

ANEXO IV



GOBIERNO DEL PRINCIPADO DE ASTURIAS

CONSEJERÍA DE EDUCACIÓN Y CIENCIA

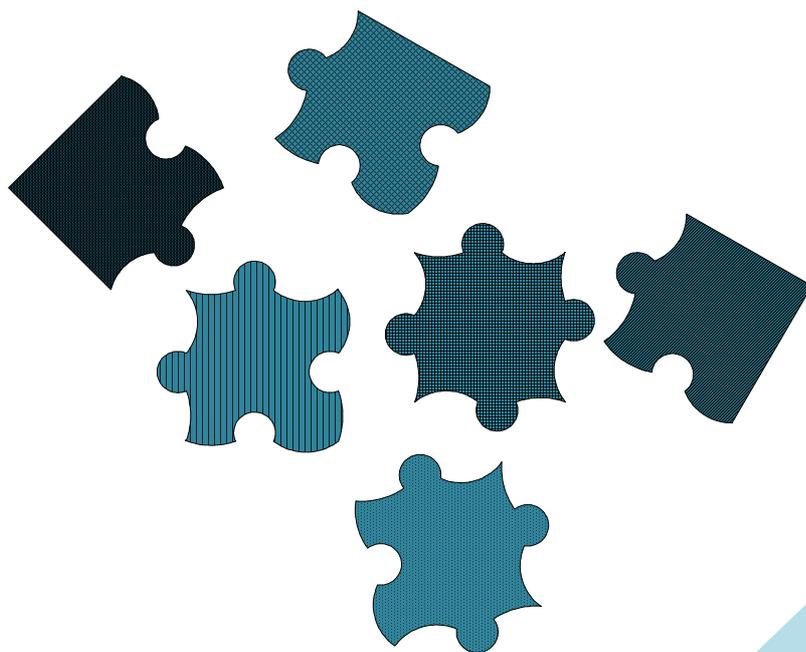
UNIÓN EUROPEA



Fondo Social Europeo

el FSE invierte en tu futuro

GUÍA METODOLÓGICA PARA EL TRABAJO DE CAMPO (Calidad de la Gestión en los Centros Educativos)





Índice	
	Pág.
1. Introducción	5
2. El grupo de trabajo	6
3. Material de trabajo	10
3.1. Calidad de la gestión en los centros educativos	10
3.2. Cuestionario	24
Liderazgo	25
Planificación y estrategia	26
Personal del centro educativo	27
Colaboradores y recursos	28
Procesos	29
Resultados en los usuarios del servicio educativo	30
Resultados en el personal	31
Resultados en el entorno del centro educativo	32
Resultados clave	33
4. Glosario de términos	34
5. Bibliografía	35



INTRODUCCIÓN.

La realización del presente grupo de trabajo se encuadra dentro de la metodología de la **Investigación sobre indicadores de calidad de la docencia y gestión de centros para la Formación Continua de los profesionales de la educación en el Principado de Asturias.**

Este estudio pertenece a la convocatoria de subvenciones públicas destinadas a la realización de acciones complementarias y de acompañamiento a la formación en el ámbito territorial del Principado de Asturias para el ejercicio 2008¹. La entidad responsable de su ejecución es la Asociación Autonómica de Centros Enseñanza Privada de Asturias, contando con la Confederación Española de Centros de Enseñanza y FEMXA FORMACIÓN S.L como entidades colaboradoras.

El **objetivo de esta investigación** consiste en desarrollar un instrumento cuantitativo de evaluación de la calidad de la educación a través del desarrollo de indicadores mediante los cuales se medirán dos variables: la docencia y la gestión de los centros de Educación Infantil, Primaria y Secundaria de la Comunidad Autónoma de Asturias. Puntualizar que la finalidad no es encontrar "la solución" al tema de la valoración de calidad de la docencia y la gestión, sino elaborar una propuesta que merezca la pena experimentar y comparar con algunas de las otras opciones posibles.

En cuanto a la metodología seguida en el estudio señalar que, en primer lugar, se realizó un planteamiento general de la situación actual en cuanto a la valoración de dicha actividad docente y de gestión.

Una vez establecido el estado de la cuestión, se procedió al análisis de las posibles alternativas recogidas en la literatura y al planteamiento de una nueva propuesta integradora que considerase todos los aspectos relevantes que, a nuestro juicio, deben concurrir en la elaboración de los criterios de calidad de la docencia y de la gestión en centros educativos.

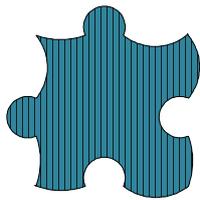
Finalmente se plantea la propuesta de un conjunto de indicadores con la finalidad de que en los grupos se trabaje sobre ellos y se decida de manera consensuada cuáles son los indicadores más adecuados para evaluar la docencia y la calidad en el contexto de la educación privada y concertada asturiana.

¹ Resolución de 21 de abril de 2008, de la Consejería de Educación y Ciencia, por la que se autoriza el gasto y se convoca la concesión de subvenciones públicas destinadas a la realización de acciones complementarias y de acompañamiento a la formación en el ámbito territorial del Principado de Asturias para el ejercicio 2008. Publicada en el Boletín Oficial del Principado de Asturias del 13 de mayo de 2008.



2 EL GRUPO DE TRABAJO

¿Por qué se utilizan los grupos de trabajo?



Se emplea el grupo de trabajo como técnica de recogida de información de la investigación porque se concibe a los participantes de los procesos como agentes activos en la construcción, reconstrucción y deconstrucción del conocimiento y no como agentes pasivos, simplemente receptores.

La metodología que se utilizará en este grupo de trabajo se basa en la realización de materiales entre los participantes para posteriormente debatirlos en grupo y sacar una serie de conclusiones comunes.

¿Cuál es el objetivo de este grupo de trabajo?

El presente grupo de trabajo se centrará en el *desarrollo de los indicadores relativos a la gestión de centros educativos*, con la finalidad de construir una herramienta de valoración de la calidad de la gestión en los centros educativos privados y concertados del Principado de Asturias.

¿Cuál es el perfil de los participantes en el grupo de trabajo?

El presente grupo de trabajo estará formado por los siguientes expertos:

- Expertos en gestión de centros educativos
- Directivos
- Representantes de organizaciones sindicales y empresariales
- Expertos en evaluación de la educación

La participación de los expertos en los grupos en ningún caso será representativa de la organización a la que pertenecen o les ha propuesto.

De los participantes se busca:

- Aportación de su experiencia y conocimiento
- Generar un proceso creativo, de reflexión y análisis
- Conseguir un consenso final

¿Cuál es el papel del moderador en el grupo de trabajo?

Durante el desarrollo de todas las reuniones del grupo se contará con la presencia de un moderador.

La función principal del moderador consiste en *promover la participación, la reflexión y el diálogo de todas las personas incluidas en el grupo de trabajo*. Se



trata de favorecer el debate abierto, multisectorial y participativo que incorpore la pluralidad de las perspectivas de los expertos que intervienen en el grupo.

De esta manera el moderador será la persona encargada de introducir los temas a tratar y de dirigir el discurso del grupo hacia los objetivos de la investigación. Debe promover la participación activa de cada uno de los participantes, así como ir anotando las ideas principales resultantes de la discusión.

Si bien las reuniones del grupo se grabarán con el fin de evitar la pérdida de información.

¿Cuál es el desarrollo del grupo de trabajo?

Tendrán lugar tres reuniones, cada una con unos objetivos diferenciados:

Reunión 1	- Determinar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades (DAFO) de la calidad de la gestión de centros educativos. - Validación de la DAFO obtenida.
Reunión 2	- Definir indicadores de calidad de la gestión. - Validación de los indicadores de la calidad de la gestión.
Reunión 3	- Conclusiones y consenso final.

A continuación detallamos las **fases** de cada una de las reuniones:

REUNIÓN 1:

- Presentación del estudio: por parte de ldel grupo de trabajo se realizará una breve descripción de los objetivos de la presente acción, así como de la metodología empleada para lograr los mismos.

- Introducción. Calidad de la gestión en los centros educativos:

Se expondrán los distintos enfoques que se le han dado a la cuestión en la literatura científica. Se tratará acerca de qué se entiende por calidad de la gestión, qué modelos son los más ampliamente extendidos encaminados a la consecución de una gestión de calidad y su aplicación en centros educativos (ver punto 3.1.).

- Discusión: una vez expuesto el estado de la cuestión, los participantes en el grupo de trabajo discutirán en la búsqueda de consenso acerca de las siguientes cuestiones:

¿Qué es calidad en la gestión en un centro educativo?

¿Cuáles son las debilidades de la calidad en la gestión en un centro educativo?



¿Cuáles son las amenazas de la calidad en la gestión en un centro educativo?

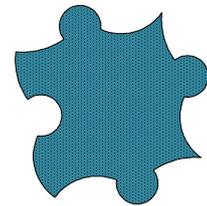
¿Cuáles son las fortalezas de la calidad en la gestión en un centro educativo?

¿Cuáles son las oportunidades de la calidad en la gestión en un centro educativo?

- Consenso: como último punto de esta reunión se ratificará el consenso alcanzado acerca de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la calidad de la gestión en un centro educativo. Quedando, de este modo, validada la DAFO obtenida en la primera reunión del grupo de trabajo.

REUNIÓN 2:

- Preparación de la siguiente reunión: por parte del equipo de investigación se ha elaborado, a partir de la adaptación de un cuestionario ya existente, un listado de ítems (ver punto 3.2) con el propósito de que sirva de guía para definir los indicadores de calidad de la gestión. Se aconseja a los participantes que lo examinen antes de comenzar la reunión con la finalidad de conocer ya los ítems y de esta manera facilitar el análisis.



- Introducción: se expondrá un resumen de las principales conclusiones alcanzadas en la primera reunión. Así como, se propone el análisis de los ítems de un instrumento ya existente como guía para definir los indicadores de calidad de la gestión que se deberían incluir en el diseño de la herramienta.

- Discusión: en esta reunión se buscará consenso acerca de los indicadores de calidad que habrá que tener en cuenta en el diseño de la herramienta de evaluación propuesta en la presente acción. Para ello se propone la discusión de las siguientes cuestiones:

¿Son adecuadas las dimensiones propuestas?

¿Son adecuadas las variables que se utilizan para evaluar cada una de las dimensiones propuestas?

¿Se debería incluir algún aspecto no tenido en cuenta hasta el momento?

¿Se debería eliminar alguno de los aspectos propuestos?

¿Todas las dimensiones propuestas tienen el mismo peso en la calidad final de la gestión de un centro educativo o deberían ponderarse los resultados en las mismas?

- Consenso: como último punto de esta reunión se ratificará el consenso alcanzado acerca de los indicadores que se deben incluir en el cuestionario de evaluación de la calidad de la gestión de los centros educativos, quedando, de este modo, validadas las conclusiones obtenidas en la segunda reunión del grupo de trabajo.



REUNIÓN 3:

- **Introducción:** se expondrá un resumen de las principales conclusiones alcanzadas en las dos reuniones previas. Por parte del equipo de investigación se elaborará el listado final de los indicadores y variables con la intención de concretarlos y se entregará a todos los participantes.

- **Discusión:** el objetivo de esta última reunión es integrar todos los aspectos tratados en las anteriores reuniones, de modo que permita elaborar unas conclusiones finales. Se tratarán, por tanto, las siguientes cuestiones:

¿Cuáles son los aspectos clave en la calidad de la gestión de un centro educativo?

¿Qué indicadores se deberían incluir en un instrumento de evaluación de la calidad de la gestión de un centro educativo?

¿Qué peso tiene cada indicador en la calidad total de la gestión de un centro educativo?

- **Consenso:** por último, se buscará consenso acerca de las conclusiones finales obtenidas, validando de este modo los datos obtenidos a través del grupo de trabajo.

Para el trabajo en grupos se dispondrá de un mínimo de 1 hora y un máximo de 3 horas, donde la mayor parte del tiempo se destinará a que los expertos elaboren los contenidos establecidos previamente. De este modo, las fases introductorias en las que el moderador expone los temas a tratar no superarán los 20 minutos y se dedicarán los últimos 15 minutos a ratificar el consenso alcanzado.



3

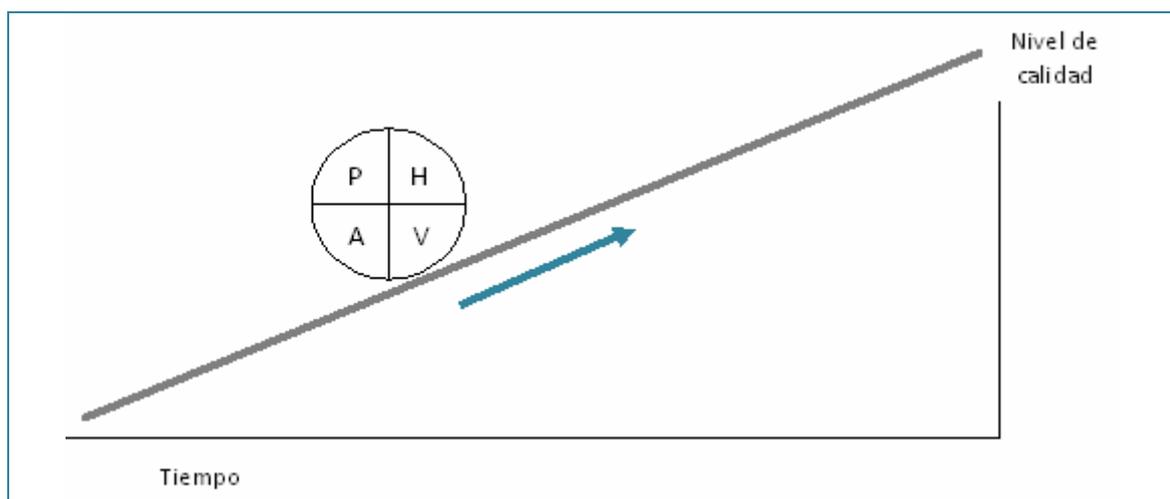
MATERIAL DE TRABAJO

3.1 CALIDAD DE LA GESTIÓN EN LOS CENTROS EDUCATIVOS

La gestión de un centro educativo es una tarea cada vez más compleja. Además de tener que realizar tareas de gestión comunes a cualquier otra empresa, se debe atender a las características específicas del sector educativo.

El fin último de un centro educativo es la formación de las futuras generaciones. Es por ello que, así como en el mundo empresarial cada vez hay un mayor interés por incrementar la calidad total de las organizaciones, el sector educativo se une a esta tendencia, siendo cada vez más centros los que se preocupan por mejorar la calidad.

La metodología más sencilla para implantar una gestión de calidad es el ciclo de *Shewhart* o de *Deming*, que consiste en establecer una serie de pasos sistemáticos que llevan a la mejora continua. Estos pasos serían planificar qué vamos a hacer, ponerlo en práctica, verificar los resultados que se obtienen o evaluar y actuar al respecto con una nueva planificación, empezando de este modo otra vez el ciclo. Suele representarse como una rueda ascendente que nos llevaría a ir aumentando progresivamente el nivel de calidad de nuestra gestión.



Ciclo de mejora *Plan-Do-Check-Act* (Planifica – Haz – Verifica – Actúa)

Para lograr esta mejora continua, los centros educativos pueden optar por desarrollar sus sistemas de calidad de la gestión propios o adoptar alguno de los modelos normalizados de implantación de sistemas de calidad existentes. Los modelos de gestión de calidad más ampliamente utilizados en el mundo empresarial



son el Modelo de Excelencia de la Fundación Europea de Gestión de la Calidad (EFQM) y las normas ISO 9000. Estos modelos han sido implantados a nivel internacional, en todo tipo de empresas, incluidos centros educativos.

En líneas generales, definen el **sistema de calidad** de una organización como el conjunto de la estructura de la organización, las responsabilidades, los procedimientos, los procesos y los recursos que se establecen para llevar a cabo la gestión de la calidad en ella.

NORMAS ISO 9000

Las siglas ISO hacen referencia a la Organización Internacional de Estandarización (*International Organization of Standardization*) con sede en Suiza. Este organismo, fundado en 1947, se dedica a desarrollar estándares técnicos voluntarios para todos los sectores de negocios, industria y tecnología. La mayoría de las normas ISO son altamente específicas e interesan únicamente a los sectores a los que se dirigen.

En 1987 cambian esta dinámica, sacando a la luz las normas ISO 9000, mucho más genéricas y enfocadas de cara a la gestión de calidad en las organizaciones. Suponen un conjunto de estándares genéricos para la gestión de negocios, ya que pueden ser aplicados a cualquier tipo de organización, independientemente de su tamaño, producto o servicio que genere o actividad económica en la que se encuadre.

ISO 9000 se refiere principalmente a la gestión de la calidad, es decir, todo lo que hace la organización para asegurar que sus productos y servicios satisfacen los requerimientos de calidad del cliente y cumplen con todas las regulaciones aplicables.

Estas normas fijan su atención, fundamentalmente, en los procesos (forma en que la organización hace su trabajo) y no en los productos (resultados). Parten de la premisa de que la forma en que una organización gestiona sus procesos afecta a sus productos finales.

En líneas generales, marcan las pautas que una organización debería seguir para gestionar la calidad de sus procesos o actividades de manera que sus productos o servicios cumplan con los objetivos que se ha propuesto.

Cuando se habla de normas ISO 9000, se alude a una familia de normas con el objetivo común de la gestión de la calidad pero que atienden a distintos aspectos de la misma:

ISO 9000:2000: Terminología y fundamentos en los que se basa la familia de normas ISO 9000.

ISO 9001:2000: Requisitos que debe cumplir un sistema de gestión de calidad para poder ser certificado.



ISO 2004:2000: Directrices para la mejora del desempeño de los sistemas de gestión de calidad.

ISO 19011:2002: Directrices para realizar auditorías a los sistemas de gestión de calidad.

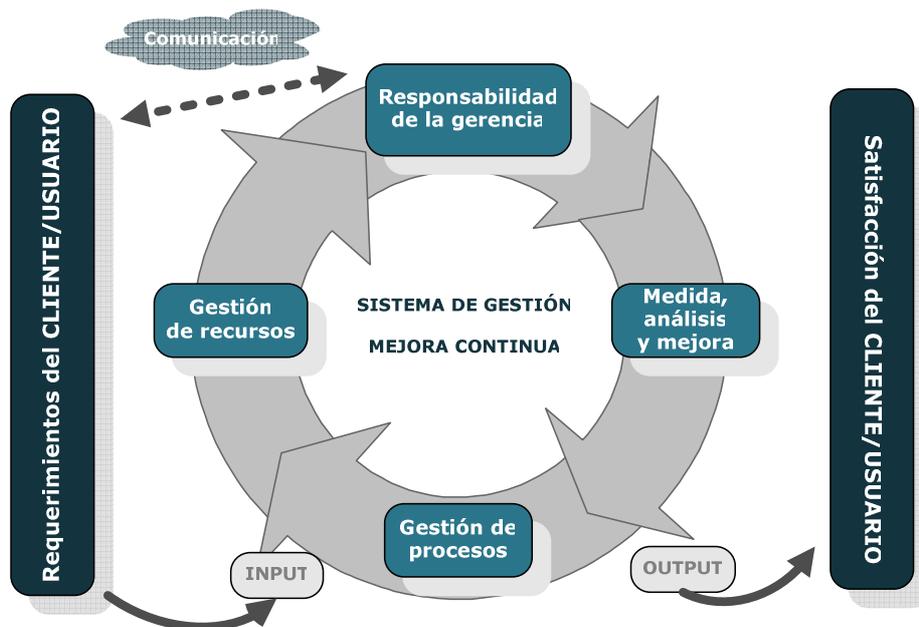
Se puede decir que las normas ISO 9000 tienen tres orientaciones básicas:

El enfoque al cliente, debemos conocer sus requisitos y necesidades para que nuestro producto o servicio obtenga su satisfacción.

En enfoque a procesos, su principal ventaja es el control continuo sobre los procesos individuales.

La mejora continua, la organización debe mejorar continuamente la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad.

En la siguiente figura se representa gráficamente el funcionamiento de un sistema de gestión de calidad en una empresa según las normas ISO:



Modelo de sistema de gestión de calidad basado en los procesos (Según normas ISO 9000)

Aplicando el ciclo de mejora continua a la normativa ISO se podría decir que la tarea de planificar (*Plan*) estaría relacionada con la responsabilidad de la gerencia y la gestión de recursos, la ejecución de lo planificado (*Do*) con la gestión de los procesos, la revisión de los resultados alcanzados (*Check*) con la medida, análisis y mejora y, por último, la actuación en función del resultado de la revisión (*Act*) pondría en relación la fase de medición, análisis y mejora con la responsabilidad de la gerencia, reiniciando de este modo el proceso.

El fin último de este sistema de gestión es atender a los requerimientos y satisfacción del cliente o usuario, para ello deben existir canales de comunicación



adecuados entre la gerencia y los destinatarios del producto o servicio. De este modo los requerimientos del cliente/usuario (*Input*) deben ser un factor fundamental a tener en cuenta en la gestión de procesos, resultando un producto o servicio (*Output*) que genere una mayor satisfacción entre los usuarios.

De este modelo se derivan 8 principios básicos para el logro de los objetivos de la Calidad:

1. Organización enfocada al cliente y su satisfacción.
2. Liderazgo sobre el personal.
3. Participación del personal, implicándose en el logro de los objetivos.
4. Enfoque de procesos tras la mejora de la eficiencia.
5. Enfoque del Sistema hacia la gestión, mejora de la eficacia y eficiencia de la organización.
6. Mejora continua como objetivo permanente de la organización.
7. Enfoque objetivo hacia la toma de decisiones.
8. Relación mutuamente beneficiosa con el suministrador.

Desde la aparición de las normas ISO 9000, multitud de empresas de todo el mundo y de todos los sectores de actividad las han implantado. Si bien, son muchas las voces que avalan su eficacia y el adelanto que han supuesto en los sistemas de gestión de las empresas, también han surgido críticas. Carrión (2006) señala una serie de ventajas e inconvenientes de las normas ISO 9000:

Ventajas:

- Han establecido un lenguaje común a nivel internacional y también entre organizaciones de todos los sectores de actividad.
- Evitan la multiplicación de normas e instructivos que cada organización imponía a sus proveedores, estableciendo una base de confianza entre proveedores y clientes.

Inconvenientes:

- En muchos casos la incompreensión de los principios de calidad total, de la falta de una cultura de calidad, de hábitos organizativos y del predominio de una visión a corto plazo, han llevado a que las empresas se quejasen del exceso de burocracia que la implantación de las normas ISO genera, así como de la posibilidad del cumplimiento puramente formal de la norma.
- El modelo ISO 9000 mira fundamentalmente al interior de la organización. No considera los resultados de la empresa, los logros de la misma en satisfacción a sus clientes, en proyección en la sociedad o en las perspectivas de viabilidad del negocio.

MODELO EFQM

(*European Foundation for Quality Management - Excelencia de la Fundación Europea de Gestión de la Calidad*)



Los orígenes de este modelo se encuentran en la creación en 1991, por parte de la Fundación Europea para la Gestión de Calidad, del Premio Europeo a la Calidad, hoy llamado Premio Europeo a la Excelencia Empresarial.

Los requisitos recogidos en las bases de dicho premio han dado lugar al modelo de gestión de calidad EFQM. Este modelo pretende ir más allá de las normas ISO introduciendo variables referentes a los resultados que obtiene la organización. Distingue dos grandes grupos de criterios (agentes facilitadores y resultados), dividiéndolos a su vez en una serie de subcriterios, tal como se muestra en la siguiente figura. Como resultado se puede hablar de 9 dimensiones.



Criterios del Modelo EFQM

Los criterios del Modelo Europeo de Excelencia Empresarial fueron sometidos a un proceso de revisión y mejora en enero de 1997. De esta revisión surgió una nueva versión aprobada en abril de 1999. El resultado fue un modelo con espíritu continuista al que se introdujeron una serie de modificaciones:

- Inclusión de algunas nuevas áreas que son cada vez más importantes para las organizaciones tanto privadas como del sector público, como las relaciones de asociación (partnership), la innovación y la gestión de los conocimientos y experiencias en el seno de la organización.
- Aumento del enfoque hacia el cliente, poniendo énfasis en las relaciones con el cliente y en la gestión de los procesos orientados al cliente.



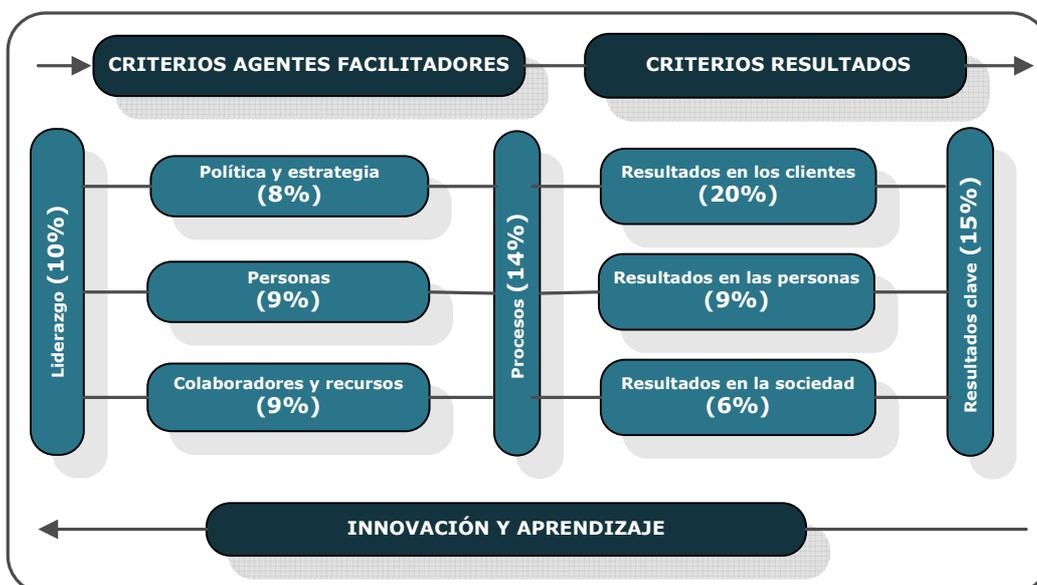
- Aumento de la importancia del ciclo de mejora Plan-Do-Check-Act en la gestión de la organización.
- Adecuación del modelo de manera que sea aplicable a todo tipo de organizaciones, tanto públicas como privadas e incluso las que no tienen ánimo de lucro.

El Modelo EFQM es un modelo *no normativo*, cuyo concepto fundamental es la *autoevaluación* basada en un análisis detallado del funcionamiento del sistema de gestión de la organización usando como guía los criterios del modelo.

Esto no supone una contraposición a otros enfoques (aplicación de determinadas técnicas de gestión, normativa ISO, normas industriales específicas, etc.), sino más bien la integración de los mismos *en un esquema más amplio y completo de gestión*.

La calidad en la gestión, engloba a todas las actividades de la empresa de una forma no limitativa; hace referencia a un marco amplio orientado a satisfacer a todas las partes de una empresa.

El modelo de la EFQM 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. Cada uno de estos nueve elementos (criterios) del modelo se evalúa (otorgando hasta un máximo de puntos para cada criterio) y pondera (porcentualmente) para determinar el progreso de la organización hacia la excelencia.



Sistema de gestión de calidad según el modelo EFQM



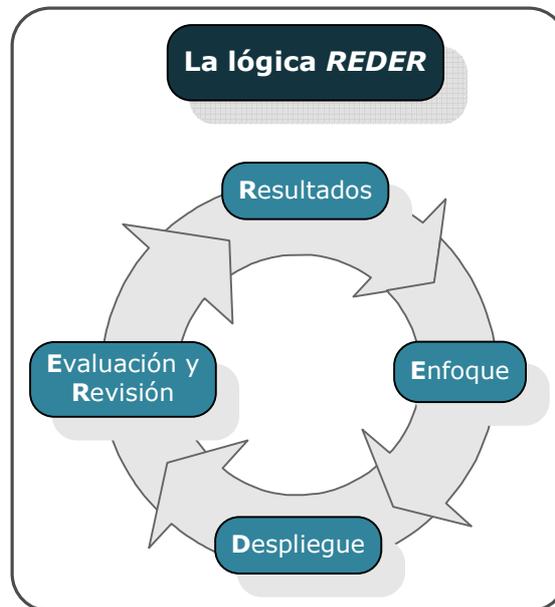
El modelo de la EFQM se basa en la autoevaluación y, para aquellas empresas que desean optar al premio europeo a la calidad, en una auditoría externa. La autoevaluación es entendida como un examen global y sistemático de las actividades y resultados de una organización que se compara con un modelo de excelencia empresarial (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. La auditoría externa se realiza por inspectores especializados en la aplicación del modelo que valoran cada uno de sus criterios en base a un sistema protocolizado de puntuaciones ponderadas.

Se trata de un modelo de aplicación continua en el que cada uno de sus nueve criterios se desglosa en un cierto número de subcriterios que pueden utilizarse, de forma independiente o conjunta, para evaluar el progreso de la organización hacia la consecución de metas de calidad.

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.

Los criterios de resultado hacen referencia a lo que la organización logra en términos de: satisfacción de los clientes (hasta qué punto se satisfacen sus necesidades y expectativas), satisfacción de los empleados (en términos de motivación, participación, servicios que reciben los propios empleados y nivel de satisfacción laboral), cómo percibe la sociedad a la organización (p.e. actividades como miembro responsable de la sociedad, o impacto medioambiental de su actividad), y resultados económicos y de rendimiento que se logran.

Para cada grupo de criterios hay un conjunto de reglas de evaluación basadas en la llamada *lógica REDER*.



RESULTADOS; lo que la organización consigue. En una organización excelente, los resultados muestran tendencias positivas o a buen nivel sostenido, los objetivos son adecuados y se alcanzan, los resultados se comparan favorablemente con los otros y están causados por los enfoques. Además el alcance de los resultados cubre todas las áreas relevantes para los actores.

ENFOQUE; lo que la organización piensa hacer y las razones para ello. En una organización excelente, el enfoque será sano (con fundamento claro, con procesos bien definidos y desarrollados, enfocado claramente a los actores) y estará integrado (apoyará la política y la estrategia y estará adecuadamente enlazado con otros enfoques).

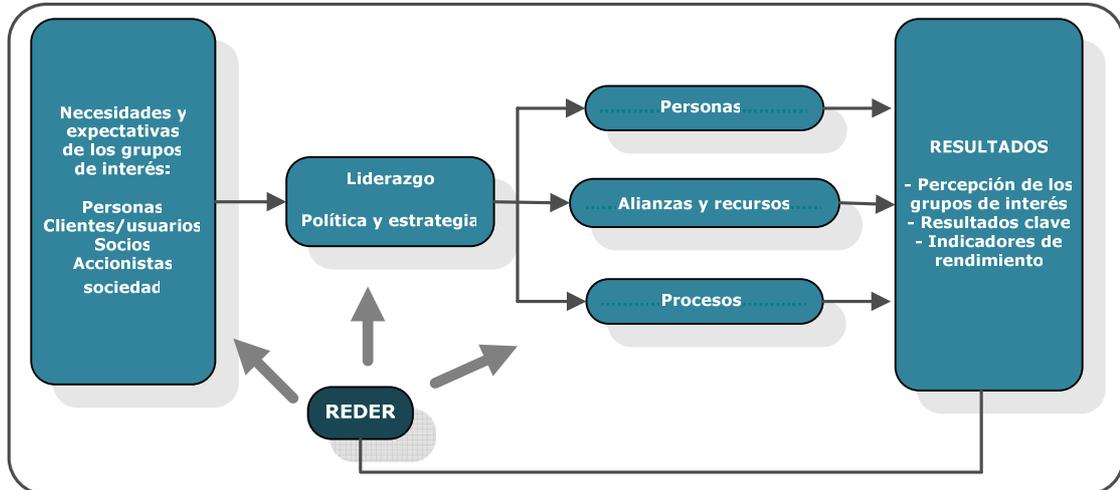
DESPLIEGUE; lo que realiza la organización para poner en práctica el enfoque. En una organización excelente, el enfoque estará implantado en las áreas relevantes de una forma sistemática.

EVALUACIÓN Y REVISIÓN; lo que hace la organización para evaluar y revisar el enfoque y su despliegue. En una organización excelente, el enfoque y su despliegue estarán sujetos con regularidad a mediciones, se emprenderán actividades de aprendizaje y los resultados de ambas servirán para identificar, priorizar, planificar y poner en práctica mejoras.

La lógica REDER sigue un esquema similar al del ciclo de *Deming* (*Plan-Do-Check-Act*), introduciendo el concepto de la mejora continua en el modelo EFQM.



Se puede observar de forma gráfica el papel desempeñado por la lógica REDER dentro del modelo EFQM, en lo que se podría denominar una lectura horizontal del modelo, en contraposición a la lectura vertical hecha hasta el momento.



Lectura horizontal del modelo EFQM, papel de la lógica REDER dentro del modelo

Los resultados obtenidos por la organización, entendidos de una forma global teniendo en cuenta la percepción de los grupos de interés, los resultados clave e indicadores de rendimiento, ofrecen una información de vital importancia para la empresa. A partir de los mismos se debe realizar una revisión del enfoque de la organización, unos resultados excelentes supondrán un refuerzo al rumbo que toma la empresa, qué piensa hacer y las razones para ello, sin embargo, la detección de puntos débiles entre los resultados deberá conllevar una revisión de estos aspectos. En consecuencia se desplegarán medidas encaminadas a poner en práctica el nuevo enfoque. Por último, se realizará una fase de evaluación y revisión de los resultados obtenidos con las nuevas medidas. El análisis de estos resultados reinicia el proceso, llevando a la organización a una dinámica de mejora continua. Este proceso se debe dar a todos los niveles de la organización, actuando en cada uno de los criterios empleados en el modelo.

La gran acogida que ha tenido el modelo EFQM en los últimos años, siendo adoptado por muchas empresas europeas como herramienta básica para la evaluación y mejora de su gestión de calidad total, hace prever que a medio – largo plazo este modelo se impondrá en Europa por delante de otros dominantes hasta el momento. Los centros educativos no son ajenos a esta tendencia.

SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD EN LOS CENTROS EDUCATIVOS

Las experiencias de implantación de estos modelos en centros educativos han tenido resultados desiguales. Diversos autores señalan que el modelo EFQM resulta de mayor utilidad para los centros privados, dado que adoptan prácticas más próximas a la empresa que los centros públicos. Es por ello que utilizaremos una



adaptación de las dimensiones de este modelo como punto de partida para la elaboración de los indicadores de calidad de la gestión de los centros educativos.

Soler y Meseguer (2004) señalan las siguientes ventajas e inconvenientes de aplicar sistemas de calidad en centros escolares:

Ventajas:

1. A través de los sistemas de calidad podemos conseguir identificación y planificación estratégica de los procesos y áreas claves de éxito.
2. Hacer coincidir el trabajo de todos en torno a la misión, visión y valores previamente diseñados.
3. Mayor cohesión de todo el personal entorno al Ideario y Proyecto Educativo del Centro (PEC).
4. Mayor satisfacción de las familias e implicación con el Centro.
5. Mayor rendimiento en las competencias específicas y generales del alumno.

Inconvenientes:

1. Resistencia de miembros de la comunidad educativa.
2. Disponibilidad de tiempo en equipos directivos y docentes para la implantación de los sistemas de calidad.
3. Falta de experiencia.
4. Resistencia a la evaluación del profesorado.
5. Resistencia a la evaluación de procesos y resultados del centro.

DIMENSIONES:

LIDERAZGO

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

El modelo EFQM complementa la definición de cada uno de los criterios con una serie de subcriterios que desarrollan el contenido de los mismos y lo que se espera que la organización haga para poder satisfacer cada criterio.

Cómo lo realiza el equipo directivo:

- Desarrollo de la misión, la visión y los valores, y su papel de modelo de referencia de una cultura de excelencia.
- Compromiso personal con el desarrollo, puesta en práctica y mejora continua del sistema de gestión de la organización.



- Implicación con colaboradores asociados y representantes de la sociedad.
- Motivación, apoyo y reconocimiento al personal.

En definitiva, dentro de esta dimensión, se atenderá al comportamiento y actuación del equipo directivo y del resto de responsables, dirigido a guiar al centro educativo hacia la mejora continua.

PLANIFICACIÓN Y ESTRATEGIA

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

Cómo se asegura la organización de la Planificación y la Estrategia:

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

Dentro de esta dimensión se atenderá al conjunto de fines, objetivos y valores del centro educativo, así como la forma en la que éstos se formulan e integran en los proyectos institucionales.

PERSONAL DEL CENTRO EDUCATIVO

Esta dimensión se refiere a todas las personas que trabajan en el centro educativo, sea cuál fuere su cualificación y categoría.

A través de ella se pretende analizar **cómo** gestiona y desarrolla la organización los conocimientos de las personas que la constituyen y libera todo su potencial, tanto individualmente como en equipo y en el conjunto de la organización. Y cómo planifica estas actividades en apoyo de su planificación y su estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos.

Esto incluye la forma en que:

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

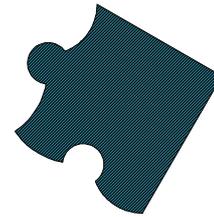


COLABORADORES Y RECURSOS

En esta dimensión se atiende a cómo el centro educativo planifica y gestiona la organización, sus colaboradores externos y sus recursos internos disponibles (humanos, económicos, de equipamiento e informáticos) para apoyar su planificación y estrategia, y el funcionamiento eficaz de sus procesos.

Cómo se gestionan:

- Los colaboradores externos.
- Las finanzas.
- Los edificios, equipos y materiales.
- La tecnología.
- La información y los conocimientos.



PROCESOS

Este apartado se refiere a la forma en la que el centro educativo diseña, gestiona y mejora la organización de sus procesos, con objeto de apoyar su planificación y su estrategia, y para generar valor de forma creciente para sus usuarios y sus otros actores.

Cómo se realizan las siguientes actividades:

- Diseño y gestión sistemáticos de los procesos.
- Mejora de los procesos, innovando en lo que sea necesario para satisfacer plenamente las necesidades de los usuarios y de los otros implicados, y para generar valor de forma creciente para ellos.
- Diseño y desarrollo de Productos y Servicios, basándose en las necesidades y expectativas de los usuarios.
- Gestión de las relaciones con los usuarios y su intensificación y mejora.

RESULTADOS EN LOS USUARIOS DEL SERVICIO EDUCATIVO

Lo que consigue la organización en relación con sus clientes externos. Se mide a través de:

- Medidas de las percepciones de los usuarios
- Indicadores

Aplicado a centros educativos se podrían tener en cuenta variables como:

- Eficacia en las prestaciones del centro en relación a los logros con los usuarios del servicio educativo.



Entendiendo por usuarios a los alumnos y sus familias, se mide la percepción de los mismos, a través de, por ejemplo, encuestas a clientes, grupos focales, clasificaciones de proveedores existentes en el mercado, felicitaciones y reclamaciones. Además, los resultados también pueden medirse a través de indicadores de rendimiento, medidas internas que utiliza la organización para supervisar, entender, predecir y mejorar su rendimiento, así como para anticipar la percepción de sus clientes internos.

RESULTADOS EN EL PERSONAL

Logros que está alcanzando el centro educativo en relación con el personal que forma parte del mismo.

Lo que consigue la organización en relación con su personal. Se mide a través de:

- Medidas de percepciones del personal.
- Indicadores de rendimiento.

Aplicado a centros educativos se podrían tener en cuenta variables como:

El conjunto de valores compartidos por los miembros de la organización, el clima de confianza, la información y comunicación fluidas, la adecuada delegación de responsabilidades y las oportunidades de formación que contribuyan al desarrollo profesional y personal de los individuos que trabajan en él.

RESULTADOS EN EL ENTORNO DEL CENTRO EDUCATIVO

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

- Medidas de percepciones
- Indicadores.

Aplicado a centros educativos se podrían tener en cuenta variables como:

- Logros y eficacia del centro educativo a la hora de satisfacer las necesidades y expectativas de la sociedad en general y de su entorno en particular. En consecuencia, hay que tener en cuenta los resultados conseguidos en ese entorno gracias a la labor del centro y en sinergia continua con la administración educativa provincial, el ayuntamiento, las empresas, los otros centros del entorno, las instituciones culturales, vecinales, etc.

RESULTADOS CLAVE

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

- Resultados clave.
- Indicadores clave.



Aplicado a centros educativos se podrían tener en cuenta variables como:

- Lo que consigue el centro respecto a los objetivos previstos en la planificación y estrategia, concretados en los procesos más significativos, utilizando para ello los medios de que dispone.
- Área de resultados académicos → alumnos promocionados, índice de aprobados, notas medias por asignaturas o cursos, aprobados en selectividad, acceso a la universidad o a ciclos superiores de formación profesional.
- Grado de satisfacción del resto de personas (que no son alumnado) que, interna o externamente, están vinculadas a él y otros logros intermedios.
- Resultados de rendimiento de la organización:
 - Área de resultados económicos → cuota del mercado de alumnos en enseñanza reglada, cuota del mercado de alumnos en formación ocupacional, índices de ocupación sobre plazas ofertadas, ratios profesor-alumnos, variables sobre presupuestos monetarios.



3.2 CUESTIONARIO

A partir de las dimensiones establecidas en el apartado anterior, se elaboran una serie de ítems que tratarían de evaluar cada una de ellas dentro de un centro educativo. Su labor consistirá en valorar la adecuación, exactitud, pertinencia de cada uno de ellos. Para facilitar esta tarea, al lado de cada ítem encontrará una escala en la que podrá valorar quién cree que debería valorarlo (docentes, alumnos o reponsables/gerentes) y otra en la que deberán puntuar de 1 a 5 la utilidad de dicho ítem.

Adaptado de:

López, A., Ruiz, J. y López, R.C. (s.f.) *Cuestionario de autoevaluación adaptado a un servicio universitario siguiendo el modelo EFQM de excelencia*. Universidad de Murcia.



LIDERAZGO:

D: docentes; **A:** alumnos; **R:** responsables de la gestión del centro (equipo directivo)

LIDERAZGO (Aspectos a tener en cuenta)	VALORACIÓN				
	D	A	R		
Implicación activa y visible del equipo directivo en el desarrollo de los objetivos fundamentales del centro	1	2	3	4	5
	D	A	R		
Actuación del equipo directivo como modelo de referencia para el desarrollo y cumplimiento de los objetivos del centro	1	2	3	4	5
	D	A	R		
Delegación de responsabilidades y vigilancia por el buen cumplimiento de las mismas por parte de la dirección del centro	1	2	3	4	5
	D	A	R		
Certificación por parte del equipo directivo de que se desarrolle e implante un sistema de gestión, evaluación y mejora de los procesos del centro	1	2	3	4	5
	D	A	R		
Toma de decisiones adecuadas que le competen al equipo directivo para mejorar la gestión del centro	1	2	3	4	5
	D	A	R		
Establecimiento, por parte del equipo directivo, de actuaciones para comprender y satisfacer las necesidades y expectativas de todos los implicados/interesados en el centro	1	2	3	4	5
	D	A	R		
Implicación directa de los miembros del equipo directivo con los diferentes grupos implicados/interesados en la consecución de la mejora de la calidad del centro	1	2	3	4	5
	D	A	R		
Comunicación personal, por parte del equipo directivo, de los fines, objetivos, valores, planificación, estrategia y metas del centro a las personas que prestan su servicio en el mismo	1	2	3	4	5
	D	A	R		
Accesibilidad del equipo directivo para el personal del centro	1	2	3	4	5
	D	A	R		
Fomento y apoyo del equipo directivo de la implicación del personal del centro en actividades de mejora liderando el desarrollo de las mismas	1	2	3	4	5
	D	A	R		
Reconocimiento oportuno y adecuado de los esfuerzos y logros de equipos y personas del centro por parte del equipo directivo	1	2	3	4	5
	D	A	R		
Identificación, por parte del equipo directivo, de los cambios necesarios en la organización y desarrollo de esos cambios para la mejora de la calidad de su gestión	1	2	3	4	5
	D	A	R		
Comunicación, por parte del equipo directivo, de los cambios y la razón de ser de los mismos al personal del centro y a los otros grupos implicados/interesados	1	2	3	4	5
	D	A	R		
Medición y revisión, por parte del equipo directivo, de la eficacia de los cambios y transmisión de los conocimientos obtenidos	1	2	3	4	5
	D	A	R		
Revisión y mejora, por parte del equipo directivo, de la eficacia de su propio liderazgo y su adecuación a las necesidades actuales y futuras	1	2	3	4	5
	D	A	R		
Recepción e impartición de formación y transmisión de su conocimiento con los demás miembros del centro	1	2	3	4	5
	D	A	R		



PLANIFICACIÓN Y ESTRATEGIA:

PLANIFICACIÓN Y ESTRATEGIA (Aspectos a tener en cuenta)	VALORACIÓN				
Recogida y análisis, por parte del centro, de las necesidades de sus principales implicados/interesados	D		A		R
	1	2	3	4	5
Utilización del análisis de las necesidades de los implicados/interesados como base para el desarrollo del programa de actuación del centro	D		A		R
	1	2	3	4	5
Puesta a disposición de todo el personal de los recursos existentes-equipos y materiales –y de cómo utilizarlos	D		A		R
	1	2	3	4	5
Inclusión, dentro de la planificación y estrategia del centro, de estrategias concretas para anticipar futuras necesidades ocasionadas por el cambio social permanente	D		A		R
	1	2	3	4	5
Utilización de la evaluación de los resultados obtenidos en años anteriores para la elaboración de los programas de actuación	D		A		R
	1	2	3	4	5
Análisis de las actividades realizadas por otros centros y el rendimiento que obtienen de ellas para incorporarlas en su planificación y estrategia	D		A		R
	1	2	3	4	5
Análisis de la incidencia de todas sus actividades en el desarrollo de los procesos clave del centro, a corto y a largo plazo	D		A		R
	1	2	3	4	5
Revisión y actualización de los objetivos básicos y la estrategia que se utiliza para alcanzarlos	D		A		R
	1	2	3	4	5
Identificación de los factores clave para el éxito de su actuación	D		A		R
	1	2	3	4	5
Identificación de su esquema general de procesos clave imprescindible para hacer realidad su planificación y su estrategia	D		A		R
	1	2	3	4	5
Establecimiento claro y comunicación de quiénes son los responsables de los procesos clave	D		A		R
	1	2	3	4	5
Comunicación por parte del centro, de manera sistemática, de su planificación y su estrategia a los implicados/interesados	D		A		R
	1	2	3	4	5
Evaluación del grado de sensibilización y disponibilidad de los implicados/interesados en la cooperación, con el fin de que se alcancen los objetivos del centro	D		A		R
	1	2	3	4	5



PERSONAL DEL CENTRO EDUCATIVO:

PERSONAL DEL CENTRO EDUCATIVO (Aspectos a tener en cuenta)	VALORACIÓN				
	D	A	R		
Organización, por parte del centro, de su actividad de acuerdo con sus objetivos y revisión de la planificación realizada por su responsable	1	2	3	4	5
Adaptación de los horarios del personal a las necesidades propias de la actividad del centro	1	2	3	4	5
Revisión de los perfiles de los puestos de trabajo vacantes con motivo de su cobertura	1	2	3	4	5
Utilización de encuestas o cualquier otro tipo de información concreta procedentes del personal del centro para mejorar la gestión de los recursos humanos	1	2	3	4	5
Utilización de metodologías organizativas innovadoras que mejoren la forma de trabajar	1	2	3	4	5
Desarrollo y ejecución de planes de formación interna que garanticen que la labor de las personas se ajuste a las necesidades actuales y futuras del centro	1	2	3	4	5
Preocupación del centro por el desarrollo profesional de las personas que prestan su servicio en el mismo, fomentando oportunidades de aprendizaje a nivel individual o de equipo	1	2	3	4	5
Desarrollo de la capacidad de trabajar en equipo entre el personal del centro y animar a éstos a hacerlo	1	2	3	4	5
Evaluación del rendimiento del personal y adopción de medidas para ayudarles a mejorarlo	1	2	3	4	5
Fomento de la implicación del personal proporcionando oportunidades que estimulen esa implicación y respalden un comportamiento innovador y creativo	1	2	3	4	5
Concesión de facultades, desde el equipo directivo del centro al personal del mismo, para actuar con independencia definiendo y asumiendo sus responsabilidades	1	2	3	4	5
Identificación, por parte del centro, de sus necesidades de comunicación, externa e interna (por ejemplo: qué, cómo, cuándo y a quiénes comunicar)	1	2	3	4	5
Implantación y desarrollo de canales de comunicación verticales (en los dos sentidos) y horizontales	1	2	3	4	5
Identificación y fomento de las oportunidades para que las personas que trabajan en el centro intercambien sus mejores prácticas, su experiencia y su conocimiento	1	2	3	4	5
Potenciación de un buen ambiente de trabajo y cordialidad entre los compañeros del centro	1	2	3	4	5
Facilitación de los recursos y servicios adecuados para el mejor desempeño del personal del centro	1	2	3	4	5
Establecimiento y aplicación de las medidas de seguridad e higiene y prevención de riesgos laborales	1	2	3	4	5



COLABORADORES Y RECURSOS:

COLABORADORES Y RECURSOS (Aspectos a tener en cuenta)	VALORACIÓN				
Identificación de los colaboradores clave (personas y entidades) y trabajo conjunto para lograr los objetivos del centro	D	A			R
	1	2	3	4	5
Promoción de acciones de mejora de la calidad basadas en experiencias obtenidas en su relación con otras personas y organizaciones externas	D	A			R
	1	2	3	4	5
Evaluación de la incidencia de los colaboradores en el funcionamiento del centro	D	A			R
	1	2	3	4	5
Gestión eficiente de los recursos económicos para alcanzar los objetivos del centro e información de esa gestión al personal	D	A			R
	1	2	3	4	5
Coherencia de las compras e inversiones con los objetivos del centro	D	A			R
	1	2	3	4	5
Actualización de los inventarios de material y optimización del uso del mismo	D	A			R
	1	2	3	4	5
Desarrollo de una estrategia para mejorar la gestión de los recursos materiales	D	A			R
	1	2	3	4	5
Evaluación y prevención de los impactos negativos en el personal del centro (ergonomía, higiene y seguridad,...)	D	A			R
	1	2	3	4	5
Gestión y disposición de las instalaciones que favorezca unas buenas condiciones de trabajo y de seguridad e higiene del personal	D	A			R
	1	2	3	4	5
Establecimiento de mecanismos para actualizar y mejorar los materiales que utiliza el centro para cumplir sus objetivos.	D	A			R
	1	2	3	4	5
Evaluación de las TIC (Tecnologías de la Información y Comunicación) utilizadas en las actividades del centro para comprobar su eficacia	D	A			R
	1	2	3	4	5
Gestión de los recursos informáticos teniendo en cuenta la planificación y estrategia del centro	D	A			R
	1	2	3	4	5
Identificación de todos los cauces de información necesarios para llegar a su personal y evaluación de su eficacia	D	A			R
	1	2	3	4	5
Acopio y organización de la información y el conocimiento necesarios en apoyo de sus objetivos	D	A			R
	1	2	3	4	5
Proporción, al personal del centro, de un adecuado acceso a la información relevante para ellos	D	A			R
	1	2	3	4	5
Protección de la propiedad intelectual en materiales elaborados por su personal en sus diferentes actividades	D	A			R
	1	2	3	4	5
Evaluación y revisión, por parte del centro, de su modo de gestionar los recursos de que dispone	D	A			R
	1	2	3	4	5



PROCESOS:

PROCESOS (Aspectos a tener en cuenta)	VALORACIÓN				
	D	A	R		
Definición de todos los procesos del centro, especialmente los que son clave para conseguir el desarrollo y la participación de todos los implicados/interesados	1	2	3	4	5
Identificación de cada uno de los implicados/interesados que intervienen en cada proceso	1	2	3	4	5
Implantación de indicadores de proceso y establecimiento de objetivos de rendimiento	1	2	3	4	5
Clara asignación de funciones y responsabilidades	1	2	3	4	5
Estimulación del carácter creativo e innovador del personal, e incorporación de sus propuestas en el esquema general de procesos	1	2	3	4	5
Preocupación por estar al día en el terreno de la innovación y de las nuevas tecnologías que faciliten las actividades que lleva a cabo el centro	1	2	3	4	5
Una vez decidido un cambio, establecimiento de los métodos idóneos para llevarlo a efecto, realizando las pruebas pertinentes, controlando su implantación y preocupándose de que el personal reciba la formación adecuada	1	2	3	4	5
Comunicación efectiva de los cambios introducidos en los procesos a todos los implicados/interesados	1	2	3	4	5
Medición efectiva de si se han alcanzado los resultados previstos como consecuencia de la implantación de los cambios en los procesos	1	2	3	4	5
Utilización de informaciones procedentes de todos los implicados/interesados para conocer sus necesidades y expectativas en relación a los servicios que se prestan	1	2	3	4	5
Existencia de algún mecanismo de comunicación para que aquellos trabajadores que realicen alguna actividad formativa, comuniquen lo aprendido al resto del personal	1	2	3	4	5
Difusión adecuada, por parte del centro, de sus actividades con el objetivo de que sean conocidas por sus usuarios actuales y potenciales	1	2	3	4	5
Existencia de un proceso para recoger reclamaciones o sugerencias de mejora, a disposición de los diferentes implicados/interesados	1	2	3	4	5
Empleo de encuestas o contactos habituales para conocer y mejorar la satisfacción de sus usuarios con las actividades que realiza el centro	1	2	3	4	5
Asesoramiento al personal del centro sobre el uso responsable de documentos y materiales	1	2	3	4	5
Implicación del centro con sus usuarios para debatir y abordar sus expectativas, necesidades y preocupaciones	1	2	3	4	5
Revisión y mejora, cuando es necesario, de todos los procesos, sobre todo los clave	1	2	3	4	5



RESULTADOS EN LOS USUARIOS DEL SERVICIO EDUCATIVO:

RESULTADOS EN LOS USUARIOS DEL SERVICIO EDUCATIVO (Aspectos a tener en cuenta)	VALORACIÓN				
	D	A	R		
Utilización, de forma sistemática, de algún procedimiento para conocer la satisfacción de los usuarios	1	2	3	4	5
Satisfacción de los usuarios con las distintas actividades del centro	1	2	3	4	5
Satisfacción de los usuarios con la organización y funcionamiento del centro	1	2	3	4	5
Tendencia/evolución de la satisfacción de los usuarios del centro	1	2	3	4	5
Satisfacción de los usuarios con el centro respecto a otros centros	1	2	3	4	5
Conocimiento adecuado por parte de los usuarios de los objetivos del centro	1	2	3	4	5
Comunicación fluida entre los usuarios, el personal del centro y el equipo directivo del mismo	1	2	3	4	5
Trato cortés y educado a los usuarios en todas las dependencias del centro	1	2	3	4	5
Tratamiento adecuado a las quejas de los usuarios e información de los resultados	1	2	3	4	5
Divulgación suficiente de las actividades que realiza el centro	1	2	3	4	5
Disposición de indicadores de rendimiento de aquellos aspectos que han sido identificados como relevantes para el nivel de satisfacción de los usuarios	1	2	3	4	5
Planteamiento de objetivos de satisfacción en los usuarios del centro	1	2	3	4	5
Análisis de las causas por las que se alcanzan los resultados, cualesquiera que sean, en sus actividades y si esas causas responden a lo planificado	1	2	3	4	5



RESULTADOS EN PERSONAL:

RESULTADOS EN PERSONAL (Aspectos a tener en cuenta)	VALORACIÓN				
	D		A		R
	1	2	3	4	5
Identificación sistemática, por parte del centro, de cuáles son los aspectos más valorados por parte de su personal y que inciden directamente en su nivel de satisfacción	D		A		R
Satisfacción del personal del centro con el desarrollo de su carrera profesional desde que se incorporó al mismo	D		A		R
Implicación del personal del centro en las actividades que no están bajo su responsabilidad directa	D		A		R
Planteamiento de iniciativas sobre el funcionamiento y programación del centro por parte del personal	D		A		R
Satisfacción del personal por pertenecer al centro	D		A		R
Adecuación de la relación de los miembros del personal del centro entre sí	D		A		R
Adecuación de la relación de los usuarios con el personal del centro	D		A		R
Adecuación del trato y reconocimiento que recibe el personal del equipo directivo del centro	D		A		R
Conocimiento del personal de los recursos materiales, y su manejo, que tiene a su disposición en el centro y adecuación de estos recursos para el desempeño de sus funciones	D		A		R
Existencia en el centro de algún procedimiento sistemático para conocer la satisfacción del personal	D		A		R
Tasa de absentismo entre el personal del centro	D		A		R
Tratamiento adecuado ante una queja del personal del centro a la dirección del mismo e información a la persona que la planteó	D		A		R
Ajuste del programa de reuniones del centro a las necesidades de comunicación	D		A		R
Reconocimiento y valoración adecuados del trabajo del personal en el centro	D		A		R
Planteamiento de objetivos de satisfacción referidos al personal del centro	D		A		R
Disposición de indicadores de rendimiento de aquellos aspectos que han sido identificados como relevantes para el nivel de satisfacción del personal	D		A		R
Causalidad entre la satisfacción y rendimiento del personal del centro y los resultados obtenidos en sus procesos	D		A		R
Satisfacción del personal por el hecho de trabajar en ese centro respecto a la posibilidad de trabajar en otro centro	D		A		R
Tendencia/evolución de la satisfacción del personal del centro	D		A		R



RESULTADOS EN EL ENTORNO DEL CENTRO EDUCATIVO:

RESULTADOS EN EL ENTORNO DEL CENTRO EDUCATIVO (Aspectos a tener en cuenta)	VALORACIÓN				
	D	A	R		
Identificación y revisión de los aspectos que puedan tener relación con la percepción de la sociedad sobre el centro	1	2	3	4	5
	D	A	R		
Obtención de indicadores de percepción de la sociedad sobre la actuación del centro	1	2	3	4	5
	D	A	R		
Relación del centro con otros centros para coordinar su trabajo	1	2	3	4	5
	D	A	R		
Relación del centro con otras entidades u organismos dedicados a una función similar para mejorar sus procesos	1	2	3	4	5
	D	A	R		
Promoción de actuaciones para reducir los consumos de luz, agua,...	1	2	3	4	5
	D	A	R		
Promoción del uso de materiales reciclados y reciclables y gestión eficaz de los recursos no renovables	1	2	3	4	5
	D	A	R		
Evitación activa, por parte del centro, de cualquier tipo de discriminación, facilitando su atención a discapacitados o miembros de las minorías sociales	1	2	3	4	5
	D	A	R		
Participación del centro en actos de interés social	1	2	3	4	5
	D	A	R		
Número y tipo de quejas que recibe el centro, en cuanto a su gestión, por parte de personas del entorno (que no sean del propio centro)	1	2	3	4	5
	D	A	R		
Rapidez en la atención a las quejas recibidas por parte de la sociedad	1	2	3	4	5
	D	A	R		
Reconocimiento que hace la sociedad del trabajo que realiza el centro	1	2	3	4	5
	D	A	R		
Cesión de instalaciones o materiales del centro, si los tiene, a otros colectivos para la realización de actividades ajenas a las del propio centro	1	2	3	4	5
	D	A	R		



RESULTADOS CLAVE:

RESULTADOS CLAVE (Aspectos a tener en cuenta)	VALORACIÓN				
	D	A	R		
Definición de objetivos y medición de los resultados del centro, tanto económicos como no económicos	1	2	3	4	5
Definición, medición y control de los indicadores que considera clave, por parte del centro	D	A	R		
Adecuación de la gestión presupuestaria general a los objetivos del centro	1	2	3	4	5
Cumplimiento de la programación anual planificada	D	A	R		
Implantación de los objetivos generales del centro y sus principios o valores en la gestión del equipo directivo	1	2	3	4	5
Cumplimiento de los horarios fijados	D	A	R		
Adecuación de la labor administrativa que se realiza en el centro	1	2	3	4	5
Evolución de los resultados de los procesos del centro	D	A	R		
Comparación de los resultados del centro con los obtenidos por otros centros similares	1	2	3	4	5
Medición periódica y sistemática de los resultados de los procesos de gestión (especialmente los que son clave para la prestación de los servicios)	D	A	R		
Similitud/discrepancia entre los resultados obtenidos por cada área en que pueda dividirse el centro	1	2	3	4	5
Adecuación del estado de conservación de edificios, materiales y equipos, para alcanzar los objetivos del centro	D	A	R		
Utilización que han hecho los usuarios de los recursos y posibilidades que el centro pone a su disposición	1	2	3	4	5
Tendencia/evolución del número de usuarios del centro en los últimos años	D	A	R		
	1	2	3	4	5



4 GLOSARIO DE TÉRMINOS

ACTIVIDAD: agrupación de tareas que hace parte de un proceso.

APTITUD: capacidad cognitiva necesaria para desempeñar las tareas del puesto.

COMPETENCIA: conjunto de conocimientos, capacidades, actitudes y destrezas necesarias para desempeñar una determinada tarea.

CONOCIMIENTO: es la base sobre la que se construyen las habilidades y actitudes. Se refiere a un cuerpo organizado de conocimiento, por lo general, de naturaleza objetiva o procedimental, que si se aplica, hace posible un adecuado desempeño del puesto.

DESEMPEÑO: aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa.

DISEÑAR UN PROCESO: establecer las etapas del mismo, sus participantes y beneficiarios, su responsable, los indicadores de seguimiento y resultados,...

ESTRATEGIA: conjunto de decisiones y acciones de diferente naturaleza que permite al centro educativo cumplir con su misión y alcanzar los objetivos que haya establecido a corto, medio y largo plazo.

HABILIDAD: capacidad para desempeñar las operaciones del puesto de trabajo con facilidad y precisión.

INDICADORES: variable o relación entre variables que proporciona información cuantitativa o cualitativa sobre un determinado aspecto.

MISIÓN: declaración que describe la razón del ser del centro educativo, que refleja la justificación de sus actividades.

PROCESO: serie de actividades interrelacionadas, necesarias para la prestación de un servicio o la obtención de un producto y que van añadiendo valor.

RECURSOS: conjunto de medios económicos, instalaciones, equipamiento, recursos didácticos, información y nuevas tecnologías, utilizados por el centro educativo en sus actividades.

VISIÓN: declaración en la que se describe cómo desea ser un centro educativo en el futuro.

TAREA: es la acción concreta que hay que realizar para obtener un resultado deseado, expresado en un producto o subproducto final. Parte de una actividad.



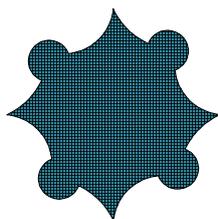
BIBLIOGRAFÍA

- Aragón, L. (2004) La gestión de calidad en educación. *Educación en el 2000*, nº 9, pp. 21-30. Extraído el 21 de octubre de 2008 desde http://www.educarm.es/verRevistaEducarm.php?rv=9&aplicacion=REVISTA_EDUCARM&zona=PROFESORES&menuSeleccionado=
- Arrizabalaga, G. y Landeta, J. (2007) Resultados del modelo EFQM de gestión de calidad total en los centros educativos preuniversitarios del País Vasco. En, *Empresa global y mercados locales: XXI Congreso Anual AEDEM*, Universidad Rey Juan Carlos, Madrid, 6, 7 y 8 de junio de 2007 /coord. por Carmelo Mercado Idoeta, vol. 1, 2007 (Ponencias), ISBN 978-84-7356-500-4, pág. 20. <http://dialnet.unirioja.es/servlet/autor?codigo=2129134>
- Cambra, J. y Cambra, J.J. (s.f.) La diferenciación de los centros educativos a partir del concepto de calidad: implicaciones para la gestión del centro. Extraído el 21 de octubre de 2008 desde http://66.102.9.104/search?q=cache:rtmu8NVtjEYJ:www.fgvsp.br/iberoamerica/Papers/0070_Diferenciacion%2520de%2520centros%2520educativos.pdf+Jes%3%BA+Cambra+Berd%3%BA&hl=es&ct=clnk&cd=9
- Carrión, A. (2006) El modelo EFQM. Más allá de ISO 9000. *Revista de la Información Básica del Centro Andino de Altos Estudios*, vol. 1, nº 1, pp. 105-110. Extraído del 21 de octubre de 2008 desde http://www.dane.gov.co/revista_ib/html_r1/articulo12_r1.htm
- López, A. y Ruiz, J. (2004) Gestión de la calidad en centros educativos no universitarios ¿qué es?, ¿para qué vale?, ¿cómo se puede aplicar? *Educación en el 2000*, nº 9, pp. 49-64. Extraído el 21 de octubre de 2008 desde http://www.educarm.es/templates/portal/images/ficheros/revistaEducarm/9/revista8_08.pdf
- López, A., Ruiz, J. y López, R.C. (s.f.) *Cuestionario de autoevaluación adaptado a un servicio universitario siguiendo el modelo EFQM de excelencia*. Universidad de Murcia. Extraído el 21 de octubre de 2008 desde http://www.ua.es/en/servicios/ayr/autoevaluacion/pdf/cuestionario_autoevaluacion.pdf
- Marco, R.J. (2004) La calidad en la enseñanza actual. *Educación en el 2000*, nº 9, pp. 4-8. Extraído el 21 de octubre de 2008 desde http://www.educarm.es/verRevistaEducarm.php?rv=9&aplicacion=REVISTA_EDUCARM&zona=PROFESORES&menuSeleccionado=



Soler, M.I. y Meseguer, M. (2004) Calidad en la enseñanza. Un paradigma organizativo. *Educar en el 2000*, nº 9, pp. 31-33. Extraído el 21 de octubre de 2008 desde http://www.educarm.es/verRevistaEducarm.php?rv=9&aplicacion=REVISTA_EDUCARM&zona=PROFESORES&menuSeleccionado=

MUCHAS GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN



GOBIERNO DEL PRINCIPADO DE ASTURIAS

CONSEJERÍA DE EDUCACIÓN Y CIENCIA

UNIÓN EUROPEA



Fondo Social Europeo

el FSE invierte en tu futuro