

Guía para la elaboración de una memoria EFQM[®] en centros educativos

B

O

R

R

A

D

O

R

B
O
R
R
A
D
O
R

Autores:

José Miguel Carot Sierra

Marta Gironés Gil

José Jabaloyes Vivas

Asesores técnicos del IVECE

INDICE

1. Introducción.
2. El Modelo EFQM de excelencia.
 - 2.1. Los principios de excelencia.
 - 2.2. Estructura del modelo EFQM.
 - 2.3. Relación entre los principios de excelencia y los criterios del model
 - 2.4. Proceso general de la autoevaluación.
3. Elaboración de la Memoria EFQM.
 - 3.1. Factores clave de éxito en la elaboración de una memoria EFQM
 - 3.2. Centros neurálgicos de una memoria y dinámica del modelo EFQM.
 - 3.3. La lógica REDER en la elaboración de una memoria EFQM.
 - 3.4. Lectura horizontal del modelo EFQM para la elaboración de la mem
 - 3.5. Fases para la elaboración de la memoria.
4. Interpretación del modelo EFQM® en centros educativos.
 - 4.1. El liderazgo.
 - 4.2. Política y Estrategia.
 - 4.3. Las Personas.
 - 4.4. Alianzas y Recursos.
 - 4.5. Los procesos.
 - 4.6. Los resultados en el modelo EFQM®
 - 4.6.1. Resultados en clientes.
 - 4.6.2. Resultados en personas.
 - 4.6.3. Resultados en la sociedad.
 - 4.6.4. Resultados clave.
5. Mediateca.
6. Glosario.

B
O
R
R
A
D
O
R

1. INTRODUCCIÓN

En 1988, catorce compañías europeas líderes en distintos sectores, fundaron la "European Foundation for Quality Management" (EFQM®) que, en la actualidad agrupa a más de 800 miembros, pertenecientes a la mayor parte de los sectores, tanto industriales como de servicios. La EFQM (1998 y 1999) tiene como objetivo potenciar la posición de las compañías europeas en los mercados mundiales. Una de las iniciativas más importantes de la EFQM fue impulsar la creación del "Premio Europeo a la Calidad", hoy llamado "Premio Europeo a la Excelencia", que vio la luz en 1991, y que cuenta además como organizadores a la Comisión Europea y a la Organización Europea para la Calidad (EOQ).

La EFQM ha fomentado muy eficazmente el uso de los criterios del Premio Europeo a la Excelencia, a los que se conoce como "Modelo Europeo de Excelencia", como herramienta de autoevaluación, habiendo incluso publicado una "guía" para su realización. Así, son muchas las empresas europeas que están tomando el Modelo Europeo como mecanismo para la mejora de su gestión y de sus resultados.

Desde la fundación de la EFQM hasta hoy en día se han elaborado muchas memorias. Aunque al principio las empresas no disponían de ejemplos y experiencias prácticas, ahora disponemos de innumerables casos prácticos y buenas prácticas sobre cómo efectuar el trabajo de elaboración de una memoria EFQM, aunque no debemos obviar el hecho que, a pesar de estos documentos, sigue siendo especialmente complicado realizar una memoria con la calidad y los resultados deseados.

El objetivo de esta publicación es proporcionar a los responsables de la gestión de los centros educativos de la Comunidad Valenciana, un conjunto de directrices que le ayuden a la hora de elaborar la memoria EFQM de su centro. Sin embargo, y como resulta evidente, es necesario que los responsables de elaborar la memoria conozcan y comprendan en su totalidad los aspectos más relevantes del Modelo. Por tanto, en esta publicación, se han incluido información sobre los conceptos fundamentales de la excelencia, la autoevaluación y el propio modelo.

2. EL MODELO EFQM DE EXCELENCIA

El Modelo EFQM® de Excelencia es un marco de trabajo no-prescriptivo que reconoce que la excelencia de una organización se puede lograr de manera sostenida mediante distintos enfoques. Dentro de este marco general existen ciertos conceptos fundamentales que se describen a continuación. El Modelo EFQM de Excelencia, creado en 1988, se basa en la siguiente premisa:

"la satisfacción del cliente, la satisfacción de los empleados y un impacto positivo en la sociedad se consiguen mediante el liderazgo en política y estrategia, una acertada gestión de personal, el uso eficiente de los recursos y una adecuada definición de los procesos, lo que conduce finalmente a la excelencia de los resultados empresariales"

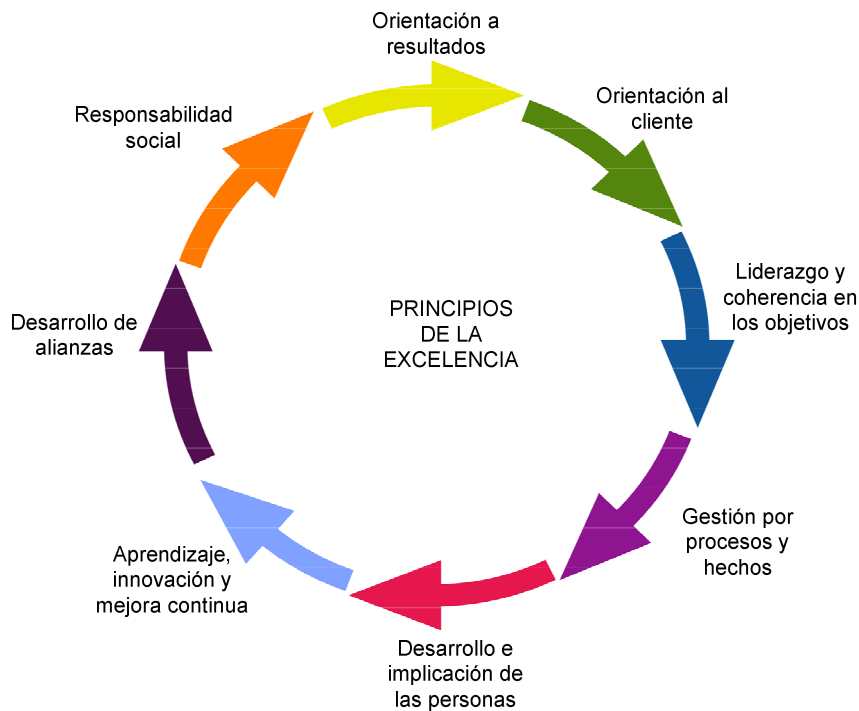
El modelo de la EFQM® es una herramienta para la gestión de la calidad que posibilita orientar la organización hacia el cliente, siendo uno de sus frutos la sensibilización del equipo directivo y del staff en aras de la mejora de sus productos y/o servicios. Se trata de un modelo de aplicación continua en el que cada uno de sus 9 elementos (criterios) se desglosan en un cierto número de subcriterios, pudiendo utilizarse de forma independiente o conjunta. Estos subcriterios se evalúan y ponderan para determinar el progreso de la organización hacia la excelencia.

La base del modelo es la autoevaluación, entendida como un examen global y sistemático de las actividades y resultados de una organización que se compara con un modelo de excelencia (normalmente una organización puntera). Aunque la autoevaluación suele ser aplicada al conjunto de la organización, también puede evaluarse un departamento, unidad o servicio de forma aislada. La autoevaluación permite a las organizaciones identificar claramente sus puntos fuertes y sus áreas de mejora y, a su equipo directivo, reconocer las carencias más significativas, de tal modo que estén capacitados para sugerir planes de acción con los que fortalecerse.

Los agentes facilitadores incorporados en el modelo informan de cómo enfoca la organización sus acciones para lograr los resultados que desea: ¿hasta qué punto se implica la Dirección en la calidad?, ¿son accesibles los líderes?, ¿cómo se definen objetivos y se establecen prioridades?, ¿cómo se clasifican y evalúan las capacidades de los miembros de la organización?, ¿cómo se fomenta el aprendizaje para lograr la mejora de la calidad?, ¿se enfatiza la eficiencia?, ¿se reciclan los residuos?, ¿cómo se definen los procesos?, o si ¿se examinan periódicamente?, son ejemplos de algunas de las cuestiones básicas por las que se pregunta.

2.1. Los principios de excelencia

Como hemos visto en la introducción, el Modelo EFQM de Excelencia reconoce que la excelencia de una organización se puede lograr de manera sostenida mediante distintos enfoques. Dentro de este marco general no-prescriptivo, existen ciertos conceptos fundamentales que constituyen la base del Modelo.



La relación de estos conceptos no obedece a ningún orden en particular ni trata de ser exhaustiva. Los conceptos cambiarán a medida que se desarrollan y mejoran las organizaciones excelentes.

1. Orientación hacia los resultados. La excelencia depende del equilibrio y la satisfacción de las necesidades de todos los grupos de interés relevantes para la organización (las personas que trabajan en ella, los clientes, proveedores y la sociedad en general, así como todos los que tienen intereses económicos en la organización).

2. Orientación al cliente. El cliente es el árbitro final de la calidad del producto y del servicio, así como de su fidelidad. El mejor modo de optimizar la fidelidad y retención del cliente y el incremento de la cuota de mercado es mediante una orientación clara hacia las necesidades de los clientes actuales y potenciales.

3. Liderazgo y constancia en los objetivos. El comportamiento de los líderes de una organización suscita en ella claridad y unidad en los objetivos, así como un entorno que permite a la organización y las personas que la integran alcanzar la excelencia.

4. Gestión por procesos y hechos. Las organizaciones actúan de manera más efectiva cuando todas sus actividades interrelacionadas se comprenden y gestionan de manera sistemática, y las decisiones relativas a las operaciones en vigor y las mejoras planificadas se adoptan a partir de información fiable que incluye las percepciones de todos sus grupos de interés.

5. Desarrollo e implicación de las personas. El potencial de cada una de las personas de la organización aflora mejor porque existen valores compartidos y una cultura de confianza y asunción de responsabilidades que fomentan la implicación de todos.

6. Aprendizaje, Innovación y Mejora continua. Las organizaciones alcanzan su máximo rendimiento cuando gestionan y comparten su conocimiento dentro de una cultura general de procesos continuos de aprendizaje, innovación y mejora.

7. Desarrollo de Alianzas. La organización trabaja de un modo más efectivo cuando establece con sus partners unas relaciones mutuamente beneficiosas basadas en la confianza, en compartir el conocimiento y en la integración.

8. Responsabilidad Social

El mejor modo de servir a los intereses a largo plazo de la organización y las personas que la integran es adoptar un enfoque ético, superando las expectativas y la normativa de la comunidad en su conjunto.

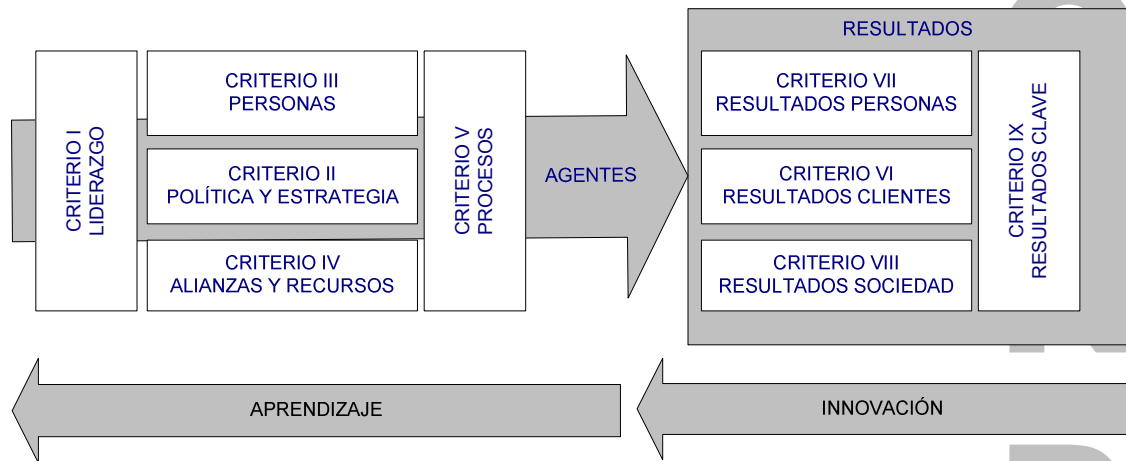
2.2. Estructura del Modelo EFQM

El Modelo EFQM de Excelencia está estructurado en 9 criterios. Cinco de ellos son "Agentes Facilitadores" y cuatro son "Resultados". Los criterios que hacen referencia a un "Agente Facilitador" tratan sobre lo que el centro logra. Los "Resultados" son consecuencia de los "Agentes Facilitadores".

El Modelo, que reconoce que la excelencia, en todo lo referente a resultados y rendimiento de un centro, se puede lograr de manera sostenida mediante distintos enfoques, se fundamenta en:

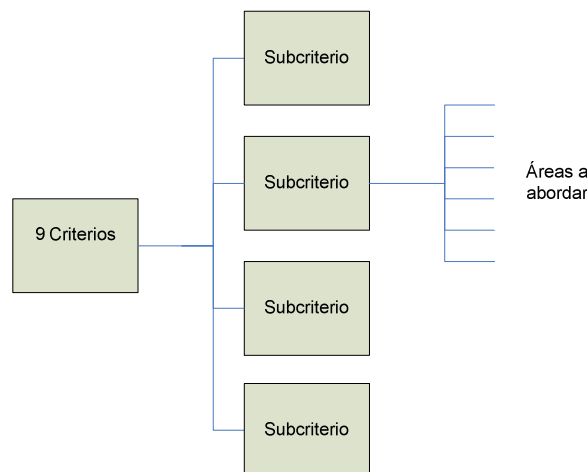
"Los resultados excelentes con respecto al Rendimiento de la Organización, a los Clientes, las Personas y la Sociedad se logran mediante un Liderazgo que dirija e impulse la Política y Estrategia, las Personas de la Organización, las Alianzas y Recursos y los Procesos."

El Modelo EFQM de Excelencia se presenta a continuación de forma esquemática. Las flechas subrayan la naturaleza dinámica del Modelo, mostrando que la innovación y el aprendizaje potencian la labor de los agentes facilitadores dando lugar a una mejora de los resultados.



Las nueve "cajas" del Modelo representadas anteriormente nos muestran los criterios que nos sirven para evaluar el progreso de un centro hacia la excelencia. A cada uno de los criterios le acompaña una definición del mismo, que explica su significado a nivel global.

Para desarrollar los 9 criterios en detalle, cada uno va acompañado de un número variable de subcriterios que tienen que considerarse a la hora de realizar una evaluación. Finalmente, cada subcriterio lleva consigo una lista de áreas a abordar, que no es exhaustiva ni tampoco significa que todas las áreas son obligatorias de abordar; el objeto que pretende cada lista es aportar ejemplos que aclaren el significado de cada subcriterio:



- **Agentes**, son los criterios que muestran cómo se gestiona el centro, o cómo se han alcanzado los resultados (criterios 1,2,3,4 y 5). Los agentes han de tener un enfoque bien fundamentado e integrado con otros aspectos del sistema de gestión, su efectividad ha de revisarse periódicamente con objeto de aprender y mejorar, y han de estar sistemáticamente desplegados e implantados en las operaciones de la

organización. Los criterios agentes reflejan cómo la organización enfoca cada uno de los subcriterios en los que se subdividen los criterios. Cada subcriterio se encuentra distribuido a través de diferentes áreas de examen. Mediante el análisis de las áreas se puede determinar cómo enfoca la organización dado cada uno de los subcriterios. Lo que está realizando la organización es comparar su gestión y funcionamiento con la propuesta que aparece en cada una de las áreas.

- **Resultados**, son los criterios que indican cuáles han sido los logros del centro (criterios 6, 7, 8 y 9). Los criterios resultados se encuentran divididos en subcriterios, que a su vez cuentan con las áreas orientativas que ayudan a comprender cuáles han sido los resultados alcanzados por la organización en su funcionamiento. Los resultados han de mostrar tendencias positivas, compararse favorablemente con los objetivos propios y con los resultados de otras organizaciones, estar causados por los enfoques de los agentes y abarcar todas las áreas relevantes. Con estos criterios se miden percepciones y se realizan medidas objetivas.

2.3. Relación entre los principios de excelencia y los criterios del modelo.

Todos los principios de la excelencia que se han tratado anteriormente mantienen una relación directa o indirecta con los criterios y subcriterios del modelo EFQM. Para comprender el modelo en todo su nivel, es necesario conocer estas relaciones.

1. Orientación hacia los resultados. Este principio se encuentra directamente relacionado con todos los criterios de resultados, en los que la organización analiza todos los resultados que necesitan sus grupos de interés. Para ello debe desarrollar todo el criterio 2 de Política y Estrategia a través de:

- Obtención de los requisitos de los grupos de interés y sus medidas de rendimientos que sustentan las políticas de la organización.
- Desarrollo de la política y estrategia garantizando el equilibrio entre las necesidades y los requisitos de los grupos de interés.
- Despliegue de la política y estrategia para alcanzar los objetivos planificados.

Además, el subcriterio 3b analiza la necesidad de dotar a las personas de todo lo necesario para que alcancen los resultados en los grupos de interés. Por último, los subcriterios 5a y

5b utilizan los resultados obtenidos para mejorar el rendimiento de los procesos de la organización.

2. Orientación al cliente. El cliente es el árbitro final de la calidad del producto y del servicio y se convierte en la razón de la existencia de todas las organizaciones. Todos los resultados en los clientes se tratan en el criterio 6, que mide su satisfacción con el producto/servicio y los indicadores de rendimiento interno de la organización. Para ello es necesario desarrollar los subcriterios 5c, 5d y 5e que consideran los procesos de cara al cliente, así como el subcriterio 1c que contempla cómo los líderes de la organización interactúan con los clientes, desplegando políticas y estrategias que recogen sus necesidades y requisitos (2a y 2c)

3. Liderazgo y constancia en los objetivos. La importancia de un liderazgo eficaz y eficiente se desarrolla en profundidad en el criterio 1, aunque afecta a todo el modelo, en especial en el subcriterio 3c estableciendo la política y estrategia y se mide principalmente en el subcriterio 7a.

4. Gestión por procesos y hechos

Los procesos son una de las partes más relevantes del modelo, estando representados fundamentalmente en el criterio 5. Además, algunos de los vínculos más importantes son:

- El subcriterio 1b, en el que los líderes garantizan el desarrollo, la implantación y mejora del Sistema de Gestión de Calidad (SGC).
- Los subcriterios 2a y 2 b que recogen la información de los procesos para establecer la política y estrategia, identificando además los procesos claves en el subcriterio 2d.
- Todos los criterios resultados proporcionan información sobre los procesos.

5. Desarrollo e implicación de las personas. Este principio establece las relaciones más explícitas con el criterio 3 y el criterio 7 donde se recogen la gestión, el desarrollo, el apoyo, el reconocimiento y la recompensa a las personas y la medición de su nivel de satisfacción con la organización y los indicadores de rendimiento interno de la empresa con respecto a sus trabajadores.

Para ello es necesario que los líderes motiven, inspiren y apoyen con su liderazgo a las personas (subcriterio 1d) y que desarrollen políticas y estrategias basadas en sus necesidades y requisitos (2a y 2c)

6. Aprendizaje, Innovación y Mejora continua. Las organizaciones alcanzan su máximo rendimiento cuando gestionan y comparten su conocimiento dentro de una cultura general de aprendizaje, innovación y mejora continua. Este concepto es uno de los más relevantes en el modelo EFQM y se basa en la importancia de aprender de los resultados alcanzados y la necesidad de utilizar dicha información para ser innovadores y creativos en las actividades referidas en los agentes facilitadores, como:

- Los líderes se deben encargar de identificar, fomentar e implicarse en la mejora, el cambio y las actividades de aprendizaje (1a, 1c, 1d y 1e).
- La política y estrategia se debe definir utilizando los resultados de las actividades de aprendizaje (2b)
- La organización debe ser capaz de mejorar los conocimientos y capacidades de su personal y ofrecerles oportunidades para compartir sus ideas y conocimiento(3b, 3c y 3d)
- Es necesario identificar la gestión del conocimiento y como se comparte dentro de la organización (4e)
- Es necesario innovar constantemente en la gestión de los procesos y su mejora (5b) y utilizar la innovación en el desarrollo de nuevos productos y servicios (5c).

7. Desarrollo de Alianzas. Los vínculos a este principio se desarrollan en el criterio 4 y se miden en el criterio 9, analizando los resultados obtenidos de la eficacia de las alianzas establecidas por la organización. En este proceso, los líderes deben interactuar con los partners (1c), recoger sus necesidades y requisitos para establecer políticas y estrategias (2b) y equilibrar estas necesidades con las de otros grupos de interés (2c).

8. Responsabilidad Social. El mejor modo de servir a los intereses a largo plazo de la organización y las personas que la integran es adoptar un enfoque ético, superando las expectativas y la normativa de la comunidad en su conjunto. Como es de esperar de un concepto que tiene tanta influencia sobre los resultados globales de la organización, este principio se pone de manifiesto en muchas partes del proceso y se mide en el criterio 8, analizando la satisfacción de la sociedad con la gestión llevada a cabo por la organización y los resultados en los indicadores de rendimiento interno de la misma:

- Los líderes deben desarrollar, fomentar y garantizar políticas y estrategias que sean referentes de los principios éticos, normas internas de gobiernos, igualdad de oportunidades o cuidado del medioambiente (1a, 1c y 1d)

- La política y estrategia debe tener en cuenta las necesidades y requisitos de la sociedad como grupo de interés de la organización, identificar medidas relativas a la sociedad y establecer equilibrio entre el resto de grupos de interés (2a, 2b y 2c).
- En el subcriterio 3a y 3e, la organización debe considerar la igualdad y la justicia en las condiciones de empleo de sus personas.
- En el criterio 4 se deben considerar los partners que forman parte de la sociedad, la gestión económica de las organización, el uso de los recursos que tienen impacto en la sociedad y la eliminación de aquellos con impacto negativo.
- En los subcriterios 5a y 5c se consideran la aplicación eficaz de las normas y estándares sobre el medioambiente, la salud personal y la prevención de riesgos laborales como parte de la gestión de los procesos.

		Orientación hacia los resultados	Orientación la cliente	Liderazgo	Gestión por proceso	Desarrollo de personas	Proceso continuo de aprendizaje	Desarrollo de alianza	Respons. social
Liderazgo	1								
	2								
	3								
	4								
	5								
Política y estrategia	1								
	2								
	3								
	4								
Personas	1								
	2								
	3								
	4								
	5								
Alianzas	1								
	2								
	3								
	4								
	5								
Procesos	1								
	2								
	3								
	4								
	5								
R. clientes	1								
	2								
R. personas	1								
	2								
R. sociedad	1								
	2								
R. clave	1								
	2								

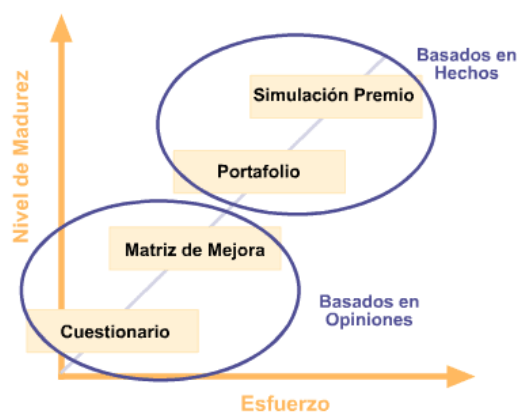
2.4. Proceso general de la autoevaluación

La EFQM define la autoevaluación como un examen global, sistemático y regular de las actitudes y resultados de un organización comparados con los criterios del modelo EFQM. La autoevaluación debe de realizarse de forma sistemática, siguiendo alguna metodología claramente definida y contrastada por la experiencia empresarial. El Proceso General de Autoevaluación es común para todas las metodologías, a pesar de que no existe una única metodología o enfoque para realizar una autoevaluación.

Existen diferentes metodologías para la realización de la autoevaluación. La EFQM ha realizado un análisis de las más habituales identificando 5 enfoques diferenciados:

1. Cuestionario.
2. Matriz de mejora.
3. Formularios o portafolio.
4. Simulación al premio. Elaboración de la memoria EFQM.

Cada uno de estos enfoques ofrece todas las ventajas al centro que ya hemos descrito anteriormente, aunque deben ser utilizados dependiendo de las características del centro y su experiencia en la autoevaluación. En la siguiente gráfica se muestran los escalones que un centro debe ir subiendo conforme adquiera experiencia en la realización de la autoevaluación y al esfuerzo que le supone llevar a cabo este tipo de proyectos.



Podemos ver que en unos primeros niveles sería adecuado utilizar autoevaluaciones **basadas en opiniones** del personal del centro: enfoques basados en cuestionarios y en la matriz de mejora. Y en un nivel más avanzado, son más adecuadas y ayudan más a progresar al centro, las autoevaluaciones **basadas en hechos**: portafolio y la elaboración de la memoria. Las autoevaluaciones basadas en opiniones requieren de un menor grado de formación y de experiencia del centro y de su personal que las basadas en hechos.

Como ya se ha comentado en la introducción, el objetivo de la presente publicación es desarrollar en profundidad la metodología para realizar la autoevaluación mediante la redacción de la memoria EFQM.

3. ELABORACIÓN DE LA MEMORIA EFQM

La memoria EFQM es un documento, elaborado por personal del centro, en el que se describe evidencias sobre las actividades desarrolladas por el centro referidas a los 9 criterios del modelo EFQM. Tres palabras, las tres C, deben definir el contenido de la memoria: **claridad, credibilidad y coherencia.**

Como ya hemos visto en la introducción, es evidente que el esfuerzo de redacción de una memoria por el personal del centro es alto, pero no menos cierto que merece la pena. La elaboración de una memoria requiere de un esfuerzo de autodiagnóstico que, habitualmente, supera al que hayamos podido realizar anteriormente en el centro en las propias autoevaluaciones (cuestionarios, matrices de autoevaluación, portafolio, etc.) y que ayudará, por lo tanto, a la definición futura de estrategias. Conviene recordar en todo caso que este trabajo requiere esfuerzo, pero que este esfuerzo debe ir acompañado de **método, organización y disciplina.**

Existen diversas razones y ventajas por las cuales la dirección de un centro decida redactar su memoria EFQM. Algunas de las más importantes pueden ser:

- Disponer (mediante la realización de un diagnóstico exhaustivo) de información relevante sobre sus puntos fuertes y débiles, que les permita establecer e implantar planes de mejora.
- Poder participar en reconocimientos de excelencia.
- Disponer de una "fotografía" del centro, que incluye el histórico del mismo, las mejoras implantadas, los resultados de las mismas, etc.
- Crear la necesidad de formar y mantener formado al personal del centro en conocimientos y habilidades tanto de gestión (a través del modelo) como de diagnóstico (cuestionarios, matriz de autoevaluación, portafolios, etc.)

Analizando las experiencias de centros educativos en la elaboración de una memoria EFQM, se pueden identificar 2 aspectos importantes que marcan la dificultad que el equipo del centro puede encontrarse al elaborar su memoria:

1. ¿Cómo debemos interpretar el modelo?
2. ¿Qué información debemos incluir?

El primer aspecto que hace compleja la redacción de la memoria, es el poco conocimiento en profundidad que se tiene del modelo EFQM y de la lógica REDER. El ejemplo más claro es

que la mayoría de memorias están redactadas proponiendo un análisis compartimentado e independiente de cada uno de los criterios del modelo, sin llegar nunca a encontrar unos **hilos conductores** que permitan recorrer horizontalmente todo el modelo. A lo largo de esta publicación se intenta paliar este desconocimiento del modelo y ayudar a que la redacción de la memoria presente cómo el centro consigue que los programas, las metodologías, las prácticas que realiza en el ámbito de cada criterio agente y que se interrelacionan entre sí, permiten al centro obtener un conjunto de resultados dependiente entre ellos.

El segundo problema relevante es la dificultad que se puede encontrar el equipo de elaboración de la memoria en recabar la información necesaria y suficiente para poder desarrollar unos contenidos que plasmen las 3C (claridad, credibilidad y coherencia). En la práctica, existe diferente grado de sensibilización entre las personas responsables de cada una de las áreas del centro sobre la información que deben incorporar y como presentarla. La información final utilizada para redactar la memoria es en muchos casos muy heterogénea, muy específica y cubre ámbitos muy pequeños de actuación. Resulta fundamental que, desde los responsables de elaboración de la memoria, se definan claramente:

- Los criterios de selección de la documentación.
- El tipo de información necesaria.
- El nivel de detalle de la información.

3.1. Factores clave de éxito de una memoria EFQM

Partiendo de la idea que en la lectura de una memoria, tanto un evaluador como un posible lector, buscan la existencia de las 3C (claridad, credibilidad y coherencia) podemos identificar un conjunto de factores críticos sobre el contenido, la redacción y la estructura que debe tener una memoria de calidad:

1. La memoria debe explicar y responder a todos y cada uno de los puntos de los criterios del modelo que son aplicables al centro.
2. La redacción de la memoria debe seguir un esquema lógico de funcionamiento del centro, no necesariamente siguiendo la secuencia de cada subcriterio que propone el modelo EFQM. Es aconsejable agrupar aspectos del modelo que se aborden en el centro de manera conjunta.
3. La memoria debe reflejar la realidad del centro (veracidad). Debe describirse cómo se hacen las cosas en el centro y cuál es su eficacia, quién, dónde y qué beneficios se obtienen. Es importante que se reflejen las buenas prácticas del centro, describiéndolas enmarcadas en el ciclo PDCA y que se reflejen los resultados que evidencian esas buenas prácticas.

4. A lo largo de la memoria debe mantenerse una coherencia en todo lo expuesto. La existencia de hilos conductores, que más adelante describiremos, y los procesos clave del centro son elementos básicos para el éxito de la memoria.
5. La memoria debe conciliar el lenguaje propio de un centro con el lenguaje que propone el modelo EFQM.
6. No extenderse en narrar historias ni hechos superfluos, sólo evidencias, ser concisos y no malgastar espacio en la memoria. La memoria debe tener una extensión limitada (75 hojas para acceder a sello de oro). Utilizar siempre que se pueda imágenes, gráficos y tablas.

Del mismo modo que podemos identificar los principales factores clave de éxito en la elaboración de una memoria debemos enumerar los errores más habituales en la redacción de la misma.

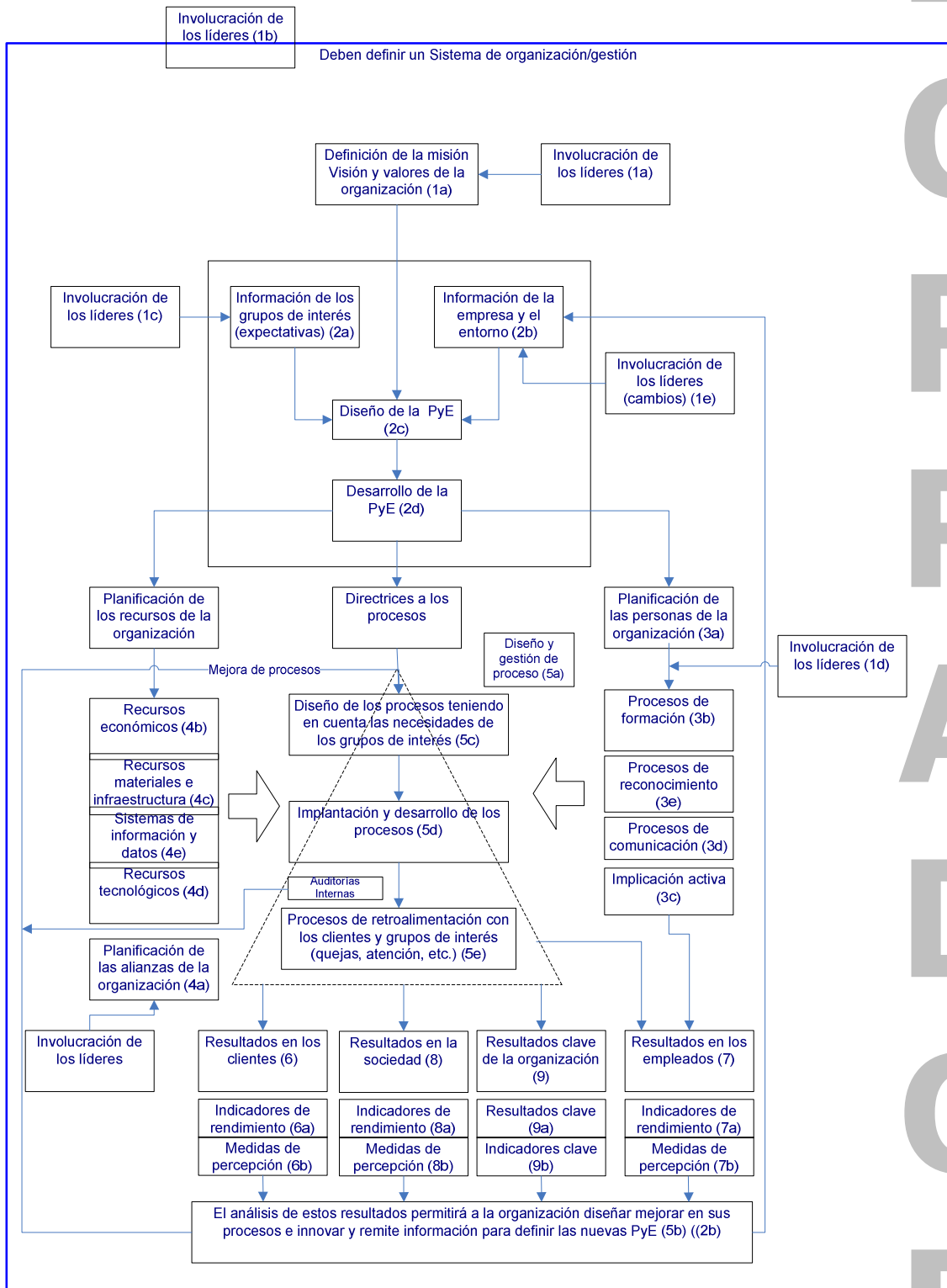
1. Elaborar la memoria pensando que es un documento que sustituye el sistema documental del Sistema de gestión de calidad (SGC).
2. La mayoría de las memorias se centran en describir solamente qué es lo que hace un centro y muy pocas veces cómo lo hace. Demasiadas veces se realizan descripciones narrativas que no aportan evidencias claras.
3. No se presenta los elementos de la lógica REDER: no se muestra en qué consiste el despliegue, no aparecen los mecanismos de revisión y mejora asociados a cada agente.
4. No existe una vinculación clara y directa entre el enfoque y el despliegue de los criterios agentes y los indicadores y mediciones cuyos resultados evidencian la eficacia de los mismos.
5. Se presentan muchas mediciones sin objetivos (o sin metodología para definirlos), mediciones que no son relevantes para los grupos de interés del centro.
6. No se analizan las causas y las repercusiones en el centro cuando los resultados no son los esperados, ni se presentan las acciones tomadas en cada caso.
7. Se presentan muy poco resultados segmentados.

3.2. Centros neurálgicos de una memoria y dinámica del modelo EFQM

Uno de los errores más importantes que se cometen en la elaboración de una memoria es no ser coherente durante el desarrollo de la misma con algunos aspectos fundamentales de carácter general del centro. Estos aspectos deben ser considerados como elementos clave de referencia y se pueden identificar en un pequeño número de subcriterios que podemos considerarlos como los verdaderos centros neurálgicos de la memoria EFQM (estos subcriterios deben utilizarse a lo largo de toda la memoria para sentar referencias cruzadas que guíen los hilos conductores del modelo). Los elementos clave de referencia del centro deben ser identificados y definidos previamente a la redacción de la memoria, ya que deben ser utilizados por todos los miembros del equipo. Son entre otros:

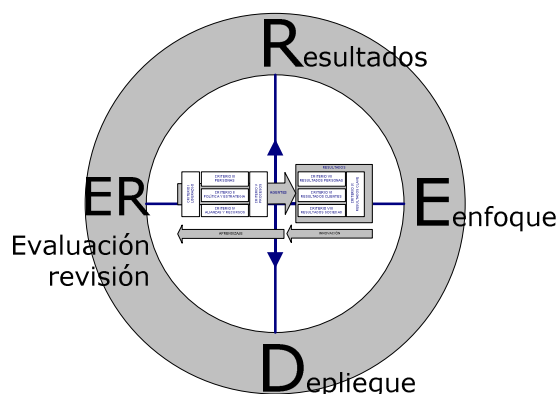
Elementos clave de referencia	Centros neurálgicos. Subcriterio
<ul style="list-style-type: none"> ▪ La misión , visión y valores del centro 	1 a
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Los mecanismos de evaluación y mejora del comportamiento del liderazgo y su eficacia 	1 a
<ul style="list-style-type: none"> ▪ El sistema de gestión del centro 	1b
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Los principales grupos de interés del centro y su segmentación (padres, alumnos, profesores, empresas, etc.). Sus expectativas y los mecanismos de detección de las mismas 	2 a
<ul style="list-style-type: none"> ▪ El plan estratégico del centro y las principales líneas estratégicas. Los factores clave de éxito. 	2c
<ul style="list-style-type: none"> ▪ El mapa de procesos. Los procesos clave y sus propietarios. Los mecanismos de despliegue efectivo de objetivos y planes para implantar la PyE del centro 	2d
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Las metodologías empleadas en la gestión de los procesos. 	5a
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Las metodologías empleadas en la implantación de planes de mejora 	5b

Con el fin de ver gráficamente la importancia que en la redacción de la memoria exista una coherencia entre los elementos clave de referencia y los centros neurálgicos, resulta conveniente realizar un análisis de la dinámica que propone el modelo EFQM. En la figura siguiente se muestra esta dinámica y la relación entre todos los subcriterios.



3.3. La lógica REDER en la elaboración de la memoria EFQM

En los fundamentos del modelo se encuentra un esquema lógico que denominamos REDER.



REDER lo forman cuatro elementos:

Resultados.

Enfoque,

Despliegue,

Evaluación y **R**evisión

Este esquema lógico establece lo que un centro necesita realizar:

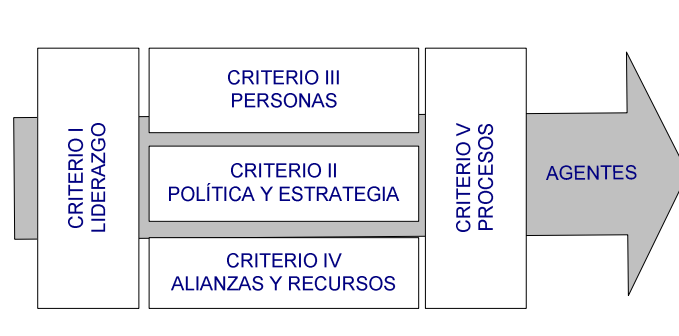
- Determinar los **R**esultados que quiere lograr como parte del proceso de elaboración de su política y estrategia. Estos resultados cubren el rendimiento del centro, tanto en términos económicos y financieros como operativos, así como las percepciones de todos los grupos de interés del mismo.
- Planificar y desarrollar una serie de **E**nfoques sólidamente fundamentados e integrados que la lleven a obtener los resultados requeridos ahora y en el futuro.
- **D**esplegar los enfoques de manera sistemática para asegurar una implantación completa.
- **E**valuar y **R**evisar los enfoques utilizados basándose en el seguimiento y análisis de los resultados alcanzados y en las actividades continuas de aprendizaje. En función de todo ello, identificar, establecer prioridades, planificar e implantar las mejoras que sean necesarias.

Al utilizar el modelo en un centro, por ejemplo para realizar una autoevaluación, los elementos **E**nfoque, **D**espliegue, **E**valuación y **R**evisión del esquema lógico REDER **deben** abordarse en cada subcriterio del grupo "Agentes Facilitadores", y el elemento **R**esultados **debe** abordarse en cada subcriterio del grupo "Resultados".

La redacción de la memoria debe incluir en todo momento la lógica REDER. A continuación se describen como aplicar este esquema lógico a la redacción de los agentes y de los resultados en la memoria.

3.3.1 Aplicación del esquema REDER a los agentes facilitadores.

Como ya hemos visto, los criterios del grupo de agentes facilitadores son 5:



Siguiendo la lógica REDER el centro debe evaluar cada uno de ellos de acuerdo con los 4 elementos:

1. Enfoque.
2. Despliegue.
3. Evaluación.
4. Revisión

cada uno de los cuales incorpora a la evaluación diferentes atributos.

1. El enfoque: este elemento contiene los métodos que el centro emplea para implantar el criterio. El centro deberá tener en cuenta durante la realización de la autoevaluación y la elaboración de la memoria los siguientes atributos:

- Solidez del enfoque.
- Integración

En un centro con una organización excelente, el enfoque será:

1. Con fundamento claro: es decir, con una lógica clara centrada en las necesidades del centro (actuales y futuras).
2. Con procesos bien definidos y desarrollados, enfocado claramente a los actores.
3. Integrado, con apoyo en la política y la estrategia y adecuadamente enlazado con otros enfoques.

2. El despliegue constituye la traslación a la práctica de lo especificado en el enfoque. Si la implantación esta alineada y ha sido sistemática nos da a entender que la política y la estrategia del centro están presentes en el despliegue habitual de los diferentes enfoques y en todos los niveles de la organización del centro.

Para la valoración del **despliegue**, el centro deberá tener en cuenta durante la realización de la autoevaluación y la elaboración de la memoria los siguientes atributos:

- Sistemático: alcanza hasta que punto se gestiona el despliegue de forma estructurada.
- Implantado: incluye hasta que punto se ha implantado el enfoque en las áreas más importantes del centro y en todos los procesos del centro.

3. Evaluación y Revisión. En este elemento se aborda lo que hace el centro para revisar el enfoque, mejorarlo y desplegarlo en todas sus áreas y niveles. Periódicamente y de forma sistemática deberán revisarse el enfoque, el despliegue del enfoque y los resultados obtenidos.

El centro deberá tener en cuenta durante la realización de la autoevaluación y la elaboración de la memoria los siguientes atributos:

- Medición: evaluar el grado de consecución de los resultados deseados.
- Aprendizaje: identificar las mejores prácticas y las áreas de mejora (benchmarking, evaluaciones de rendimiento, etc.)
- Mejora: cómo el centro utiliza los resultados de la medición y la mejora para implantar y priorizar áreas de mejora.

3.3.2. Aplicación del esquema REDER a los resultados

Los resultados en el modelo EFQM se refieren a los logros que el centro está alcanzando.

En un centro con una organización excelente:

1. Los resultados muestran tendencias positivas o un buen nivel sostenido.
2. Los objetivos son adecuados y se alcanzan.
3. Los resultados se comparan favorablemente con los de otros, en especial con los **mejores.**

4. El alcance de los resultados cubre todas las áreas relevantes para los **actores** (grupos de interés)
5. Existe una clara relación entre los enfoques adoptados por el centro y los resultados obtenidos.
6. Los resultados se segmentan cuando esta segmentación contribuye a que se identifiquen y entiendan mejor las oportunidades de mejora.

El centro deberá tener en cuenta durante la realización de la autoevaluación y la elaboración de la memoria los siguientes atributos:

- Los resultados presentan tendencias positivas y si el rendimiento alcanzado es bueno y sostenido.
- EL grado de consecución de los objetivos planificados y si éstos son buenos para el centro.
- Las comparaciones con otros centros u organizaciones excelentes en su gestión.
- El grado en que los resultados son consecuencia del enfoque.
- El porcentaje de áreas del centro que obtienen buenos resultados.

3.4. LECTURA HORIZONTAL DEL MODELO PARA LA ELABORACIÓN DE LA MEMORIA

En el punto anterior hemos visto los vínculos entre los principios de la excelencia y los criterios del modelo EFQM. Sin embargo, en los centros educativos, como en otras muchas organizaciones, existen muchos más temas que deben ser tratados, como son entre otros:

1. La comunicación interna.
2. La responsabilidad social del centro.
3. La innovación.
4. Los clientes.
5. El gobierno del centro.
6. El conocimiento.
7. Los mercados.
8. El personal del centro.
9. La metodología de los procesos.
10. Los proveedores y partners del centro.
11. La sostenibilidad.

Todos estos temas son tratados por el modelo en los llamados **Ejes Transversales**, que atraviesan el modelo uniendo todas las cajas. Estos ejes indican, a la dirección del centro,

que poniendo en marcha acciones de mejora y estudiando los diferentes procesos de su organización, se incidirá sobre más de un subcriterio. En las siguientes tablas se describen alguno de los ejes transversales propuestos por la EFQM:

B

AGENTES FACILITADORES					RESULTADOS			
Liderazgo	Política y estrategia	Personas	Allanzas y recursos	Procesos	Resultados en los clientes	Resultados en las personas	Resultados en la sociedad	Resultados clave
1a	2a	3a	4a	5a	6a	7a	8a	9a
1b	2b	3b	4b	5b	6b	7b	8b	9b
1c	2c	3c	4c	5c				
Comunicación de los líderes con los grupos de interés externos								
1d	2d	3d	4d	5d		EJE TRANSVERSAL		
Comunicación de los líderes con los grupos de interés externos	Comunicación de la política y la estrategia	Comunicación interna				COMUNICACIÓN		
1e		3e	4e	5e				

D

AGENTES FACILITADORES					RESULTADOS			
Liderazgo	Política y estrategia	Personas	Allanzas y recursos	Procesos	Resultados en los clientes	Resultados en las personas	Resultados en la sociedad	Resultados clave
1a	2a	3a	4a	5a	6a	7a	8a	9a
La visión, valores y principios reflejan la responsabilidad social	Incorporación a la estrategia de información procedente de los grupos de interés	Valores éticos y de equidad en la contratación y condiciones de empleo	Allanzas incluidas las establecidas con organizaciones de la comunidad y proveedores locales		Percepción de los clientes de la imagen de la organización	Percepción de los empleados de su propia organización como empresa que da trabajo	TODO LO INCLUIDO EN EL CRITERIO	Resultados clave en alianzas, temas financieros, eficiencia de los procesos en comparación con los estándares
1b	2b	3b	4b	5b	6b	7b	8b	9b
	Incorporación de información y datos de los indicadores internos de rendimiento	Desarrollo de personas	Estrategias financieras que apoyan las estrategias de responsabilidad social de la organización				TODO LO INCLUIDO EN EL CRITERIO	Indicadores clave en alianzas, temas financieros, eficiencia de los procesos en comparación con los estándares
1c	2c	3c	4c	5c				
Relación con los grupos de interés externos	Desarrollo de la estrategia	Implicación de los empleados en proyectos y conferencias externas a la organización	Gestión medioambiental	Incorporación de información procedentes de clientes y partners en los productos				
1d	2d	3d	4d	5d		EJE TRANSVERSAL		
Relación con los grupos de interés externos	Despliegue de la estrategia incluyendo a todos los grupos de interés			Elaboración de productos teniendo presente su reciclado		Responsabilidad social de la organización		
1e		3e	4e	5e				
Líderar el análisis de los fenómenos externos que impulsan el cambio		Atención a las personas, fomentando actividades socioculturales		Relaciones habituales con los clientes				

R

AGENTES FACILITADORES					RESULTADOS			
Liderazgo	Política y estrategia	Personas	Alianzas y recursos	Procesos	Resultados en los clientes	Resultados en las personas	Resultados en la sociedad	Resultados clave
1a	2a	3a	4a	5a	6a	7a	8a	9a
Estímulo y promoción por parte de los líderes			Uso de alianzas para fomentar la innovación y creatividad		Medición de la satisfacción de los clientes con los procesos de creatividad e innovación	Medición de la satisfacción de los trabajadores con los procesos de creatividad e innovación en la sociedad	Medición de la satisfacción de la sociedad con los procesos de creatividad e innovación en la sociedad	Resultados clave de la eficacia de los procesos de creatividad e innovación
1b	2b	3b	4b	5b	6b	7b	8b	9b
	Incorporación a la política y estrategia de la actividad creativa			Uso de la innovación y creatividad de los grupos de interés para cambiar y mejorar los procesos	Medición de la eficacia de los procesos de creatividad e innovación en los clientes	Medición de la eficacia de los procesos de creatividad e innovación en los trabajadores de la empresa.	Medición de la eficacia de los procesos de creatividad e innovación en la sociedad	Indicadores clave de la eficacia de los procesos de creatividad e innovación
1c	2c	3c	4c	5c				
		Proporcionar oportunidades que respalden un comportamiento innovador y creativo		Uso de creatividad e innovación para desarrollar productos y servicios				
1d	2d	3d	4d	5d		EJE TRANSVERSAL		
						Creatividad e innovación		
1e		3e	4e	5e				
			Uso de la información y el conocimiento para que surja la innovación y la creatividad	Uso de creatividad e innovación para mejorar las relaciones con los clientes				

AGENTES FACILITADORES					RESULTADOS			
Liderazgo	Política y estrategia	Personas	Alianzas y recursos	Procesos	Resultados en los clientes	Resultados en las personas	Resultados en la sociedad	Resultados clave
1a	2a	3a	4a	5a	6a	7a	8a	9a
	Establecer las necesidades y expectativas de los clientes				Resultado de las percepciones de los clientes			
1b	2b	3b	4b	5b	6b	7b	8b	9b
				Mejora de los procesos para satisfacer a los clientes	Resultados de los indicadores internos en el área de clientes			
1c	2c	3c	4c	5c				
Implicación de los líderes con los clientes	Equilibrar necesidades y expectativas			Procesos de cara al cliente				
1d	2d	3d	4d	5d		EJE TRANSVERSAL		
				Procesos de cara al cliente		Clientes		
1e		3e	4e	5e				
				Gestión de la relación con los clientes				

AGENTES FACILITADORES					RESULTADOS			
Liderazgo	Política y estrategia	Personas	Alianzas y recursos	Procesos	Resultados en los clientes	Resultados en las personas	Resultados en la sociedad	Resultados clave
1a	2a	3a	4a	5a	6a	7a	8a	9a
	Recogida de las necesidades y expectativas de los grupos de interés							Informes de los resultados clave económicos y financieros
1b	2b	3b	4b	5b	6b	7b	8b	9b
Desarrollo e implantación del proceso para el eficaz gobierno de la organización	Recogida de los datos que contribuirán a desarrollar la política y estrategia		Establecer e implantar, en los niveles adecuados, los procesos claves para el gobierno de la organización					Informes de los indicadores clave económicos y financieros
1c	2c	3c	4c	5c				
1d	2d	3d	4d	5d		EJE TRANSVERSAL		
						Gobierno de la organización		
1e		3e	4e	5e				

AGENTES FACILITADORES					RESULTADOS			
Liderazgo	Política y estrategia	Personas	Alianzas y recursos	Procesos	Resultados en los clientes	Resultados en las personas	Resultados en la sociedad	Resultados clave
1a	2a	3a	4a	5a	6a	7a	8a	9a
						Medición de la satisfacción con el aumento de los conocimientos		Resultados clave del uso del conocimiento para mejorar los resultados de la organización
1b	2b	3b	4b	5b	6b	7b	8b	9b
	Aportaciones del conocimiento a la política y estrategia					Indicadores de rendimiento del aumento de los conocimientos		Indicadores clave del uso del conocimiento para mejorar los resultados de la organización
1c	2c	3c	4c	5c				
1d	2d	3d	4d	5d		EJE TRANSVERSAL Conocimiento		
		Identificación, desarrollo y mantenimiento o de los conocimientos de cada persona						
1e		3e	4e	5e				
			Gestión del conocimiento de la organización					

AGENTES FACILITADORES					RESULTADOS			
Liderazgo	Política y estrategia	Personas	Alianzas y recursos	Procesos	Resultados en los clientes	Resultados en las personas	Resultados en la sociedad	Resultados clave
1a	2a	3a	4a	5a	6a	7a	8a	9a
	Recogida de información para identificar el mercado y los segmentos del mercado		Añadir valor a la cadena cliente / proveedor mediante alianzas		Resultado de las percepciones de los clientes	Percepción que las personas tienen de la organización	Imagen en la sociedad	Resultados clave de la cuota de mercado, posicionamiento
1b	2b	3b	4b	5b	6b	7b	8b	9b
	Indicadores de imagen externa y marca de la organización y de los resultados de la competencia	Ajustar las personas a las necesidades actuales y futuras de la organización			Resultado de los indicadores internos de rendimiento en el área de los clientes	Fidelidad		Indicadores clave de la cuota de mercado, posicionamiento
1c	2c	3c	4c	5c				
	Reforzar la posición en el mercado			Desarrollar nuevos productos para el mercado actual y futuro				
1d	2d	3d	4d	5d		EJE TRANSVERSAL Mercado y Definición del Mercado		
				Marketing, comunicación y venta de productos				
1e		3e	4e	5e				

D
O
R

AGENTES FACILITADORES					RESULTADOS			
Liderazgo	Política y estrategia	Personas	Alianzas y recursos	Procesos	Resultados en los clientes	Resultados en las personas	Resultados en la sociedad	Resultados clave
1a	2a	3a	4a	5a	6a	7a	8a	9a
	Establecer las necesidades y expectativas de las personas	Planificación y gestión de las personas				Resultados de las percepciones de las personas		
1b	2b	3b	4b	5b	6b	7b	8b	9b
		Identificar, desarrollar y mantener las capacidades de las personas				Resultados de los indicadores internos del rendimiento en el área de personas		
1c	2c	3c	4c	5c				
	Equilibrar necesidades y expectativas	Implicar y facultar a las personas						
1d	2d	3d	4d	5d		EJE TRANSVERSAL Personas de la organización		
Implicación de los líderes con las personas		Comunicación de la organización con las personas						
1e		3e	4e	5e				
		Recompensa, reconocimiento y atención a las personas						

AGENTES FACILITADORES					RESULTADOS			
Liderazgo	Política y estrategia	Personas	Alianzas y recursos	Procesos	Resultados en los clientes	Resultados en las personas	Resultados en la sociedad	Resultados clave
1a	2a	3a	4a	5a	6a	7a	8a	9a
				Descripción del sistema para diseñar y gestionar procesos	Medición de la satisfacción de los clientes con la eficacia de los procesos	Medición de la satisfacción de los empleados con la eficacia de los procesos	Medición de la satisfacción de la sociedad con la eficacia de los procesos	Resultados clave de la eficacia de los procesos
1b	2b	3b	4b	5b	6b	7b	8b	9b
Desarrollo de un sistema, para gestionar los procesos y asignarles propietarios, como parte del sistema de gestión				Descripción del sistema para mejorar procesos	Indicadores de rendimiento en los clientes de la eficacia de los procesos	Indicadores de rendimiento en los empleados de los procesos	Indicadores de rendimiento en la sociedad de los procesos	Indicadores clave de la eficacia de los procesos
1c	2c	3c	4c	5c				
1d	2d	3d	4d	5d		EJE TRANSVERSAL Metodología de los Procesos		
	Identificar y desarrollar el esquema de procesos claves							
1e		3e	4e	5e				

AGENTES FACILITADORES					RESULTADOS			
Liderazgo	Política y estrategia	Personas	Alianzas y recursos	Procesos	Resultados en los clientes	Resultados en las personas	Resultados en la sociedad	Resultados clave
1a	2a	3a	4a	5a	6a	7a	8a	9a
	Establecer necesidades y expectativas		Gestionar alianzas					Resultados clave del rendimiento de las alianzas y proveedores
1b	2b	3b	4b	5b	6b	7b	8b	9b
								Indicadores clave del rendimiento de las alianzas y proveedores
1c	2c	3c	4c	5c				
Implicación de los líderes con proveedores y partners	Equilibrar necesidades y expectativas							
1d	2d	3d	4d	5d		EJE TRANSVERSAL Proveedores/partners		
1e		3e	4e	5e				



AGENTES FACILITADORES					RESULTADOS			
Liderazgo	Política y estrategia	Personas	Alianzas y recursos	Procesos	Resultados en los clientes	Resultados en las personas	Resultados en la sociedad	Resultados clave
1a	2a	3a	4a	5a	6a	7a	8a	9a
	Recoger datos de necesidades futuras				Medición de la satisfacción de los clientes con el mantenimiento o de los resultados en el tiempo.	Medición de la satisfacción de los empleados con el mantenimiento o de los resultados en el tiempo.	Medición de la satisfacción de la sociedad con el mantenimiento o de los resultados en el tiempo.	Resultados clave del mantenimiento o de los resultados en el tiempo.
1b	2b	3b	4b	5b	6b	7b	8b	9b
Desarrollar el sistema de gestión de la organización		Desarrollar a las personas para afrontar las necesidades actuales y futuras.			Indicadores de rendimiento en los clientes del mantenimiento o de los resultados en el tiempo.	Indicadores de rendimiento en los empleados del mantenimiento o de los resultados en el tiempo.	Indicadores de rendimiento en la sociedad del mantenimiento o de los resultados en el tiempo.	Indicadores clave del mantenimiento o de los resultados en el tiempo.
1c	2c	3c	4c	5c				
Fomentar, apoyar y participar en actividades dirigidas a respetar los derechos e intereses de las generaciones futuras	Equilibrar necesidades a corto y largo plazo			Anticipar las necesidades futuras de los clientes para mejorar los procesos				
1d	2d	3d	4d	5d				
1e		3e	4e	5e				
						EJE TRANSVERSAL Sostenibilidad		

3.5. FASES PARA LA ELABORACIÓN DE UNA MEMORIA

Siguiendo la metodología PDCA, referente clásico en la implantación de proyectos en el ámbito de la calidad, las fases para elaborar una memoria EFQM en un centro son las siguientes:

1. Fase de planificación:

Las condiciones fundamentales para el éxito del proyecto de elaboración de una memoria EFQM es la una buena planificación y la involucración total por parte del equipo directivo del centro.

1.1. Planificación del proyecto. La Dirección del centro deberá:

- Definir el objetivo del proyecto.
- Nombrar al director del proyecto y definir el equipo de desarrollo. En este equipo deben estar representados todos los colectivos del centro, de modo que se cubran todas las áreas del centro.
- Anunciar públicamente el compromiso de la dirección del centro con el proyecto y poner a disposición del equipo del proyecto los recursos necesarios para llevarlo a cabo.

1.2. Diseño del proyecto. Una vez definido el equipo del proyecto, éste deberá definir:

- Fases del proyecto.
- Calendario.

- Matriz cruzada de responsabilidades (ver 1.3)
- Criterios de contenidos y formas.
- Estructura de la memoria.
- Elementos clave de referencia (ver 3.2)
- Mecanismos de recopilación de la información.
- Mecanismos de seguimiento del progreso.

1.3. Asignación de responsabilidades. Es necesario definir claramente las responsabilidades, en cuanto a la redacción de la memoria, de cada uno de los miembros del equipo, teniendo en cuenta fundamentalmente sus responsabilidades dentro del propio centro. Existe mucha discrepancia en cómo asignar responsabilidades a los miembros del equipo: por criterios, por subcriterios, por ejes conductores, por criterios de excelencia, etc. La verdad, es que cualquiera de estas asignaciones pueden llevar al centro a elaborar una memoria con grandes vacíos y lagunas, con repeticiones, etc. En ningún caso se debería optar por asignar responsables en una única dirección, sobretodo definir responsables por criterios.

La manera más eficiente de definir las responsabilidades en la redacción de la memoria es crear una matriz cruzada de responsabilidades:

- Filas: definir un responsable de la recopilación, estructuración y redacción de cada uno de los subcriterios.
- Columnas: definir un responsable por ejes conductores, con un carácter funcional que asegure que se tienen en cuenta y vinculan efectivamente todos los aspectos relevantes del centro, las experiencias y buenas prácticas, los conocimientos y los resultados.

Debe ser la propia dirección del centro la que defina e identifique sus principales ejes conductores. A continuación, se muestran algunos de los más utilizados:

- Gestión y mejora de los procesos del centro.
- Planificación estratégica del centro.
- Procesos de liderazgo
- Procesos de gobierno y dirección del centro.
- Gestión de alianzas y proveedores.
- Procesos de gestión de la información y los datos.
- Procesos de gestión de la tecnología.
- Procesos de gestión de recursos económicos y financieros del centro.

B
O
R
R
A
D
O
R

2. Fase de elaboración de la memoria.

En lo referente a la elaboración del contenido de la memoria, como ya hemos visto, hay un conjunto de elementos (elementos clave de referencia) de la organización del centro que deben ser identificados y definidos al inicio de las actividades de redacción, ya que deben ser utilizadas por todas las personas que participan en la elaboración de la memoria:

- La misión, visión y valores del centro.
- Los grupos de interés del centro.
- Los ejes y líneas estratégicas clave.
- Los procesos y el mapa de procesos.

En cuanto a la forma de redactar la memoria, es necesario que se definan claramente los criterios de redacción, la estructura de la modelo, los formatos de las figuras y las tablas. Debe existir una persona responsable de unificar el estilo final de la memoria. Resulta conveniente también realizar un glosario de términos y abreviaturas utilizadas por el centro.

3. Fase de revisión y mejora.

Por último, los miembros del equipo directivo del centro deben leer en su totalidad la memoria final y establecer un juicio sobre el grado en que la misma incluye:

- Claridad, credibilidad y coherencia.
- Las mejores prácticas que se llevan a cabo en el centro.
- Los principales resultados obtenidos.

4. INTERPRETACIÓN DEL MODELO EFQM® EN CENTRO EDUCATIVOS.

Para poder escribir la memoria EFQM resulta fundamental, como no podía ser de otro modo, que se conozca en profundidad el modelo EFQM. A continuación se realiza un breve análisis de todo el modelo. Durante este recorrido, se pueden encontrar determinados aspectos que no afectan a algunos centros (aspectos financieros, mercados, etc). Sin embargo se ha creído conveniente realizar una visión amplia del modelo para que pueda servir para cualquier tipo de centro (público, privado, subvencionado, etc.)

4.1. El liderazgo.

La EFQM otorga un especial papel a los líderes en la implantación de los valores necesarios para alcanzar la excelencia en la gestión de un centro, así como a su implicación en el desarrollo del Sistema de Gestión de Calidad (SGC). Se entiende por liderazgo el comportamiento y la actuación del Equipo Directivo y del resto de los responsables para guiar el centro hacia la gestión de calidad.

El equipo directivo del centro debe, mediante sus acciones y comportamientos, desarrollar y facilitar la consecución de la misión y la visión del centro, desarrollar los valores y los sistemas necesarios para que alcance los objetivos planificados de manera sostenible. El criterio ha de reflejar cómo todos los que tienen alguna responsabilidad en el centro estimulan, apoyan y fomentan la gestión de calidad en tanto que se trata de un proceso fundamental para la mejora continua.

Criterio 1: LIDERAZGO

100 puntos

El criterio analiza **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 del centro se desarrolla y se pone en práctica.

El criterio está dividido en 5 subcriterios, con un mismo peso sobre el total del criterio (20%):

- | | |
|---------------|--|
| Subcriterio 1 | El desarrollo de la misión, la visión y los valores, y su papel de modelo de referencia de una cultura de excelencia |
| Subcriterio 2 | Su compromiso personal con el desarrollo, puesta en práctica y mejora continua del sistema de gestión del centro. |
| Subcriterio 3 | Su implicación con clientes, asociados y representantes de la sociedad. |
| Subcriterio 4 | La motivación, el apoyo y el reconocimiento al personal del centro |
| Subcriterio 5 | Definición e impulso del cambio en la organización del centro |

Como a continuación veremos, en este criterio, la memoria del centro debe reflejar cómo se planifican, desarrollan, revisan y mejoran los siguientes aspectos:

- El Equipo Directivo se encuentra comprometido con la gestión de calidad.
- El Equipo Directivo, para acceder a la dirección, elaboró un programa comprometido con la mejora continua del centro.
- El Equipo Directivo es accesible y escucha al personal.
- El Equipo Directivo se preocupa por la satisfacción del personal.
- El Director, como presidente de los órganos colegiados del centro, promueve la elaboración participativa de los Proyectos Institucionales.
- El Director, como presidente del Consejo Escolar, promueve la revisión participativa del Proyecto Educativo de Centro.
- El Equipo Directivo coordina la elaboración de los Proyectos Curriculares de Etapa.
- El Equipo Directivo impulsa la evaluación de los Proyectos Curriculares de Etapa.
- El Equipo Directivo se preocupa por la formación del personal en gestión de calidad.
- El Equipo Directivo hace participar a todo el personal en el proceso de la calidad.
- El Equipo Directivo ayuda activamente a los que emprenden iniciativas de calidad.
- El Equipo Directivo anima a todos los componentes del centro para que identifiquen a sus clientes y proveedores.
- El Equipo Directivo da importancia a las relaciones del profesorado con los alumnos y las familias.
- El Equipo Directivo afronta los posibles conflictos derivados del equilibrio entre los distintos grupos (de padres y alumnos y de éstos con el personal)
- El Equipo Directivo recoge las opiniones del personal.
- El Equipo Directivo reconoce y estimula el trabajo de las personas y los equipos.
- El Equipo Directivo reconoce el esfuerzo del personal, además de los resultados.
- El Equipo Directivo reconoce los éxitos del profesorado obtenidos fuera del centro.
- El Equipo Directivo agradece los esfuerzos suplementarios del personal por situaciones extraordinarias.
- El Equipo Directivo tiene en cuenta, en la asignación de responsabilidades y tareas, el esfuerzo realizado.
- El Equipo Directivo facilita al personal el uso de las instalaciones y de los materiales del centro.

4.1.1. Subcriterio 1A

Este criterio se refiere a cómo los líderes del centro desarrollan la misión, visión, valores y principios éticos y actúan como modelo de referencia de una cultura de excelencia.

La memoria debe plasmar dentro de este subcriterio cómo el equipo directivo:

- ✦ Desarrolla la misión y visión del centro.
- ✦ Desarrolla, actuando como modelo de referencia, los principios éticos y valores que fundamentan la creación de la cultura del centro.
- ✦ Revisa y mejora la efectividad de su propio liderazgo, tomando medidas en función de las necesidades futuras que se planteen en asuntos de liderazgo.
- ✦ Se implica activa y personalmente en las actividades de mejora.
- ✦ Anima, apoya y emprende acciones a partir de lo averiguado como consecuencia de las actividades de aprendizaje.
- ✦ Establece prioridades entre las actividades de mejora.
- ✦ Estimula y fomenta la colaboración dentro del centro

El primer paso que debe dar un centro en la implantación de un SGC es la identificación de cual es su posición con referencia a sus principales clientes y grupos de interés, su posición dentro de su sector de mercado (si le interesa) y dentro de la sociedad. Esta información le debe servir para identificar sus objetivos y metas tanto a largo como a corto plazo, es decir definir la misión y la visión del centro.

La misión del centro es una declaración del equipo directivo en la que se describe el propósito o razón de ser del centro y en la que se indica claramente cual es su función. La visión es lo que el centro pretende alcanzar a largo y medio plazo. Por ejemplo, ser líderes, ser referentes en la comunidad, etc.

Definidas la misión y la visión del centro, los líderes deben desarrollar y asumir los valores de referencia que llevarán al centro a conseguir sus objetivos y que sustentarán la cultura de calidad del propio centro. El equipo directivo tiene la obligación de evaluar el nivel de conocimiento y aceptación del personal del centro de la misión, la visión y los valores definidos. Para ello dispone de herramientas como:

1. Encuestas de opinión del personal del centro y de sus clientes (familias, alumnado, etc.)
2. Auditorías internas (ISO-9000) y autoevaluaciones frente a modelos de excelencia.
3. Buzones de sugerencias y reuniones de trabajo.

Todo el proceso descrito debe ser llevado a cabo por el equipo directivo del centro puesto que:

- Disponen de una panorámica general del mismo.
- Son los que deben tomar las decisiones que conduzcan al centro a asumir e implantar dichas declaraciones.

Durante este proceso el equipo directivo debe revisar periódicamente la efectividad de su liderazgo. Los líderes deben ser vistos por el personal que trabaja en el centro como comprometidos con los principios y el desarrollo del mismo.

Una vez creada la cultura de la calidad en el centro, los líderes deben involucrarse directamente con la implantación del SGC, en especial con la participación en proyectos de mejora dentro de la organización.

- Asignando recursos económicos e infraestructura (cuando sea posible).
- Fomentando la participación del personal.
- Diseñando acciones formativas.
- Involucrando a otros líderes.
- Participando en la identificación de áreas de mejora y priorizando proyectos de mejora.

4.1.2. Subcriterio 1B

Este criterio se refiere a cómo los líderes del centro se implican personalmente para garantizar el desarrollo, implantación y mejora continua del sistema de gestión.

La memoria debe plasmar dentro de este subcriterio cómo el equipo directivo:

-
- ✦ Adecua la estructura del centro para apoyar la implantación de su política y estrategia.
 - ✦ Asegura que se desarrolla e implanta un sistema de gestión de procesos.
 - ✦ Establece claramente la propiedad de los procesos.
 - ✦ Asegura que se desarrolla e implanta un proceso que permita el desarrollo, despliegue y actualización de la política y estrategia.
 - ✦ Asegura que se desarrolla e implanta un proceso que permita el gobierno eficaz del centro.
 - ✦ Asegura que se desarrolla e implanta un proceso que permita medir, revisar y mejorar los resultados clave.
 - ✦ Asegura que se desarrolla e implanta un proceso, o procesos, que permita estimular, identificar, planificar e implantar mejoras en los enfoques de los agentes facilitadores, por ejemplo, mediante la creatividad, la innovación y las actividades de aprendizaje.
-

La principal función de los líderes de un centro es la de organizarlo para hacerlo lo más efectivo posible y dotarlo de una estructura que permita cumplir con la misión y visión definidas (criterio 1a).

La implantación de la gestión de procesos se ha revelado como una de las herramientas de mejora de la gestión más efectivas para todos los tipos de organizaciones, incluidos los centros educativos. La gestión de procesos implica ciertos cambios organizativos para adaptar la estructura al nuevo enfoque de procesos horizontales. La gestión de procesos consiste en dotar al centro de una estructura matricial donde, además de la organización funcional de carácter vertical, exista una organización de carácter horizontal siguiendo los procesos interfuncionales y con una clara visión de orientación al cliente final.

Los líderes del centro deberán también asegurar que se implanta, desarrolla y actualiza la política y estrategia del mismo. Aunque este tema se trata con mayor profundidad en el criterio 2, la dirección del centro debe tener en cuenta:

- El desarrollo de los planes estratégicos y operativos del centro.
- El despliegue de los planes a todos los niveles.
- La revisión periódica de los niveles de cumplimiento. Para ello es necesario definir un adecuado esquema de mediciones y establecer para todos los procesos una serie de indicadores de medida, fijando además unos objetivos que nos permitan conocer la situación del proceso en todo momento
- La actualización de los mismos para adaptarlos permanentemente a los cambios del entorno o internos.

Los líderes deben asegurarse que las bases de la evolución del centro se sustentan y apoyan en los procesos que permiten el desarrollo del centro impulsado por sus agentes facilitadores. Por tanto, los procesos deben estimular:

- El trabajo y la creatividad de los miembros del centro.
- Planes de formación al personal del centro.
- Creación de equipos de mejora.
- Desarrollo de una política de recursos humanos que estimule y reconozca los esfuerzos personales.
- Desarrollo de un sistema de gestión por objetivos que premie la consecución de objetivos.
- Potenciación de la innovación en el centro.

Por último, la implantación de un proceso de autoevaluación es una herramienta fundamental de la que disponen los líderes para conocer cómo se está realizando la gestión

de los agentes facilitadores en su organización, cuáles son sus puntos débiles y sus puntos fuertes y cuales son las acciones que deben emprender encaminadas a su fortalecimiento.

4.1.3. Subcriterio 1C

Este criterio se refiere a cómo los líderes del centro interactúan con los clientes, partners y representantes de la sociedad.

La memoria debe plasmar dentro de este subcriterio cómo el equipo directivo:

- ✦ Satisface, comprende y da respuesta a las necesidades y expectativas.
- ✦ Establece y participa en alianzas.
- ✦ Establece y participa en actividades de mejora conjunta.
- ✦ Da reconocimiento a personas y equipos de los grupos de interés, por su contribución a los resultados del centro, por su fidelidad, etc.
- ✦ Participa en asociaciones profesionales, conferencias y seminarios, fomentando y apoyando, en particular, la Excelencia.
- ✦ Fomenta, apoya y participa en actividades dirigidas a mejorar el medio ambiente a nivel global y la contribución del centro a la sociedad, con vistas a respetar los derechos e intereses de las generaciones futuras.

La dirección debe identificar sus partners (socios) entre proveedores, clientes y otras organizaciones externas, estableciendo alianzas y desarrollando al máximo las relaciones de asociación. Para la selección de los partners se debe tener en cuenta:

- Las sinergias entre las organizaciones y el centro.
- La afinidad cultural entre las mismas.
- Que se pueda garantizar que la política y estrategia de los partners sea coherente con la del propio centro.

La dirección del centro debe ser consciente de la trascendencia que estas alianzas tienen en lo que respecta a la eficiencia y eficacia del centro y a la satisfacción del cliente final (familias, alumnado, empresas, etc.). Es importante que la dirección participe de forma directa en estas alianzas. Los contactos de la dirección con sus partners deberán tener carácter periódico y estar planificados de antemano, debiendo existir una agenda acordada con los mismos. A las reuniones deberán asistir representantes de la dirección además del resto del personal implicado. Los resultados de los contactos deberán analizarse y difundirse en el seno del centro.

Con respecto a las organizaciones externas y a la comunidad social a la que pertenece el centro debe existir una involucración total del equipo directivo. Tanto a nivel individual como a nivel del conjunto del centro, es importante que el equipo directivo y el personal del mismo pertenezcan a asociaciones sectoriales, profesionales o de promoción de calidad.

El centro puede subvencionar ciertas actividades de formación o promoción de la calidad a nivel local o nacional, por ejemplo concediendo becas, organizando cursos o seminarios, organizando jornadas de puertas abiertas, concediendo subvenciones a organizaciones locales, etc.

También hay que promocionar todas las actividades dirigidas a la mejora del medio ambiente. Así, se tendrá en cuenta la participación en actividades dirigidas a la mejora del medio ambiente dentro de la comunidad, como pueda ser ofrecer cursos de formación para personal externo al centro, participación en proyectos que lleven a cabo instituciones locales o regionales, partners, clientes, etc.

4.1.4. Subcriterio 1d

Este criterio se refiere a cómo los *líderes del centro refuerzan una cultura de excelencia entre las personas del mismo*

La memoria debe plasmar dentro de este subcriterio cómo el equipo directivo:

-
- ✦ Comunica personalmente la misión, visión, valores, política y estrategia, planes, objetivos y metas del centro a las personas que la integran.
 - ✦ Es accesible, escucha de manera activa, es fuente de inspiración y cohesión, y responde a las personas que integran el centro
 - ✦ Ayuda y apoya a las personas para hacer realidad sus planes, objetivos y metas.
 - ✦ Motiva y permite a las personas participar en actividades de mejora.
 - ✦ Da el reconocimiento oportuno y adecuado al personal del centro.
 - ✦ Fomentar y animar la igualdad de oportunidades y la diversidad.
-

En este subcriterio se trata cómo los centros con un centro excelente, tras definir su sistema de gestión y establecer los principios en base a los cuales va a actuar (misión, visión, valores, política y estrategia, planes, objetivos y metas), los transmiten a todas las personas

que integran el centro, de manera que los entiendan y sirvan de base para desarrollar eficaz y eficientemente su trabajo.

Para ello, el equipo directivo del centro debe:

1. Liderar este proceso de comunicación dando de esta forma la entidad e importancia requeridas. El equipo directivo debe disponer de mecanismos que les permitan evaluar el éxito de las comunicaciones efectuadas al personal del centro. Para ello, uno de los mecanismos más eficaces son las encuestas al personal. Algunas de las características de estas encuestas son:

- Deben incluir preguntas que permitan averiguar el grado de conocimiento de la misión, visión, valores, política y estrategia, planes, objetivos y metas del centro.
- Deben permitir evaluar si se han entendido correctamente los comunicados (revistas, tabloneros, etc.) y cualquier comunicación efectuadas en las reuniones que tienen lugar periódicamente en los distintos áreas del centro.
- Los resultados obtenidos deben recogerse y tratarse en las diferentes reuniones que la dirección lleve a cabo.
- En base a los resultados obtenidos será necesario tomar medidas que lleven a corregir las desviaciones detectadas.

2. Accesibilidad de los líderes. Además de transmitir los principios del centro, los líderes deben ser accesibles a todos los miembros que lo integran, respondiendo a todas sus cuestiones e inquietudes. El equipo directivo debe disponer de mecanismo mediante los cuales puedan:

- Establecer contactos directos de la dirección con el personal del centro: comidas de Navidad, comidas de las vacaciones con asistencia de equipo directivo, excursiones o viajes, etc.
- Establecer un esquema eficaz de reuniones que transmita de arriba abajo las novedades y evolución del sistema de gestión de calidad.
- Identificar sugerencias del personal del centro.

3. Actuación de la Dirección. Una vez creado un esquema de comunicaciones con el que los líderes son accesibles a las inquietudes de todo el personal del centro, la dirección debe desempeñar un papel activo, teniendo en cuenta las inquietudes que su personal en relación con sus aspiraciones personales en el desarrollo de su carrera profesional dentro del centro

4. Fomento de la participación. La dirección del centro debe prestar su total apoyo en el fomento de la participación del personal del centro en actividades de mejora. La dirección debe apoyar el trabajo de los equipos permitiendo que se reúnan en horas de trabajo y

autorizar a todos la participación en el programa de equipos de mejora y la asistencia a las reuniones y poner a su disposición todos los recursos necesarios para su óptimo funcionamiento (locales, material, bibliografía, equipamiento informático, etc.)

5. Reconocimiento y recompensas. El reconocimiento de los esfuerzos y logros del personal, orientado tanto a reconocer los logros individuales como los de los equipos de mejora. Es muy importante, que para que el reconocimiento sea totalmente efectivo se debe conceder bajo unos criterios claros y conocidos por todos y a ser posible cuantificables, que especifiquen que tipo de logros se van a premiar (acciones relacionadas con la satisfacción del cliente, con la mejora de la calidad.

4.1.5. Subcriterio 1E

Este criterio se refiere a *cómo los líderes definen e impulsan el cambio en el centro*

La memoria debe plasmar dentro de este subcriterio cómo el equipo directivo:

-
- ✦ Comprende los fenómenos internos y externos que impulsan el cambio en el centro
 - ✦ Identifica y selecciona los cambios que es necesario introducir en el centro, en el modelo de la organización y en sus relaciones externas.
 - ✦ Lidera el desarrollo de los planes de cambio.
 - ✦ Garantiza la inversión, los recursos y el apoyo necesarios para el cambio.
 - ✦ Gestiona la implantación y los riesgos del conjunto de los programas de cambio.
 - ✦ Garantiza la implantación eficaz del cambio y gestiona los grupos de interés en relación con el cambio.
 - ✦ Comunica los cambios y la razón de los mismos a las personas del centro y otros grupos de interés.
 - ✦ Apoya y permite a las personas gestionar el cambio.
 - ✦ Mide y revisa la eficacia de los cambios y compartir los conocimientos obtenidos.
-

En este subcriterio se trata cómo el equipo directivo, tras definir su sistema de gestión y establecer y transmitir a su personal los principios en base a los cuales va a actuar (misión, visión, valores, política y estrategia, planes, objetivos y metas), planifican y llevan a cabo los procesos que generan un cambio en el centro.

En primer lugar, el equipo directivo debe definir los mecanismos que le permitan identificar los aspectos, tanto internos al propio centro como externos que pueden impulsar un cambio en el mismo.

Una vez identificados los cambios existentes, el equipo directivo debe desarrollar metodologías que le permita implementar proyectos que les facilite la puesta en marcha de dichos cambios dentro del centro.

La metodología más habitual para la implantación de estos cambios, es la misma que se utiliza para la implantación de planes de mejora en el centro, y se basa en el ciclo PDCA de Deming. Las 4 etapas de esta metodología abarcan las siguientes actividades:

1. Planificación: durante esta fase, una vez identificados los aspectos que impulsan el cambio, el centro debe identificar:
 - Los objetivos que se persiguen con el cambio.
 - Las actividades que se deben desarrollar para implantar el cambio.
 - La planificación temporal de dichas actividades y los recursos tanto económicos como humanos para llevarlas a cabo.
 - Los responsables de cada una de las actividades.
 - Los indicadores que deben medir los resultados del cambio.
2. Do: durante esta fase, se definen los mecanismos que le permiten desarrollar el plan de cambio. El equipo directivo debe asegurar que las inversiones, los recursos y las infraestructuras planificadas para la implementación del cambio se encuentran a disposición del proyecto en el momento necesario. También se deben definir mecanismos que permitan al equipo directivo evaluar los riesgos que se está cometiendo al implantar los cambios. Por último, debe desarrollar los procesos de comunicación de los cambios al personal del centro y a todos los grupos de interés que se sientan afectados por los mismos.
3. Comprobar: durante esta fase, el equipo directivo debe definir mecanismos que le permitan evaluar la completa implantación de los cambios planificados, identificar si se han alcanzado todos los objetivos y medir, mediante los indicadores definidos en la primera etapa, la eficacia de los cambios.
4. Aprender. Por último, el equipo directivo debe identificar todos los aspectos, tanto positivos como negativos, que se han puesto de manifiesto durante la implantación de los cambios, aprendiendo de los mismos.

4.2. Política y Estrategia.

El criterio se refiere a la **Misión, Visión, Valores y Dirección Estratégica** del centro. El Equipo Directivo debe utilizar la misión, visión y valores como fundamento de su política y estrategia, y éstas deben marcar el desarrollo de los restantes criterios del grupo agentes como son el criterio 3 Personas, el criterio 4 Alianzas y Recursos y el criterio 5 Procesos. Es decir, a partir de la política y estrategia, el centro definirá unos objetivos estratégicos, los traducirá en unos planes estratégicos, los cuáles marcarán la dirección en que debe moverse las personas que forman el centro y de la misma manera marcarán unos criterios claros para establecer las alianzas y gestionar sus recursos.

Este segundo criterio del Modelo EFQM evalúa cómo y en base a qué el centro establece su **política y estrategia**. Una vez definida dicha política y estrategia, se tratará la manera en que la implanta, la revisa y modifica, de manera que sea la adecuada a la situación del centro en cada momento.

La memoria debe reflejar cómo, en la planificación y la estrategia del centro, se asume el concepto de gestión de calidad y cómo los principios de la gestión de calidad se utilizan en la formulación, revisión y mejora de la estrategia y la planificación

Criterio 2: POLITICA Y ESTRATEGIA

80 puntos

El centro implanta su misión y visión desarrollando una estrategia centrada en sus grupos de interés. Cómo el centro desarrolla y despliega sus políticas, planes, objetivos y procesos para hacer realidad la estrategia

El criterio está dividido en 4 subcriterios (con la misma puntuación sobre el total del criterio):

-
- | | |
|---------------|---|
| Subcriterio 1 | La política y estrategia están fundamentadas en las necesidades y expectativas, tanto presentes como futuras, de los actores. |
| Subcriterio 2 | La política y estrategia están fundamentadas en la información de los indicadores de rendimiento, investigación, el aprendizaje y las actividades externas. |
| Subcriterio 3 | La política y estrategia se desarrollan, revisan y actualizan. |
| Subcriterio 4 | La política y estrategia se comunican y despliegan mediante un esquema de |
-

procesos clave.

En este criterio, la memoria del centro debe reflejar cómo planifica, desarrolla, revisa y mejora los siguientes aspectos:

- La elaboración del Proyecto Educativo de centro y de la Programación General Anual se ha efectuado tras el análisis de las necesidades y expectativas de los diferentes sectores de la comunidad educativa.
- La elaboración del Reglamento de Régimen Interior se ha efectuado tras el análisis de las necesidades y expectativas de los diferentes sectores de la comunidad educativa.
- La planificación de las estrategias de la acción educativa del centro se decide en los órganos colegiados.
- El profesorado participa en la elaboración de los Proyectos Institucionales.
- El Proyecto Educativo es compartido en la práctica cotidiana por la mayor parte de la comunidad educativa.
- La planificación y la estrategia del centro se formulan de un modo coherente, claro y preciso.
- Se incorpora la exigencia de un comportamiento ético a la planificación y estrategia.
- El personal conoce la planificación y estrategia del centro.
- La planificación y estrategia incorpora un conjunto de objetivos básicos, bien definidos y alcanzables.
- Se emplea la planificación y estrategia para la determinación de objetivos en el centro.
- Los objetivos básicos que forman parte de la planificación y la estrategia son compartidos por el profesorado.
- La planificación y la estrategia forman parte sistemática de los planes de formación.
- Los Proyectos Institucionales del centro procuran reflejar características propias.
- Los valores que definen los compromisos entre y con las personas están claramente definidos y son conocidos por todos.

4.2.1. Subcriterio 2A

Este criterio se refiere a cómo *el centro despliega una política y unas estrategias basadas en las necesidades y expectativas actuales y futuras de los grupos de interés.*

La memoria debe plasmar dentro de este subcriterio cómo en el centro se:

-
- ✦ Efectúa la recogida y análisis de la información para conocer el entorno
-

del centro tanto en la actualidad como en el futuro

- ✦ Identifican, comprenden y anticipan las necesidades y expectativas de los grupos de interés actuales y futuros, incluidos clientes (familias, alumnado, empresas), personal del centro, partners, sociedad y accionistas.
 - ✦ Identifican, comprenden y anticipan los avances que se producen en el entorno, incluidas las actividades de la competencia.
-

El centro debe definir su política y estrategia basándose en datos reales recogidos de su entorno, que le permitan determinar qué lugar ocupa en el entorno en el que se encuentra ubicado y hacia dónde quiere ir dentro de dicho entorno. Como ya hemos visto, el entorno está compuesto por los grupos con interés del centro, tales como familias, alumnado, empresas, “partners”, proveedores, etc. La información mencionada puede venir de muchas y muy diversas fuentes:

- **Los clientes actuales.** Existe mucha literatura sobre los clientes de un centro educativo. En esta publicación cuando se entiende por clientes principalmente a las familias, los alumnados y las empresas (centros de FP). El equipo directivo debe obtener con datos precisos sobre sus clientes actuales y conocer su nivel de satisfacción con respecto al centro. Para ello debe utilizar el análisis de indicadores de satisfacción del cliente, de las quejas y reclamaciones y de las opiniones directas que los mismos hacen llegar al centro. Las encuestas a clientes deben hacerse periódicamente y deben contener una serie de preguntas de manera que de ellas se obtenga toda la información necesaria en cuanto a los servicios que el cliente recibe del centro.
- **Los partners.** Son un elemento importante para la elaboración de la política y estrategia del centro. Para cada uno de los partners se recogerá información distinta en función de su relación con el centro. En cualquier caso, deberá conocerse cuáles son sus planes estratégicos y sus propias previsiones respecto de la evolución de su actividad.
- **El personal del centro.** Sus opiniones, nivel de motivación y compromiso, nivel de formación, absentismo, participación en actividades de mejora y grupos de calidad, satisfacción con la pertenencia al centro, etc. son fundamentales para que la dirección pueda elaborar los planes estratégicos, tanto los específicos de recursos humanos como la planificación de todas las áreas del centro. La información del personal puede obtenerse a través de:
 - Entrevistas con el personal.

- Análisis de las actividades de los grupos de calidad.
- Sugerencias de mejora, etc.
- Encuestas de opinión al personal.

Por último resulta fundamental, que la dirección defina los mecanismos necesarios para que toda la información obtenida sea comunicada a las personas que la necesitan, analizada en detalle y utilizada en el proceso de elaboración de la política y estrategia del centro.

4.2.1. Subcriterio 2B

Este criterio se refiere a cómo *la política y estrategia desplegada por el centro se basa en la información de los indicadores de rendimiento, la investigación, el aprendizaje y las actividades externas*

La memoria debe plasmar dentro de este subcriterio cómo en el centro se:

-
- Analiza la información que se desprende de los indicadores internos de rendimiento.
 - Analiza la información que se desprende de las actividades de aprendizaje.
 - Analizan los datos obtenidos sobre imagen externa y conocimiento de marca.
 - Analiza el rendimiento de la competencia y de los centros educativos considerados como los mejores.
 - Analizan los datos relativos a las competencias fundamentales de los partners actuales/potenciales.
 - Analizan los datos relativos a las cuestiones sociales, medioambientales, de seguridad y legales, a corto y largo plazo.
 - Identifican y comprenden los indicadores económicos y demográficos.
 - Analizan los datos para determinar el impacto de las nuevas tecnologías y los modelos de gestión sobre el rendimiento del centro.
-

El equipo directivo debe tener en cuenta para definir su política y estrategia los siguientes tipos de indicadores:

- Los indicadores de eficiencia de los procesos.
- Indicadores que miden de modo indirecto cuál pueda ser la satisfacción del cliente.

- Indicadores de calidad del servicio.
- Los indicadores financieros (si procede).

Otros datos importantes a tener en cuenta en la definición de la política y la estrategia del centro, son los resultados de otros centros educativos. En este sentido, resulta fundamental que la dirección del centro obtenga información sobre el rendimiento y la gestión de otros centros considerados como los mejores. Este proceso es conocido como "benchmarking".

El equipo directivo también debe recoger y comprender el resultado de las actividades de aprendizaje, fundamentalmente a través de la participación del personal del centro en actividades de mejora. Algunos indicadores relevantes en este sentido son:

- El número de personas que participan en actividades de mejora (equipos de mejora o programas de sugerencias).
- El número de sugerencias del personal recibidas.
- Las acciones que se han llevado a cabo a propuesta de los equipos de mejora.
- Los beneficios obtenidos de la implantación de dichas acciones, etc.
- La efectividad de los programas de formación así como de los beneficios que de ellos se obtienen.

Otra fuente importante de aprendizaje para el centro es el análisis de los resultados de las autoevaluaciones según el Modelo EFQM. De esta forma, el centro puede comprobar la excelencia en el desarrollo de sus agentes facilitadores y sus resultados, y hasta qué punto ha establecido un equilibrio entre todos los grupos con intereses en la misma.

4.2.3. Subcriterio 2C

Este criterio se refiere a cómo *el centro desarrolla, revisa y actualiza su política y estrategia*

La memoria debe plasmar dentro de este subcriterio cómo en el centro se:

-
- ✦ Desarrolla, revisa y actualiza la política y estrategia de manera coherente con la misión, visión y conceptos de excelencia del centro
 - ✦ Equilibran las necesidades y expectativas a corto y largo plazo de todos los grupos de interés.
 - ✦ Evalúan riesgos e identifican modos de abordarlos.
-

-
- ✦ Identifican las ventajas competitivas actuales y futuras.
 - ✦ Identifican las capacidades y necesidades fundamentales para que las alianzas hagan realidad la política y estrategia.
 - ✦ Alinean la estrategia del centro con la de los partners y alianzas.
 - ✦ Identifican los factores críticos de éxito.
 - ✦ Adecua y desarrolla de manera continua estándares sociales y medioambientales con los partners.
 - ✦ Evalúa la importancia y eficacia de la política y estrategia.
-

Como hemos visto hasta ahora, la configuración de la política y estrategia de un centro debe basarse en 4 pilares.

1. Principios de la excelencia en la gestión.
2. Misión, visión y valores de la organización.
3. Análisis de la información con procedencia interna de la organización.
4. Análisis de la información de los grupos de interés de la organización.

Para que los planes y estrategias del centro reflejen realmente los principios de excelencia, es necesario que, durante el proceso de planificación, exista una participación activa del equipo directivo, que vigile por la inclusión efectiva de los principios de Excelencia en la política y estrategia.

Como ya hemos visto, el equipo directivo debe tener en cuenta las necesidades y expectativas de los grupos de interés a la hora de definir su política y estrategia. Debe establecer en la misión del centro cuáles son dichos grupos de interés y cuáles son sus necesidades y expectativas. La política y estrategia debe tener en cuenta la satisfacción de todos ellos tratando siempre de conseguir el equilibrio entre sus necesidades y expectativas.

También resulta importante, incluir en la formulación de la política y la estrategia, las previsiones y requisitos del corto y largo plazo. Es necesario que el equipo directivo estudie en las sucesivas revisiones que se hagan de su política y estrategia, lo relativo al largo plazo, ya que es susceptible de verse afectado por los continuos cambios que se producen en el entorno y en los distintos grupos de interés. Se deben desarrollar escenarios alternativos de actuación que podrán prever riesgos, permitiendo establecer planes de contingencia para abordarlos. La definición de la política y estrategia tendrá también en cuenta la evolución previsible del entorno exterior, tanto general (aspectos políticos, económicos, legales, tecnológicos y socioculturales), como específico (clientes, proveedores y competidores).

Dado que los partners forman parte importante en el centro, el equipo directivo debe alinear su política y estrategia con la de ellos, con el fin último de aumentar el valor ofrecido a sus clientes y de mejorar la eficacia y eficiencia de sus procesos aprovechando las sinergias existentes.

Ya que la política y estrategia del centro no dependen solamente de la voluntad de la dirección, sino que, como hemos visto, dependen también tanto de la situación interna del centro como de la externa, evolucionando de acuerdo a dicha situación, es importante que se establezcan mecanismos de revisión y mejora de la política y estrategia que eviten que ésta quede desfasada frente a los cambios en el entorno, tanto los cambios bruscos y profundos como las lentas evoluciones que sufren las condiciones del entorno de las organizaciones.

La revisión de la política y estrategia debe incluir:

- El análisis de los datos internos del centro comprobando si la política y estrategia vigentes fueron efectivas y permitieron al centro alcanzar los objetivos generales plasmados en su misión, visión y valores.
- El análisis del cumplimiento de los planes establecidos en la planificación estratégica y sacar de ahí las conclusiones oportunas.
- La identificación de todos los factores críticos que han llevado al centro a conseguir el éxito.

La revisión de la política y la estrategia ofrece información sobre:

- Si la política y estrategia adoptadas, fueron inadecuadas para alcanzar las metas del centro, por lo cual procederá revisarlas y modificarlas en su caso.
- Si, aunque dichas política y estrategia fueron realmente efectivas, es conveniente revisar cómo se han modificado las condiciones del entorno y tratar de adecuar la política y estrategia a las nuevas condiciones existentes.

Además del proceso establecido de revisiones periódicas, el equipo directivo debe prever un procedimiento para que se revise la política y estrategia de modo extraordinario siempre que se identifique un cambio brusco de las condiciones del entorno o internas del centro.

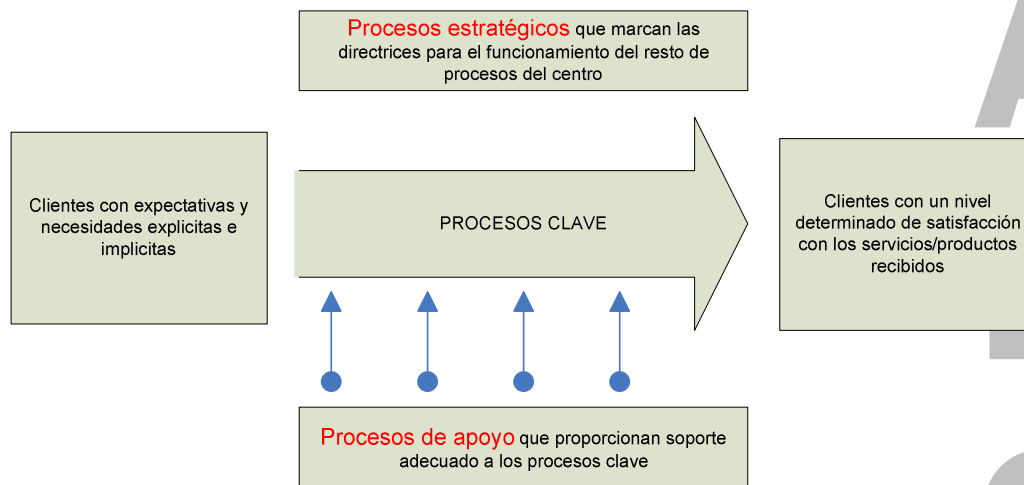
4.2.4. Subcriterio 2D

Este criterio se refiere a cómo *el centro, mediante un esquema de procesos clave comunica y despliega su política y estrategia.*

La memoria debe plasmar dentro de este subcriterio cómo en el centro se:

- ✦ Identifica, diseña y comunica el esquema general de procesos clave necesario para hacer realidad la política y estrategia del centro.
- ✦ Comunica la política y estrategia a los grupos de interés y evalúa su grado de sensibilización.
- ✦ Alinean, establecen prioridades, acuerdan, despliegan en cascada y comunican los planes, objetivos y metas; así como dar seguimiento a los resultados que se vayan alcanzando.
- ✦ Establecen sistemas de información y seguimiento en todo el centro para analizar el progreso alcanzado.

Como hemos visto en el criterio 1, el centro debe adaptar su estructura de modo que se facilite el despliegue efectivo de la política y estrategia. Para ello la mejor herramienta es la gestión por procesos. En este subcriterio, el centro debe identificar su mapa de procesos. Recordar que los procesos de una organización los podemos agrupar en clave, estratégicos y de soporte.



Para determinar esta relación de procesos clave, el centro puede proceder de diversas formas, aunque una muy útil podría ser el crear un grupo de calidad o equipo de mejora específico. La relación de procesos clave debe ser revisada y mejorada al menos cada año y siempre que el centro cambie alguno de los procesos de la misma. Las revisiones periódicas de los procesos se harán de acuerdo con las revisiones de la política y estrategia del centro. De esta manera se asegura que el esquema de procesos clave está de acuerdo con la política y estrategia.

Una vez definida la política y estrategia del centro, hay que transformarla en objetivos y planes operativos tanto a corto como a medio y largo plazo. Estos objetivos deben estar definidos con alcance en todas las áreas y actividades del centro, de manera que con la consecución de los objetivos fijados y la realización de los planes establecidos, se alcance la misión y visión definidas por el equipo directivo.

Existen 2 modos habituales para llevar a cabo el proceso de despliegue de la planificación y asegurar que los planes operativos conduzcan al cumplimiento de las estrategias:

1. El “despliegue de objetivos”. Consiste en que el equipo directivo debe asignar una serie de objetivos en cascada a todos los niveles del centro, de modo que los objetivos de cada nivel soporten la consecución de los objetivos del nivel superior. De este modo y una vez establecida la política y estrategia del centro, resulta fácil la definición de unos pocos objetivos, bastante generales, que soporten la consecución de dicha política y estrategia. Estos objetivos podrán ser distribuidos a los diferentes miembros del equipo directivo. A partir de aquí, cada uno de ellos podrá definir un conjunto de planes que le ayuden a alcanzar sus objetivos. De este modo se podrá seguir hasta alcanzar a cada una de las personas del centro. El logro de los objetivos por el personal del centro asegurará el logro de los objetivos globales y de los objetivos marcados en la estrategia.
2. El Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard). El Cuadro de Mando es un conjunto de indicadores y objetivos relativos a todas las perspectivas del negocio (financiera, clientes, procesos, aprendizaje y crecimiento), seleccionados de modo que alcanzando los objetivos de los mismos, se garantiza la perfecta implantación de la estrategia..

El equipo directivo debe establecer un esquema de comunicación de la política y estrategia previo o en paralelo al despliegue de objetivos que permita que todo el personal del centro conozca y entienda cual es la política y estrategia que los ha inspirado, con el fin de asegurar que toda la organización está comprometida con el cumplimiento de los planes y el logro de los objetivos establecidos.

Por último, el equipo directivo debe evaluar cuál es el nivel de comprensión y aceptación que el personal del centro tiene de la política y estrategia de la organización, de manera que se pueda constatar:

- Si los mecanismos empleados para su comunicación son los adecuados.
- La idoneidad de dicha política y estrategia.

- Si este conocimiento implica también una aplicación real de la política y estrategia en toda la organización.

Esta información de retorno permite al equipo directivo la mejora del proceso de despliegue y asegura la correcta implantación de la política y estrategia, al mismo tiempo que permite la revisión de la misma basada en las opiniones del personal del centro.

4.3. Las Personas.

Siguiendo con la lectura lógica del modelo EFQM, una vez el equipo directivo del centro ha definido su política y estrategia y ha establecido los planes operativos, son las personas que componen el mismo ("Personal" es cualquier persona, sea cual fuere su responsabilidad y su especialidad, que presta sus servicios en el centro) quienes deben llevarlos a cabo, consiguiendo de esta manera los objetivos planificados y el éxito en los resultados. El conjunto de personas que forman parte del centro constituyen uno de sus grupos de interés, y como tal, el centro debe poner todos los medios a su alcance para satisfacer sus necesidades y expectativas.

Este criterio se refiere a cómo utiliza el centro el máximo potencial de su personal para mejorar continuamente. La memoria debe mostrar cómo se actúa para mejorar las condiciones del personal y cómo se realiza su gestión para la mejora continua del centro y de la formación del alumno. Estos principios habrán de orientar su funcionamiento, aunque exista un ordenamiento jurídico en materia de personal que atribuya la competencia de su gestión a diferentes unidades de la Administración Pública.

Criterio 3: PERSONAS

90 puntos

El criterio analiza **Cómo** gestiona y desarrolla el centro 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.

Este criterio obtiene resultados fundamentalmente sobre el criterio 7 de resultados en personas.

El criterio está dividido en 5 subcriterios (con el mismo peso en el criterio 20%) que pasaremos a detallar a continuación:

Subcriterio 1 Planificación, gestión y mejora de los recursos humanos del centro.

Subcriterio 2	Identificación, desarrollo y mantenimiento del conocimiento y la capacidad de las personas del centro.
Subcriterio 3	Implicación y asunción de responsabilidades por parte de las personas del centro.
Subcriterio 4	Existencia de dialogo entre las personas y el equipo directivo.
Subcriterio 5	Recompensa y reconocimiento a las personas del centro

En este criterio, la memoria del centro debe reflejar cómo planifica, desarrolla, revisa y mejora los siguientes aspectos:

- El Equipo Directivo organiza al personal de acuerdo con la planificación y la estrategia del centro.
- Se implica a todo el personal y colaboradores en la estrategia del centro.
- El Equipo Directivo realiza encuestas para evaluar la satisfacción del personal y utiliza los datos obtenidos.
- La dotación de personal docente es adecuada para atender las necesidades del centro.
- Existe un plan de sustituciones del profesorado coherente con el desarrollo de los procesos académicos, que amortigüe el efecto de las bajas docentes
- Existe un plan de seguimiento del desarrollo de las guardias del profesorado acorde con los objetivos del centro.
- El Equipo directivo hace corresponder la asignación de responsabilidades al personal con las previsiones de la planificación y la estrategia.
- Se mejora el trabajo del personal con las innovaciones que incorpora el centro.
- Se revisa la planificación y la estrategia del centro por parte del Equipo Directivo, de los órganos de coordinación docente y de los restantes responsables del centro.
- Se adaptan los horarios a las necesidades del centro.
- El Equipo Directivo detecta la capacitación del personal y la vincula con las necesidades del centro.
- El Equipo Directivo potencia el desarrollo profesional de acuerdo con las necesidades del centro.
- El Equipo Directivo promueve procesos de formación para el personal.
- El profesorado ha participado en cursos de actualización científica en el último año.
- El profesorado ha participado en cursos de actualización didáctica en el último año.
- El Equipo Directivo incorpora la cultura de la gestión de calidad al proceso de formación.
- El trabajo en equipo es la base del desarrollo del personal en el centro.
- El Equipo Directivo concilia los objetivos individuales y los de los equipos de trabajo con los objetivos del centro.
- El Equipo Directivo valora y ayuda al personal a mejorar sus resultados.

- El Equipo Directivo faculta al personal para tomar decisiones y se evalúa, de algún modo, su eficacia.
- El Equipo Directivo valora al personal por su participación en la mejora continua.
- El Equipo Directivo y los demás responsables reciben información del personal.
- El Equipo Directivo y los demás responsables transmiten información al personal.
- En el centro hay una comunicación lateral entre personas, unidades y equipos.
- Se evalúa y mejora la efectividad de la comunicación.
- El Equipo Directivo valora a cada uno de los miembros del centro como personas.
- El Equipo Directivo considera al personal como fuente de aportaciones y generación de ideas.
- El Equipo Directivo fomenta un ambiente de confianza y de solidaridad.
- El Equipo Directivo toma en consideración la situación particular de cada persona al organizar el trabajo.
- El Equipo Directivo fomenta la concienciación e implicación del personal en temas de salud, seguridad, medio ambiente y entorno.
- El Equipo Directivo fomenta la estabilidad del profesorado en el centro.

4.3.1. Subcriterio 3A

Este criterio se refiere a cómo *el equipo directivo realiza la planificación, gestión y mejora de sus recursos humanos*

La memoria debe plasmar dentro de este subcriterio cómo en el centro se:

-
- ✦ Desarrollan las políticas, estrategias y planes de recursos humanos.
 - ✦ Implica a las personas del centro y sus representantes, en el desarrollo de las políticas, estrategias y planes de recursos humanos.
 - ✦ Alinean los planes de recursos humanos con la política y estrategia, la estructura de la organización y el esquema general de procesos clave.
 - ✦ Fomenta y garantiza la equidad en todo lo relacionado con el empleo, incluidas políticas, estrategias y planes de igualdad de oportunidades.
 - ✦ Utilizan las encuestas de personal y cualquier otro tipo de información procedente de ellos para mejorar las políticas, estrategias y planes de recursos humanos.
 - ✦ Utilizan metodologías organizativas innovadoras para mejorar la forma de trabajar.
-

En los criterios 1 y 2 hemos visto cómo el equipo directivo del centro desarrolla la política y estrategia con el fin de cumplir una misión y una visión previamente establecidas. Para ello,

todo el centro debe trabajar conjuntamente con el fin de cumplir la política y planes estratégicos definidos.

En primer lugar, el equipo directivo debe desarrollar unos planes de recursos humanos con el fin de encauzar el trabajo de todos los miembros del centro hacia la consecución de los planes establecidos en su planificación estratégica. El objetivo de los planes de personal debe ser conseguir un personal bien formado, motivado y al que se le ofrecen mecanismos adecuados de participación de modo que se puedan aprovechar al máximo sus capacidades en apoyo del resto de estrategias y planes del centro.

Las características más relevantes a tener en cuenta a la hora de definir estos planes son:

1. Han de definirse con el fin de contribuir a la consecución de la misión y visión del centro.
2. Deben de estar alineados con la política y estrategia generales del centro.
3. Deben traducirse en planes a corto, medio y largo plazo.
4. Deben tener en cuenta la estructura del centro y ser compatibles con el esquema general de procesos clave. El esquema de procesos clave determinará de modo decisivo los planes encaminados a fomentar la participación de los empleados en la mejora de los procesos.
5. Deben estar basados en información relevante. Esta información podrá obtenerse mediante encuestas o mediante el análisis de los datos internos. Habitualmente son las encuestas de opinión al personal del centro el más utilizado y el más eficaz. Algunas características importantes de estas encuestas son:

- Deben permitir al equipo directivo conocer el punto de vista del personal del centro respecto a los principales elementos que afectan a su trabajo y motivación.
- Deben permitir la implicación de las personas de la organización en el desarrollo de las políticas de recursos humanos en tanto y cuanto se tienen en cuenta los resultados de las encuestas para su definición.
- Es además conveniente que el personal del centro conozca los resultados anteriores y que se les informe en qué medida sus opiniones han sido recogidas en la política de recursos humanos.
- Las encuestas deben ser anuales, anónimas y debe incluir cuestiones:
 - Acerca de la satisfacción con el trabajo realizado.
 - Acerca de las condiciones físicas en que se desarrolla el mismo.
 - Sobre el ambiente de trabajo.
 - Sobre la relación con el equipo directivo.
 - Sobre el nivel de conocimiento, credibilidad y aceptación de la política y estrategia del centro por parte del personal
 - Sobre la satisfacción con la formación recibida.

- Sobre la satisfacción con las posibilidades de participación en la mejora de la calidad, etc.

Los catálogos de indicadores de calidad definidos por el IVECE deben ayudar a confeccionar estas encuestas.

El primer paso a seguir en la planificación de los recursos humanos de un centro es dotarlo de las personas necesarias. Para ello deberá:

1. Definir las necesidades de personal tanto en cuanto a su número como a su experiencia y formación. Para ello es necesario disponer de un esquema completo de descripciones de puestos de trabajo que permita organizar de forma abstracta la organización del centro, no en función del personal actualmente disponible, sino en función de las necesidades y puestos objetivos existentes. Las necesidades de personal del centro deberán contemplar también el corto, medio y largo plazo.
2. Identificar su situación actual y la comparación con el objetivo a alcanzar.
3. Identificar áreas con déficit y áreas con exceso de personas, las cuales podrían ser balanceadas sin necesidad de recurrir a nuevas contrataciones.
4. Identificar posibilidades de cubrir ciertas necesidades dando la formación adecuada al personal.

4.3.2. Subcriterio 3B

Este criterio se refiere a cómo se realiza la *identificación, desarrollo y mantenimiento del conocimiento y la capacidad de las personas del centro*

La memoria debe plasmar dentro de este subcriterio cómo en el centro se:

-
- ✦ Identifica, clasifica y adecua el conocimiento y las competencias de las personas a las necesidades del centro.
 - ✦ Desarrollan y utilizan planes de formación y desarrollo que contribuyan a garantizar que las personas del centro se ajustan a las capacidades actuales y futuras del mismo.
 - ✦ Desarrolla, apoya con tutores y forma a todas las personas para que alcancen todo su potencial.
 - ✦ Diseñan y fomentan oportunidades de aprendizaje a nivel individual, de equipo y de organización del centro.
 - ✦ Desarrolla la capacidad de las personas a través del trabajo en el
-

centro.

- ✦ Desarrolla la capacidad de trabajar en equipo.
 - ✦ Alinean los objetivos individuales y de equipo con los objetivos del centro.
 - ✦ Revisan y actualizan los objetivos individuales y de equipo.
 - ✦ Evalúa el rendimiento de las personas, ayudándoles a mejorarlo.
-

En el subcriterio 3A se trata cómo el equipo directivo identifica las necesidades del personal y cómo se cubren mediante reasignación de recursos y formación adicional a las personas de la misma. En este subcriterio, el equipo directivo debe planificar la formación para el personal del centro y animar a los mismos a que participen activamente en los cursos e incluso a que aporten sugerencias sobre otros cursos o métodos de formación.

Los pasos a seguir para definir los planes de formación en el centro son los siguientes:

1. Identificar la situación actual en cuanto a personal disponible y competencias del mismo. El centro debe disponer de información completa sobre todo el personal, de manera que todas las áreas del centro puedan identificar unas necesidades de formación que les permitan completar la formación del personal para adaptarla a sus necesidades.
2. Establecimiento del plan de formación. El plan debe recoger las necesidades detectadas por las diferentes áreas del centro para así poder cumplir los objetivos que los lleven a la consecución de los planes estratégicos definidos por el centro. El plan de formación debe establecerse con carácter anual, estar documentado y debe realizarse un seguimiento de su cumplimiento. El nivel de cumplimiento del plan es uno de los indicadores clave de gestión del personal.
3. Evaluar la eficacia de la formación. La eficacia de la formación debe ser evaluada a corto plazo y a largo plazo, valorando el efecto de la formación sobre el rendimiento en el puesto de trabajo y las mejoras conseguidas. Los resultados de las evaluaciones de los cursos de formación y los tests de eficacia de los cursos son indicadores muy importantes para la gestión del personal.

Sin embargo, no sólo es importante que el equipo directivo se preocupe por la formación de su personal, también debe prestar atención al desarrollo de sus capacidades a través de la experiencia laboral. Para ello, el centro puede recurrir a:

1. La formación en el puesto de trabajo.
2. El trabajo junto a otros de mayor experiencia.
3. El entrenamiento cruzado.
4. El trabajo en equipo. Un mecanismo muy útil es fomentando la creación de grupos de calidad y de equipos de mejora. Los equipos permiten el intercambio

de conocimientos y ofrecen nuevas oportunidades de aprendizaje para sus miembros.

4.3.3. Subcriterio 3C

Este criterio se refiere a la *necesidad de la implicación y asunción de responsabilidades por parte de las personas del centro*

La memoria debe plasmar dentro de este subcriterio cómo en el centro se:

- ✦ Fomenta y apoya la participación individual y de los equipos en las actividades de mejora.
- ✦ Fomenta y apoya la implicación de las personas.
- ✦ Proporcionan oportunidades que estimulen la implicación y respalden un comportamiento innovador y creativo.
- ✦ Forma al equipo directivo para que desarrollen e implanten directrices que faculten a las personas del centro para actuar con independencia.
- ✦ Anima a las personas del centro a trabajar en equipo.

En este subcriterio, el equipo directivo debe estimular la participación, tanto a nivel individual como en grupos, en actividades de mejora del personal consecuencia de los objetivos individuales establecidos a partir de la política y estrategia. Para conseguir que el personal participe en estas actividades se debe:

1. Realizar una adecuada divulgación de los mecanismos de participación.
2. Realizar la formación en las técnicas necesarias para el máximo aprovechamiento del trabajo en grupo
3. La dirección debe participar activamente en todos los programas existentes.
4. Debe establecer un sistema de reconocimientos. En el subcriterio 3e se desarrolla en profundidad este tema.

La participación del personal se puede hacer a dos niveles:

1. **PERSONALES:** Los programas de sugerencias de mejora o buzones de ideas. Una sugerencia de mejora, es toda aquella propuesta que contribuya a mejorar en el centro una situación, área, proceso o actividad en su más amplio sentido. Toda propuesta de mejora ha de ser premiada, si bien esta remuneración debe ser

simbólica si está relacionada con su trabajo, y proporcional al ahorro/mejora si la idea de mejora no está relacionada con su puesto de trabajo.

2. **CONJUNTAS:** los mecanismos más utilizados son los grupos de calidad y los equipos de mejora. Las características se muestran en estas tablas:

EQUIPOS DE MEJORA	GRUPOS DE CALIDAD
<ul style="list-style-type: none"> - La participación es obligatoria, estando decidida por la línea de mando. - Los componentes son de diferentes áreas. - Se constituyen para llevar a cabo un proyecto de mejora de la calidad o de mejora de un proceso. - Se disuelve a la finalización del proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> - Grupo pequeño de personas de una misma sección o con trabajos similares. - Se reúnen voluntariamente durante la jornada de trabajo. - Deben tener un líder: mando intermedio o persona de reconocido prestigio del grupo. - Las reuniones son periódicas y programadas. - Están enfocados a la resolución de problemas. - Los problemas resueltos se presentan a la línea de mando correspondiente por un miembro del grupo. - La línea de mando debe aprobar o no la solución y son el propio grupo el responsable de implantar las soluciones y de verificar su eficacia.

Fuente: Joaquín Membrado Martínez. Libro: innovación y mejora continua según el modelo EFQM de excelencia. Editorial Díaz de Santos.

4.3.4. Subcriterio 3D

Este criterio se refiere a la *necesidad de la existencia de un diálogo entre personas y equipo directivo*

La memoria debe plasmar dentro de este subcriterio cómo en el centro se:

- ✦ Identifican las necesidades de comunicación.
- ✦ Desarrollan políticas, estrategias y planes de comunicación basados en

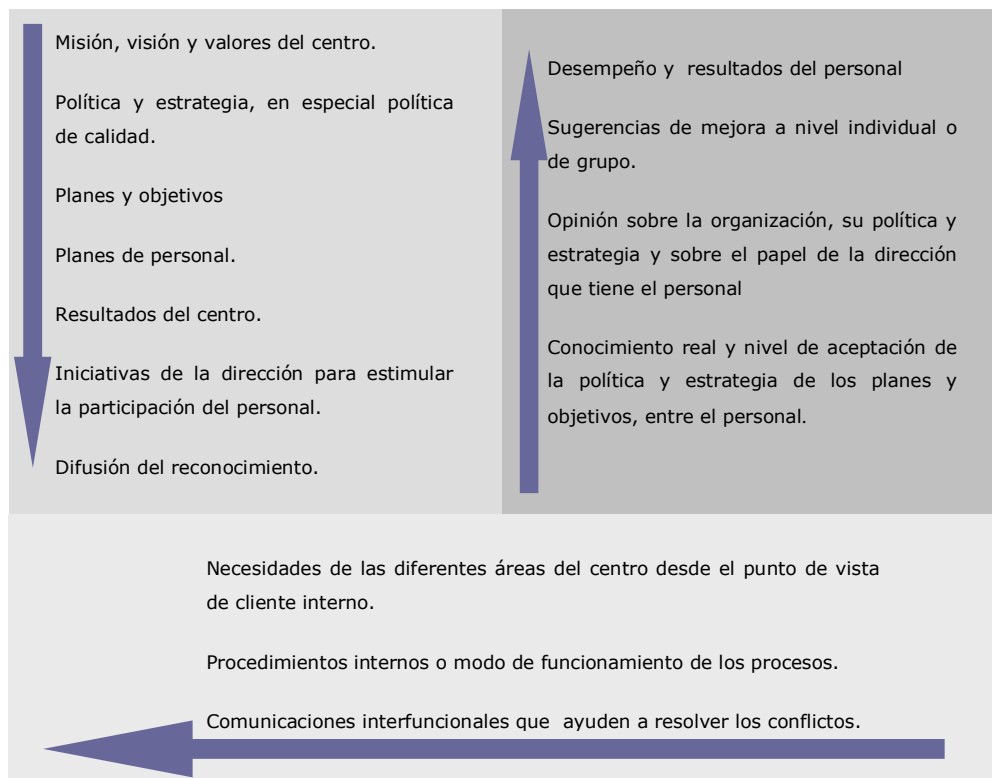
las necesidades de comunicación.

- ✦ Desarrollan y utilizan canales de comunicación verticales (en ambos sentidos) y horizontales.
- ✦ Identifican y aseguran oportunidades para compartir las mejores prácticas y el conocimiento.

En este subcriterio se trata cómo el centro desarrolla su proceso de comunicación interna:

- Comunicación desde arriba hacia debajo de las directrices de la dirección.
- Comunicación desde abajo hacia arriba para transmitir a la dirección del centro las inquietudes y resultados del personal.

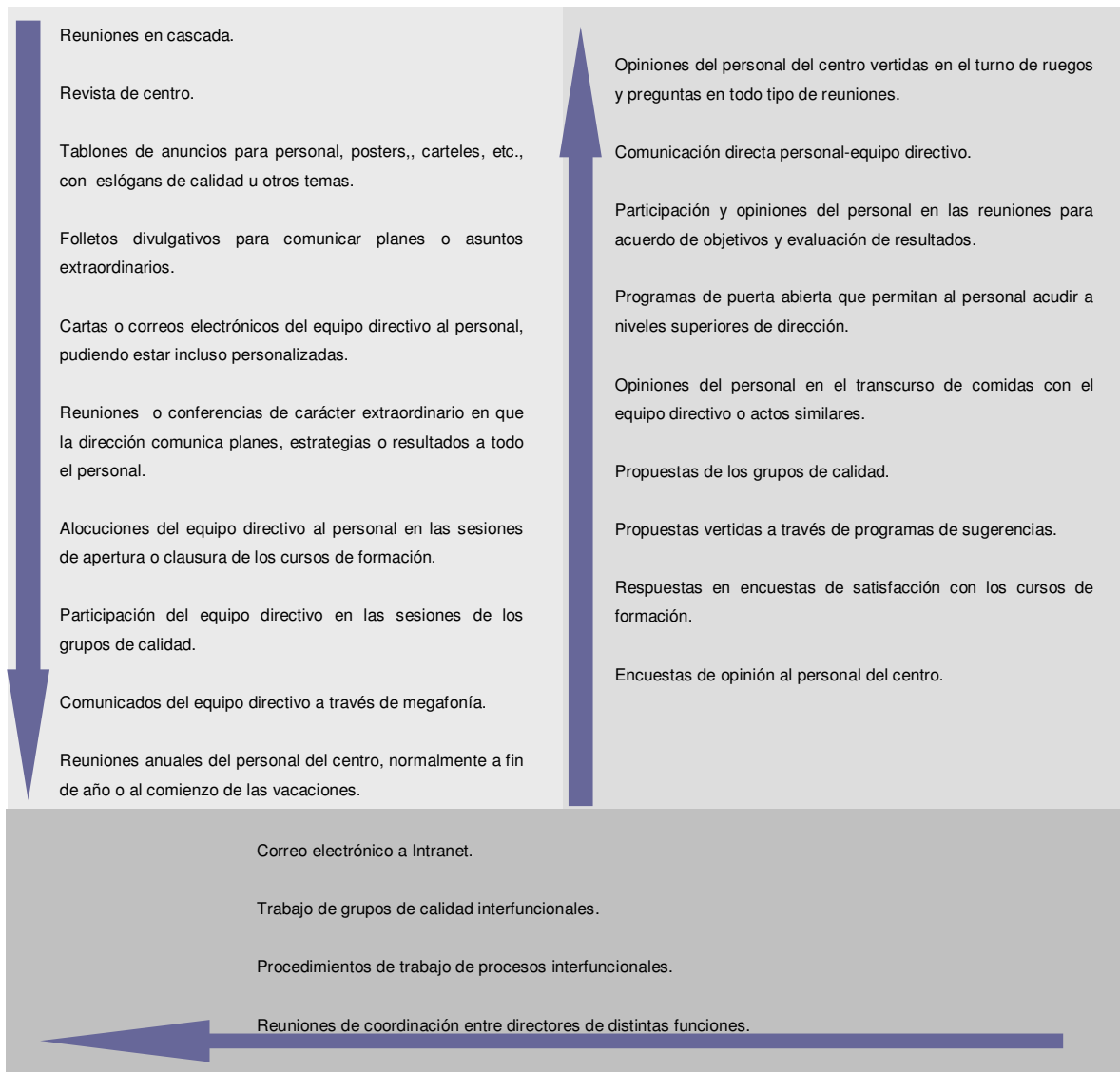
El centro debe establecer cuáles son sus necesidades de comunicación y desarrollar procedimientos que las cubran. Las necesidades de comunicación variarán de una organización a otra, en general, estará compuesta de los siguientes elementos:



Datos
toma
dos
de:

Joaquín Membrado Martínez. Libro: innovación y mejora continua según el modelo EFQM de excelencia. Editorial Díaz de Santos.

Una vez identificadas las necesidades de comunicación, el centro deberá estructurarlas y deberá desarrollar los mecanismos para transmitir dicha información de modo efectivo. Algunos de los mecanismos habitualmente más efectivos son los siguientes:



Datos tomados de: Joaquín Membrado Martínez. Libro: innovación y mejora continua según el modelo EFQM de excelencia. Editorial Díaz de Santos.

Del mismo modo que el centro debe evaluar la eficacia de la formación es necesario que se definan los procedimientos necesarios para evaluar la eficacia de la comunicación con objeto de mejorarla de manera continua.

4.3.5. Subcriterio 3E

Este criterio se refiere a *la necesidad de la existencia de recompensa, reconocimiento y atención a las personas del centro*

La memoria debe plasmar dentro de este subcriterio cómo en el centro se:

D
O
R

-
- ✦ Alinean los temas de remuneración, traslados, despidos y otros asuntos laborales con la política y estrategia del centro
 - ✦ Da reconocimiento a las personas con el fin de mantener su nivel de implicación y asunción de responsabilidades.
 - ✦ Fomenta la concienciación e implicación en temas de higiene, seguridad, medio ambiente y responsabilidad social.
 - ✦ Establecen los diferentes niveles de beneficios sociales, p.e. planes de pensiones, asistencia sanitaria, guarderías.
 - ✦ Reconoce y tiene en cuenta la diversidad y los distintos entornos culturales de procedencia fomentando actividades sociales y culturales.
 - ✦ Proporcionan recursos y servicios que satisfagan los mínimos legales y, en algunos casos, excedan estos requisitos.
-

Por último, en este subcriterio 3E, se debe incluir todos los mecanismos y procedimientos existentes en el centro que tienen como objetivo favorecer al personal de manera que aumente su motivación dentro de la organización.

Como ya hemos comentado en el subcriterio 3C, una de las maneras más eficaces de aumentar la motivación es mediante el reconocimiento de los esfuerzos del personal, tanto para desarrollar actividades de mejora como para trabajar en la consecución de los objetivos personales previamente establecidos.

El reconocimiento requiere una predisposición y sensibilidad del equipo directivo. El reconocimiento público de los esfuerzos realizados para mejorar el nivel de calidad de los servicios, permite al centro:

- Motivar y estimular al personal que lo reciben.
- Servir de acicate para los demás que pueden ser premiados en próximas ocasiones.
- Son un vehículo de transmisión de conceptos, ideas y técnicas de calidad.

Es recomendable que los premios sean regalos simbólicos, y se den en actos públicos a los que asistan el mayor número posible de personas. Las bases de los premios, y sus criterios de selección deben ser sencillos y conocidos, y lo aconsejable es premiar los logros colectivos, fundamentalmente de grupos de calidad por proyectos con mejoras tangibles conseguidas. También y excepcionalmente pueden premiarse aportaciones individuales. A la entrega deben asistir los altos directivos de la empresa, para poner de manifiesto la importancia que la alta dirección concede a la calidad y al reconocimiento de sus logros.

A parte del reconocimiento, para conseguir obtener el máximo provecho del personal del centro, es necesario que las remuneraciones salariales y promociones sean concedidas en función de la consecución de los objetivos personales y la participación del personal en las actividades de mejora. Ya se ha descrito en el subcriterio 3B como el esquema de despliegue de objetivos permite una evaluación individual de los logros del personal del centro. Las

promociones y remuneraciones salariales deben depender de los resultados de estas evaluaciones del rendimiento. Es importante que la forma en que estas evaluaciones del rendimiento afectan a las condiciones salariales sea conocida por todo el personal.

Existen otros muchos factores que afectan a la motivación y predisposición del personal del centro para desarrollar su trabajo que no tiene que ver con retribuciones monetarias y que en muchos casos tienen mucho más poder que el dinero:

1. La gestión de SALUD y la PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES :
 - Asistencia médica en las instalaciones del centro o bien contratada con alguna mutua; Campañas de donación de sangre u órganos.
 - Charlas o folletos divulgativos sobre problemas de salud, de origen laboral o no, incitándoles a participar en campañas de prevención de enfermedades.
 - Revisiones médicas anuales y campañas de prevención de enfermedades.
 - Charlas y folletos divulgativos sobre prevención de accidentes laborales.
2. La gestión del MEDIOAMBIENTE: conferencias o material didáctico repartido, se podrán emprender campañas de ahorro energético, reducción del consumo de agua, de papel, etc.
3. VENTAJAS SOCIALES al personal

4.4. Alianzas y Recursos.

En este criterio 4, el equipo directivo debe evaluar cómo gestiona sus alianzas externas y sus recursos más importantes, excepción los Recursos Humanos que ya han sido tratados en el criterio 3. El centro debe analizar cómo realiza la gestión de sus recursos financieros, sus recursos de información, sus proveedores y materiales, sus bienes inmuebles y otros activos fijos, la tecnología y la propiedad intelectual.

Este criterio se refiere a la gestión, utilización y conservación de los recursos, entendiendo por recurso toda aportación material que pueda llegar al centro para el cumplimiento de sus funciones. El despliegue del criterio ha de incidir en cómo se utilizan realmente los recursos del centro en apoyo de la planificación y la estrategia.

La memoria debe mostrar cómo actúa el centro para mejorar de manera continua la gestión de estos recursos. Estos principios habrán de orientar el funcionamiento del centro, aun cuando en la Administración Pública exista una normativa que regule la utilización de los medios y fondos públicos que atribuya la competencia de la gestión de los recursos a diferentes unidades, sin que algunos centros educativos posean una autonomía completa en su gestión.

Criterio 4: ALIANZAS Y RECURSOS

90 puntos

El criterio analiza **Cómo** planifica y gestiona el centro sus colaboradores externos y sus recursos internos para apoyar su política y su estrategia, y el funcionamiento eficaz de sus procesos.

En este criterio, la EFQM muestra como la gestión de los recursos ha de estar alineada con la política y estrategia definida por el centro. Del mismo modo que se trata en el criterio 3, la planificación adecuada de la gestión de las alianzas es fundamental para el éxito de los resultados clave del centro (criterio 9) y en los resultados en la sociedad (criterio 8). Dentro de este criterio se pueden encontrar aspectos sobre los que muchos centros educativos no pueden actuar (financieros, alianzas, etc.) pero como se ha comentado en el primer capítulo de esta publicación es necesario desarrollar.

El criterio está dividido en 5 subcriterios (con un mismo peso 20% sobre el total del criterio) que pasaremos a detallar a continuación:

Subcriterio 1	Gestión de las alianzas externas
Subcriterio 2	Gestión de los recursos económicos y financieros.
Subcriterio 3	Gestión de edificios, equipos y materiales
Subcriterio 4	Gestión de la tecnología
Subcriterio 5	Gestión de la información y del conocimiento.

La memoria del centro debe reflejar como planifica, desarrolla, revisa y mejora los siguientes aspectos:

- El sistema de información del centro es accesible al personal.
- Se recoge, almacena y usa la información sobre investigación e innovación educativa.
- El profesorado tiene a su disposición los recursos didácticos necesarios.
- Hay un inventario actualizado de los recursos didácticos del centro del que se informa al profesorado.
- El presupuesto se elabora teniendo en cuenta las propuestas y necesidades del profesorado y de los Departamentos Didácticos o Equipos de Ciclo.
- Las relaciones con los proveedores se desarrollan de acuerdo con los objetivos educativos del centro.
- En el uso de los edificios y equipos se tiene en cuenta el impacto en el personal del centro.
- Se usa la tecnología existente para mejorar los resultados del centro.
- Se armoniza el desarrollo de las destrezas y capacitación del personal con el desarrollo de la tecnología, con el fin de utilizarla eficazmente.
- Se alienta la investigación y la innovación pedagógicas.
- Se protege la propiedad intelectual y se utiliza en beneficio del centro y de sus usuarios.

4.4.1. Subcriterio 4A

Este criterio se refiere a cómo *el centro gestiona sus alianzas externas*.

La memoria debe plasmar dentro de este subcriterio cómo en el centro se:

-
- ✦ Identifican las oportunidades para establecer alianzas clave con otros centros educativos y con la comunidad de acuerdo con la política y estrategia y la misión del centro.
 - ✦ Estructuran las relaciones con partners y proveedores para crear valor y maximizarlo.
 - ✦ Establecen alianzas en la cadena logística que añadan valor para los
-

clientes.

- ✦ Identifican las competencias clave de los partners y se aprovechan para apoyar el desarrollo mutuo.
 - ✦ Asegura que la cultura de la organización con la que se establece una alianza es compatible con la propia, y se comparte el conocimiento de ambas.
 - ✦ Genera y apoya una filosofía innovadora y creativa mediante el uso de alianzas.
 - ✦ Suscitan sinergias trabajando juntos para mejorar procesos y añadir valor a la cadena cliente/proveedor.
-

En este subcriterio se trata como los centros excelentes gestionan sus alianzas externas. Aunque hay muchos tipos de alianzas, en todos los casos el objetivo de la gestión de alianzas en un centro es tratar de aumentar el valor ofrecido a sus clientes (alumnos, familias, etc.) con la ayuda de otras organizaciones que obtienen beneficios semejantes.

Las alianzas estratégicas son una de las respuestas más útiles a las crecientes necesidades de los centros para aumentar el valor que ofrecen a sus clientes, permitiendo aumentar este valor, sin necesidad de enormes inversiones y largo tiempo de experimentación en nuevos campos donde la organización difícilmente sería competitiva.

La gestión eficiente de las alianzas debe seguir algunos principios:

1. El centro y las organizaciones que se alían deben compartir una cultura y unos valores comunes y desarrollar estrategias compatibles entre si. Resulta fundamental que los procesos de planificación de ambos estén en cierto modo coordinados. La estrategia de cada uno de los socios ("parteners") debe desarrollarse teniendo en cuenta la del otro. Cuando el centro decide trabajar con un partener, debe:
 - Analizar la situación financiera y la posición en el mercado de los posibles candidatos.
 - Analizar en los elementos intangibles que configuran la cultura y valores de la organización.
2. Debe existir una comunicación fluida y estructurada en el tiempo entre el equipo directivo del centro y los directivos de las alianzas que permita mantener y hacer crecer la relación.
3. El establecimiento de alianzas está orientado a lograr ciertos beneficios derivados de la situación de complementariedad en el mercado de las organizaciones. Los beneficios para el centro se multiplican si además se produce una verdadera

colaboración a todos los niveles. Los "parteners" pueden aprender unos de otros, compartiendo sus mejores prácticas y desarrollando verdaderos programas de benchmarking de procesos.

4. Deben existir mecanismos que permitan compartir el conocimiento de manera eficaz. Los conocimientos y experiencias adquiridos por cada uno de los "parteners" a lo largo del tiempo, pueden ser transmitidos al otro, quien así podrá aprovecharlos en el resto de actividades no ligadas a la relación de "partnership" (alianzas estratégicas). Será fundamental que los "parteners" busquen continuamente nuevas oportunidades para hacer crecer la relación y para aumentar el valor ofrecido a sus clientes.

4.4.2. Subcriterio 4B

Este criterio se refiere a cómo *el centro gestiona sus recursos económicos y financieros*.

La memoria debe plasmar dentro de este subcriterio cómo en el centro se:

-
- Diseña la planificación económica y financiera y sus informes para desplegar en cascada las expectativas financieras de los grupos de interés a lo largo de la organización del centro.
 - Establecen los sistemas adecuados de informes.
 - Desarrollan e implantan estrategias y procesos económicos y financieros para utilizar los recursos económicos y financieros en apoyo de la política y estrategia.
 - Evalúan las inversiones y desinversiones en activos tangibles e intangibles.
 - Emplean mecanismos y parámetros económicos y financieros para garantizar una estructura de recursos eficaz y eficiente.
 - Desarrollan e introducen metodologías que permiten gestionar los riesgos económicos y financieros en los niveles adecuados de la organización del centro.
 - Establecen e implantan, en los niveles adecuados, los procesos clave para el gobierno del centro.
-

En primer lugar, el centro debe gestionar sus recursos financieros en soporte de su política y estrategia y desarrollar las estrategias básicas tales como la política de financiación, política de inversiones, gestión de la tesorería, política de cálculo de costes, gestión de riesgos, etc.

En este subcriterio se trata como el centro gestiona cuatro elementos fundamentales:

1. En cuanto a la **planificación financiera** el centro debe tener en cuenta:

- Incluirlo dentro del proceso global de planificación, siendo un capítulo más de los planes a corto y largo plazo.
- Asignar partidas presupuestarias suficientes para financiar los planes de mejora, la formación del personal del centro, los programas de equipos de mejora, los reconocimientos, la política salarial y de promociones derivada del programa de dirección por objetivos, etc.
- Soportar los compromisos del centro con los propietarios o accionistas. Debe diseñar mecanismos que le permitan minimizar los riesgos al realizar inversiones y cómo garantizar una rentabilidad suficiente para los accionistas o propietarios.
- La aprobación de la planificación financiera podrá ser realizada por el comité de dirección como medio de asegurar su coherencia con la política y estrategia de la organización del centro.
- El modo en que se financia en la medida en que ello afectará a la disponibilidad de recursos y a los resultados. Es conveniente especificar si las necesidades de capital se cubren con capitales propios o mediante créditos bancarios. En este último caso, son importantes las condiciones de financiación

Al igual que el resto de planes, la planificación financiera deberá revisarse de modo continuo, como mecanismo para detectar desviaciones y poder tomar las acciones pertinentes para resolverlas. Los centros excelentes tienen establecidas revisiones periódicas al nivel adecuado de dirección, lo que asegurará que las modificaciones al plan financiero que pudieran decidirse contarán con la aprobación de todos y habrán tenido en consideración los planes de negocio de todas las áreas de la organización del centro.

2. La **gestión del activo**. El centro debe analizar los mecanismos empleados para maximizar la rentabilidad de sus capitales y cómo gestiona su activo circulante:

- La aprobación de la planificación financiera podrá ser realizada por el comité de dirección
- Las condiciones de cobro a clientes.
- Las condiciones de pago a proveedores.
- La disponibilidad de capitales líquidos.

3. La **política de inversiones**. El centro debe disponer de los mecanismos adecuados para evaluación y aprobación de inversiones que realiza y que le permite soportar los planes de negocio fruto de dicha política y estrategia.

4. La **gestión de riesgo**. Los riesgos en la política de inversiones pueden contemplarse empleando diferentes objetivos de rentabilidad.

4.4.3. Subcriterio 4C

Este criterio se refiere a *cómo el centro gestiona los edificios, equipos y materiales*.

La memoria debe plasmar dentro de este subcriterio cómo en el centro se:

-
- Desarrolla una estrategia de gestión de edificios, equipos y material que apoye la política y estrategia.
 - Gestiona el mantenimiento y uso de los activos para mejorar el rendimiento total de su ciclo de vida.
 - Gestiona la seguridad de los activos.
 - Mide y gestiona cualquier impacto negativo de los activos del centro en la comunidad y en el personal (incluido las cuestiones ergonómicas, de higiene y seguridad).
 - Optimizan los inventarios de material.
 - Optimiza el consumo de suministros (gas, electricidad y agua).
 - Disminuyen y reciclan los residuos.
 - Optimiza el uso del transporte.
-

En este subcriterio, el centro debe gestionar sus activos fijos, (edificios, instalaciones y equipos de producción y proceso de datos, materiales, etc.) con el objetivo de proteger los intereses de sus grupos de interés.

El centro debe gestionar de manera eficientemente sus locales, edificios, terrenos y otras propiedades. La situación de dichas propiedades debe ser óptima desde el punto de vista de su financiación y del retorno de inversiones.

Con referencia a los equipos e instalaciones 4 son los elementos a tener en cuenta:

1. La **gestión del mantenimiento**. El objetivo del mantenimiento es asegurar que el rendimiento de los equipos es el máximo durante todo el ciclo de vida de los mismos y que siempre se encuentran en óptimas condiciones para su utilización.

2. La **protección de los equipos**. El centro debe establecer las medidas de protección necesarias contra:

- el robo o vandalismo, que podrán incluir alarmas, sistemas de vídeo vigilancia, guardias jurados, etc.
- Los incendios.
- Desastres naturales.

3. El **impacto de los equipos e instalaciones en la comunidad y su personal**. El centro debe minimizar los impactos negativos tanto dentro como fuera de ella. El centro debe evitar en la medida de lo posible las emisiones de gases contaminantes, el vertido de aguas residuales y de residuos sólidos contaminantes, así como, la contaminación acústica.

4. La **seguridad de los equipos para el personal que los utilizan**. Los equipos deberán poseer todas las marcas internacionales de seguridad (CE, UL, CSA, etc.) que sean exigibles. Además deberán estar dotados de mecanismos de seguridad que eviten accidentes laborales.

Otro aspecto importante es la gestión de materiales. El centro debe identificar los indicadores que mejor reflejen esta gestión y los seguirá mediante revisiones periódicas al adecuado nivel de dirección.

4.4.4. Subcriterio 4D

Este criterio se refiere a *cómo el centro gestiona la tecnología*.

La memoria debe plasmar dentro de este subcriterio cómo en el centro se:

-
- ✦ Desarrolla una estrategia de gestión de la tecnología que apoye la política y estrategia.
 - ✦ Identifican y evalúan las tecnologías alternativas y emergentes a la luz de su impacto en el centro y en la sociedad.
 - ✦ Gestiona la cartera tecnológica incluida la identificación y sustitución de tecnología obsoleta.
 - ✦ Explora la tecnología existente.
 - ✦ Desarrolla una tecnología innovadora y respetuosa con el medio ambiente (p.e. que ahorre energía y recursos, reduzca al mínimo los
-

residuos y emisiones, y favorezca el reciclado y la reutilización).

- ✦ Utilizan las Tecnologías de la Información y Comunicación para apoyar y mejorar la eficacia de las actividades de la organización.
 - ✦ Aprovecha la tecnología para apoyar la mejora.
-

En la situación actual de los mercados, la tecnología de que dispone un centro es vital para el éxito de la misma y el completo desarrollo de su actividad. Sin embargo, dependiendo del tipo de centro, la tecnología pasará de ser uno de los recursos clave a tan sólo un recurso secundario. El centro, en el desarrollo de su política y estrategias, debe decidir el papel que va a jugar la tecnología dentro de su organización.

Desde la dirección del centro se deben clarificar cuáles son las áreas afectadas por la tecnología en las cuales la organización va a necesitar invertir, para, a partir de este análisis, diseñar y planificar la estrategia más apropiada.

Una vez identificadas las tecnologías clave, la dirección del centro debe identificar cuáles son aquellas tecnologías emergentes que le permitirán mantener o mejorar su posición de competitividad en el futuro. Las tecnologías emergentes que interesarán al centro serán aquellas llamadas a reemplazar a las tecnologías clave.

Por último, el criterio trata cómo los centros incorporan en su gestión los procesos de previsión y revisión de tecnología.

4.4.5. Subcriterio 4E

Este criterio se refiere a *cómo el centro gestiona la información y el conocimiento*

La memoria debe plasmar dentro de este subcriterio cómo en el centro se:

-
- ✦ Desarrolla una estrategia de gestión de la información y el conocimiento que apoya la política y estrategia.
 - ✦ Identifican los requisitos de información y conocimiento.
 - ✦ Recoge, estructura y gestiona la información y el conocimiento en apoyo de la política y estrategia.
 - ✦ Proporciona a usuarios internos y externos un acceso adecuado a la información y conocimiento relevantes.
 - ✦ Utiliza la tecnología de la información para apoyar la comunicación e información interna y la gestión del conocimiento.
 - ✦ Garantiza y mejora la validez, integridad y seguridad de la información.
 - ✦ Cultiva, desarrolla y protege la propiedad intelectual que sólo posee
-

B

O

R

R

A

D

O

R

la organización, para maximizar su valor para el cliente.

- ✦ Tratar de adquirir, incrementar y utilizar el conocimiento de forma eficaz.
 - ✦ Genera en el centro un clima de innovación y creatividad mediante el uso de los recursos adecuados de información y conocimiento.
-

En este subcriterio el centro debe analizar cómo gestiona la información que genera. La información es el conjunto de datos que, procesados de modo adecuado, permiten a una organización tomar decisiones. La gestión de la información que posee el centro, tanto aquella que se encuentra en soporte físico como la que poseen el personal del centro en forma de conocimientos y experiencia, es lo que denominamos gestión del conocimiento.

La gestión del conocimiento que desarrollan los centros excelentes garantiza que el conocimiento que el centro adquiere por cualquier medio se pone rápidamente a disposición del conjunto de personas que los pueden aprovechar para su trabajo, incluyendo proveedores, clientes y "parteners". La información disponible actúa como estímulo y genera un clima de innovación y creatividad donde las personas pueden aprender constantemente y utilizar sus conocimientos para crear valor para el centro.

El centro debe realizar una efectiva gestión del conocimiento basada en:

- que todos los niveles de la organización del centro adquieran los conocimientos e información necesarios para la gestión del mismo.
- los conocimientos se hagan accesibles a las personas y que puedan emplearlos de modo efectivo.
- que se estimule entre todo el personal el uso de dicha información en la mejora de las actividades.

La gestión del conocimiento se lleva a cabo a través de una metodología que permite identificar necesidades comunes a varias áreas, poner en marcha la recogida de dicha información de manera eficiente y hacer accesible a todos los que la necesitan.

4.5. Los procesos.

Los centros deben identificar, gestionar y revisar sus procesos a fin de asegurar la mejora continua en todas sus actividades. Se entiende por **proceso** el conjunto de actividades concatenadas que va añadiendo valor y que sirve para lograr la formación del alumno y la prestación de los servicios que ofrece el centro (comedor, transporte, actividades complementarias, etc.).

Criterio 5: PROCESOS

140 puntos

El criterio analiza **Cómo** el centro diseña, gestiona, y mejora sus procesos con objeto de apoyar su política y su estrategia y generar valor de forma creciente para sus clientes y sus otros grupos de interés.

El criterio está dividido en 5 subcriterios (con un peso del 20% sobre el total del criterio) que pasaremos a detallar a continuación:

Subcriterio 1	Diseño y gestión sistemática de los procesos
Subcriterio 2	Introducción de las mejoras necesarias en los procesos mediante la innovación.
Subcriterio 3	Diseño y desarrollo de los productos/servicios basándose en las necesidades y expectativas de los clientes.
Subcriterio 4	Producción, distribución y servicios de atención, de los productos y servicios
Subcriterio 5	Gestión y mejora de las relaciones con los clientes.

Este criterio se mide fundamentalmente por sus resultados en clientes (criterio 6) y en resultados clave de la propia organización (criterio 9).

En el criterio 2 ya hemos visto y desarrollado los principios generales de la gestión de procesos como un sistema de organización diferente de la clásica organización funcional y en el que prima la visión del cliente sobre las actividades del centro. En este criterio, la memoria del centro debe reflejar cómo planifica, desarrolla, revisa y mejora los siguientes aspectos:

- El personal del centro participa en la identificación de los procesos críticos.
- El Equipo Directivo considera que es un proceso crítico el examen de las necesidades del personal.
- El Equipo Directivo considera que es un proceso crítico la evaluación del grado de satisfacción del personal.

- El Equipo Directivo designa con claridad a los responsables de los procesos y les asigna las tareas.
- El profesorado participa en las decisiones de carácter didáctico.
- El Equipo Directivo respeta las decisiones de carácter curricular adoptadas en los Departamentos/Equipos de Ciclo.
- Los Departamentos/Equipos de Ciclo y Equipos Docentes revisan la planificación prevista sobre los contenidos.
- Los Departamentos/Equipos de Ciclo y Equipos Docentes revisan periódicamente la aplicación adecuada de los criterios de evaluación.
- La Comisión de Coordinación Pedagógica es el órgano que establece directrices y criterios sobre coordinación docente.
- Existe una planificación y un calendario para la coordinación de los tutores en los procedimientos de evaluación.
- Los tutores llevan a cabo regularmente la coordinación del profesorado que imparte la docencia a sus alumnos.
- Las actuaciones del profesorado están coordinadas en los procesos de evaluación.
- Las actuaciones del profesorado están coordinadas en los procesos de enseñanza y aprendizaje.
- Existe un consenso básico sobre el desarrollo metodológico de los procesos de enseñanza y aprendizaje.
- La práctica docente se fundamenta en la elaboración de programaciones y unidades didácticas asumidas por el conjunto del profesorado.
- La metodología didáctica favorece la participación del alumnado en el proceso de enseñanza y aprendizaje.
- El desarrollo de la actividad en la clase respeta los diferentes ritmos de aprendizaje de los alumnos.
- El profesorado informa a sus alumnos de los criterios de evaluación que utiliza.
- El profesorado informa a los alumnos acerca de su progreso continuo en los aprendizajes.
- Se ha incorporado un modelo metodológico que favorece la autoevaluación del alumnado.
- Se utiliza la información personal para la definición de estándares de funcionamiento y de objetivos de mejora.
- El Equipo Directivo identifica, utiliza y potencia las habilidades creativas de todo el personal para contribuir a la mejora.
- El Equipo Directivo introduce y potencia nuevas formas de trabajo y nuevas tecnologías.
- Se modifican las estructuras organizativas para estimular la innovación y la creatividad.
- El Equipo Directivo fomenta la formación del personal.
- Se estimula la innovación y la creatividad mediante el trabajo en equipo.
- Se comunican al personal los cambios de proceso.
- Se forma al personal antes de la implantación de un nuevo proceso.

4.5.1. Subcriterio 5A

Este criterio se refiere a *cómo el centro diseña y gestiona sistemáticamente sus procesos*.

La memoria debe plasmar dentro de este subcriterio cómo en el centro se:

-
- ✦ Diseñan los procesos, incluidos aquellos procesos clave necesarios para hacer realidad la política y estrategia.
 - ✦ Identifican los grupos de interés de cada proceso y resolver las cuestiones de interfase que surgen dentro del centro y con los partners externos a fin de gestionar de manera eficaz los procesos de principio a fin.
 - ✦ Establece el sistema de gestión de procesos.
 - ✦ Aplica en la gestión de procesos, estándares de sistemas como, por ejemplo, los de gestión de calidad, gestión medioambiental o gestión de riesgos laborales.
 - ✦ Implantan indicadores de proceso y establecer objetivos de rendimiento.
 - ✦ Revisa la eficacia del esquema general de procesos a la hora de hacer realidad la política y estrategia.
-

En este subcriterio se trata cómo el centro diseña el modelo de gestión de sus procesos, identificando todos sus elementos, desde quién es el propietario, cuál es el objetivo del proceso y sus indicadores asociados, hasta las revisiones por parte de la alta dirección de sus resultados y la mejora continua de los mismos.

El Modelo de Gestión de los Procesos que cada centro implanta en su organización puede ser diferente, pero siempre debe existir la implicación en dicha gestión de todos los grupos con intereses en el centro, fundamentalmente mediante su participación directa en la definición y funcionamiento de los procesos o su colaboración en las evaluaciones de los procesos en que se detalla la participación de los diferentes grupos de interés.

En las diferentes publicaciones editadas por el Instituto Valenciano de Evaluación de la Calidad Educativa (IVECE) se puede encontrar numerosa información sobre la gestión por procesos.

4.5.2. Subcriterio 5B

Este criterio se refiere a cómo *el centro introduce las mejoras necesarias en sus procesos mediante la innovación, a fin de satisfacer plenamente a sus clientes y otros grupos de interés, generando cada vez mayor valor.*

La memoria debe plasmar dentro de este subcriterio cómo en el centro se:

-
- ✦ Identifican y priorizan oportunidades de mejora continua y drástica, así como otros cambios.
 - ✦ Utilizan los resultados de los indicadores internos de rendimiento y de las percepciones, y la información procedente de las actividades de aprendizaje para establecer prioridades y objetivos de mejora, y métodos operativos perfeccionados.
 - ✦ Estimula el talento creativo e innovador del personal del centro, clientes y partners, y se hace que repercuta sobre las mejoras continuas y drásticas.
 - ✦ Descubren y utilizan nuevos diseños o procesos, filosofías operativas y tecnologías que faciliten las operaciones.
 - ✦ Establecen los métodos idóneos para llevar a efecto el cambio.
 - ✦ Comunica los cambios introducidos en los procesos a todos los grupos de interés pertinentes.
 - ✦ Garantiza que las personas reciben la formación pertinente para trabajar con procesos nuevos o modificados, antes de su implantación.
 - ✦ Asegura que los cambios de los procesos alcanzan resultados previstos.
-

En este subcriterio se trata cómo el centro debe gestionar sus procesos (identificados en el subcriterio 5a), de manera que se desarrolle eficazmente el proceso de mejora continua en los mismos. Las fases para la implantación del proceso de mejora continua de los procesos de la organización son 3:

Fase1. La identificación y priorización de qué procesos necesitan ser mejorados. La mejora permanente en dichos procesos debe producirse como consecuencia de:

- Niveles de calidad por debajo de los esperados.
- Cambios acaecidos en el entorno del centro o en el seno del mismo.

Para identificar cualquiera de estas 2 circunstancias el centro debe definir e implantar indicadores de calidad, eficacia y eficiencia del proceso. Estos indicadores permiten al propietario del proceso y al equipo directivo, mediante la comparación con los objetivos

marcados, identificar dónde se encuentran las prioridades reales de mejora. Algunas características que se deben tener en cuenta relativas a estos indicadores son:

- Deben basarse en información objetiva procedente del interior del centro y también del entorno.
- Es conveniente que sean revisados a nivel de la alta dirección,

Fase 2. Una vez identificado un proceso como susceptible de ser mejorado y conociendo el objetivo a alcanzar, es responsabilidad del propietario coordinar las actividades de todas las personas implicadas para lograr la mejora del proceso.

La mejora de procesos implica un constante esfuerzo del personal del centro en la búsqueda de soluciones y acciones de mejora. La mayor parte de las veces, la mejora no consistirá en un cambio del proceso gracias a la adquisición de unos nuevos equipos, sino que será el resultado del talento creativo del personal.

La mejora en los procesos puede producirse de dos formas tal y como se muestra en la siguiente tabla:

La mejora continua de procesos	La reingeniería de procesos
<ul style="list-style-type: none">- Optimiza los procesos existentes mediante mejoras incrementales y la eliminación de operaciones que no aportan valor añadido.- Su aplicación es de abajo-arriba, por ejemplo, propuesta por un equipo de mejora y aprobada por la dirección.	<ul style="list-style-type: none">- Se aplica en un espacio de tiempo limitado y el objetivo es conseguir un cambio radical del proceso sin respetar nada de lo existente.- Es una actuación puntual que cambia por completo el proceso.- Se aplica de arriba-abajo, surge de una propuesta de la dirección que a continuación un grupo de empleados se encarga de desarrollar.

Independientemente de la manera que se lleve a cabo la mejora continua, el primer paso que debe dar el centro es crear las condiciones adecuadas entre su personal para que se manifieste su talento y creatividad. Tal y como hemos visto en el criterio 3, el centro debe:

- Desarrollar los mecanismos necesarios para que el personal esté motivado, satisfechos con su trabajo y su pertenencia al centro y comprometidos con la mejora.

- Poner en marcha rápidamente las ideas del personal, de modo que se perciba con claridad el aprecio de la organización hacia las ideas innovadoras y la participación del personal.
- Dotar al personal de la información necesaria. Para que el potencial creativo del personal se manifieste de forma efectiva es necesario que cuenten con la información suficiente procedente de los clientes, competidores, proveedores y otros grupos con interés.
- Fomentar el trabajo en equipo, concediendo a los equipos de mejora atribuciones muy amplias en la mejora de los procesos.
- Implementar los mecanismos de reconocimiento y un sistema de evaluación por objetivos que conceda el peso necesario a los esfuerzos innovadores y a la iniciativa del personal.
- Apoyar el trabajo del personal mediante las necesarias inversiones en tecnología y en herramientas informáticas. De modo que el talento creativo del personal no se vea limitado por la falta de medios técnicos.

Fase 3. Una vez definidas las acciones de mejora a tomar, la siguiente fase es implantarlas en el centro. Las etapas para desarrollar los cambios son las siguientes:

1. Análisis de la idoneidad del cambio propuesto.
2. Identificar autorizaciones del cambio.
3. Comunicación de los cambios.
4. Formación. Es necesario facilitar a todas las personas afectadas por el cambio la formación necesaria para que puedan desarrollar su trabajo de acuerdo al nuevo proceso. Se pueden utilizar diversos enfoques de formación en función del cambio a aplicar:
 - Simples documentos de formación.
 - Formación escalonada.
 - Paquetes de autoformación.
 - Orientación y apoyo de los mandos intermedios.
 - Sesiones de formación locales.
 - Cursos formales de formación, etc.

4.5.3. Subcriterio 5C

Este criterio se refiere a *como el centro diseña y desarrolla sus servicios basándose en las necesidades y expectativas de sus cliente (familias y alumnado).*

La memoria debe plasmar dentro de este subcriterio cómo en el centro se:

-
- ✦ Utilizan investigaciones de mercado, encuestas de clientes y otras formas de adquirir información para determinar las necesidades y expectativas actuales de los clientes en cuanto a servicios.
 - ✦ Anticipan e identifican mejoras en los servicios de acuerdo con las futuras necesidades y expectativas de los clientes y otros grupos de interés.
 - ✦ Diseñan y desarrollan junto a clientes y partners, nuevos servicios que añadan valor para los clientes.
 - ✦ Comprende y anticipa el impacto de las nuevas tecnologías en los servicios, así como su valor potencial.
 - ✦ Desarrollan nuevos servicios tanto para el mercado actual del centro como para lograr acceder a otros mercados.
 - ✦ Utiliza la creatividad, innovación y competencias clave de las personas del centro y de los partners externos para desarrollar servicios competitivos.
-

En este subcriterio se trata cómo el centro diseña y desarrolla sus procesos, tomando como base las necesidades y expectativas de sus clientes.

El primer paso que debe dar un centro en este subcriterio es identificar qué es lo que el cliente espera de la misma, es decir:

- identificar sus necesidades y expectativas actuales y futuras.
- Identificar sus expectativas sobre los servicios que el centro les proporciona

Una vez identificadas las necesidades y expectativas de los clientes, el centro debe desarrollar los servicios que les satisfagan. Para el desarrollo de nuevos servicios se puede recurrir a los equipos de mejora internos o a equipos de mejora entre miembros del centro y partners, etc.

El fomento de la creatividad y la innovación en el desarrollo de los nuevos servicios dentro del centro es un elemento a tener en cuenta. El centro debe:

- Implementar los mecanismos apropiados para que el personal tengan acceso a las nuevas tecnologías.

- Fomentar el espíritu creativo de los mismos ofreciendo los canales para que dicha creatividad se exprese, tales como equipos de mejora o programas de "empowerment".
- Reconocer y recompensar las iniciativas innovadoras

4.5.4 Subcriterio 5D

Este criterio se refiere a cómo *el centro desarrolla los procesos de prestación de servicios*.

La memoria debe plasmar dentro de este subcriterio cómo en el centro se:

- Ofrecen servicios acordes con los diseños previos y los desarrollos posteriores.
- Prestan los servicios
- Prestan servicios de atención a los servicios prestados

En los subcriterios anteriores, el centro ha diseñado y definido sus servicios de acuerdo a las expectativas y necesidades sus clientes. En este subcriterio se trata cómo el centro lleva a cabo e implanta efectivamente dichos servicios de acuerdo también a las expectativas de los clientes.

El centro debe disponer de procedimientos internos que le permitan el control de sus procesos. El centro debe contar con procedimientos documentados que detallen:

- Las actividades a llevar a cabo para la prestación del servicio y los responsables de las mismas.
- Indicadores de rendimiento de estas actividades.
- Las características de calidad crítica del servicio y las especificaciones asociadas a las mismas, así como los controles necesarios.
- Las actuaciones necesarias si se detectan desviaciones sobre lo planificado y los responsables de las mismas.

4.5.5. Subcriterio 5E

Este criterio se refiere a cómo *el centro gestiona y mejora sus relaciones con los clientes (familias y alumnado)*.

La memoria debe plasmar dentro de este subcriterio cómo en el centro se:

-
- ✦ Determinan y satisfacen los requisitos de los alumnos y las familias fruto del contacto habitual con ellos.
 - ✦ Gestiona la información procedente de los contactos habituales, incluidas las quejas.
 - ✦ Promueve la participación de manera proactiva con los clientes para debatir y abordar sus necesidades, expectativas y preocupaciones.
 - ✦ Emplean las encuestas periódicas y otras formas de recogida estructurada de datos, así como los datos obtenidos de los contactos habituales, para determinar e incrementar los niveles de satisfacción de los clientes en su relación con el centro
-

Por último, una vez establecida la relación con sus clientes, el centro debe promover la mejora de dicha relación.

Para ello, el centro debe definir los mecanismos y procedimientos necesarios para conocer cuáles son sus necesidades y expectativas así como su nivel de satisfacción con los servicios que ofrece el centro.

Ya se ha mencionado en el subcriterio 5c, cómo el centro emplea el contacto directo con los clientes para obtener información sobre sus necesidades y expectativas presentes y futuras. La gestión de las relaciones con los clientes en los centros excelente incluye:

1. La identificación de sus necesidades y expectativas.
2. La implicación preactiva.
3. Verificación del cumplimiento de sus requisitos.

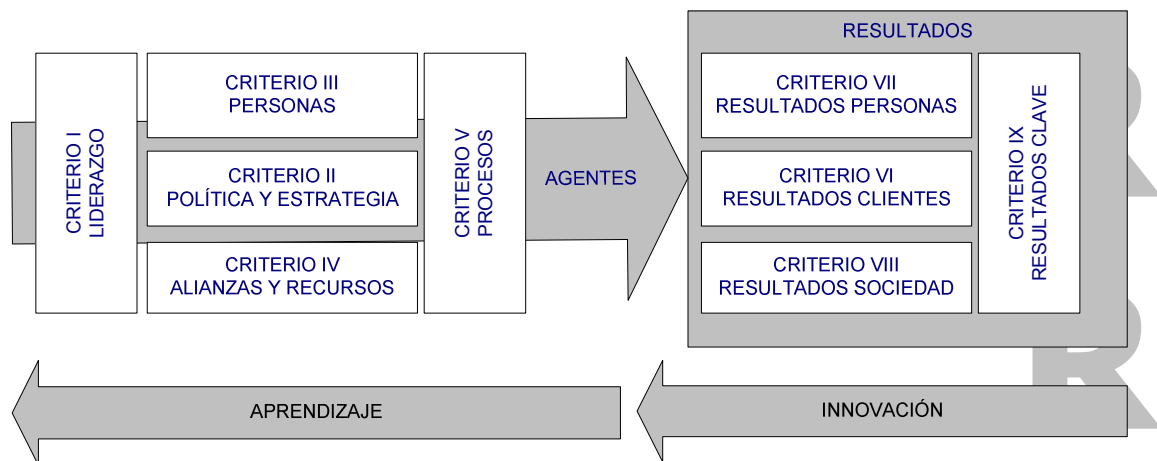
Además del contacto continuo con el cliente, escucharle y resolver las quejas y reclamaciones que plantee, el centro debe implicarse proactivamente con el cliente y demostrar preocupación ante sus problemas. El personal del centro debe escuchar sus problemas e inquietudes y tratar de actuar de forma que se muestre el apoyo del centro al cliente y se solucione, en la medida de sus posibilidades, sus problemas.

Por último, hay que verificar que efectivamente se está consiguiendo satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes. El centro debe disponer de procedimiento que le permitan realizar un seguimiento de la satisfacción de sus clientes, definiendo indicadores de calidad para tal fin y realizando un seguimiento periódico de los resultados de las

encuestas, el número de quejas y reclamaciones, las unidades defectuosas, los servicios de garantía, etc. Es importante que el equipo directivo del centro conozca estos indicadores y participe en las revisiones, especialmente en la de los clientes clave.

4.6. Los resultados en el modelo EFQM

Como ya hemos visto anteriormente, el modelo EFQM consta de nueve criterios agrupados en 2 categorías: agentes facilitadores y resultados.



Si recordamos la interpretación de la figura es la siguiente: el centro debe utilizar sus procesos y la valía de su personal para conseguir resultados. Estos resultados se consiguen por medio del liderazgo que a través de los procesos del centro conduce una política y estrategia y gestiona sus recursos y alianzas. A continuación veremos como se debe tratar la categoría de resultados en la elaboración de la memoria EFQM.

Los Resultados, son los criterios que indican cuáles han sido los logros del centro (criterios 6, 7, 8 y 9). Los criterios resultados se encuentran divididos en subcriterios, que a su vez cuentan con las áreas orientativas que ayudan a comprender cuales han sido los resultados alcanzados por el centro en su funcionamiento.

- Criterio 6. Resultados en clientes.
- Criterio 7. Resultados en personas.
- Criterio 8. Resultados en sociedad.
- Criterio 9. Resultados clave del centro.

Tal y como se propone en la lógica REDER, la memoria debe plasmar sí los resultados muestran tendencias positivas, comparaciones favorables con los objetivos propios y con los

resultados de otros centros educativos, cómo los resultados se alcanzan por los enfoques de los agentes y abarcan todas las áreas relevantes del centro.

La relación entre estos 4 criterios y los principios de excelencia se muestran a continuación:

		Orientación hacia los resultados	Orientación la cliente	Liderazgo	Gestión por proceso	Desarrollo de personas	Proceso continuo de aprendizaje	Desarrollo de alianza	Respons. social
R. clientes	1								
	2								
R. personas	1								
	2								
R. sociedad	1								
	2								
R. clave	1								
	2								

4.6.1. Resultados en los clientes.

Los clientes son los destinatarios o los beneficiarios de la actividad del centro. La lógica que subyace en las definiciones del término cliente debe ser clara, debiendo identificar los conflictos de intereses de cada cliente y debatir sus posibles soluciones. El centro debe medir de manera exhaustiva y alcanzar resultados sobresalientes con respecto a sus clientes (familias y alumnos).

En este criterio, la memoria del centro debe plasmar sus resultados en todos aquellos aspectos que afectan a sus clientes. Estos resultados no es algo que un centro deba obtener de modo aislado, sino que debe ser el fruto de la aplicación de políticas y estrategias adecuadas.

Los resultados del centro en sus clientes se dividen en dos subcriterio:

1. Subcriterio 6a. Indicadores que miden la percepción que tienen los clientes del centro.
2. Subcriterio 6b. Indicadores internos del centro sobre su rendimiento.

La puntuación global que el modelo otorga a este criterio es de 200 puntos. En la valoración de sus dos subcriterios se otorga un peso del 75% a las medidas de percepción y un 25% a las medidas de rendimiento.

En este criterio la memoria debe plasmar los resultados obtenidos en aspectos referidos a:

- Las enseñanzas recibidas responden a lo que esperaba del centro.

- Tengo confianza en el centro.
- Estoy satisfecho de pertenecer a este centro.
- Estoy satisfecho con la forma en que me enseñan.
- Los profesores comentan con los alumnos sus progresos y dificultades durante el proceso de evaluación continua.
- Estoy satisfecho con la forma en que actúa el tutor.
- Además de la enseñanza habitual, el profesorado se preocupa por fomentar la formación en valores.
- El personal del centro me atiende cuando le planteo cualquier asunto.
- Conozco a la persona a la que debo dirigirme en el centro según el asunto de que se trate.
- Hay una comunicación fácil entre el profesorado y los alumnos.
- La convivencia es buena en el centro.
- Recibo orientación sobre cómo estudiar y sobre mi futura vida profesional.
- Dispongo de cauces adecuados para efectuar quejas sobre el funcionamiento del centro.
- Los conflictos se resuelven con justicia.
- La disciplina existente favorece la convivencia.
- He recomendado este centro a otros amigos.
- Estoy satisfecho con las actividades extraescolares.
- Estoy satisfecho con los servicios complementarios (biblioteca, comedor, transporte, etc.).
- Estoy satisfecho de los programas educativos del centro.
- Estoy informado sobre los Proyectos Institucionales del centro.
- Estoy informado sobre las actividades que se realizan en el centro y sobre los servicios complementarios que presta.
- La enseñanza que recibo es de calidad.
- El tiempo escolar está bien aprovechado en el centro.
- La organización y el funcionamiento del centro son buenos.
- Me responden pronto a las quejas que planteo.
- Recibo un trato correcto.
- La documentación que se utiliza en el centro es sencilla y práctica.
- Estoy satisfecho con las instalaciones que posee el centro.
- Estoy satisfecho con el nivel de mantenimiento de las instalaciones.

4.6.1.1. Resultados en los clientes: medidas de percepción

Estas medidas se refieren a la percepción que tienen los clientes del centro, y se obtienen, por ejemplo, de las encuestas a clientes, grupos focales, felicitaciones y quejas. La memoria

debe reflejar la percepción que tienen los padres y los alumnos de la formación que dispensa el centro, de la calidad de sus servicios y de su relación con ellos, en áreas como:

- ✦ Las expectativas generadas por el Proyecto Educativo de centro (enfoque metodológico, nivel de exigencia, valores...).
- ✦ La confianza en el centro.
- ✦ La satisfacción de pertenencia al centro.
- ✦ La satisfacción por la actuación didáctica y por la acción tutorial.
- ✦ La sensibilidad y flexibilidad del personal a la hora de atender a los alumnos y a las familias.
- ✦ La identificación del personal clave para evacuar consultas y la facilidad para acceder al mismo.
- ✦ La comunicación entre el centro y los clientes (los alumnos, las familias, las instituciones o las empresas).
- ✦ El clima de convivencia y relaciones humanas.
- ✦ La orientación académica y profesional.
- ✦ El tratamiento de las quejas, conflictos y problemas de disciplina.
- ✦ La recomendación del centro a otros posibles clientes.
- ✦ La oferta de servicios y actividades extraescolares y complementarias.
- ✦ La oferta de programas educativos (Atenea, Mercurio...).
- ✦ La información adecuada respecto a los servicios, proyectos institucionales, programas y actividades.
- ✦ La percepción por parte del cliente de seriedad y garantía del servicio.
- ✦ La eficacia del servicio (aprovechamiento del tiempo en el centro).
- ✦ El funcionamiento de los servicios del centro incluyendo los tiempos de respuesta.
- ✦ El acceso a los servicios del centro.
- ✦ El trato correcto e imparcial.
- ✦ La documentación sencilla y práctica.
- ✦ Las instalaciones y su mantenimiento.
- ✦ La adecuación de las instalaciones a las necesidades, sobre todo, de los alumnos.

(información tomada del Formulario para la Autoevaluación (ver mediateca))

En la memoria se debe responder a preguntas como:

- ¿Se realizan encuestas a clientes (familias y alumnos)?
- ¿Existen mediciones de todos los aspectos relacionados en el criterio?
- ¿Se realizan mediciones de satisfacción de todos los grupos de clientes?
- ¿Cómo son las tendencias?
- ¿Existen objetivos para todos los indicadores?
- ¿Se alcanzan los objetivos previstos?
- ¿Existen comparaciones con otros centros educativos?
- ¿Qué planes tiene el centro cuando no hay tendencias positivas, no se alcanzan los objetivos o no hay comparaciones externas?

Existen diversos modos de obtener los datos sobre la percepción de los clientes:

- Evaluaciones subjetivas obtenidas de los contactos directos entre el centro y los clientes. Pueden ser entrevistas, análisis de quejas y reclamaciones, formación de equipos de proyectos de mejora, etc.)
- Encuestas de opinión de clientes.

Las encuestas es el mecanismo más útil. Pueden servir para obtener información sobre:

- Los servicios ofrecidos.
- Necesidades de los clientes no satisfechas.
- Características de los competidores.

Los principales problemas con los que se encuentra un centro para obtener esta información son:

- Identificación correcta de los clientes.
- Identificación correcta de las áreas relevantes sobre las que recoger información.
- Necesidad de diseñar métodos de muestreo con significación estadística. Las muestras tomadas deben ser representativas de la población.
- La realización de la encuesta por parte de los clientes: hay que intentar que participen todo lo posible venciendo su pereza a la hora de contestar a la encuesta.

Por último, los resultados de las encuestas deben ser analizados y expresados en forma de indicadores de satisfacción del cliente. Estos indicadores deberán estar asociados a objetivos y deberán poder compararse con el propio centro en otros periodos y con centros educativos excelentes y competidores.

4.6.1.2. Resultados en los clientes: indicadores de rendimiento

Además de las mediciones directas de la satisfacción de sus clientes, el centro debe controlar los parámetros internos de funcionamiento que tienen influencia directa sobre dicha satisfacción. Estas medidas son internas al centro y las utiliza para supervisar, entender, predecir y mejorar su rendimiento, así como para anticipar la percepción de clientes.

La memoria debe reflejar las medidas complementarias relativas a la satisfacción de los clientes del centro, como:

- Número de alumnos matriculados
- Número de solicitudes en relación con las plazas ofertadas.
- Número de bajas voluntarias dentro del proceso educativo/formativo.
- Resultados académicos.
- Número de alumnos que no promocionaron el curso.
- Número de alumnos que pasaron pruebas oficiales o de otro tipo.
- Número y naturaleza de los proyectos asignados al centro.
- Número y naturaleza de premios externos concedidos a alumnos, profesores o al centro.
- Número de entrevistas personales con alumnos.
- Número de entrevistas personales con las familias.
- Número de entrevistas con otros clientes.
- Grado de participación de las familias en las actividades del centro.
- Grado de participación de los alumnos en las actividades del centro.
- Grado de colaboración de los antiguos alumnos.
- Número y porcentaje de alumnos que al finalizar su estancia en el centro, consiguen un puesto de trabajo o acceden a otros estudios deseados.
- Número de incidencias disciplinarias.
- Número de quejas y reclamaciones.
- Tratamiento de las quejas: rapidez de respuesta y calidad de la respuesta (persona que las ha atendido, etc.).
- Rectificaciones que se han hecho como consecuencia de las quejas.
- Rectificaciones sobre las sugerencias e iniciativas que se han recibido.
- Innovaciones que han contribuido a la mejora de la formación del alumnado y/o de los resultados del centro.
- Eco de las actividades del centro en los medios de comunicación.
- Felicidades recibidas por parte de clientes, interesados y de la Administración.
- Logros en comparación con objetivos previstos.

(información tomada del Formulario para la Autoevaluación (ver mediateca))

En la memoria se debe responder a preguntas como:

- ¿Existen mediciones de todos los aspectos relacionados en el criterio?
- ¿Las mediciones internas presentadas tienen realmente efecto sobre la satisfacción del cliente?
- ¿Cómo son las tendencias?
- ¿Existen objetivos para todos los indicadores?
- ¿Se alcanzan los objetivos previstos?
- ¿Existen comparaciones con otros centros educativos?
- ¿Qué planes tiene el centro cuando no hay tendencias positivas, no se alcanzan los objetivos o no hay comparaciones externas?

4.6.2. Resultados en las personas

En este criterio, el centro debe presentar sus resultados relativos a las personas que lo integran, incluyendo los resultados en los niveles de satisfacción. El centro debe medir de manera exhaustiva y alcanzar resultados sobresalientes con respecto a las personas que los integran.

El personal del centro está integrado por todo el profesorado y las demás personas (personal de administración y servicios, cuidadores, especialistas,...) que directa o indirectamente ofrecen un servicio a los clientes. La libertad del centro en esta área se ve a menudo limitada por restricciones externas. Por tanto, los centros deben exponer de manera clara cuáles son estas limitaciones y qué esfuerzos realizan para influir sobre ellos. Por consiguiente, las mediciones deben centrarse en las áreas donde el centro goza de libertad.

Estos resultados están directamente ligados con todo lo que el centro desarrolle en el criterio 3, sustentado sobre un liderazgo efectivo y responsable con las personas del centro y unas políticas y estrategias alineadas con las necesidades y expectativas de las mismas.

Los resultados del centro en sus personas se dividen en dos subcriterios:

1. Subcriterio 7a. Indicadores que miden la percepción que tienen las personas de su centro y de su funcionamiento.
2. Subcriterio 7b. Indicadores internos del centro para medir el rendimiento de las personas que lo integran.

La puntuación global que el modelo otorga a este criterio es de 90 puntos. En la valoración de sus dos subcriterios se otorga un peso del 75% a las medidas de percepción y un 25% a las medidas de rendimiento.

En este criterio la memoria debe plasmar los resultados obtenidos en aspectos como:

- Estoy satisfecho con el ambiente y el clima del centro.
- Estoy satisfecho con las condiciones en que desempeño mis tareas.
- La comunicación entre el personal y el Equipo Directivo es fácil.
- Se establecen los objetivos de cada persona y se evalúa de algún modo su desempeño en función de los objetivos del centro.

- Se procura que el profesorado reciba la formación adecuada para su desarrollo profesional.
- Se tienen en cuenta las necesidades que requiere el desempeño del puesto de trabajo.
- El Equipo Directivo procura facilitar al profesorado los recursos necesarios para hacer bien su trabajo.
- El Equipo Directivo reconoce el trabajo bien hecho.
- Me siento valorado por la Administración educativa.
- El estilo de dirección facilita el desarrollo profesional del personal.
- Se tienen en cuenta las capacidades profesionales de cada uno.
- El profesorado puede participar en los planes y en el desarrollo del centro.
- El profesorado conoce la Misión, Visión y Valores del centro.
- El profesorado conoce los Proyectos Institucionales del centro.
- Comparto los objetivos de los Proyectos Institucionales del centro.
- El profesorado participa en los planes de mejora del centro.
- Cuando el profesorado se plantea un proyecto innovador, el Equipo Directivo anima su realización.
- El profesorado trabaja en equipo y hay relación entre las unidades.
- Cuando se comparten con los compañeros las experiencias profesionales, éstos muestran interés y se promueve un clima de intercambio.
- Los problemas del centro pueden ser tratados con los compañeros en los Departamentos/Equipos de Ciclo y en las Juntas de Profesores/Equipos Docentes.
- El profesorado participa en la toma de decisiones.
- Estoy satisfecho con el alumnado del centro.
- Estoy satisfecho con la comunicación existente.
- Recibo un trato justo y equitativo por la dirección del centro.
- El Equipo Directivo se interesa personalmente por los problemas que tienen algunos profesores en el aula.

4.6.2.1. Resultados en las personas: medidas de percepción

Estas medidas se refieren a la percepción del centro por parte del personal que lo integra, y se obtienen, por ejemplo, de encuestas, grupos focales, entrevistas y evaluaciones del desempeño estructuradas.

La memoria debe plasmar la percepción que el personal (docente y no docente) tiene de su centro relativas a:

- Entorno de trabajo.
- Condiciones de trabajo.
- Comunicación con los directivos del centro y entre el personal.

- Evaluación y establecimiento de objetivos personales en consonancia con los objetivos del centro.
- Formación inicial y continua en orden a afirmar su cualificación profesional.
- Necesidades del puesto de trabajo.
- Reconocimiento del trabajo personal.
- Estilo de dirección.
- Capacitación del personal.
- Participación en los planes del centro y en su desarrollo.
- Misión, Visión y Valores, planificación y estrategia del centro.
- Participación en los procesos de mejora.
- Trabajo en equipo y relación entre unidades.
- Participación en el proceso de toma de decisiones.
- Satisfacción con los resultados del alumnado.
- Trato justo y equitativo.
- Relaciones de cooperación con los proveedores.

(información tomada del Formulario para la Autoevaluación (ver mediateca)

En la memoria se debe responder a preguntas como:

- ¿Existen encuestas de satisfacción del personal? ¿Son anónimas? ¿Son voluntarias?
- ¿Hay otros mecanismos para conocer de forma objetiva, la satisfacción del personal?
- ¿Existen mediciones de todos los aspectos relacionados en el criterio?
- ¿Se realizan mediciones de satisfacción que alcanzan a todos los empleados?
- ¿Están segmentados los resultados (por categoría profesional, departamento, edad, etc.)?
- ¿Cómo son las tendencias?
- ¿Existen objetivos para todos los indicadores?
- ¿Se alcanzan los objetivos previstos?
- ¿Existen comparaciones con otros centros educativos?
- ¿Qué planes tiene el centro cuando no hay tendencias positivas, no se alcanzan los objetivos o no hay comparaciones externas?

Como en el caso de los clientes, los mecanismos más eficaces para obtener estos datos son las encuestas de opinión y las entrevistas directas estructuradas. El inconveniente más importante de estas últimas es que no son anónimas y el personal del centro se puede sentir coaccionado por la presencia de un superior.

La participación del personal dependerá de la percepción que tengan de que anteriores encuestas han servido para algo. Por ello, es muy importante que la dirección del centro

tenga en cuenta las opiniones y haga público los resultados de las mismas y los proyectos de mejora que se llevarán a cabo.

Una vez analizadas las encuestas, los resultados deben ser agrupados por áreas y definir indicadores para cada una de ellas. Como cualquier indicador, deberán estar asociados a objetivos y deberán poder compararse con el propio centro en otros periodos y con centros educativos excelentes y competidores.

4.6.2.2. Resultados en las personas: indicadores de rendimiento

Además de las mediciones directas de la percepción del personal, el centro debe controlar sus medidas internas que utiliza para supervisar, entender, predecir y mejorar el rendimiento del personal que lo integran, así como para anticipar sus percepciones.

La memoria debe reflejar las medidas complementarias relacionadas con la satisfacción del personal en áreas como:

- Formación y desarrollo profesional: asistencia a cursos y seminarios; participación en actividades de seminarios, departamentos, equipos, comisiones, etc.
- Mecanismos de sugerencias y participación en programas y equipos de mejora: participación en consultas sobre mejoras en el centro; creación espontánea de grupos de trabajo para la mejora.
- Trabajo en equipo: participación en actividades de ciclos, departamentos, etc; aprovechamiento de las propuestas realizadas por los diversos grupos de trabajo del centro.
- Reconocimiento de individuos y equipos: estabilidad en la especialidad docente o laboral; autonomía para la propia formación.
- Grado de absentismo.
Quejas: número de quejas y su evolución; atención a las quejas por parte de la dirección del centro.
- Fidelidad al centro: grado de estabilidad del personal en el centro.
- Accidentes: número de accidentes y cobertura de responsabilidad; medidas de prevención de riesgos.
- Instalaciones suministradas por el centro (recreativas, médicas, etc.):
- Relaciones interpersonales e incidentes: conflictos entre el personal del centro; conflictos del personal con los clientes; reuniones de coordinación; indicadores indirectos de autonomía para realizar el trabajo.

(información tomada del Formulario para la Autoevaluación (ver mediateca)

En la memoria se debe responder a preguntas como:

- ¿Existen mediciones de todos los aspectos relacionados con el criterio?
- ¿Las mediciones presentadas tienen realmente efecto sobre la satisfacción de los empleados?
- ¿Cómo son las tendencias?
- ¿Están segmentados los resultados?
- ¿Existen objetivos para todos los indicadores?
- ¿Se alcanzan los objetivos previstos?
- ¿Existen comparaciones con otros centros educativos?
- ¿Qué planes tiene el centro cuando no hay tendencias positivas, no se alcanzan los objetivos o no hay comparaciones externas?

Dentro de este tipo de indicadores deben encontrarse los indicadores relativos a la involucración y participación del personal del centro en actividades de mejora, al programa de formación y a la eficacia en la gestión de los recursos humanos.

4.6.3. Resultados en la sociedad.

El criterio mide los logros que el centro ha alcanzado entre los miembros que forman parte del entorno en el que está ubicado. El centro debe medir de manera exhaustiva y alcanzar resultados sobresalientes con respecto a la sociedad.

En la mayoría de los centros, los resultados en la sociedad no son objetivos sino una consecuencia lógica de la implantación de la política y estrategia que atiende a las necesidades y expectativas de todos sus grupos de interés, incluyendo a los agentes sociales.

Los resultados del centro respecto a la sociedad se dividen en dos subcriterios:

1. Subcriterio 8a. Indicadores que miden la percepción que tiene la sociedad del funcionamiento del centro.
2. Subcriterio 8b. Indicadores internos del centro para medir su rendimiento hacia la sociedad.

La puntuación global que el modelo otorga a este criterio es de 60 puntos. En la valoración de sus dos subcriterios se otorga un peso del 25% a las medidas de percepción y un 75% a las medidas de rendimiento.

En este criterio, el centro debe plantearse cómo se desarrolla su relación con la comunidad en la que está radicada y cómo actúa como miembro de la misma. En este sentido es muy importante que el centro:

- Cumpla con todos los requisitos legales
- Su actividad repercuta económicamente lo máximo posible en su comunidad, en especial en la creación de puestos de trabajo, si procede.
- Trabaje con proveedores del entorno.
- Participe en actividades benéficas.
- Participar en actividades el patrocinio de deportivas
- Participar en actividades externas de formación.
- Velar por la seguridad y salud de los ciudadanos que puedan verse afectados
- Velar por el cuidado del medioambiente.

Sin embargo, el aspecto más relevante de este criterio es la manera en que el centro se involucra en la seguridad y la salud de las personas, tanto de las que trabajan en el propio centro como en el público en general.

En este criterio la memoria debe plasmar los resultados obtenidos en aspectos relevantes como:

- El centro colabora en la mejora del barrio o de la localidad en que se encuentra enclavado.
- La dirección del centro tiene buenas relaciones con las Instituciones cercanas al centro.
- Alumnos del centro han llegado a ser influyentes en su entorno.
- El comportamiento de los alumnos fuera del centro sirve para mejorar la convivencia.
- El centro colabora en las actividades culturales del barrio o de la localidad.
- El centro colabora con las familias y las Instituciones para evitar que falten a clase los alumnos.
- El centro promueve el acercamiento del alumnado a la cultura local y regional.
- El centro participa en actividades conjuntas con otros centros de la zona.
- El centro tiene una revista que sirve para comunicarse con los vecinos del barrio o de la localidad.
- Los programas en los que interviene el centro (escuelas viajeras, intercambios, etc.) tienen repercusión en el barrio o en la localidad.

- El centro permite que las asociaciones del barrio o de la localidad puedan utilizar sus instalaciones.
- El centro ayuda en acciones de asistencia o colaboración social.
- El centro se implica para que mejore el nivel educativo y formativo de la zona.
- El centro ofrece actividades fuera del horario lectivo.
- El centro facilita la utilización de sus instalaciones durante los fines de semana.
- El centro colabora en las actividades deportivas del barrio o de la localidad.
- El centro se preocupa por evitar que el funcionamiento del centro perjudique a los vecinos.
- El centro se preocupa por evitar riesgos en la circulación a la entrada y salida de los alumnos.
- El centro se preocupa por respetar el medio ambiente y conservar la energía.
- El centro se preocupa por los jardines, las calles, el mobiliario urbano, etc., del barrio o de la localidad.

4.6.3.1. Resultados en la sociedad: medidas de percepción

Estas medidas se refieren a la percepción que tiene del centro la sociedad, y se obtienen a través de encuestas, informes, artículos de prensa, reuniones públicas, representantes sociales y autoridades de la Administración.

En muchas ocasiones se trata de un criterio complejo y algunas de las medidas que aparecen en este subcriterio (medidas de percepción), resultan también aplicables al subcriterio 8b, (indicadores de rendimiento), y viceversa.

La memoria debe plasmar la percepción que la sociedad en general tiene del centro en áreas como:

- Sus actividades como parte responsable de la sociedad:
 - impacto en los niveles de empleo y economía local
 - aportación de soluciones para la mejora de problemas del entorno
 - mejora de la calidad de vida en el propio entorno
 - comportamiento de los alumnos en el exterior
 - relación con autoridades locales.
- Implicación en las comunidades donde opera:
 - impacto en el nivel cultural del entorno inmediato y de la localidad
 - impacto en las relaciones con otros centros educativos
 - impacto en la relación con otras instituciones
 - impacto en el entorno de determinados programas

- Implicación activa en la sociedad, incluyendo:
 - acciones de asistencia, prestación social y voluntariado
 - implicación en formación o educación
 - ayuda al deporte y al ocio
 - colaboración con otros proveedores de servicios
 - apertura del centro a la comunidad

- Actividades encaminadas a reducir molestias y daños provocados por su funcionamiento:
 - comportamiento de los alumnos en el exterior
 - riesgos en la circulación vial
 - otros riesgos.

- Actividades e información sobre las mismas para contribuir a preservar y mantener recursos:
 - conservación de energía
 - cuidado de parques, jardines, calles, plazas y mobiliario urbano
 - utilización de materiales reciclados
 - impacto en el medioambiente y reducción de residuos
 - utilización de materias primas

(información tomada del Formulario para la Autoevaluación (ver mediateca)

En la memoria se debe responder a preguntas como:

- ¿Existen encuestas que muestran la percepción que tiene la sociedad sobre la organización?
- ¿Existen testimonios u otras mediciones sobre dicha percepción?
- ¿Existen resultados que cubran todos los aspectos relacionados en el criterio?
- ¿Existe algún plan para mejorar la percepción en la sociedad sobre la organización?
- ¿Cómo son las tendencias?
- ¿Existen objetivos a alcanzar en las mediciones o evidencias presentadas?
- ¿Se han alcanzado los objetivos previstos?
- ¿Existen comparaciones con otras organizaciones?
- ¿Qué planes tiene la organización cuando no hay tendencias positivas, no se alcanzan los objetivos o no hay comparaciones externas?

4.6.3.2. Resultados en la sociedad: indicadores de rendimiento

Son medidas internas que utiliza el centro para supervisar, entender, predecir y mejorar su rendimiento, así como para anticipar las percepciones de la sociedad. En este criterio, el

centro debe estudiar los resultados que obtiene en la sociedad siempre que dicho efecto no sea parte de su actividad primaria.

La memoria debe plasmar las medidas adicionales relacionadas con el impacto del centro en la sociedad en aspectos relativos a:

- ✦ Premios recibidos.
- ✦ Reconocimientos explícitos recibidos por el centro.
- ✦ Número de quejas realizadas por la población.
- ✦ Número de incidentes relacionados con salud laboral y escolar.
- ✦ Informes de inspectores y otros profesionales expertos

(información tomada del Formulario para la Autoevaluación (ver mediateca))

En la memoria se debe responder a preguntas como:

- ¿Existen mediciones o evidencias acerca de todos los aspectos relacionados en el criterio?
- ¿Las mediciones y evidencias presentadas tienen realmente efecto sobre la percepción de la sociedad sobre la organización?
- ¿Cómo son las tendencias?
- ¿Existen objetivos para las mediciones presentadas?
- ¿Se alcanzan los objetivos previstos por la organización?
- ¿Existen comparaciones con otras organizaciones?
- ¿Qué planes tiene la organización cuando no hay tendencias positivas, no se alcanzan los objetivos o no hay comparaciones externas?

4.6.4. Resultados clave

Bajo Resultados Clave, el centro sitúa aquello que considera como logros importantes y medibles para el éxito de la organización a corto y largo plazo. Los Resultados son las mediciones realizadas de la efectividad y eficiencia en la prestación de servicios, y en el logro de objetivos y metas. Estas medidas están vinculadas a la Política y Estrategia (criterio 2) y a los Procesos críticos (criterio 5).

En este criterio, el centro debe plantearse qué logros está alcanzando con relación al rendimiento planificado, recogiendo todas las medidas que le darán información acerca del nivel de cumplimiento de sus objetivos de negocio.

Los resultados clave de la organización se dividen en dos subcriterios que deben incluir:

1. Subcriterio 9a. Resultados clave de rendimiento del centro.
2. Subcriterio 9b. Indicadores clave de rendimiento del centro.

La puntuación global que el modelo otorga a este criterio es de 150 puntos. En la valoración de sus dos subcriterios se otorga un peso del 50% a las medidas de percepción y un 50% a las medidas de rendimiento.

4.6.4.1. Resultados clave rendimiento

Este subcriterio debe incluir aquellos resultados clave del centro en relación a sus objetivos planificados. En la memoria se debe plasmar qué consigue el centro en relación con la planificación y la estrategia, y con respecto a la satisfacción de las necesidades y expectativas de los alumnos, de las familias, y, en general, de los clientes.

La memoria debe tratar fundamentalmente las medidas de los resultados económicos del centro en las áreas relativas a:

- La gestión y control del presupuesto.
- El grado de ejecución del presupuesto.
- El rendimiento de los recursos materiales e inversiones del centro.
- La distribución de medios económicos (ciclos, departamentos...).

(información tomada del Formulario para la Autoevaluación (ver mediateca)

En la memoria se debe responder a preguntas como:

- ¿Existen mediciones de todos los aspectos tanto económicos como no económicos relacionados en el criterio?
- ¿Son realmente estas mediciones las relativas a los Resultados Clave de la Organización?
- ¿Existen objetivos para todos los indicadores?
- ¿Se alcanzan los objetivos previstos?
- ¿Cómo son las tendencias?
- ¿Existen comparaciones con otras organizaciones?
- ¿Cuál es la situación relativa respecto a la media del sector?

En este subcriterio es muy importante tener en cuenta los siguientes aspectos:

1. Los resultados deben reflejar todas aquellas mediciones relevantes para todos los grupos de interés financiero del centro (accionistas, entidades de crédito, bancos, etc.)

2. Las mediciones que analice el centro deben estar asociadas a objetivos cuantificables y deben poderse realizar comparaciones con otras divisiones del mismo centro, con otros centros.
3. Resulta muy útil poder presentar y analizar los resultados segmentándolos por productos y servicios, mercados, geografía, etc.

4.6.4.2. Indicadores clave del rendimiento

Son las medidas operativas que utiliza el centro para supervisar y entender los procesos y predecir y mejorar los probables resultados clave del rendimiento de la misma.

En este subcriterio, la organización deberá incluir todos aquellos resultados no incluidos en los criterios de resultados en personas, en clientes y el subcriterio 9a.

La organización debe centrarse en todas las mediciones relativas a la gestión de todos sus recursos y a la eficacia y eficiencia de sus procesos, pero que no tengan influencia directa en términos de satisfacción de clientes y empleados y en resultados financieros.

La memoria debe plasmar las medidas del resultado de los procesos de enseñanza y aprendizaje del centro, en áreas como:

- Evolución de la matrícula.
- Resultados que refleja la ejecución del Proyecto Educativo del centro, tales como: grado de consecución de la Misión, Visión y Valores, la planificación y estrategia del centro; grado de consecución de los objetivos previstos en el Proyecto Curricular.
- Resultados que reflejan procesos clave de evaluación, tales como: resultados académicos y calificaciones conseguidos, por ejemplo: indicadores de aprobados/suspensos de los estudiantes; indicadores de abandono de los estudiantes; indicadores de éxito en el paso de unos estudios a otros (de Primaria a Secundaria, de Secundaria Obligatoria a Bachillerato...), indicadores de expectativas de trabajo; indicadores de repetición.
- Resultados relativos a procesos de planificación o programación escolar: resultados de los objetivos acordados en los currículos; grado de ejecución de las programaciones didácticas; resultados de la acción tutorial; resultados en los programas de diversificación curricular; grado de ejecución de las decisiones de las Juntas de Evaluación; resultados en los criterios de agrupamiento de alumnos y oferta de optatividad; resultados en los criterios para la determinación de horarios; eficacia del funcionamiento de los equipos docentes, equipos de ciclo, departamentos.
- Resultados relativos a la convivencia en el centro y a la satisfacción de relaciones humanas: resultados en el control de faltas de asistencia y retrasos; resultados en

la gestión diaria de la llegada y de la salida de los alumnos; resultados en los planes de inserción en el centro de los nuevos alumnos; resultados en la detección de las necesidades de los padres y de los alumnos; resultados en las relaciones y comunicación con los padres y con los alumnos; resultados en la aplicación del Reglamento de Régimen Interior; resultados en los canales de participación e información; resultados en la relación con la Administración educativa; resultados en las relaciones con otras autoridades; resultados en la toma de decisiones.

- ✦ Resultados relativos a la gestión del personal: planificación de horas lectivas y complementarias del profesorado; trabajos y cursos de formación del profesorado; horarios, puntualidad, guardias, sustituciones, absentismo.
- ✦ Resultados en otros servicios y procesos de apoyo al centro: resultados en la gestión de medidas de higiene y seguridad laboral; resultados en el funcionamiento y gestión de la Biblioteca Escolar; resultados en el funcionamiento y gestión del comedor escolar; resultados en el funcionamiento y gestión del transporte escolar; resultados en la gestión de actividades complementarias; resultados en la gestión de actividades extraescolares; resultados en la gestión de programas europeos y nuevas tecnologías; resultados en el desarrollo de nuevos servicios; resultados en el mantenimiento de las instalaciones; resultados en el mantenimiento y gestión del material del centro; resultados en cuanto al aprovechamiento de la capacidad y de los espacios físicos del centro.
- ✦ Duración en el tiempo de: la gestión de la admisión de alumnos; la gestión de la matriculación de alumnos; la corrección de ejercicios y entrega de resultados a los alumnos; la resolución de quejas; la respuesta a las demandas de información; la respuesta a las demandas de formación del profesorado; la reposición de materiales fungibles.

(información tomada del Formulario para la Autoevaluación (ver mediateca)

En la memoria se debe responder a preguntas como:

- ¿Se mide de forma periódica y sistemática los resultados de los procesos clave?
- ¿Se miden de forma periódica y sistemática los indicadores?
- ¿Las mediciones presentadas son realmente representativas de la eficacia y eficiencia del organismo?
- ¿Existen objetivos para todos los indicadores?
- ¿Se alcanzan los objetivos previstos?
- ¿Cómo son las tendencias?
- ¿Existen comparaciones con otras organizaciones?
- ¿Qué planes tiene la organización cuando no hay tendencias positivas, no se alcanzan los objetivos o no hay comparaciones externas?

**B
O
R
R
A
D
O
R**

5. MEDIATECA

- Introducción al excelencia. ISBN: 90-5236-076-6. EFQM, 2002
- Conceptos fundamentales de excelencia. ISBN: 90-5236-448-6. EFQM, 2002
- Modelo EFQM de excelencia en el sector público. ISBN:90-5236-323-4 EFQM, 2004
- Modelo EFQM de excelencia para la pequeña y mediana empresa. ISBN: 90-5236-341-2. EFQM, 2004
- Implantación del modelo EFQM de excelencia. ISBN: 90-5236-188-6 EFQM, 2004 Hayes, Bob E
- Como medir la satisfacción del cliente
Gestión 2000, 14/10/2004
- Membrado Martínez, Joaquín
Innovación y mejora continua según el modelo EFQM de excelencia
Díaz de Santos, 2002
- Membrado Martínez, Joaquín
La gestión empresarial a través del modelo europeo de excelencia de la EFQM. Díaz de Santos, 1999
- Membrado Martínez, Joaquín
La calidad total según el modelo EFQM de excelencia: un planteamiento estratégico
Economía 3, 2001
- Willian J.Stanton and Charles Futrell
Fundamentals of Marketing
McGraw-Hill, 1987
- Massó Pérez, Xavier; Tort-Martorell Llabrés, Xavier
EL MODELO EFQM APLICADO A LA UNIVERSIDAD. UN CASO PRÁCTICO
Ediciones UPC, 2000
- Formulario para la Autoevaluación Edita: Centro de Publicaciones. Secretaría General Técnica. N.I.P.O.: 176-97-084-6 Depósito Legal: M-39709-1997

6. GLOSARIO

ALIANZAS: Relaciones de trabajo entre dos o más partes que crean un valor añadido para el cliente. Entre los partners de una alianza podemos encontrar a proveedores, distribuidores, joint ventures, participantes de una alianza.

AUTOEVALUACIÓN: Examen global, sistemático y periódico de las actividades y resultados de una organización, comparados con el Modelo EFQM de Excelencia

BENCHMARKING: Es el resultado de realizar una serie de actividades de manera sistemática y continua con la finalidad de identificar el punto de referencia (benchmarking o el mejor), compararse con él e identificar e implantar las prácticas o métodos que capacitarán a quien las lleve a cabo para convertirse en "el mejor".

CALIDAD: Conjunto de las propiedades y características de un producto (proceso, bien o servicio) que le confiere su aptitud para satisfacer las necesidades del cliente, establecidas o implícitas.

CLIENTES EXTERNOS: Los clientes externos al centro entre los que pueden estar otros clientes que forman parte de la cadena de distribución.

EFQM: Fundación Europea para la Gestión de Calidad

ESTRATEGIA: la determinación de las metas básicas a largo plazo y los objetivos de una empresa, adoptando los planes de acción para su consecución y asignando los recursos necesarios para alcanzarlas.

EXCELENCIA: Prácticas sobresalientes en la gestión de la organización y logro de resultados basados en conceptos fundamentales que incluyen: la orientación hacia los resultados, orientación al cliente, liderazgo y perseverancia, procesos y hechos, implicación de las personas, mejora continua e innovación, alianzas mutuamente beneficiosas, y responsabilidad social.

GESTIÓN DE LA CALIDAD: Aspecto de la función general de la gestión que determina y aplica la Política de la Calidad. La gestión de la calidad incluye: la planificación estratégica, la asignación de los recursos y otras actividades sistemáticas, tales como la planificación, las operaciones y las evaluaciones relativas a la calidad.

GESTIÓN DE PROCESOS: Sistema de trabajo enfocado a perseguir la mejora continua del funcionamiento de las actividades de la organización, mediante la identificación, selección, descripción, documentación y mejora de procesos.

GRUPOS DE INTERÉS: Todos aquellos grupos que tienen interés en una organización, sus actividades y sus logros. Entre ellos se puede incluir a clientes, partners, empleados, accionistas, propietarios, gobierno, legisladores.

INFORMACIÓN: el conjunto de datos que, procesados de modo adecuado, permiten tomar decisiones a los individuos que forman parte o están relacionados con la organización.

LIDERES: Aquellas personas que coordinan y equilibran los intereses de todos los grupos que de una u otra forma tienen interés en la organización, incluidos el equipo de dirección, los demás directivos y todos aquellos que dirigen equipos o participan de la función de liderazgo.

MISIÓN: Declaración que describe el propósito o razón de ser de una organización. Describe por qué existe el negocio o función.

PERCEPCIÓN: La opinión de un individuo o grupo de personas.

PERSONAS: La totalidad de individuos empleados en la organización, incluidos los contratados a tiempo completo o parcial, los temporales y los sujetos a contratos específicos.

PROCESO: Secuencia de actividades que van añadiendo valor mientras se produce un determinado producto o servicio a partir de determinadas aportaciones.

REDER: Resultados, Enfoque, Despliegue, Evaluación y Revisión.

RENDIMIENTO: Medida de lo alcanzado por un individuo, equipo, organización o proceso.

SISTEMA DE GESTIÓN: Esquema general de procesos y procedimientos que se emplea para garantizar que la organización realiza todas las tareas necesarias para alcanzar sus objetivos.

SOCIEDAD: Todos aquellos a quienes afecta la organización, o que se creen afectados por ella, a excepción de las personas que trabajan en dicha organización, sus clientes y partners.

SUGERENCIA DE MEJORA: Toda aquella propuesta que contribuya a mejorar en la empresa una situación, área, proceso o actividad en su más amplio sentido.

VALORES: Los conceptos y expectativas que describen el comportamiento de las personas de la organización y determinan todas sus relaciones (por ejemplo: confianza, apoyo, principios).

VISIÓN: Declaración en la que se describe cómo desea ser la organización en el futuro.