrategia y Proyecto Educativo de la Entidad Educativa, se han identificado sus Procesos Clave, a través de los cuales se despliegan los Objetivos. <i>Los Procesos Clave se encuentran documentados y son conocidos por los empleados.</i></p> | <p><i>Existe una definición y despliegue completo de los Procesos y Subprocesos de la Entidad Educativa, tanto los Clave como los estratégicos y de apoyo.</i></p> | <p>Metodología sistemática y normalizada de definición y despliegue del Mapa de Procesos de la Entidad Educativa <i>Sistema de auditoría/certificación implantado desde al menos dos ciclos.</i></p> | <p><i>Se revisa la eficacia del plan al final de cada ciclo y se introducen mejoras como consecuencia de las revisiones. Experiencia de revisión y mejora de al menos tres ciclos</i></p> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 5%;">0</td> <td style="width: 5%;">5</td> <td style="width: 5%;">10</td> <td style="width: 5%;">15</td> <td style="width: 5%;">20</td> <td style="width: 5%; background-color: #cccccc;">25</td> <td style="width: 5%;">30</td> <td style="width: 5%;">35</td> <td style="width: 5%;">40</td> <td style="width: 5%;">45</td> <td style="width: 5%; background-color: #cccccc;">50</td> <td style="width: 5%;">55</td> <td style="width: 5%;">60</td> <td style="width: 5%;">65</td> <td style="width: 5%;">70</td> <td style="width: 5%; background-color: #cccccc;">75</td> <td style="width: 5%;">80</td> <td style="width: 5%;">85</td> <td style="width: 5%;">90</td> <td style="width: 5%;">95</td> <td style="width: 5%; background-color: #cccccc;">100</td> </tr> </table> | | | | | 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 |
| 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 | | | | | |



5.2. (SUBCRITERIO 5a)

¿Disponen los Procesos, y en especial los Clave, de unos sistemas de medición o indicadores, que permitan establecer sus objetivos de rendimiento y evaluar los resultados obtenidos?

¿Se han identificado aquellas áreas de los procesos que son comunes a la Entidad Educativa y a agentes externos a ella (proveedores, administración, agentes sociales, etc.)?

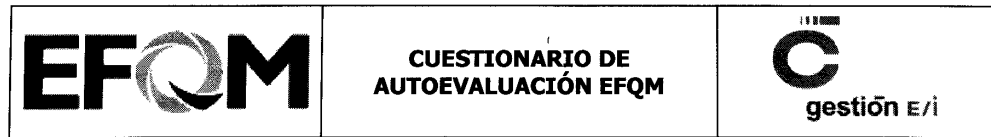
» *Todos los Procesos disponen de indicadores y métricas que permiten evaluar su eficacia y calidad, así como asignarles objetivos de cumplimiento.*

» *Existen procedimientos de medición de dichos indicadores y comparación con los objetivos previstos.*

» *Normalmente, dichos procedimientos de medición se encuentran contemplados en el Sistema de Gestión de la Entidad Educativa, apoyado por un sistema de información.*

» *Se han analizado las áreas de los procesos que son comunes a organizaciones externas a la Entidad Educativa y se han desarrollado los interfaces apropiados.*

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|--|---|---|--|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|
| <i>Se miden solamente los resultados de los Procesos Clave.</i> | <i>Los Procesos Clave tienen definidos indicadores y métricas, se les asignan objetivos y se miden los resultados periódicamente. Se han desarrollado las interfases más importantes y críticas.</i> | <i>Se ha desarrollado e implantado un Sistema de Gestión que mide los Indicadores de dichos Procesos, y los compara con los Objetivos. Todos las interfases con organizaciones externas están desarrollados y documentados.</i> | <i>Sistema de Gestión por Procesos implantado y soportado por un eficiente sistema de información. Al menos dos ciclos de revisión y mejora del mismo</i> | <i>Se revisa la eficacia del plan al final de cada ciclo y se introducen mejoras como consecuencia de las revisiones. Experiencia de revisión y mejora de al menos tres ciclos</i> | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 |





5.3. (SUBCRITERIO 5b)

¿Se revisa regularmente la eficiencia de los Procesos y se modifican apropiadamente en función de dichas revisiones, así como en función de las informaciones procedentes de sugerencias de mejora, actividades de aprendizaje, propuestas de innovación etc.?

La implantación de los cambios en los Procesos, ¿se realiza mediante un análisis previo (piloto) y una adecuada comunicación/formación a todos los implicados?

- » Se utilizan los resultados del rendimiento de los procesos como fuente de información para el desarrollo de acciones de mejora.
- » Si los resultados obtenidos son inferiores a los previstos, se definen acciones correctoras y se supervisa su evolución.
- » Se recogen las sugerencias de innovación y mejora de los empleados y se implantan apropiadamente.
- » Si es posible, se comparan los resultados de los principales indicadores de los procesos con los de otras organizaciones o el propio sector educativo.
- » Se promueven acciones de benchmarking con otras organizaciones orientadas a la mejora de los procesos cuya productividad sea inferior a la media.
- » Las implantaciones de las mejoras a los Procesos se prueban previamente y se asegura de la formación de los empleados afectados.

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|--|--|---|--|-----------|----|----|----|----|-----------|----|----|----|----|-----------|----|----|----|----|------------|
| <i>Se actúa por excepción cuando los resultados son malos.</i> | <i>Se miden las desviaciones entre los objetivos y los resultados de los indicadores de los Procesos y se desarrollan acciones correctoras.</i> <i>Algunas evidencias de mejora de los Procesos basadas en sugerencias de innovación o mejora de los empleados.</i> | <i>Abundantes evidencias de mejora de los Procesos basadas en sugerencias de innovación o mejora de los empleados.</i> | <i>Existencia de Procedimientos sistemáticos de gestión y mejora de los Procesos.</i> <i>Procesos de innovación y mejora sistemáticos, siendo un referente en el sector.</i> | <i>Se revisa la eficacia del plan al final de cada ciclo y se introducen mejoras como consecuencia de las revisiones.</i> <i>Experiencia de revisión y mejora de al menos tres ciclos</i> | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 |

| | | |
|---|--|---|
|  | CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN EFQM |  |
|---|--|---|

5.4. (SUBCRITERIO 5c)

¿Se recogen informaciones procedentes de estudios de mercado y de la competencia, necesidades y expectativas de clientes (alumnos y familias principalmente), sugerencias innovadoras y creativas, etc. y se tienen en cuenta a la hora de definir los nuevos Servicios y actividades de la Entidad Educativa?

» *La Entidad Educativa recoge de manera periódica y sistemática, información procedente del mercado de los servicios educativos, sector y competencia que le permita traducir en futuras necesidades y expectativas.*

» *Se recaba la opinión de clientes (alumnos y familias principalmente), y resto de Grupos de Interés, en cuanto a la definición de necesidades y expectativas acerca de posibles nuevos servicios a prestar por la Entidad Educativa.*

» *La Entidad Educativa tiene definidas las especificaciones de servicio que son aplicables a los cursos de formación que imparte con los requisitos que éstos deben cumplir.*

» *Los procesos de definición de los nuevos servicios de la Entidad Educativa recogen las sugerencias innovadoras procedentes de los Grupos de Interés.*

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|---|--|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|
| <p><i>Servicios por debajo de los estándares del sector. Desarrollo de nuevos servicios reactivo (si hay demanda). Los cursos responden a requisitos de la Administración Educativa (Diseño Curricular Base)</i></p> | <p><i>Los cursos y servicios se diseñan y desarrollan respondiendo a la política y estrategia de la Entidad Educativa y adecuándose al entorno social y económico. Se tienen en cuenta informaciones procedentes del mercado, sector y de los propios clientes (alumnos y familias principalmente). Los Servicios de la Entidad Educativa están en la media de los estándares del sector.</i></p> | <p><i>El proceso de diseño de cursos y servicios se encuentra procedimentado, incorporándose a él las necesidades y expectativas de los clientes (alumnos y familias principalmente) y la Administración. Los Servicios de la Entidad Educativa son innovadores y están por encima de los estándares del sector.</i></p> | <p><i>Completa y sistemática recogida de necesidades y expectativas de todos los Grupos de Interés, y desarrollo innovador de nuevos Servicios, adelantándose a las necesidades. Los Servicios son un referente en el sector. Se mide la eficiencia del proceso de definición de nuevos Servicios</i></p> | <p><i>Se revisa la eficacia del plan al final de cada ciclo y se introducen mejoras como consecuencia de las revisiones. Experiencia de revisión y mejora de al menos tres ciclos</i></p> | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 |

| | | |
|---|--|---|
|  | CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN EFQM |  |
|---|--|---|

5.5. (SUBCRITERIO 5c)



¿Se investigan las necesidades y expectativas, así como el grado de satisfacción de clientes (alumnos y familias principalmente) con los Servicios y actividades existentes, y se utiliza dicha información para la modificación y mejora de los mismos?

» Se recaba la opinión de clientes (alumnos y familias principalmente), y resto de Grupos de Interés, en cuanto a la definición de necesidades y expectativas acerca de mejoras en los Servicios de la Entidad Educativa

» Las innovaciones en los procesos de aprendizaje, las mejoras y modificaciones de los Servicios de la Entidad Educativa, recogen las sugerencias y cambios motivados por las medidas de satisfacción de los diferentes Grupos de Interés.

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|--|--|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|
| <p><i>Escasas mejoras y modificaciones a los Servicios existentes.</i></p> | <p><i>Para la mejora de los Servicios existentes se tienen en cuenta informaciones procedentes de las medidas de satisfacción de los propios clientes (alumnos y familias principalmente). Los Servicios de la Entidad Educativa están en la media de los estándares del sector y se modifican de manera reactiva.</i></p> | <p><i>Recogida y análisis de información referente a medidas de satisfacción, procedentes de los Grupos de Interés, a la hora de mejorar los Servicios existentes. Los Servicios de la Entidad Educativa se mejoran continuamente y están por encima de los estándares del sector.</i></p> | <p><i>Los cursos y servicios y su proceso de gestión son revisados y mejorados en función de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes (alumnos y familias principalmente) Completa y sistemática recogida de medidas de satisfacción de todos los Grupos de Interés, y mejora continua de los Servicios existentes. Los Servicios son un referente en el sector. Se mide la eficiencia del proceso de mejora de los Servicios.</i></p> | <p><i>Se revisa la eficacia del plan al final de cada ciclo y se introducen mejoras como consecuencia de las revisiones. Experiencia de revisión y mejora de al menos tres ciclos. Los clientes (alumnos y familias principalmente) y aliados se implican en la generación de nuevos cursos y servicios</i></p> | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 |

| | | |
|-------------|--|-----------------|
| Fecha: 2005 | Cuestionario de Autoevaluación EFQM Adaptación Sector Educativo | Página 26 de 52 |
|-------------|--|-----------------|

| | | |
|---|--|---|
|  | CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN EFQM |  |
|---|--|---|

5.6. (SUBCRITERIO 5d)



¿Se asegura la Entidad Educativa de que las características y prestaciones de los Servicios que proporciona a sus clientes (alumnos y familias principalmente) responden a las especificaciones de su diseño?

¿Comunica veraz y adecuadamente la Entidad Educativa las condiciones de prestación de sus Servicios a sus potenciales clientes? ¿Establece niveles de compromiso y es coherente con los mismos?

- » *La Entidad Educativa tiene establecidos procedimientos de control que aseguran la conformidad de sus Servicios de acuerdo a las especificaciones de diseño.*
- » *Las especificaciones de proceso son aplicables al proceso de prestación del servicio educativo, es decir, a la impartición de los cursos (proceso de enseñanza-aprendizaje), que incluye, por ejemplo: acogida-presentación, programación, impartición de clases, evaluación, orientación y tutoría, formación en el centro de trabajo) y la forma en que éstos deben desarrollarse.*
- » *Se gestionan los compromisos de prestación de Servicio, se revisa su cumplimiento y se establecen acciones correctoras si procede.*
- » *En caso de fallos de calidad o cumplimiento, se disponen los medios y acciones necesarios para su corrección.*

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|--|--|--|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|
| <p><i>Algunos procedimientos de control esporádicos.</i></p> | <p><i>Los cursos constan de especificaciones y programaciones. El proceso de enseñanza-aprendizaje (prestación del servicio) está documentado junto con las características de calidad y sus correspondientes indicadores y criterios de aceptación.</i></p> <p><i>La mayoría de los Servicios de la Entidad Educativa disponen de procedimientos de control asociados, que aseguran su prestación de acuerdo a los estándares definidos.</i></p> <p><i>Los fallos se detectan y corrigen.</i></p> | <p><i>Todos los Servicios de la Entidad Educativa disponen de procedimientos de control asociados, que aseguran su prestación de acuerdo a los estándares definidos.</i></p> <p><i>El profesorado emplea herramientas como "El cuaderno del profesor" para registrar, no sólo las calificaciones de los alumnos, sino también el grado de ejecución de la programación (control de las actividades de aula realizadas) y el control del proceso (comparación entre objetivos de calidad – criterios de aceptación- resultados obtenidos).</i></p> <p><i>Se procura una anticipación a la aparición de fallos, proponiendo acciones de mejora antes de que sucedan.</i></p> | <p><i>Proceso sistemático de revisión y control de la prestación de Servicios, así como del cumplimiento de los compromisos adquiridos.</i></p> <p><i>Se diseñan y prestan cursos y servicios complementarios (actividades extraescolares, postgrado, cursos y prácticas en el extranjero, servicio de colocación...).</i></p> <p><i>Se mide la eficiencia del proceso y se mejora desde hace al menos dos ciclos.</i></p> | <p><i>La impartición de cursos y servicios se revisan, innovan y diseñan en función de clientes potenciales y escenarios de futuro.</i></p> <p><i>Se revisa la eficacia del plan y su ejecución al final de cada ciclo y se introducen mejoras como consecuencia de las revisiones.</i></p> <p><i>Experiencia de revisión y mejora de al menos tres ciclos.</i></p> | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 |

| | | |
|-------------|--|-----------------|
| Fecha: 2005 | Cuestionario de Autoevaluación EFQM Adaptación Sector Educativo | Página 27 de 52 |
|-------------|--|-----------------|

| | | |
|---|--|---|
|  | CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN EFQM |  |
|---|--|---|

5.7. (SUBCRITERIO 5e)

¿Desarrolla la Entidad Educativa actividades encaminadas a identificar necesidades y expectativas de sus clientes (alumnos y familias principalmente)?
¿Dispone la Entidad Educativa de cauces de comunicación para la recepción de quejas y reclamaciones de sus clientes (alumnos y familias principalmente)?
¿Tramita las mismas de forma sistemática y utiliza dicha información para la mejora permanente de sus servicios?

» La Entidad Educativa, ¿ha desarrollado diversos cauces de comunicación con sus clientes, especialmente alumnos (familias en educación primaria), para facilitar la recogida de información referente a la prestación de los servicios y a sus necesidades y expectativas, a fin de mejorarlos?

» Existe un sistema para la medición de la satisfacción de los clientes (alumnos y familias principalmente).



» Existe un canal de comunicación específico para recoger las posibles quejas o reclamaciones de clientes (alumnos y familias principalmente).

» Existe un tratamiento sistemático de dichas reclamaciones, con seguimiento de las acciones correctoras a que hayan dado lugar

» Toda la información procedente de clientes (alumnos y familias principalmente) se recoge y procesa adecuadamente.

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|--|--|---|--|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|
| <p><i>Se registran las quejas y reclamaciones</i></p> | <p>Canales de comunicación informales para la transmisión de opiniones, necesidades y expectativas. Canales formales para la comunicación y tratamiento de quejas y reclamaciones. <i>Existe un sistema para la medición de la satisfacción de los clientes (alumnos y familias principalmente).</i></p> | <p>Hay un sistema estructurado para la recogida de toda clase de información del cliente y se desarrollan proyectos y actividades conjuntos con clientes (alumnos y familias principalmente) para abordar sus necesidades, expectativas y preocupaciones. <i>Tratamiento formal y sistemático de quejas y reclamaciones.</i></p> | <p>Procesos de comunicación sistemáticos y formalizados con clientes. <i>Experiencia de revisión y mejora del proceso, con participación de los propios clientes, de al menos dos ciclos.</i></p> | <p>Se revisa la eficacia del plan al final de cada ciclo y se introducen mejoras como consecuencia de las revisiones. Experiencia de revisión y mejora de al menos tres ciclos. <i>Las relaciones con los clientes implican una mejora de los procesos, aprendiendo e innovando mutuamente con el objeto de mejorar íntegramente el servicio prestado.</i></p> | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 |

| | | |
|-------------|--|-----------------|
| Fecha: 2005 | Cuestionario de Autoevaluación EFQM Adaptación Sector Educativo | Página 28 de 52 |
|-------------|--|-----------------|

| | | |
|---|--|---|
|  | CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN EFQM |  |
|---|--|---|

=====

CRITERIO 6.- Qué niveles de satisfacción consigue la **Entidad Educativa** en relación con sus **Clientes** (alumnos y familias principalmente); y qué resultados ofrecen los indicadores de aquellos procesos que inciden directamente sobre dicha satisfacción, en relación con los objetivos planificados y en comparación con los de la competencia/sector.

6.1. (SUBCRITERIO 6a)

¿Identifica la Entidad Educativa cuáles son los aspectos más significativos y que más aprecian sus clientes (alumnos y familias principalmente)?



¿El método que se utiliza para identificar dichos aspectos es fiable, se revisa de forma periódica y permite segmentar los resultados en función de los diferentes grupos de clientes (alumnos y familias principalmente)?

» La Entidad Educativa tiene una definición clara de quiénes y de qué tipo son sus clientes y potenciales clientes, clasificándolos por segmentos

- Familiares y alumnado por niveles y grupos.
- Clientes potenciales
- Zona de influencia o centros adscritos, con convenios...
- Proceden de otras zonas, por elección propia

» La Entidad Educativa ha mantenido contactos con dichos colectivos para identificar los aspectos que más influyen en su nivel de satisfacción con los servicios y prestaciones que reciben.

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|--|---|---|--|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|
| <p>No, no existe ninguna percepción sobre el interés de clientes (alumnos y familias principalmente).</p> | <p>Las medidas de percepción (encuestas) de clientes (alumnos y familias principalmente) cubren aspectos predefinidos por la propia Entidad Educativa, con alguna inclusión procedente de sugerencias, quejas o reclamaciones recibidas.</p> <p>La estructura de las encuestas de satisfacción permite una mínima segmentación por los diferentes tipologías de clientes.</p> | <p>Identificación de los aspectos que les son más importantes a los clientes y potenciales clientes, obtenidos a través de encuestas, grupos de trabajo, etc.</p> <p>La estructura de las encuestas permite una completa segmentación de los resultados.</p> | <p>Proceso de elaboración de la encuesta de percepción de clientes completo y sistemático.</p> <p>Experiencia de revisión y mejora del proceso de al menos dos ciclos.</p> | <p>Se revisa la eficacia del proceso al final de cada ciclo y se introducen mejoras como consecuencia de las revisiones. Experiencia de revisión y mejora de al menos tres ciclos</p> | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 |

| | | |
|---|--|---|
|  | CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN EFQM |  |
|---|--|---|

6.2. (SUBCRITERIO 6a)

¿Obtiene periódicamente la Entidad Educativa información directa del grado de satisfacción de los diferentes grupos de clientes (alumnos y familias principalmente) y respecto a los aspectos más significativos recogidos anteriormente, así como de los servicios recibidos, y el nivel de satisfacción global?



» La Entidad Educativa realiza periódicamente encuestas y entrevistas entre clientes (alumnos y familias principalmente), al objeto de averiguar el grado de satisfacción de los mismos con respecto a aquellos aspectos del servicio que les son más relevantes, entre otros:

- Imagen de la Entidad Educativa
- Características y Calidad de los diferentes servicios educativos (impartición de cursos): Profesorado y metodología de enseñanza, Tutoría y orientación escolar; credibilidad, Innovación didáctica, capacidad de respuesta, eficacia en el cumplimiento de los programas...).
- Información y Guía (exactitud, fiabilidad, cortesía, devolución de llamadas...)
- Instalaciones y Servicios (Innovación tecnológica, equipamiento e instalaciones, calidad de servicio de todos los servicios: comedor, transporte..., seguridad, limpieza, higiene, mobiliario...)
- Entidad Educativa y funcionamiento del Centro
- Relación precio-prestaciones
- Accesibilidad y comunicación con el personal del centro
- Ambiente y relaciones entre las personas; trato a las personas.
- Claridad de la información
- Tratamiento de sugerencias, quejas y reclamaciones
- Voluntad de recomendar el Centro a otras personas
- Etc.

» La Entidad Educativa extrae conclusiones y aprende de toda la información referente a sugerencias, quejas, reclamaciones, felicitaciones, y en general cualquier tipo de comunicación recibida de sus clientes o clientes potenciales.

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|--|--|---|--|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|
| <i>No, sólo la recogida por vía de quejas y reclamaciones</i> | <i>Encuestas periódicas a los clientes (alumnos y familias principalmente) con preguntas sobre sus niveles de satisfacción sobre aspectos de la Entidad Educativa previamente definidos. Análisis y tratamiento de quejas y reclamaciones recibidas.</i> | <i>Encuestas frecuentes y comunicación directa con clientes para averiguar sus niveles de satisfacción sobre la totalidad de aspectos relevantes de la Entidad Educativa. Tratamiento sistemático de quejas y reclamaciones.</i> | <i>Comunicación completa y sistemática con clientes para averiguar sus niveles de satisfacción sobre la totalidad de aspectos relevantes de la Entidad Educativa. Experiencia de revisión y mejora de al menos dos ciclos</i> | <i>Se revisa la eficacia del proceso al final de cada ciclo y se introducen mejoras como consecuencia de las revisiones. Experiencia de revisión y mejora de al menos tres ciclos.</i> | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 |

| | | |
|-------------|--|-----------------|
| Fecha: 2005 | Cuestionario de Autoevaluación EFQM Adaptación Sector Educativo | Página 30 de 52 |
|-------------|--|-----------------|



| | | |
|---|--|---|
|  | CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN EFQM |  gestión E/i |
|---|--|---|

6.3. (SUBCRITERIO 6a)

Sobre los indicadores del grado de satisfacción de clientes (alumnos y familias principalmente), ¿se marcan objetivos y se miden los resultados obtenidos? ¿La tendencia de dichos indicadores es positiva? Si en alguno no lo fuera, ¿se han averiguado las causas y establecido las acciones de mejora adecuadas?

- » *La Entidad Educativa ha definido objetivos sobre los diversos indicadores que miden el grado de satisfacción de clientes (alumnos y familias principalmente)*
- » *Dichos objetivos son cada año más exigentes y están fundamentados con planes de acción.*
- » *Para la fijación de los mismos se tienen en cuenta las expectativas de los clientes, así como datos de la competencia - sector.*
- » *En casos de incumplimiento de dichos objetivos, se han identificado las causas y desarrollado acciones de mejora para corregirlas.*

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|--|--|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|
| <i>No hay objetivos o éstos no se cumplen</i> | Los indicadores más significativos, correspondientes a la satisfacción de clientes (alumnos y familias principalmente), tienen definidos objetivos, éstos son crecientes cada año y normalmente se cumplen. En casos de incumplimiento se analizan las causas y se corrigen. | <i>La totalidad de los indicadores correspondientes a la satisfacción de clientes y clientes potenciales, tienen objetivos crecientes y éstos se cumplen o se superan.</i> | Sistemática de revisión y mejora de todos los indicadores relativos a la satisfacción de clientes y clientes potenciales. <i>Excelente evolución histórica de la mayoría de ellos (al menos durante los dos últimos años), siendo una referencia en el sector.</i> | Valores excelentes desde hace al menos tres años. <i>Experiencia de revisión y mejora de al menos tres ciclos</i> | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 |

| | | |
|---|--|---|
|  | <p align="center">CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN EFQM</p> |  |
|---|--|---|



6.4. (SUBCRITERIO 6a)

**¿Se comparan los índices de satisfacción de clientes (alumnos y familias principalmente) con los de otras organizaciones o los del propio sector?
Respecto a dichos índices de satisfacción, ¿en qué situación relativa situamos a la Entidad Educativa?**

- » La Entidad Educativa se preocupa de obtener datos fiables sobre los índices de satisfacción de otras organizaciones/sector, comparándolos con los propios.
- » La Entidad Educativa utiliza dichas informaciones como valores de referencia para marcar sus propios objetivos.
- » Los resultados obtenidos por la Entidad Educativa están en/sobre la media de su sector/competencia.

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|--|--|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|
| <p><i>No se dispone de datos de indicadores de satisfacción de clientes (alumnos y familias principalmente) a nivel de otras organizaciones o sector.</i></p> | <p><i>Se dispone de datos generales o al menos de los más significativos, a nivel de su competencia y/o a nivel del sector. Los valores de la Entidad Educativa se encuentran en la media del sector o por encima en algunos de ellos.</i></p> | <p><i>Se dispone de datos y se realizan comparaciones periódicas de la mayoría de los indicadores más relevantes de satisfacción de clientes, correspondientes a otras organizaciones y/o sector. Los valores de la Entidad Educativa se encuentran por encima de la media del sector y son los mejores en algunos de ellos.</i></p> | <p><i>Se dispone de datos y se realizan comparaciones sistemáticas de la totalidad de los indicadores más relevantes de satisfacción de clientes, correspondientes a otras organizaciones y/o sector. Los valores de la Entidad Educativa son los mejores en la mayoría de ellos, siendo una referencia en el sector.</i></p> | <p><i>Valores excelentes desde hace al menos tres años. Experiencia de revisión y mejora de al menos tres ciclos.</i></p> | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 |

| | | |
|-------------|--|-----------------|
| Fecha: 2005 | Cuestionario de Autoevaluación EFQM Adaptación Sector Educativo | Página 32 de 52 |
|-------------|--|-----------------|

| | | |
|---|--|---|
|  | CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN EFQM |  |
|---|--|---|

6.5. (SUBCRITERIO 6b)

Teniendo en cuenta cuáles son los aspectos más valorados por clientes (alumnos y familias principalmente), ¿ha identificado la Entidad Educativa, y los conocen sus empleados, con qué procesos están relacionados y con qué indicadores de dichos procesos puede existir una correspondencia?

» *La Entidad Educativa ha identificado los procesos internos que influyen de manera determinante en el grado de satisfacción de los clientes (alumnos y familias principalmente),*
 » *Sobre dichos procesos, ha seleccionado aquellos indicadores que más exactamente correlacionan con los índices de satisfacción de los clientes, como por ejemplo:*

• **Indicadores externos**

- Reconocimientos recibidos de clientes alumnos, familias, (instituciones, etc.)
- Premios o candidaturas para premios (a alumnos, profesores y equipos del Centro)
- Presencia del Centro en medios de comunicación
- Proyectos de investigación nuevos/en curso

• **Indicadores internos de los Servicios**

- Rendimiento de los alumnos
 - Índices de abandonos escolares, alumnos repetidores, inasistencias, pérdidas de clase...
 - Índices de inserción laboral, continuidad en estudios, autoempleo...
- Volúmenes de errores o defectos propios
- Cantidad y agilidad de tratamiento de quejas y reclamaciones
- Grado de actualización de los Planes de Estudios
- Quejas ante organismos externos
- Grado de accesibilidad de instalaciones
- Índices de intercambios y prácticas en el extranjero.
- Índice de matriculados por referencia de otras personas

• **Indicadores internos de Apoyo**



- Solicitudes de asesoramiento recibidas y cumplimentadas
- Plazos de respuesta a solicitudes de asesoramiento
- Tratamiento de quejas y reclamaciones
- Plazos de respuesta a quejas y reclamaciones
- Etc.

» *Los empleados de la Entidad Educativa conocen los procesos/indicadores que más influyen en el grado de satisfacción de clientes y clientes potenciales.*

» *La Entidad Educativa obtiene asimismo información relativa a las bajas y renuncias, averiguando las causas y proponiendo acciones de mejora si proceden.*

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|--|--|--|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|
| <p><i>Existen ciertos indicadores pero no están correlacionados</i></p> | <p><i>Se han identificado los procesos e indicadores relacionados con los índices de satisfacción más relevantes.</i> <i>El personal de la Entidad Educativa conoce dichos indicadores y su importancia.</i></p> | <p><i>La Entidad Educativa tiene identificados la totalidad de procesos e indicadores que se relacionan con los índices de satisfacción de clientes y clientes potenciales.</i> <i>Todo el personal de la Entidad Educativa los conoce y sabe de su importancia.</i></p> | <p><i>Seguimiento y gestión sistemática de todos los indicadores internos relacionados con los índices de satisfacción de clientes y clientes potenciales.</i></p> | <p><i>Se revisa la eficacia del proceso al final de cada ciclo y se introducen mejoras como consecuencia de las revisiones. Experiencia de revisión y mejora de al menos tres ciclos.</i></p> | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 |

| | | |
|-------------|--|-----------------|
| Fecha: 2005 | Cuestionario de Autoevaluación EFQM Adaptación Sector Educativo | Página 33 de 52 |
|-------------|--|-----------------|

| | | |
|---|--|--|
|  | CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN EFQM |  gestión E/i |
|---|--|--|

6.6. (SUBCRITERIO 6b)

Sobre los indicadores de dichos procesos, que inciden directamente en la satisfacción de clientes (alumnos y familias principalmente), ¿se marcan objetivos y se miden los resultados obtenidos?

¿La tendencia de dichos indicadores es positiva? Si en alguno no lo fuera, ¿se han averiguado las causas y establecido las acciones de mejora adecuadas?



» *La Entidad Educativa ha definido objetivos sobre los diversos indicadores que influyen en el grado de satisfacción de clientes (alumnos y familias principalmente)*

» *Dichos objetivos son cada año más exigentes y están fundamentados con planes de acción.*

» *Para la fijación de los mismos se tienen en cuenta las expectativas de los clientes, así como datos de la competencia - sector.*

» *En casos de incumplimiento de dichos objetivos, se han identificado las causas y desarrollado acciones de mejora para corregirlas.*

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|---|--|---|--|-----------|----|----|----|----|-----------|----|----|----|----|-----------|----|----|----|----|------------|
| <p><i>No hay objetivos o éstos no se cumplen</i></p> | <p>Los indicadores más significativos, correlacionados con la satisfacción de clientes (alumnos y familias principalmente), tienen definidos objetivos, éstos son crecientes cada año y normalmente se cumplen. En casos de incumplimiento se analizan las causas y se corrigen.</p> | <p><i>La totalidad de los indicadores correlacionados con la satisfacción de clientes tienen objetivos crecientes y éstos se cumplen o se superan.</i></p> | <p>Sistemática de revisión y mejora de todos los indicadores correlacionados con la satisfacción de clientes. <i>Excelente evolución histórica de la mayoría de ellos (al menos durante los dos últimos años), siendo una referencia en el sector.</i></p> | <p>Valores excelentes desde hace al menos tres años. <i>Experiencia de revisión y mejora de al menos tres ciclos.</i></p> | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 |

| | | |
|---|--|--|
|  | CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN EFQM |  gestión E/i |
|---|--|--|

6.7. (SUBCRITERIO 6b)

¿Se comparan los resultados de dichos indicadores con los de otras organizaciones o el propio sector?



Respecto a dichos indicadores, ¿en qué situación relativa situamos a la Entidad Educativa?

» *La Entidad Educativa se preocupa de obtener datos fiables sobre los indicadores internos que influyen en la satisfacción de clientes (alumnos y familias principalmente), de otras organizaciones/sector, comparándolos con los propios.*

» *La Entidad Educativa utiliza dichas informaciones como valores de referencia para marcar sus propios objetivos.*

» *Los resultados obtenidos por la Entidad Educativa están en/sobre la media de su sector/competencia.*

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|--|--|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|
| <p><i>No se dispone de datos de indicadores internos a nivel de otras organizaciones o sector.</i></p> | <p><i>Se dispone de datos generales o al menos de los más significativos, a nivel de su competencia y/o a nivel del sector.</i></p> <p><i>Los valores de la Entidad Educativa se encuentran en la media del sector o por encima en algunos de ellos.</i></p> | <p><i>Se dispone de datos y se realizan comparaciones periódicas de la mayoría de los indicadores internos más relevantes correspondientes a otras organizaciones y/o sector.</i></p> <p><i>Los valores de la Entidad Educativa se encuentran por encima de la media del sector y son los mejores en algunos de ellos.</i></p> | <p><i>Se dispone de datos y se realizan comparaciones sistemáticas de la totalidad de los indicadores internos más relevantes correspondientes a otras organizaciones y/o sector.</i></p> <p><i>Los valores de la Entidad Educativa son los mejores en la mayoría de ellos, siendo una referencia en el sector.</i></p> | <p><i>Valores excelentes desde hace al menos tres años.</i></p> <p><i>Experiencia de revisión y mejora de al menos tres ciclos.</i></p> | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 |

| | | |
|---|--|---|
|  | CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN EFQM |  gestión E/i |
|---|--|---|

=====

CRITERIO 7.- Qué niveles de satisfacción consigue la Entidad Educativa en relación con sus empleados y qué resultados ofrecen los indicadores de aquellos procesos que inciden directamente sobre dicha satisfacción, en relación con los objetivos planificados y en comparación con los de la competencia/sector.

7.1. (SUBCRITERIO 7a)

¿Obtiene periódicamente la Entidad Educativa información directa del grado de satisfacción de los diferentes grupos de empleados respecto a aquellos aspectos que les son más significativos, así como del nivel de satisfacción global?

» La Entidad Educativa consulta utilizando distintos instrumentos: entrevistas, encuestas, etc. a todos sus empleados acerca de los aspectos de su relación laboral que les son más importantes, y actualiza sus encuestas apropiadamente.

» Algunos ejemplos de aspectos recogidos pueden ser:



- Proyecto educativo y general del Centro (misión, visión, valores, política y estrategia y planes de acción).
- Condiciones individuales de trabajo (ambiente de trabajo, salario, horarios, vacaciones, estabilidad y seguridad en el puesto de trabajo...).
- Reconocimientos personales o colectivos, reconocimiento del trabajo
- Adecuación de instalaciones, equipamientos y recursos didácticos
- Relaciones entre las personas del Centro y con el equipo directivo.
- Relación con el alumnado y otros grupos de interés (clientes externos). - Formación, aprendizaje y desarrollo profesional.
- Liderazgo e implicación del equipo directivo y otros responsables de la gestión.
- Compromiso con la mejora del equipo de trabajo
- Delegación, asunción de responsabilidades e implicación en la gestión.
 - Seguridad e higiene
 - Planes de emergencia, plan de prevención de riesgos laborales
- Impacto del Centro en la comunidad educativa y el entorno social.
- Imagen del Centro y percepción de ser respetado en la Sociedad
- Orgullo de pertenencia al Centro
- La planificación y desarrollo del currículo y programaciones didácticas
 - Comunicación y utilidad de la información.
- Participación en proyectos, planes y procesos de mejora.
 - Etc.

» La Entidad Educativa realiza encuestas periódicas sobre dichos aspectos, incluyendo a todos los empleados y garantizando el anonimato de las respuestas.

» La Entidad Educativa recoge y analiza todas las sugerencias, quejas y reclamaciones recibidas de los empleados.

» La estructura de las encuestas permite su tratamiento segmentado, allí donde sea posible.

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|---|--|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|
| No, sólo la recogida por vía de quejas y reclamaciones | Encuestas periódicas a los empleados con preguntas sobre sus niveles de satisfacción sobre aspectos de la Entidad Educativa previamente definidos. Análisis y tratamiento de sugerencias, quejas y reclamaciones recibidas. | Encuestas frecuentes y comunicación directa con empleados para averiguar sus niveles de satisfacción sobre la totalidad de aspectos relevantes de la Entidad Educativa Tratamiento sistemático de sugerencias, quejas y reclamaciones. | Comunicación completa y sistemática con empleados para averiguar sus niveles de satisfacción sobre la totalidad de aspectos relevantes de la Entidad Educativa. Experiencia de revisión y mejora de al menos dos ciclos | Se revisa la eficacia del proceso al final de cada ciclo y se introducen mejoras como consecuencia de las revisiones. Experiencia de revisión y mejora de al menos tres ciclos. | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 |

| | | |
|---|--|---|
|  | <p align="center">CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN EFQM</p> |  |
|---|--|---|

7.2. (SUBCRITERIO 7a)

Sobre los indicadores del grado de satisfacción de los empleados, ¿se marcan objetivos y se miden los resultados obtenidos?

¿La tendencia de dichos indicadores es positiva? Si en alguno no lo fuera, ¿se han averiguado las causas y establecido las acciones de mejora adecuadas?

» *La Entidad Educativa ha definido objetivos sobre los diversos indicadores que miden el grado de satisfacción de sus empleados.*

» *Dichos objetivos son cada año más exigentes y están fundamentados con planes de acción.*

» *Para la fijación de los mismos se tienen en cuenta las expectativas de los propios empleados, así como datos de la competencia - sector.*

» *En casos de incumplimiento de dichos objetivos, se han identificado las causas y desarrollado acciones de mejora para corregirlas.*

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|---|---|--|--|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|
| <p><i>No hay objetivos o éstos no se cumplen</i></p> | <p>Los indicadores más significativos, correspondientes a la satisfacción de los empleados, tienen definidos objetivos, éstos son crecientes cada año y normalmente se cumplen. En casos de incumplimiento se analizan las causas y se corrigen.</p> | <p><i>La totalidad de los indicadores correspondientes a la satisfacción de los empleados, tienen objetivos crecientes y éstos se cumplen o se superan.</i></p> | <p>Sistemática de revisión y mejora de todos los indicadores relativos a la satisfacción de los empleados. <i>Excelente evolución histórica de la mayoría de ellos (al menos durante los dos últimos años), siendo una referencia en el sector.</i></p> | <p>Valores excelentes desde hace al menos tres años. <i>Experiencia de revisión y mejora de al menos tres ciclos.</i></p> | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 |

| | | |
|--------------------|---|--------------------------------------|
| <p>Fecha: 2005</p> | <p align="center">Cuestionario de Autoevaluación EFQM Adaptación Sector Educativo</p> | <p align="right">Página 37 de 52</p> |
|--------------------|---|--------------------------------------|

| | | |
|---|--|---|
|  | CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN EFQM |  |
|---|--|---|

7.3.- (SUBCRITERIO 7a)



¿Se comparan los índices de satisfacción de los empleados con los de otras organizaciones o el propio sector?

Respecto a dichos indicadores, ¿en qué situación relativa situamos a la Entidad Educativa?

- » *La Entidad Educativa se preocupa de obtener datos fiables sobre los índices de satisfacción de los empleados de otras organizaciones/sector, comparándolos con los propios.*
- » *La Entidad Educativa utiliza dichas informaciones como valores de referencia para marcar sus propios objetivos.*
- » *Los resultados obtenidos por la Entidad Educativa están en/sobre la media de su sector/competencia.*

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|---|---|---|--|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|
| <p><i>No se dispone de datos de indicadores de satisfacción de empleados a nivel de otras organizaciones o sector.</i></p> | <p><i>Se dispone de datos generales o al menos de los más significativos, a nivel de su competencia y/o a nivel del sector.</i> <i>Los valores de la Entidad Educativa se encuentran en la media del sector o por encima en algunos de ellos.</i></p> | <p><i>Se dispone de datos y se realizan comparaciones periódicas de la mayoría de los indicadores más relevantes de satisfacción de empleados correspondientes a otras organizaciones y/o sector.</i> <i>Los valores de la Entidad Educativa se encuentran por encima de la media del sector y son los mejores en algunos de ellos.</i></p> | <p><i>Se dispone de datos y se realizan comparaciones sistemáticas de la totalidad de los indicadores más relevantes de satisfacción de empleados, correspondientes a otras organizaciones y/o sector.</i> <i>Los valores de la Entidad Educativa son los mejores en la mayoría de ellos, siendo una referencia en el sector.</i></p> | <p><i>Valores excelentes desde hace al menos tres años.</i> <i>Experiencia de revisión y mejora de al menos tres ciclos.</i></p> | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 |

| | | |
|-------------|--|-----------------|
| Fecha: 2005 | Cuestionario de Autoevaluación EFQM Adaptación Sector Educativo | Página 38 de 52 |
|-------------|--|-----------------|

| | | |
|---|--|---|
|  | CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN EFQM |  |
|---|--|---|

7.4. (SUBCRITERIO 7b)

¿Ha identificado la Entidad Educativa con qué procesos están relacionados los índices de satisfacción de empleados, y con qué indicadores de dichos procesos puede existir una correspondencia?

» La Entidad Educativa ha identificado los procesos internos que influyen de manera determinante en el grado de satisfacción de los empleados.

» Sobre dichos procesos, ha seleccionado aquellos indicadores que más exactamente correlacionan con los índices de satisfacción de los empleados, como por ejemplo:

- Puntualidad, absentismo
- Rotación del personal
- Estadísticas de accidentes
- Horas de asistencia a formación
- Índices de éxito de la formación y desarrollo
- Niveles de formación y desarrollo
- Indicadores de gestión de competencias
 - Sugerencias recogidas/aceptadas
 - Quejas y reclamaciones
 - Plazos de respuesta
 - Cumplimiento de compromisos
 - Salud e Higiene
 - Bajas, accidentes laborales, absentismo...
- Reconocimiento a personas y equipos
- Reconocimientos y premios externos a la gestión de personas
 - Nivel de uso de recursos didácticos, redes informáticas e instalaciones.
 - Participación e implicación en equipos de mejora, reuniones departamentales, equipos de coordinación...
 - Promoción interna a cargos y actividades.
 - Índices de respuesta a las encuestas al personal.
 - Implicación en proyectos de innovación educativa y de cooperación.
 - Huelgas y conflictos laborales.
 - Uso de instalaciones y servicios
 - Participación en actividades sociales
 - Ajuste de la selección de personal a los perfiles requeridos.
- Servicios prestados
 - Eficacia y rapidez en la comunicación
 - Agilidad en las respuestas a consultas
 - Evaluación de las acciones formativas
 - Rapidez de respuesta a peticiones
 - Exactitud y precisión de la gestiones administrativas de personal
- Etc.

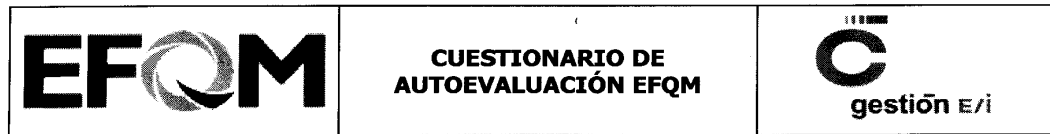
» Los empleados de la Entidad Educativa conocen los procesos/indicadores que más influyen en su propio grado de satisfacción.

» La Entidad Educativa dispone de obtiene asimismo información relativa a las bajas voluntarias y despidos, averiguando las causas y proponiendo acciones de mejora si proceden.

» La Entidad Educativa obtiene asimismo información relativa a la formación del personal: grado de aceptación/participación, proyectos de nuevos programas de formación, resultados en la tarea, etc.

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|---|--|--|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|
| Existen ciertos indicadores pero no están correlacionados. | Se han identificado los procesos e indicadores relacionados con los índices de satisfacción de empleados más relevantes. El personal de la Entidad Educativa conoce dichos indicadores y su importancia. | La Entidad Educativa tiene identificados la totalidad de procesos e indicadores que se relacionan con los índices de satisfacción de los empleados. Todo el personal de la Entidad Educativa los conoce y sabe de su importancia. | Seguimiento y gestión sistemática de todos los indicadores internos relacionados con los índices de satisfacción de los empleados. | Se revisa la eficacia del proceso al final de cada ciclo y se introducen mejoras como consecuencia de las revisiones. Experiencia de revisión y mejora de al menos tres ciclos. | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 |

| | | |
|-------------|--|-----------------|
| Fecha: 2005 | Cuestionario de Autoevaluación EFQM Adaptación Sector Educativo | Página 39 de 52 |
|-------------|--|-----------------|



7.5. (SUBCRITERIO 7b)

Sobre los indicadores de dichos procesos, que inciden directamente en la satisfacción de los empleados, ¿se marcan objetivos y se miden los resultados obtenidos?

¿La tendencia de dichos indicadores es positiva? Si en alguno no lo fuera, ¿se han averiguado las causas y establecido las acciones de mejora adecuadas?

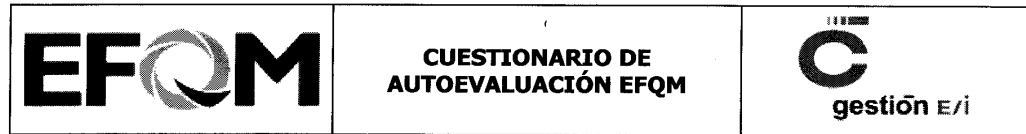
» *La Entidad Educativa ha definido objetivos sobre los diversos indicadores que influyen en el grado de satisfacción de sus empleados.*

» *Dichos objetivos son cada año más exigentes y están fundamentados con planes de acción.*

» *Para la fijación de los mismos se tienen en cuenta las expectativas de los clientes (alumnos y familias principalmente), así como datos de la competencia - sector.*

» *En casos de incumplimiento de dichos objetivos, se han identificado las causas y desarrollado acciones de mejora para corregirlas.*

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|--|--|-----------|----|----|----|----|-----------|----|----|----|----|-----------|----|----|----|----|------------|
| <i>No hay objetivos o éstos no se cumplen</i> | <i>Los indicadores más significativos, correlacionados con la satisfacción de los empleados, tienen definidos objetivos, éstos son crecientes cada año y normalmente se cumplen. En casos de incumplimiento se analizan las causas y se corrigen.</i> | <i>La totalidad de los indicadores correlacionados con la satisfacción de los empleados, tienen objetivos crecientes y éstos se cumplen o se superan.</i> | <i>Sistemática de revisión y mejora de todos los indicadores correlacionados con la satisfacción de los empleados. Excelente evolución histórica de la mayoría de ellos (al menos durante los dos últimos años), siendo una referencia en el sector.</i> | <i>Valores excelentes desde hace al menos tres años. Experiencia de revisión y mejora de al menos tres ciclos.</i> | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 |



7.6. (SUBCRITERIO 7b)



**¿Se comparan los resultados de dichos indicadores con los de otras organizaciones o el propio sector?
Respecto a dichos indicadores, ¿en qué situación relativa situamos a la Entidad Educativa?**

» *La Entidad Educativa se preocupa de obtener datos fiables sobre los indicadores internos que influyen en la satisfacción de los empleados de otras organizaciones/sector, comparándolos con los propios.*

» *La Entidad Educativa utiliza dichas informaciones como valores de referencia para marcar sus propios objetivos.*

» *Los resultados obtenidos por la Entidad Educativa están en/sobre la media de su sector/competencia.*

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|--|--|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|
| <i>No se dispone de datos de indicadores internos a nivel de otras organizaciones o sector.</i> | <i>Se dispone de datos generales o al menos de los más significativos, a nivel de su competencia y/o a nivel del sector. Los valores de la Entidad Educativa se encuentran en la media del sector o por encima en algunos de ellos.</i> | <i>Se dispone de datos y se realizan comparaciones periódicas de la mayoría de los indicadores internos más relevantes correspondientes a otras organizaciones y/o sector. Los valores de la Entidad Educativa se encuentran por encima de la media del sector y son los mejores en algunos de ellos.</i> | <i>Se dispone de datos y se realizan comparaciones sistemáticas de la totalidad de los indicadores internos más relevantes correspondientes a otras organizaciones y/o sector. Los valores de la Entidad Educativa Son los mejores en la mayoría de ellos, siendo una referencia en el sector.</i> | <i>Valores excelentes desde hace al menos tres años. Experiencia de revisión y mejora de al menos tres ciclos.</i> | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 |

| | | |
|---|--|---|
|  | CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN EFQM |  |
|---|--|---|

=====

CRITERIO 8.- Qué reconocimiento social está obteniendo la Entidad Educativa a nivel local o superior y qué resultados ofrecen los indicadores de aquellos procesos que inciden directamente sobre dicho reconocimiento, en relación con los objetivos planificados y en comparación con los de la competencia /sector.

8.1. (SUBCRITERIO 8a)

¿Identifica y mide la Entidad Educativa el nivel de percepción que tiene el entorno respecto a aquellos aspectos de especial sensibilidad social en su esfera de influencia?

¿La tendencia de dichos indicadores es positiva? Si en alguno no lo fuera, ¿se han averiguado las causas y establecido las acciones de mejora adecuadas?

» *Se tiene una idea clara de en qué se concreta el concepto entorno para la Entidad Educativa tanto a nivel local como a niveles más amplios.*

» *La Entidad Educativa trata de identificar las necesidades del entorno y el apoyo que espera dicha comunidad de ella.*



» *La Entidad Educativa identifica por medio de encuestas, informes, noticias en medios de comunicación, reuniones, etc., el nivel de la percepción que tiene el entorno respecto a ella.*

» *Se establecen objetivos y se han obtenido medidas directas y periódicas, de la percepción que tiene el entorno de la Entidad Educativa respecto de aquellos aspectos que les son relevantes, tales como:*

- *Imagen de la Entidad Educativa*
- *Incidencia en la economía local*
- *Relación con las autoridades*
- *Prevención de riesgos laborales y seguridad vial*
- *Protección y preservación del medio ambiente, Ahorro energético y de recursos*
- *Ruidos y molestias al vecindario*
- *Reducción, reutilización y reciclaje de productos*
- *Política de igualdad de oportunidades (en la admisión de alumnos etc.).*
- *Incidencia en los niveles de empleo y formación y en la economía local y nacional.*
- *Impulso a actividades de voluntariado*
- *Participación en Foros sectoriales*
- *Apoyo a la salud y al bienestar de la comunidad local.*
- *Apoyo a la cultura, el deporte y el ocio.*
- *Apoyo al entorno y entidades locales (cesión de instalaciones, patrocinio, voluntariado...)*
- *Etc.*

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|------------------------|---|---|--|--|-----------|----|----|----|----|-----------|----|----|----|----|-----------|----|----|----|----|------------|
| No, de forma ocasional | Se recogen informaciones procedentes de encuestas de organismos oficiales o similares | Se recogen informaciones periódicas de organismos oficiales o similares y foros sectoriales | Se participa activa y sistemáticamente en la promoción y desarrollo de foros sectoriales y encuestas de opinión. <i>Revisión y mejora continua de al menos dos ciclos</i> | Se revisa la eficacia del proceso sistemáticamente y se introducen mejoras como consecuencia de las revisiones. <i>Revisión y mejora continua de al menos tres ciclos</i> | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 |

| | | |
|-------------|--|-----------------|
| Fecha: 2005 | Cuestionario de Autoevaluación EFQM Adaptación Sector Educativo | Página 42 de 52 |
|-------------|--|-----------------|

| | | |
|---|--|---|
|  | <p align="center">CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN EFQM</p> |  |
|---|--|---|

8.2. (SUBCRITERIO 8b)

¿Ha identificado la Entidad Educativa con qué procesos están relacionados los índices de percepción social, y con qué indicadores de dichos procesos puede existir una correspondencia? ¿Se marcan objetivos sobre dichos indicadores y se miden los resultados obtenidos?

¿La tendencia de dichos indicadores es positiva? Si en alguno no lo fuera, ¿se han averiguado las causas y establecido las acciones de mejora adecuadas?

» *La Entidad Educativa ha identificado los procesos internos que influyen de manera determinante en el grado de percepción del entorno.*

» *Sobre dichos procesos, ha seleccionado aquellos indicadores que más exactamente correlacionan con los índices de percepción del entorno, como por ejemplo:*

- *Políticas de no discriminación, de integración social de discapacitados o colectivos vulnerables*
- *Galardones y reconocimientos obtenidos*
- *Políticas de ahorro energéticos*
- *Cumplimiento de normas medioambientales y de reciclado*
- *Adaptación de instalaciones y accesos*
- *Integración de personas con minusvalías, inmigrantes...*
- *Contribuciones públicas*
- *Participación en foros, eventos y proyectos de interés para la comunidad educativa y la sociedad en general.*
- *Incidencia de buenas prácticas del Centro en otros Centros e instituciones educativas.*
- *Visitas recibidas de Centros educativos, instituciones y grupos organizados.*
- *Participación en entidades y asociaciones educativas y profesionales.*
- *Buena prensa y cobertura en medios de comunicación.*



» *Relación con las autoridades en cuestiones como:*

- *Participación en actos académicos y certificaciones.*
- *Cesión de instalaciones.*
- *Planificación educativa.*
- *Creación de nuevos servicios educativos.*
- *Etc.*

» *Los empleados de la Entidad Educativa conocen los procesos/indicadores que más influyen en la percepción del entorno.*

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|--|---|---|--|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|
| <p><i>No hay objetivos o éstos no se cumplen</i></p> | <p>Los indicadores más significativos, correlacionados con la percepción del entorno, tienen definidos objetivos, éstos son crecientes cada año y normalmente se cumplen. <i>En casos de incumplimiento se analizan las causas y se corrigen.</i></p> | <p><i>La totalidad de los indicadores correlacionados con la percepción de la Sociedad, tienen objetivos crecientes y éstos se cumplen o se superan</i></p> | <p>Sistemática de revisión y mejora de todos los indicadores correlacionados con la percepción del entorno. <i>Excelente evolución histórica de la mayoría de ellos (al menos durante los dos últimos años), siendo una referencia en el sector.</i></p> | <p>Valores excelentes desde hace al menos tres años. <i>Experiencia de revisión y mejora de al menos tres ciclos.</i></p> | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 |

| | | |
|--------------------|---|--------------------------------------|
| <p>Fecha: 2005</p> | <p align="center">Cuestionario de Autoevaluación EFQM Adaptación Sector Educativo</p> | <p align="right">Página 43 de 52</p> |
|--------------------|---|--------------------------------------|

| | | |
|---|--|---|
|  | CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN EFQM |  |
|---|--|---|

8.3. (SUBCRITERIO 8b)

¿Se comparan los índices de percepción social de la Entidad Educativa con los de otras organizaciones o el propio sector?



Respecto a dichos indicadores, ¿en qué situación relativa situamos a la Entidad Educativa?

» *La Entidad Educativa de información sobre el nivel de satisfacción del entorno con otras organizaciones, especialmente de las que son consideradas líderes del sector.*

» *Se ha utilizado esta información como un nivel de referencia para la definición de los propios objetivos.*

» *Los niveles de percepción y reconocimiento de la Entidad Educativa por parte de la sociedad, son iguales o mejores que los de la media/mejor de las organizaciones consideradas como ejemplares de su actividad o sector.*

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|--|--|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|
| <i>No se dispone de datos de indicadores internos a nivel de otras organizaciones o sector.</i> | <i>Se dispone de datos generales o al menos de los más significativos, a nivel de su competencia y/o a nivel del sector. Los valores de la Entidad Educativa se encuentran en la media del sector o por encima en algunos de ellos.</i> | <i>Se dispone de datos y se realizan comparaciones periódicas de la mayoría de los indicadores internos más relevantes correspondientes a otras organizaciones y/o sector. Los valores de la Entidad Educativa se encuentran por encima de la media del sector y son los mejores en algunos de ellos.</i> | <i>Se dispone de datos y se realizan comparaciones sistemáticas de la totalidad de los indicadores internos más relevantes correspondientes a otras organizaciones y/o sector. Los valores de la Entidad Educativa son los mejores en la mayoría de ellos, siendo una referencia en el sector.</i> | <i>Valores excelentes desde hace al menos tres años. Experiencia de revisión y mejora de al menos tres ciclos.</i> | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 |

| | | |
|---|--|---|
|  | CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN EFQM |  |
|---|--|---|

=====

CRITERIO 9.- Qué resultados está alcanzando la Entidad Educativa medidos tanto en términos económicos como operativos, en relación con los objetivos planificados y en comparación con los de la competencia /sector.

9.1. (SUBCRITERIO 9a)

¿Define objetivos y mide la Entidad Educativa de forma periódica y sistemática sus Resultados Clave?

» *La Entidad Educativa obtiene información precisa, fiable y puntual de los Resultados Clave de su actividad.*

Las medidas que se presentan a continuación pueden servir como referencia más ajustada al contexto educativo.

Resultados académicos:

- Progreso académico de los alumnos.
- Éxito escolar:
 - Alumnos promocionados.
 - Índice de aprobados.
 - Notas medias por asignaturas y/o cursos.
 - Aprobados en PPAU o similares.
 - Acceso a universidad o etapas / estudios superiores.
 - Tiempo medio de finalización de estudios.
- Fracaso / rechazo escolar:
 - Alumnos con alto índice de suspensos.
 - Alumnos que repiten curso.
 - Abandonos de estudios.
- Conformidad final de cursos en impartición y aprendizaje.

Resultados ligados a la Misión:



- Resultados relativos al proyecto del Centro (visión, misión, valores, estrategias, planes...).
- Calidad de la gestión.
- Inserción laboral.
- Implicación en proyectos de la Administración Educativa u otras entidades.
- Cumplimiento de la legislación y los códigos de conducta
- Resultado de las auditorías e inspecciones
- Asociación de antiguos alumnos y sus actividades

Resultados económicos (si fueran relevantes para el centro y planificados):

- Cuota de mercado. Puede identificarse como tal:
 - El número absoluto o relativo de alumnos y alumnas matriculados.
 - El porcentaje de cursos ofertados que han sido cubiertos.
 - El grado de ocupación real sobre plazas disponibles.
- Recursos propios generados.
- Cumplimiento de presupuestos
- Gestión y control del presupuesto.
- Beneficios netos.
- Márgenes brutos.
- Inversiones en equipamiento y/o medios didácticos.
- Rentabilidad de las inversiones
- Auditorías de cuentas (incluido ingresos, subvenciones y gastos)

| | | | | |
|---|--|---|--|--|
| <p><i>Se miden los Resultados Académicos básicos.</i></p> | <p><i>Se miden los Resultados Académicos y los más relevantes del resto. Todos tienen definidos objetivos, éstos son crecientes cada año y normalmente se cumplen.</i></p> | <p><i>Se miden la totalidad de los Resultados Clave; todos tienen objetivos crecientes y éstos se cumplen o se superan.</i></p> | <p>Sistemática de revisión y mejora de todos los Resultados Clave. <i>Excelente evolución histórica de la mayoría de ellos (al menos durante los dos últimos años), siendo una referencia en el sector.</i></p> | <p>Valores excelentes desde hace al menos tres años. <i>Experiencia de revisión y mejora de al menos tres ciclos.</i></p> |
|---|--|---|--|--|

| | | |
|-------------|--|-----------------|
| Fecha: 2005 | Cuestionario de Autoevaluación EFQM Adaptación Sector Educativo | Página 45 de 52 |
|-------------|--|-----------------|

| | | |
|---|--|---|
|  | CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN EFQM |  |
|---|--|---|

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|
| 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 |
|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|

9.2. (SUBCRITERIO 9a)

¿Los objetivos son cada vez más exigentes y los resultados muestran una tendencia positiva?

Si alguno de los Resultados Clave no reflejara una tendencia positiva, ¿se han averiguado las causas y establecido las acciones de mejora adecuadas?

» ¿Se conoce a través de la evolución de los indicadores económico-financieros y no económicos, en los últimos 3 a 5 años, el nivel de éxito de la Entidad Educativa?



» ¿Se han obtenido resultados económico-financieros y no económicos, buenos y crecientes en los últimos 3 a 5 años?

» ¿Se han determinado las causas en caso de resultados adversos? ¿Han sido esos resultados comunes a todo el sector? ¿Se han establecido acciones correctoras para evitar que se repitan en el futuro o para atenuar su impacto?

| | | | | |
|--|---|--|--|---|
| <i>Definidos objetivos a nivel de los principales Resultados económico-financieros. Valores aceptables en la mayoría de ellos.</i> | <i>Definidos objetivos de la totalidad de Resultados económico-financieros y de la mayoría del resto de Resultados Clave.</i> | <i>Definición de objetivos y mediciones de la totalidad de Resultados Clave de la Entidad Educativa Los valores obtenidos son buenos en la mayoría de resultados y excelentes en algunos. Se han analizado las causas de los resultados adversos y se han establecido acciones correctoras para evitar que se repitan en un futuro o para atenuar su impacto</i> | <i>Completa y sistemática medición y control de la totalidad de Resultados Clave. Valores excelentes en todos los resultados y tendencias positivas desde hace al menos dos años. Por encima de la media del sector.</i> | <i>Excelente en todos los resultados y tendencias desde hace al menos tres años. Posición de liderazgo del sector</i> |
|--|---|--|--|---|

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|
| 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 |
|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|

| | | |
|-------------|--|-----------------|
| Fecha: 2005 | Cuestionario de Autoevaluación EFQM Adaptación Sector Educativo | Página 46 de 52 |
|-------------|--|-----------------|

| | | |
|---|--|---|
|  | CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN EFQM |  |
|---|--|---|

9.3. (SUBCRITERIO 9a)

¿Se comparan los Resultados Clave con los de otras organizaciones o el propio sector?

Respecto a dichos indicadores de Resultados Clave, ¿en qué situación relativa situamos a la Entidad Educativa?



» *¿Dispone la Entidad Educativa de información sobre los niveles estándar de los Resultados Clave económico-financieros y no económicos de su competencia/sector?*

» *¿Se ha utilizado la información anterior sobre los niveles estándar correspondientes a los competidores o líderes para fijar niveles de referencia para los objetivos propios?*

» *Los Resultados Clave obtenidos por la Entidad Educativa están en/sobre la media de su sector/competencia*

| <i>Claramente por debajo de la media</i> | <i>En torno a la media del sector en la mayoría de los indicadores y superiores en algunos de ellos</i> | | | | | <i>Claramente superiores a la media del sector en la mayoría de los indicadores y los mejores en algunos de los indicadores</i> | | | | | <i>Los mejores del sector en todos los indicadores desde hace dos años</i> | | | | | <i>Los mejores del sector en todos los indicadores desde hace tres años</i> | | | | |
|--|---|----|----|----|----|---|----|----|----|----|--|----|----|----|----|---|----|----|----|-----|
| 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 |

| | | |
|-------------|--|-----------------|
| Fecha: 2005 | Cuestionario de Autoevaluación EFQM Adaptación Sector Educativo | Página 47 de 52 |
|-------------|--|-----------------|

| | | |
|---|--|---|
|  | <p align="center">CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN EFQM</p> |  |
|---|--|---|

9.4. (SUBCRITERIO 9b)

Además de dichos Resultados Clave, ¿define objetivos y mide la Entidad Educativa de forma periódica y sistemática otros resultados correspondientes a procesos de apoyo, que contribuyen de manera sustancial a la consecución de los anteriores?

» *La Entidad Educativa obtiene información precisa, fiable y puntual de aquellos Indicadores considerados Clave para evaluar el Rendimiento de la misma, tales como:*

Procesos:

- Indicadores de rendimiento:
 - Control operativo y de resultados de los procesos gestionados por el Centro, especialmente de sus procesos clave.
 - Control de conformidad trimestral de cursos en impartición y aprendizaje (bloques temáticos, horas de clase, asistencia, aprobados...)
- Indicadores de despliegue:
 - Personas implicadas en proyectos.
 - Áreas implicadas en planes
- Indicadores de productividad / eficacia:
 - ¿Repeticiones (clases, contenidos...)?
 - Ineficacias (didácticas, tecnológicas...).
- Innovaciones y mejoras en los procesos.
- Costes de calidad y costes de no calidad.
- Resultados de actividades extraescolares y complementarias.
- Resultados de los servicios: comedor escolar, transporte, ..
- Ciclo de vida del currículo (innovación y mejora curricular).

Recursos externos, incluidas las alianzas:

- Rendimiento, precios e incidencias de los proveedores.
- Número y valor añadido de las soluciones innovadoras a servicios, y mejoras conjuntas generadas por los socios de las alianzas.
- Reconocimiento de la contribución de los socios.

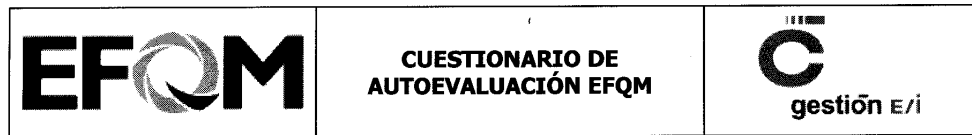
Economía y finanzas:

- Generación de recursos propios.
- Gestión de créditos.
- Otros ratios económicos:
 - Inversión / presupuesto.
 - Formación / presupuesto.
 - Ratios profesor-alumno.
 - Índices de ocupación
 - Rendimiento activos netos.
 - Flujos de caja.
 - Elementos del balance:
 - Estados tesorería.
 - Acreedores / deudores.
- Índice de utilización de inversiones e instalaciones.

Edificios, equipos y materiales:

- ¿Índices de defectos?.
- Rotación de inventarios.
- Costes de mantenimiento.
- Consumos.
- Aprovechamiento de la capacidad del Centro.

| | | |
|-------------|--|-----------------|
| Fecha: 2005 | Cuestionario de Autoevaluación EFQM Adaptación Sector Educativo | Página 48 de 52 |
|-------------|--|-----------------|



- Otros usos alternativos autorizados del centro.
- Amortización de equipos.
- Inversiones en equipamiento e instalaciones.

Tecnología

- Ritmo de innovación.
- Tecnología aplicada a la docencia
- Tecnología aplicada a la gestión y administración interna
- Valor de la propiedad intelectual.
- Patentes.



Eficacia investigadora

- Actividades y programas de investigación
- Contratos y convenios
- Número de becarios y personal de apoyo
- Tesis, publicaciones, ponencias y bibliografía publicada
- Colaboración en libros de textos y material educativo de apoyo

Información y conocimiento:

- Accesibilidad, oportunidad, relevancia del conocimiento.
- Participación y uso del conocimiento.
- Eficacia y éxito de la formación del personal.
- Coherencia entre formación y planes del Centro.

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|--|--|--|--|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|
| <i>Se miden los Resultados más elementales</i> | <i>Se miden los Resultados de los procesos más relevantes. Todos tienen definidos objetivos, éstos son crecientes cada año y normalmente se cumplen. En casos de incumplimiento se analizan las causas y se corrigen</i> | <i>Se miden la totalidad de los Resultados de los procesos considerados de apoyo. Todos tienen objetivos crecientes y éstos se cumplen o se superan.</i> | <i>Sistemática de revisión y mejora de todos los Resultados. Excelente evolución histórica de la mayoría de ellos (al menos durante los dos últimos años), siendo una referencia en el sector.</i> | <i>Valores excelentes desde hace al menos tres años. Experiencia de revisión y mejora de al menos tres ciclos.</i> | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 |

| | | |
|---|--|---|
|  | CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN EFQM |  gestión E/i |
|---|--|---|

9.5. (SUBCRITERIO 9b)



Los objetivos de dichos indicadores correspondientes a procesos de apoyo, ¿son cada vez más exigentes y los resultados muestran una tendencia positiva?

» ¿Se conoce a través de la evolución de los indicadores de los Procesos de apoyo, en los últimos 3 a 5 años, el nivel de éxito de la Entidad Educativa?

» ¿Se han obtenido buenos resultados en dichos procesos, y crecientes en los últimos 3 a 5 años?

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|--|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|
| <i>Definidos objetivos a nivel de los principales Procesos de apoyo. Valores aceptables en la mayoría de ellos.</i> | <i>Definidos objetivos de la mayoría de Procesos de apoyo. Los objetivos definidos son crecientes cada año y normalmente se cumplen o superan</i> | <i>Definición de objetivos y mediciones de la totalidad de Procesos de apoyo de la Entidad Educativa. Los valores obtenidos son buenos en la mayoría de resultados y excelentes en algunos.</i> | <i>Los valores obtenidos son buenos en la mayoría de resultados y excelentes en algunos. Completa y sistemática medición y control de la totalidad de Resultados de Procesos de apoyo. Valores excelentes en todos los resultados y tendencias positivas desde hace al menos dos años.</i> | <i>Excelente en todos los resultados y tendencias desde hace al menos tres años. Posición de liderazgo del sector</i> | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 |

| | | |
|-------------|--|-----------------|
| Fecha: 2005 | Cuestionario de Autoevaluación EFQM Adaptación Sector Educativo | Página 50 de 52 |
|-------------|--|-----------------|

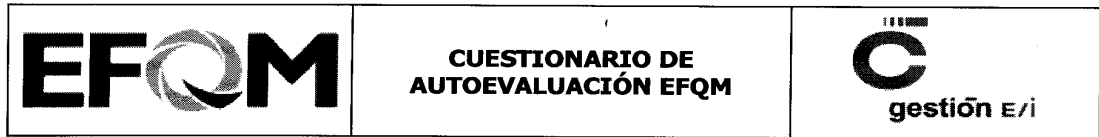
| | | |
|---|--|---|
|  | <p align="center">CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN EFQM</p> |  |
|---|--|---|

9.6. (SUBCRITERIO 9b)

Si alguno de los resultados no reflejara una tendencia positiva, ¿se han averiguado las causas y establecido las acciones de mejora adecuadas?

» ¿Se han determinado las causas en caso de resultados adversos? ¿Han sido esos resultados comunes a todo el sector? ¿Se han establecido acciones correctoras para evitar que se repitan en el futuro o para atenuar su impacto?

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|---|--|---|--|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|
| <p><i>Solamente se controlan una mínima parte de los Resultados. Se detectan algunas desviaciones.</i></p> | <p><i>Se detectan las desviaciones, pero solamente se analizan si el impacto en el funcionamiento de la Entidad Educativa es relevante.</i></p> | <p><i>Se han analizado las causas de los resultados adversos y se han establecido acciones correctoras para evitar que se repitan en un futuro o para atenuar su impacto</i></p> | <p><i>Análisis y corrección sistemáticos de las desviaciones. Abundantes evidencias de mejora. Situación de liderazgo en el sector.</i></p> | <p><i>Excelente en todos los resultados y tendencias desde hace al menos tres años</i></p> | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 |



9.7. (SUBCRITERIO 9b)

**¿Se comparan los resultados de los indicadores de procesos de apoyo con los de otras organizaciones o el propio sector?
Respecto a dichos indicadores, ¿en qué situación relativa situamos a la Entidad Educativa?**

» *¿Dispone la Entidad Educativa de información sobre los niveles estándar de los Resultados de los Procesos de apoyo de su competencia/sector?*

» *¿Se ha utilizado la información anterior sobre los niveles estándar correspondientes a los competidores o líderes para fijar niveles de referencia para los objetivos propios?*

» *Los Resultados Clave correspondientes a los Procesos de apoyo obtenidos por la Entidad Educativa están en/sobre la media de su sector/competencia.*

| <i>Claramente por debajo de la media</i> | <i>En torno a la media del sector en la mayoría de los indicadores y superiores en algunos de ellos</i> | <i>Claramente superiores a la media del sector en la mayoría de los indicadores y los mejores en algunos de los indicadores</i> | <i>Los mejores del sector en todos los indicadores desde hace dos años</i> | <i>Los mejores del sector en todos los indicadores desde hace tres años</i> | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|---|---|--|---|-----------|----|----|----|----|-----------|----|----|----|----|-----------|----|----|----|----|------------|
| 0 | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 | 30 | 35 | 40 | 45 | 50 | 55 | 60 | 65 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 95 | 100 |

| AUTOEVALUACIÓN INDIVIDUAL MEDIANTE LA HERRAMIENTA PERFIL | | | | | | |
|--|--|----------------|--------|--------|-------|------------------------|
| CENTRO | | EVALUADOR / A: | | | | |
| FECHA: | CRITERIO | PERSONAL | Mínima | Máxima | MEDIA | CONSENSO |
| 1.- LIDERAZGO | | | | | | |
| | 1.1 Definición de Misión, Visión y Valores | | | | | |
| | 1.2 Tienen objetivos e indicadores de gestión | | | | | |
| | 1.3 Mantienen encuentros con clientes y proveedores | | | | | |
| | 1.4 Comunicación formal con personal | | | | | |
| | 1.5 Apoyo, motivación y reconocimiento a personal | | | | | |
| | 1.6 Apoyo a cambios resultantes del análisis del entorno | | | | | |
| | SUMA/5 | | | | | Total 1 (x1,0): |
| 2.- POLÍTICA Y ESTRATEGIA | | | | | | |
| | 2.1 Recogida y análisis sistemáticos de necesidades | | | | | |
| | 2.2 Recogida y análisis sistemáticos de resultados | | | | | |
| | 2.3 Revisión de FCE y de la coherencia de los Proyectos | | | | | |
| | 2.4 Identificación de procesos Clave y su despliegue | | | | | |
| | SUMA/4 | | | | | Total 2 (x0,8): |
| 3.- GESTIÓN DEL PERSONAL | | | | | | |
| | 3.1 Plan específico de Gestión de personal | | | | | |
| | 3.2 Gestión del conocimiento y planes de formación | | | | | |
| | 3.3 Motivación y reconocimiento para la mejora | | | | | |
| | 3.4 Canales de comunicación estructurados y eficientes | | | | | |
| | 3.5 Política de personal y PEC alineados. Reconoc. | | | | | |
| | SUMA/5 | | | | | Total 3 (x0,9): |
| 4.- RECURSOS | | | | | | |
| | 4.1 Desarrollo de alianzas con organizaciones clave | | | | | |
| | 4.2 Plan económico - financiero coherente con PEC | | | | | |
| | 4.3 Plan de mantenimiento preventivo. Reciclaje | | | | | |
| | 4.4 Identificación e incorporación de NN TT | | | | | |
| | 4.5 Gestión de la información. Acceso y protección | | | | | |
| | SUMA/5 | | | | | Total 4 (x0,9): |
| 5.- PROCESOS | | | | | | |
| | 5.1 Definición, documentación y despliegue de procesos | | | | | |
| | 5.2 Gestión de indicadores de procesos clave | | | | | |
| | 5.3 Medición de resultados de procesos y revisión | | | | | |
| | 5.4 Diseño de nuevos procesos a partir de necesidades | | | | | |
| | 5.5 Recogida de información para mejora de servicios | | | | | |
| | 5.6 Garantía y control de los resultados de los servicios | | | | | |
| | 5.7 Identificación formal de necesidades de los clientes | | | | | |
| | SUMA/7 | | | | | Total 5 (x1,4): |
| 6.- SATISFACCIÓN DEL CLIENTE | | | | | | |
| | 6.1 Encuestas completas y segmentadas | | | | | |
| | 6.2 Realización de encuestas y revisión de datos | | | | | |
| | 6.3 Establecimiento de objetivos sobre indicadores | | | | | |
| | 6.4 Comparación con otras organizaciones | | | | | |
| | SUMA/4(0,75) | | | | | |
| | 6.5 Seguimiento indicadores de procesos clave | | | | | |
| | 6.6 Establecim. objetivos sobre indicad. de procesos | | | | | |
| | 6.7 Comparac. otras organizac. resultados de procesos | | | | | |
| | SUMA/3(0,25) | | | | | |
| | TOTAL 6 | | | | | Total 6 (x2): |
| 7.- RESULTADOS EN LAS PERSONAS | | | | | | |
| | 7.1 Encuestas completas y comunicación sistemática | | | | | |
| | 7.2 Establecimiento de objetivos sobre indicadores | | | | | |
| | 7.3 Comparación con otras organizaciones | | | | | |
| | SUMA/3(0,75) | | | | | |
| | 7.4 Seguimiento indicadores de procesos clave | | | | | |
| | 7.5 Establecim. objetivos sobre indicad. de procesos | | | | | |
| | 7.6 Comparac. otras organizac. resultados de procesos | | | | | |
| | SUMA/3(0,25) | | | | | |
| | TOTAL 7 | | | | | Total 7 (x0,9): |
| 8.- RESULTADOS EN LA SOCIEDAD | | | | | | |
| | 8.1 Recogida de información s. percepción del entorno | | | | | |
| | 8.2 Objetivos sobre procesos de percepción del entorno | | | | | |
| | X 0,25= | | | | | |
| | 8.3 Comparación con otras organizaciones | | | | | |
| | SUMA/2(0,75) | | | | | |
| 9.- RESULTADOS CLAVE | | | | | | |
| | 9.1 Definición de objetivos y medición de resultados clave | | | | | |
| | 9.2 Objetivos exigentes y tendencias positivas | | | | | |
| | 9.3 Comparación con otras organizaciones | | | | | |
| | SUMA/3(0,) | | | | | |
| | 9.4 Se miden resultados de procesos de apoyo | | | | | |
| | 9.5 Existen objetivos en procesos de apoyo | | | | | |
| | 9.6 Se corrigen tendencias negativas en resultados clave | | | | | |
| | 9.7 Comparación con otras organizaciones | | | | | |
| | SUMA/4(0,5) | | | | | |
| | TOTAL 9 | | | | | Total 9 (x1,5): |
| TOTAL: | | | | | | |

