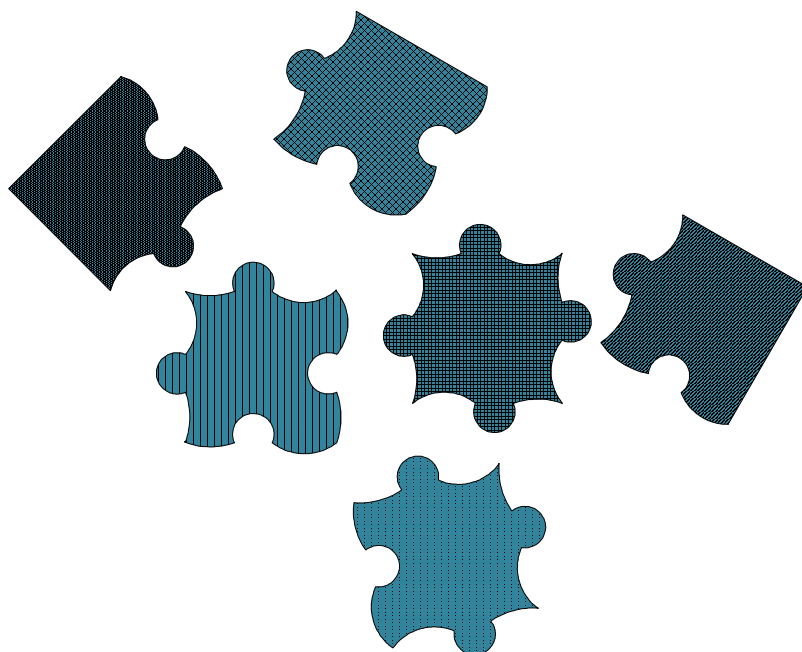




NECESIDADES FORMATIVAS SOBRE LA CALIDAD EN LA GESTIÓN DE LOS CENTROS EDUCATIVOS PRIVADOS EN ASTURIAS



Informe de Resultados





Índice

		Pág.
	Introducción	5
1	La calidad en la Gestión de los centros educativos	7
2	Resultados del trabajo de campo	25
2.1	Resultados Generales	35
2.2	Resultados de Liderazgo	38
2.3	Resultados de Planificación y Estrategia	47
2.4	Resultados del personal del centro educativo	56
2.5	Resultados de los Colaboradores y Recursos	65
2.6	Resultados de los Procesos	74
2.7	Resultados de los/as usuarios/as del servicio educativo	83
2.8	Resultados del Personal	92
2.9	Resultados en el entorno del centro	101
2.10	Resultados Clave	110
3	Necesidades Formativas detectadas	119
4	Bibliografía	133





INTRODUCCIÓN

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.

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 se define un **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.

En la convocatoria del año 2008 de Acciones Complementarias (*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*), la Asociación Autónoma de Centros de Enseñanza Privada en Asturias, en colaboración con Femxa Formación S.L. y La Confederación Española de Centros de Enseñanza (CECE) hemos ejecutado una Acción Complementaria denominada **"Investigación sobre indicadores de Calidad en la docencia y gestión de centros para la Formación Continua de los profesionales de la educación en el Principado de Asturias"**.





Con la ejecución de la acción hemos elaborado unos instrumentos para evaluar la calidad de la gestión y la docencia en los centros educativos privados asturianos.

La elaboración del **instrumento de evaluación de la calidad de la gestión** se realizó mediante tres fases fundamentales:

Primera, se realizó la definición de los factores de calidad, en donde se estableció lo que es la calidad en la gestión de los centros educativos. Es decir, se trató de definir las condiciones que favorecen o que permiten predecir la consecución de la calidad.

El paso siguiente al establecimiento de acuerdos acerca de los principales factores, consistió en identificar y construir un conjunto de indicadores de calidad, capaces de dar cuenta del grado de su logro. La identificación de los indicadores supuso la selección de los rasgos que se consideraban más relevantes y significativos para evaluar la calidad.

Finalmente, a través de la realización de las distintas sesiones de los Grupos de trabajo se consensuaron estos factores e indicadores y se seleccionaron y elaboraron los ítems, de carácter cuantitativo, que define cada uno de los indicadores.

Utilizando el instrumento elaborado, en el presente estudio pretendemos evaluar el nivel de calidad en la gestión de los centros educativos privados asturianos (privados y concertados), conforme a los indicadores elaborados para dicha herramienta.



CALIDAD EN LA GESTIÓN DE LOS CENTROS EDUCATIVOS

La existencia de un marco normativo que centre sus esfuerzos hacia la obtención de esta calidad resulta de gran utilidad para darle un impulso y un reconocimiento oficial, pero en realidad son los sistemas de calidad particulares de cada centro los que deben llevarla a la práctica.

Definimos **sistemas de calidad** 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 la educación.

Además se hace necesario tener en cuenta que tanto la educación como los sistemas de calidad que se implantan deben ser evaluados. Al igual que ocurre con la calidad de la educación, también la **evaluación** se ha convertido en un elemento nuclear del discurso pedagógico contemporáneo. Hoy en día todo parece haberse convertido en objeto de evaluación en el ámbito educativo. En la actualidad se evalúan aspectos tan diversos como los aprendizajes de los alumnos, la actividad profesional de los docentes, el diseño y el desarrollo del currículo implantado en las escuelas e institutos, la organización y el funcionamiento los centros educativos, los programas de intervención psicopedagógica, las innovaciones didácticas u organizativas puestas en práctica, el rendimiento de las diversas parcelas o del conjunto del sistema educativo, o el impacto de las políticas educativas adoptadas.

La presente investigación se centra en dos aspectos relativos a la calidad en un centro educativo, por un lado, en la calidad de la gestión del centro, y por otro lado, de calidad de la docencia, incluyéndose únicamente los procesos que conforman la labor docente.

A continuación realizaremos una explicación detallada sobre qué consisten ambos tipos de calidad, además de detallar los sistemas y modelos teóricos de evaluación que se han tomado como base para elaborar nuestros propios modelos de evaluación de calidad.

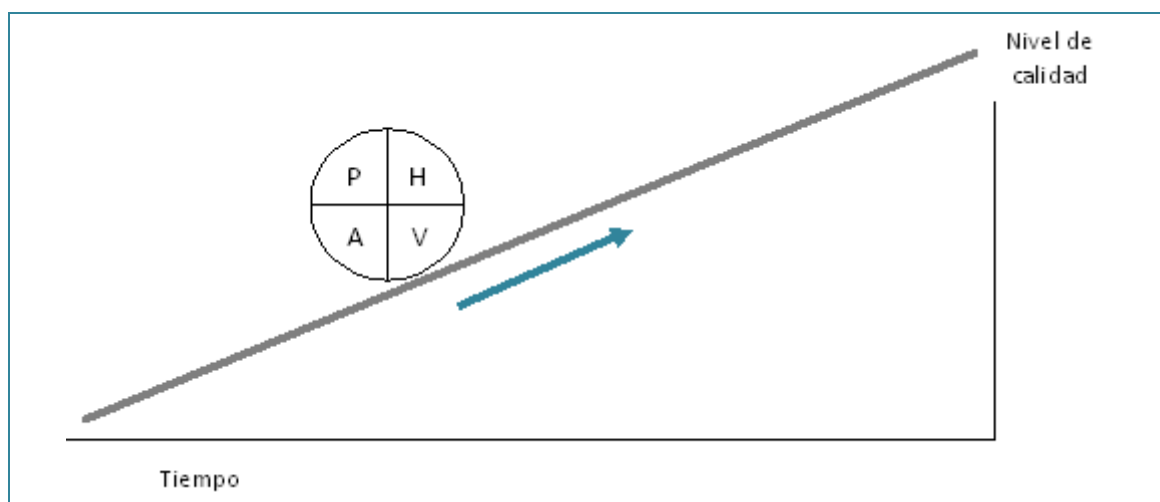




La gestión de un centro educativo es una tarea cada vez más compleja. Además de tener que realizar tareas de gestión comunes a cualquier otra empresa, se debe atender a las características específicas del sector educativo.

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 auditorias a los sistemas de gestión de calidad.

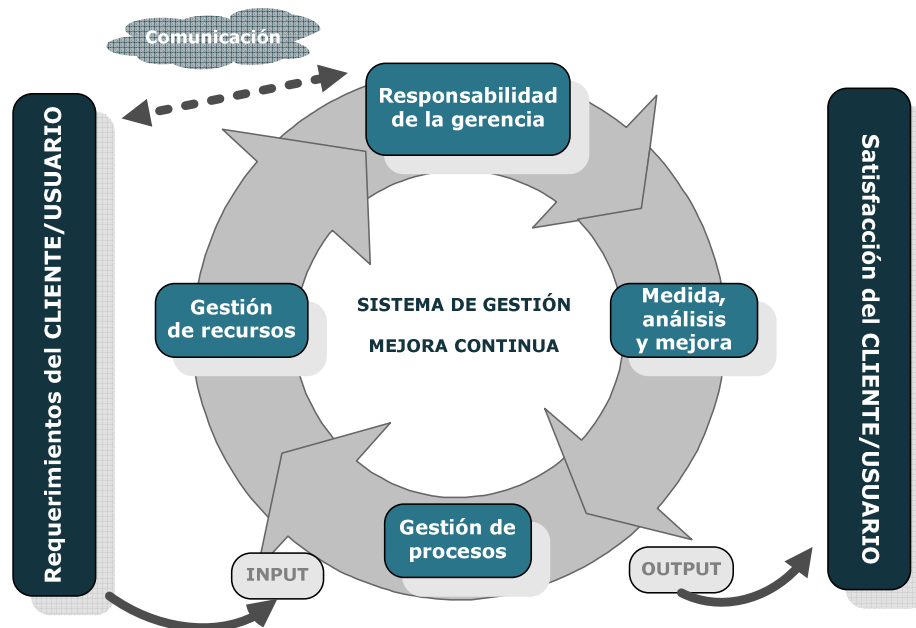
Se puede decir que las normas ISO 9000 tienen tres orientaciones básicas:

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*.

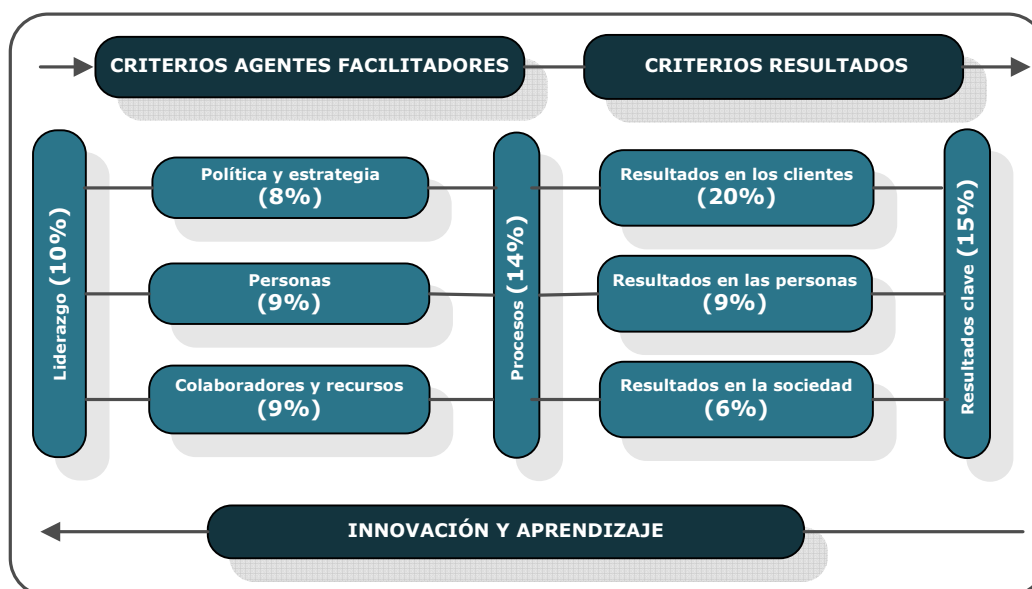
La calidad en la gestión, engloba a todas las actividades de la empresa de una forma no limitativa; hace referencia a un marco amplio orientado a satisfacer a todas las partes de una empresa.

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.

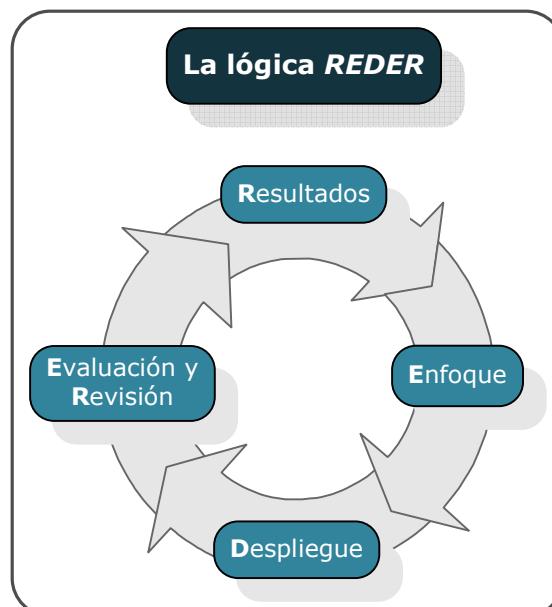
Se trata de un modelo de aplicación continua en el que cada uno de sus nueve criterios se desglosa en un cierto número de subcriterios que pueden utilizarse, de forma independiente o conjunta, para evaluar el progreso de la organización hacia la consecución de metas de calidad.



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.



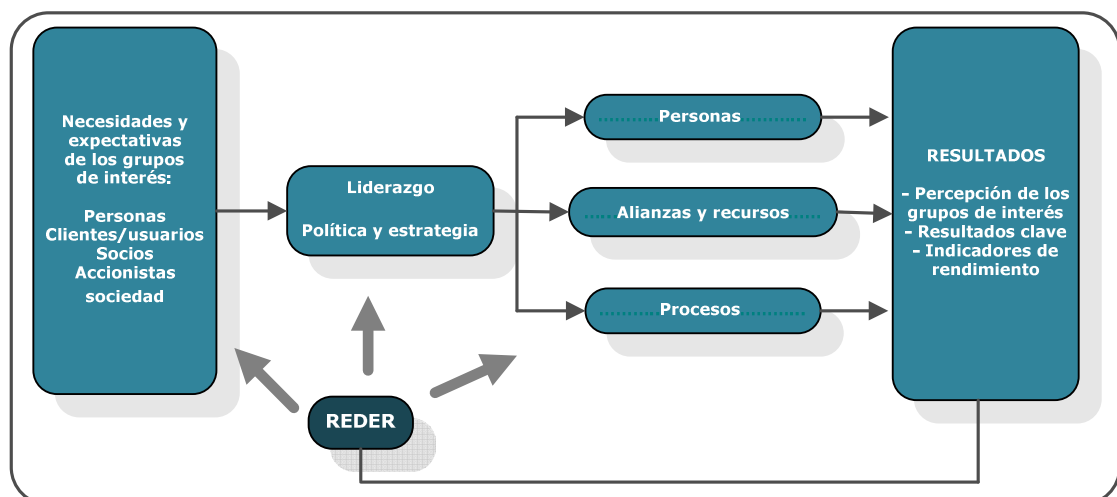
ENFOQUE; lo que la organización piensa hacer y las razones para ello. En una organización excelente, el enfoque será sano (con fundamento claro, con procesos bien definidos y desarrollados, enfocado claramente a los actores) y estará integrado (apoyará la política y la estrategia y estará adecuadamente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

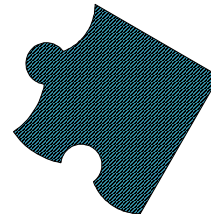
- ✖ Se planifican, gestionan y mejoran los recursos humanos.
- ✖ Se identifican, desarrollan y mantienen los conocimientos y las capacidades del personal.
- ✖ Se responsabiliza al personal y se le da autoridad.
- ✖ La organización dialoga con su personal.
- ✖ La organización remunera y reconoce a su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



2 RESULTADOS DEL TRABAJO DE CAMPO

Para la obtención de los resultados, a continuación mostramos el cuestionario utilizado.

El **instrumento resultante** es el siguiente:

A continuación se presentan una serie de acciones que se dan dentro de un centro educativo. Señale, según la escala propuesta, si en su centro de trabajo existen evidencias documentales de la realización de estas acciones.

A**SATISFACTORIO**

Existen evidencias documentales que apoyan la presunción de una realización ordenada y sistemática de acciones ligadas al sentido del elemento, y además que éstas se desarrollan de una manera eficaz, medible y de acuerdo a unas responsabilidades perfectamente definidas.

B**SUFICIENTE**

Existen evidencias documentales acerca de la realización de actividades ligadas al elemento, que permiten suponer que al menos en sus aspectos básicos éstas se desarrollarán de manera recurrente y ordenada, aunque existan aspectos secundarios no contemplados.

C**INSUFICIENTE**

Se aportan evidencias puntuales de la existencia de contenidos en la documentación del Sistema relacionados con la cuestión planteada por el elemento, pero no están correctamente definidas o no se plantean de manera sistemática.

D**AUSENCIA DE INFORMACIÓN**

No existe evidencia documental, o ésta es inadecuada, acerca del cumplimiento de la cuestión planteada por el elemento.



LIDERAZGO

		A	B	C	D
1	Elaboración de una declaración pública y por escrito que recoja la política, alcance y objetivos de calidad del centro				
2	Determinación de las funciones del equipo directivo para el desarrollo de los objetivos fundamentales del centro				
3	Establecimiento, por parte del equipo directivo, de medidas encaminadas a aumentar la implicación del personal del centro en actividades de mejora				
4	Establecimiento, por parte del equipo directivo, de actuaciones para comprender y satisfacer las necesidades y expectativas de todos/as los/as implicados/as en el centro				
5	Comunicación personal, por parte del equipo directivo, de los fines, objetivos, valores, planificación, estrategias y metas del centro, a las personas que prestan su servicio en el mismo				
6	Reconocimiento oportuno y adecuado de los esfuerzos y logros de equipos y personas del centro por parte del equipo directivo				
7	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				
8	Comunicación, por parte del equipo directivo, de los cambios y la razón de ser de los mismos al personal del centro y a otros grupos implicados				
9	Medición, por parte del equipo directivo, de la eficacia y eficiencia de los cambios				
10	Revisión, por parte del equipo directivo, de la eficacia de los cambios y de su adecuación a las necesidades actuales y futuras				
11	Gestión de la impartición de la formación a los miembros del centro por parte del equipo directivo				



PLANIFICACIÓN Y ESTRATEGIA

	A	B	C	D
12	Recogida y análisis de las necesidades y expectativas de los/as profesores/as para elaborar la planificación y estrategia del centro			
13	Recogida y análisis de las necesidades y expectativas de padres y madres de alumnos/as para elaborar la planificación y estrategia del centro			
14	Recogida y análisis de las necesidades y expectativas de los/as alumnos/as para elaborar la planificación y estrategia del centro			
15	Recogida y análisis de las necesidades y expectativas del personal de Administración y Servicios para elaborar la planificación y estrategia del centro			
16	Análisis de las evaluaciones de años anteriores para la elaboración de la planificación y estrategia del centro			
17	Análisis de las actividades realizadas por otros centros y rendimiento que obtienen de ellos para incorporarlas en su planificación y estrategia			
18	Identificación de factores clave para la mejora del centro			
19	Establecimiento del esquema general de los procesos clave imprescindibles para hacer realidad su planificación y estrategia			
20	Comunicación de su planificación y estrategia a los/as profesores/as			
21	Comunicación de su planificación y estrategia a los padres y madres de alumnos/as			
22	Comunicación de su planificación y estrategia a los/as alumnos/as			
23	Comunicación de su planificación y estrategia al personal de Administración y Servicios			



PERSONAL DEL CENTRO EDUCATIVO

	A	B	C	D
24	Organización del personal de acuerdo con la oferta educativa y la planificación del centro educativo			
25	Adaptación de los horarios del personal a las necesidades propias de la actividad del centro			
26	Aglutinar los resultados de satisfacción del personal del centro obtenidos respecto a distintos aspectos para mejorar la gestión de los recursos humanos			
27	Evaluación de las necesidades formativas del personal del centro			
28	Ejecución de planes formativos internos que garanticen que la labor de las personas que trabajan en el centro se ajuste a las necesidades actuales y futuras del mismo			
29	Puesta en marcha de medidas encaminadas a desarrollar la capacidad de trabajar en equipo entre el personal del centro			
30	Evaluación del desempeño del personal del centro			
31	Adopción de medidas para ayudar a mejorar el desempeño del personal del centro			
32	Puesta en marcha de iniciativas que estimulen al personal del centro a participar en acciones de mejora referidas a su actividad diaria			
33	Adopción de medidas encaminadas a facultar al personal para la toma de decisiones			
34	Identificación, por parte del centro, de sus necesidades de comunicación externas e internas			
35	Implantación y desarrollo de canales de comunicación verticales y horizontales			
36	Identificación y fomento de las oportunidades para que el personal del centro intercambie sus mejores prácticas, su experiencia y su conocimiento			
37	Planificación de medidas que potencien un buen ambiente de trabajo y cordialidad entre los/as compañeros/as del centro			
38	Facilitación de los recursos adecuados para el mejor desempeño del personal del centro			
39	Establecimiento y aplicación de medidas de prevención de riesgos laborales			
40	Establecimiento y aplicación de medidas medioambientales			
41	Establecimiento y aplicación de medidas de conciliación de la vida laboral y familiar a favor del personal del centro			



COLABORADORES Y RECURSOS

	A	B	C	D
42	Identificación de los/as colaboradores/as clave			
43	Evaluación de las incidencias de los/as colaboradores/as en el funcionamiento del centro			
44	Estructuración de las relaciones con los/as colaboradores/as para incrementar la eficiencia y posibilidades del centro			
45	Definición de los indicadores adecuados para una gestión eficaz y eficiente de los recursos económicos			
46	Evaluación y revisión de las estrategias y prácticas económicas propias de la gestión del centro			
47	Elaboración y actualización de los inventarios del material			
48	Desarrollo de una estrategia para mejorar la gestión de los recursos materiales			
49	Gestión de las instalaciones que favorezcan las buenas condiciones de trabajo y de seguridad e higiene personal			
50	Evaluación de los impactos negativos de equipamientos e instalaciones en el personal del centro (ergonomía, seguridad, higiene,...)			
51	Prevención de los impactos negativos en el personal del centro derivados de las instalaciones y equipamientos			
52	Gestión de las TICs teniendo en cuenta la planificación y estrategia del centro			
53	Evaluación de las TICs utilizadas en las actividades del centro para comprobar su eficacia			
54	Planificación y puesta en marcha de mecanismos de gestión de la entrada y salida de la información en función de la estrategia y planificación del centro educativo			
55	Mantenimiento de la información actualizada para toda la comunidad educativa			
56	Protección de la propiedad intelectual del personal del centro en sus diferentes actividades			



PROCESOS

		A	B	C	D
57	Definición de todos los procesos del centro, especialmente de los procesos clave, para la planificación y estrategia del centro				
58	Identificación de los/as responsables que intervienen en cada proceso				
59	Elaboración de procedimientos para aplicar a la gestión de los procesos				
60	Adopción de iniciativas encaminadas a estimular el carácter creativo e innovador del personal del centro				
61	Incorporación de las propuestas del personal del centro en el esquema general de los procesos				
62	Identificación y priorización de las oportunidades de mejora que incidan en el rendimiento de los procesos				
63	Establecimiento de métodos adecuados para gestionar eficazmente los cambios que se produzcan en los procesos				
64	Aplicación experimental de los nuevos procesos y control de sus efectos				
65	Comunicación de los cambios introducidos en los procesos a todos/as los/as interesados/as				
66	Medición de si se han alcanzado los resultados previstos como consecuencia de la implantación de los cambios en los procesos				
67	Diseño y desarrollo de los servicios y prestaciones del centro teniendo en cuenta las necesidades y expectativas de los/as usuarios/as				
68	Difusión, por parte del centro, de sus actividades con el objetivo de que sean conocidas por sus usuarios/as actuales y potenciales				
69	Asesoramiento al personal del centro sobre el uso responsable de documentos y materiales relativos a los procesos del centro				



RESULTADOS EN LOS/AS USUARIOS/AS DEL SERVICIO EDUCATIVO

		A	B	C	D
70	Utilización sistemática de algún instrumento para conocer la satisfacción de los/as usuarios/as con respecto a la imagen del centro				
71	Utilización sistemática de algún instrumento para conocer la satisfacción de los/as usuarios/as con respecto a los procesos del centro				
72	Utilización sistemática de algún instrumento para conocer la satisfacción de los/as usuarios/as con respecto a la organización y funcionamiento del centro				
73	Análisis de la evolución de la satisfacción de los/as usuarios/as del centro				
74	Utilización de indicadores de rendimiento (datos de carácter secundario) para medir la imagen del centro. (Ej: nº y naturaleza de premios y reconocimientos concedidos a los/as alumnos/as, profesores/as; nº de solicitudes de admisión en relación con las plazas ofertadas)				
75	Utilización de indicadores de rendimiento para medir los procesos del centro. (Ej: resultados académicos en las sucesivas evaluaciones, nº y naturaleza de los proyectos de innovación y/o mejora en los que participa el centro educativo, nº de entrevistas personales con alumnos/as, nº de entrevistas personales con padres y madres de alumnos/as, etc.)				
76	Utilización de indicadores de rendimiento para medir la organización y funcionamiento del centro. (Ej: nº de quejas, nº y tipo de demandas de información por parte de los/as usuarios/as, nº de incidencias disciplinarias, etc.)				
77	Análisis de la evolución de los indicadores de rendimiento del centro respecto a los/as usuarios/as				



RESULTADOS DEL PERSONAL

		A	B	C	D
78	Utilización sistemática de algún instrumento que mida la satisfacción del personal del centro respecto al desarrollo de su carrera profesional				
79	Utilización sistemática de algún instrumento que mida la satisfacción del personal del centro respecto al funcionamiento y programación del centro				
80	Utilización sistemática de algún instrumento que mida la satisfacción del personal del centro respecto a la política de Recursos Humanos del centro				
81	Análisis de la evolución de la satisfacción del personal del centro				
82	Utilización de indicadores de rendimiento para medir la motivación del personal del centro. (Ej: grado de participación en actividades de formación y desarrollo profesional, participación en programas y equipos de mejora, etc.)				
83	Utilización de indicadores de rendimiento para medir la satisfacción del personal del centro. (Ej: tasa de absentismo, nº de quejas y reclamaciones, nº de conflictos entre el personal del centro educativo, nº de conflictos del personal con los/as usuarios/as, etc.)				
84	Análisis de la evolución de los indicadores de rendimiento del centro respecto a su personal				



RESULTADOS EN EL ENTORNO DEL CENTRO

		A	B	C	D
85	Utilización de indicadores de rendimiento que midan la opinión de la sociedad sobre el centro (<i>Ej: N° de quejas realizadas por la población, etc.</i>)				
86	Obtención de indicadores de percepción de la sociedad sobre el centro				
87	Utilización de indicadores de rendimiento que midan la opinión de entidades u organismos dedicados a una función similar sobre el centro. (<i>Ej: reconocimientos explícitos recibidos por el centro educativo, informes de inspectores/as y otros profesionales y expertos/as, etc.</i>)				
88	Obtención de indicadores de percepción de entidades u organismos dedicados a una función similar sobre el centro				

RESULTADOS CLAVE

		A	B	C	D
89	Medición de los resultados de los procesos clave				
90	Medición de los resultados de la gestión del equipo directivo				
91	Medición de los resultados en la planificación y estrategia				
92	Medición de los resultados de la gestión de los recursos y colaboraciones				
93	Establecimiento de indicadores de organización del centro				
94	Establecimiento de indicadores de clima escolar				
95	Establecimiento de indicadores del proceso enseñanza - aprendizaje				
96	Establecimiento de indicadores de evaluación de los alumnos				
97	Establecimiento de indicadores de orientación y tutoría				
98	Establecimiento de indicadores de gestión del equipo directivo				



99	Establecimiento de indicadores de consecución de fines, objetivos y valores del centro educativo				
100	Establecimiento de indicadores de gestión de los recursos y de los colaboradores				



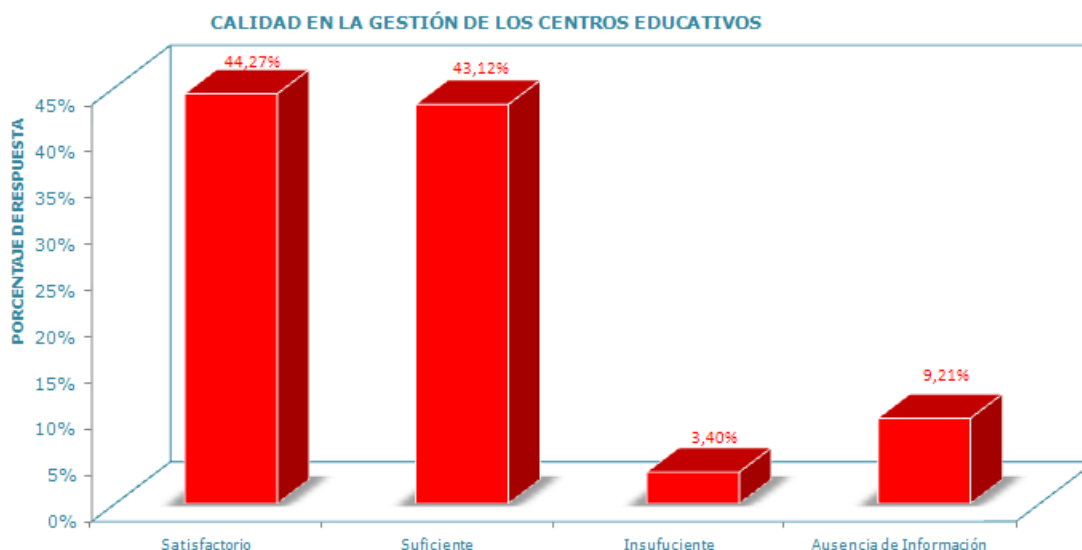
2.1

RESULTADOS GENERALES

En primer lugar mostramos los resultados globales obtenidos, sobre el conjunto de los indicadores del cuestionario.

Como podemos observar en el gráfico siguiente, cerca del 90% de las respuestas del cuestionario se concentran en las opciones de "Satisfactorio" y "Suficiente", frente al 9,21% de respuesta de "Ausencia de Información" y el 3,40% de "Insuficiente".

Gráfico 1. Calidad en la Gestión de los centros educativos



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en el trabajo de campo

Atendiendo ahora al porcentaje de respuesta en función de cada indicador presentado, vemos en el gráfico siguiente como en todos los indicadores presentados, en mayor porcentaje de respuesta se encuentra en las opciones de Satisfactorio y Suficiente.

Vemos, por ejemplo, en el caso de los Indicadores "Resultados Clave" y "Liderazgo", como la opción de **Satisfactorio** es significativamente superior al resto de las opciones.

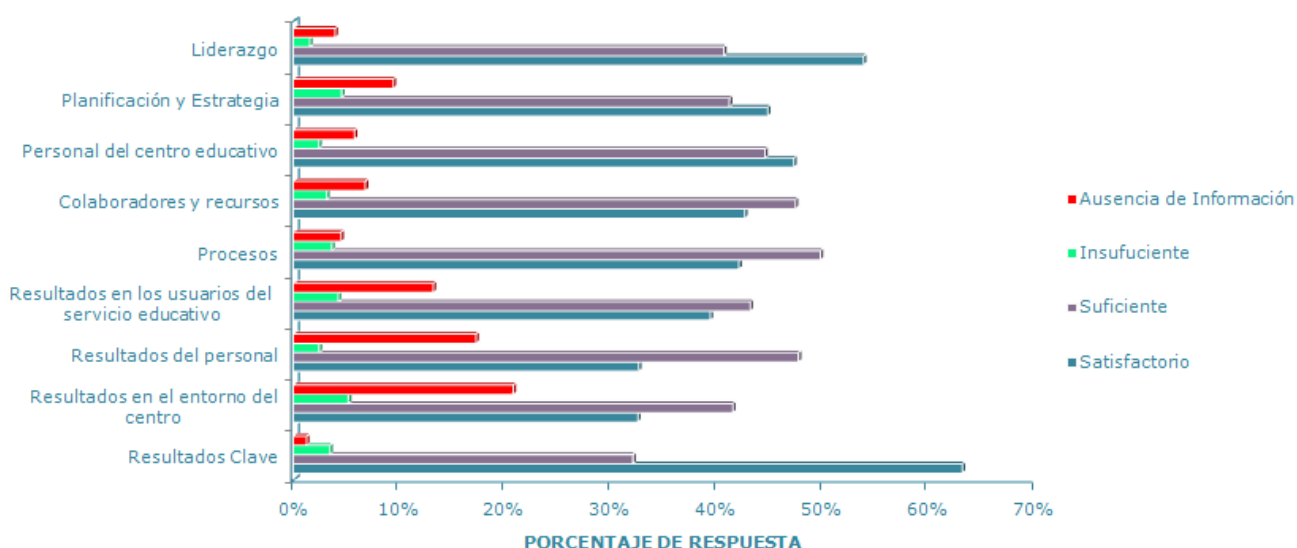


Por otro lado, vemos que en indicadores como "Resultados de personal" y "Resultados del entorno del centro" la opción más frecuente ha sido la de **Suficiente**.

Con respecto a la opción de **Insuficiente**, vemos en el gráfico siguiente que es la opción menos valorada en el conjunto de todos los indicadores.

Y, por último, la opción de **Ausencia de Información** está más presente en indicadores como "Resultados en el entorno del centro", "Resultados de personal" y "Resultado de los usuarios del centro educativo".

Gráfico 2. Porcentaje de respuesta en función de los indicadores

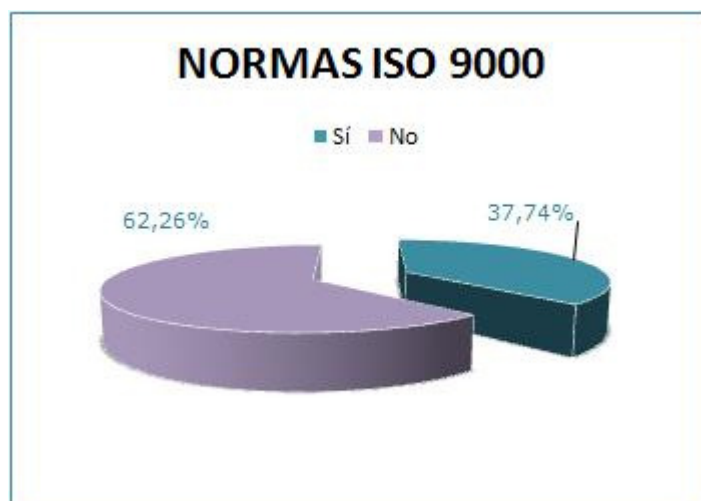


Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en el trabajo de campo

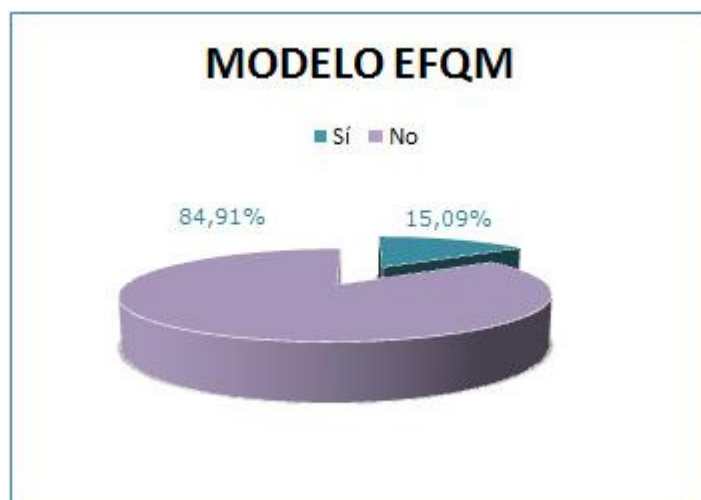
A continuación mostramos el porcentaje de centros que poseen Normas ISO 9000 o/y el modelo EFQM para la gestión de los centros educativos.

Como vemos en el gráfico 3, tan solo el 37,74% de los centros encuestados poseen normas ISO 9000 para la gestión de los centros educativos.

Con respecto a la posesión del Modelo EFQM, el porcentaje de centros que poseen este tipo de modelo para la gestión de sus centros es inferior, ya que tan solo el 15,09% de los colegios entrevistados poseen este tipo de normas.

**Gráfico 3. Porcentaje de centros que poseen NORMAS ISO 9000**

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en el trabajo de campo

Gráfico 4. Porcentaje de centros que posee MODELO EFQM

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en el trabajo de campo

A modo de resumen podemos decir, que atendiendo a la frecuencia de la respuesta global del cuestionario, en todos los indicadores presentados la respuesta mayoritaria es positiva.

A continuación mostramos dos datos obtenidos en función de cada indicador, para una vez finalizado, mostrar las diferencias entre los mismos.



2.2

RESULTADOS DE LIDERAZGO

El indicador de **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.

El indicador de liderazgo está compuesto de los siguientes ítems:

- ✖ **ÍTEM 1:** Elaboración de una declaración pública y por escrito que recoja la política, alcance y objetivos de calidad del centro.
- ✖ **ÍTEM 2:** Determinación de las funciones del equipo directivo para el desarrollo de los objetivos fundamentales del centro.
- ✖ **ÍTEM 3:** Establecimiento, por parte del equipo directivo, de medidas encaminadas a aumentar la implicación del personal del centro en actividades de mejora.



- ✖ **ÍTEM 4:** Establecimiento, por parte del equipo directivo, de actuaciones para comprender y satisfacer las necesidades y expectativas de todos/as los/as implicados/as en el centro.
- ✖ **ÍTEM 5:** Comunicación personal, por parte del equipo directivo, de los fines, objetivos, valores, planificación, estrategias y metas del centro, a las personas que prestan su servicio en el mismo.
- ✖ **ÍTEM 6:** Reconocimiento oportuno y adecuado de los esfuerzos y logros de equipos y personas del centro por parte del equipo directivo.
- ✖ **ÍTEM 7:** 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.
- ✖ **ÍTEM 8:** Comunicación, por parte del equipo directivo, de los cambios y la razón de ser de los mismos al personal del centro y a otros grupos implicados.
- ✖ **ÍTEM 9:** Medición, por parte del equipo directivo, de la eficacia y eficiencia de los cambios.
- ✖ **ÍTEM 10:** Revisión, por parte del equipo directivo, de la eficacia de los cambios y de su adecuación a las necesidades actuales y futuras.
- ✖ **ÍTEM 11:** Gestión de la impartición de la formación a los miembros del centro por parte del equipo directivo.

Una vez definido el significado del indicador y los ítems que lo compone, pasamos a mostrar los resultados obtenidos.

Comenzamos mostrando el promedio de la frecuencia de respuesta del indicador de Liderazgo. Como vemos en el gráfico siguiente, el 53,86% de las respuestas del indicador corresponden a la opción de "Satisfactorio" y el 40,65% corresponde a la opción de "Suficiente".

Por otro lado, las opciones de "Insuficiente" y "Ausencia de Información" han obtenido un porcentaje muy bajo de respuesta (1,54% y 3,95% respectivamente).

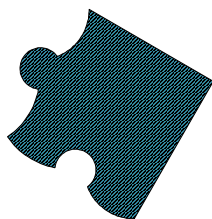
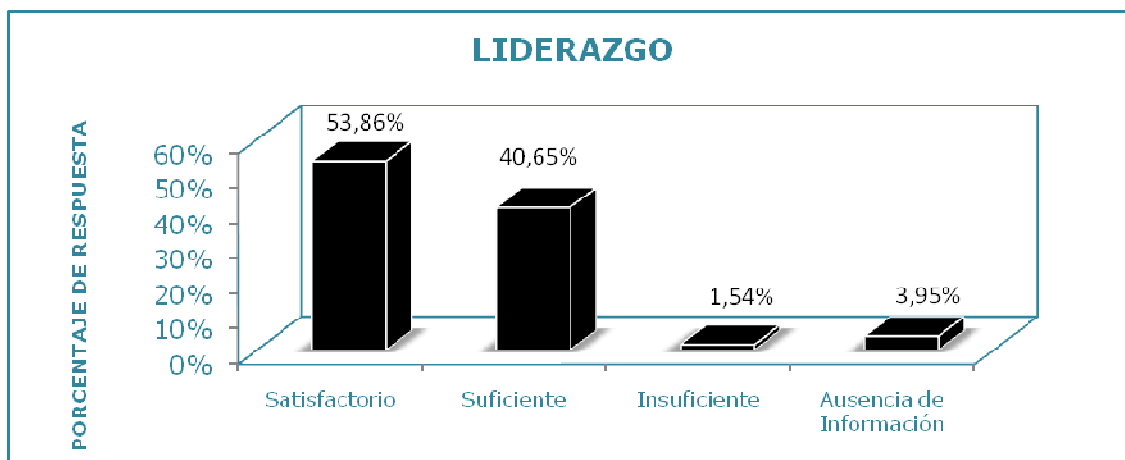


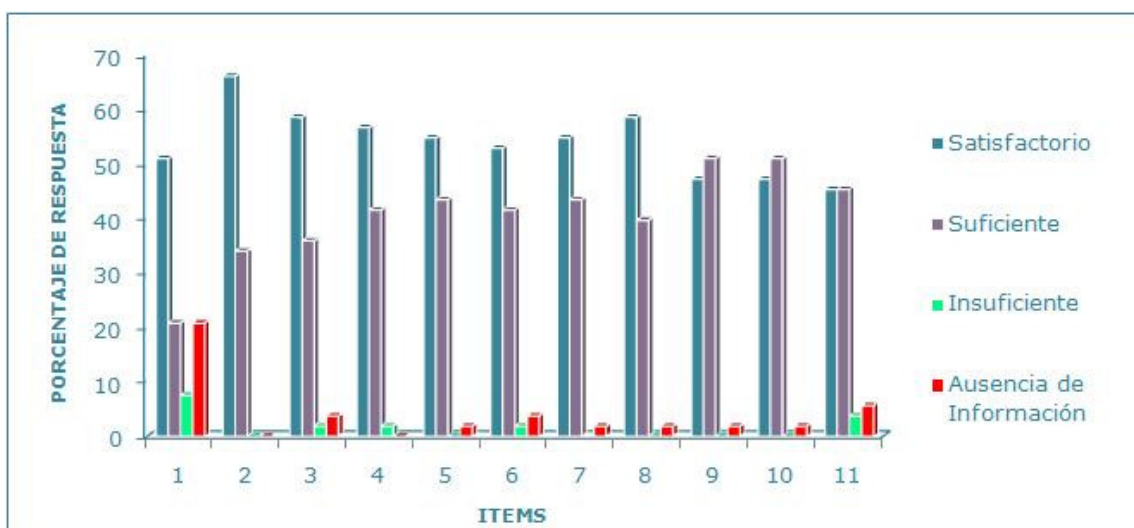
Gráfico 5. Promedio de la frecuencia de respuesta de Liderazgo

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en el trabajo de campo

En segundo lugar mostramos los porcentajes de respuesta de los ítems que componen el indicador de **Liderazgo**.

Con carácter general vemos como en todos los ítems del indicador la opción de "Satisfactorio" y "Suficiente" es la mayoritaria.

El ítem más diferenciado es el primero, donde las respuestas están más distribuidas entre las cuatro opciones. Así, con respecto a la *elaboración de una declaración pública y por escrito que recoja la política, alcance y objetivos de calidad del centro*, existe un porcentaje importante de respuestas de Ausencia de Información.

Gráfico 6. Porcentaje de respuesta de cada ítem del indicador de Liderazgo

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en el trabajo de campo



A continuación mostramos los resultados del indicador en función de las variables moduladoras que configuran.

Análisis diferencial del Liderazgo en función del TIPO DE CENTRO

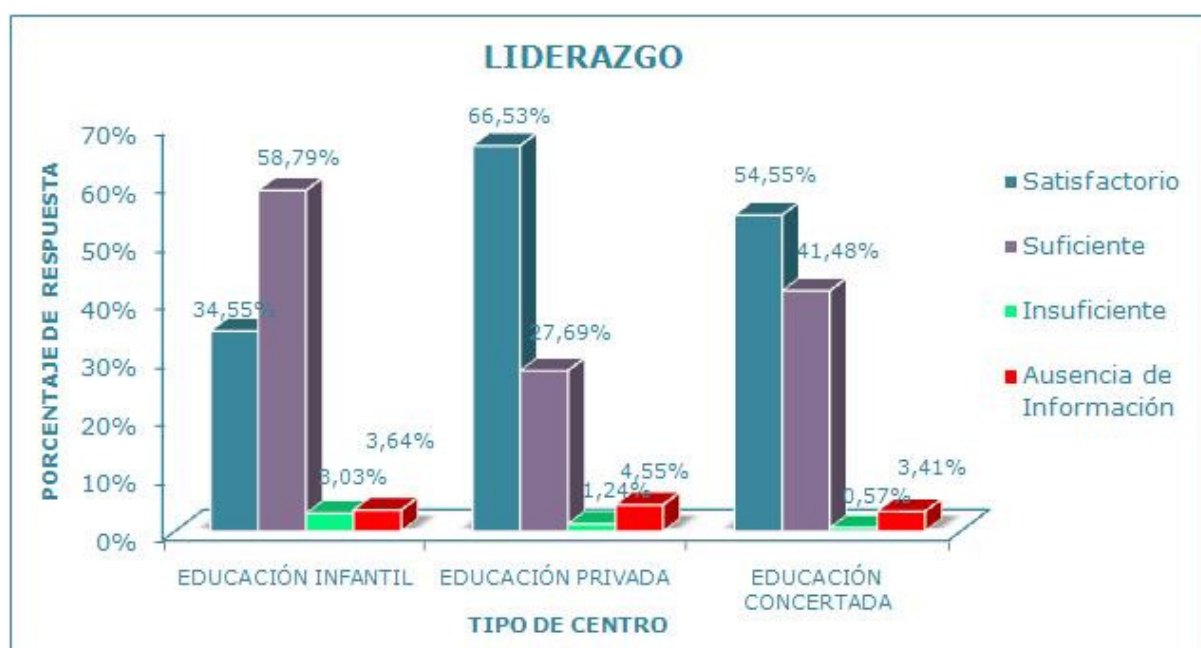
Como podemos ver en el gráfico siguiente, no existen grandes diferencias entre los grupos presentados (Centros de Educación Infantil, Centros de Educación Privada y Centros de Educación Concertada), ya que en los tres las respuestas mayoritarias se encuentran en las opciones de Satisfactorio y Suficiente.

En el caso de los **Centros de Educación Infantil**, cerca del 60% de las respuestas sobre el indicador de Liderazgo lo consideran Suficiente, frente al cerca del 35% que lo consideran Satisfactorio. Las opciones de respuesta de "Insuficiente" y "Ausencia de Información" son prácticamente inexistentes.

En el caso de los **Centros de Educación Privada**, el 66,53% de respuesta sobre el indicador de Liderazgo corresponde a la opción de "Satisfactorio", frente a menos del 30% con la opción de "Suficiente". Con respecto al resto de las opciones marcadas, el porcentaje de respuesta también es muy poco significativo, alcanzando solamente algo más del 5%.

Con respecto al porcentaje de respuesta en los **Centros de Educación Concertada**, obtenemos similares resultados que en el grupo anterior, siendo mayoritarias las respuestas de "Satisfactorio" y "Suficiente".

Gráfico 7. Porcentaje de respuesta de Liderazgo en función del tipo de centro



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en el trabajo de campo



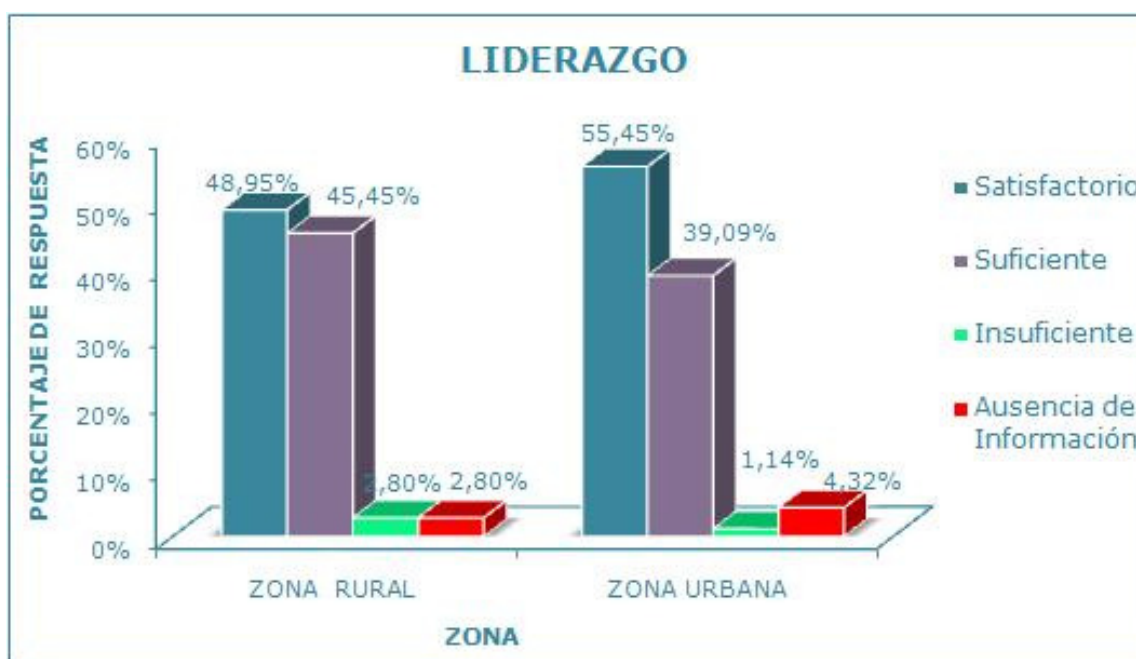
Análisis diferencial del Liderazgo en función de la Zona Geográfica

Con respecto al indicador de Liderazgo, hemos analizado las diferencias en función de la respuesta de centros situados en las zonas rurales de Asturias y los que se encuentran en zonas urbanas.

Como podemos ver en el gráfico siguiente, en ambos casos el porcentaje de respuesta es muy similar, siendo las opciones de Satisfactorio y Suficiente las más puntuadas. Sin embargo, vemos que en los centros de zona urbana el porcentaje de respuesta de la opción de "Satisfactorio" es ligeramente superior que con respecto a las respuestas de los centros de ámbito rural y a la inversa en el caso de la opción de respuesta de "Suficiente".

A continuación mostramos los datos de forma gráfica.

Gráfico 8. Porcentaje de respuesta de Liderazgo en función de la Zona



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en el trabajo de campo



Análisis diferencial del Liderazgo en función del número de trabajadores de los centros

Con respecto a las diferencias de los centros en función del número de trabajadores con respecto al indicador de liderazgo, vemos como todos los grupos consideran "Satisfactorio" y "Suficiente" el indicador, sin embargo existen algunas diferencias entre los grupos.

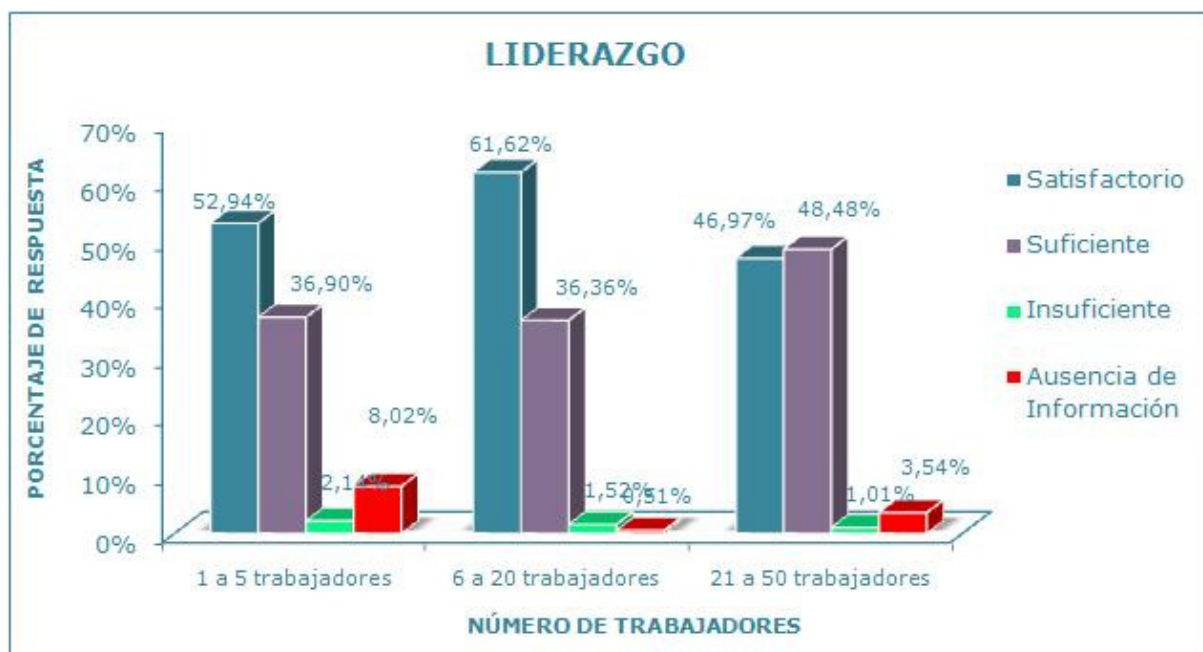
Así, en los **centros de entre 1 a 5 trabajadores**, poco más del 50% de las respuestas obtenidas se corresponden con un liderazgo satisfactorio; cerca del 37% supone un liderazgo suficiente, el 2,14% Insuficiente y el 8% con respuesta de Ausencia de Información.

En los **centros de entre 6 a 20 trabajadores**, más del 60% de la respuesta se concentra en un liderazgo Satisfactorio, cerca del 37% Suficiente y el restante 2% a Insuficiente o Ausencia de Información.

En los centros de entre 21 a 50 trabajadores, más de 95% de las respuestas afirman poseer un liderazgo Satisfactorio o Suficiente, frente a menos del 5% restante que responden a las opciones de Insuficiente y Ausencia de Información.

A continuación mostramos los datos de forma gráfica.

Gráfico 9. Porcentaje de respuesta de Liderazgo en función del número de trabajadores de los centros



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en el trabajo de campo



Análisis diferencial del Liderazgo en función del Año de apertura del centro

Con respecto a la variable moduladora Año de Apertura, tampoco se detectan grandes diferencias entre los grupos establecidos.

En función del porcentaje acumulado de respuesta hemos distribuido los centros en tres periodos temporales: **antes de 1969**, **de 1969 a 1989** y **de 1990 a la actualidad**.

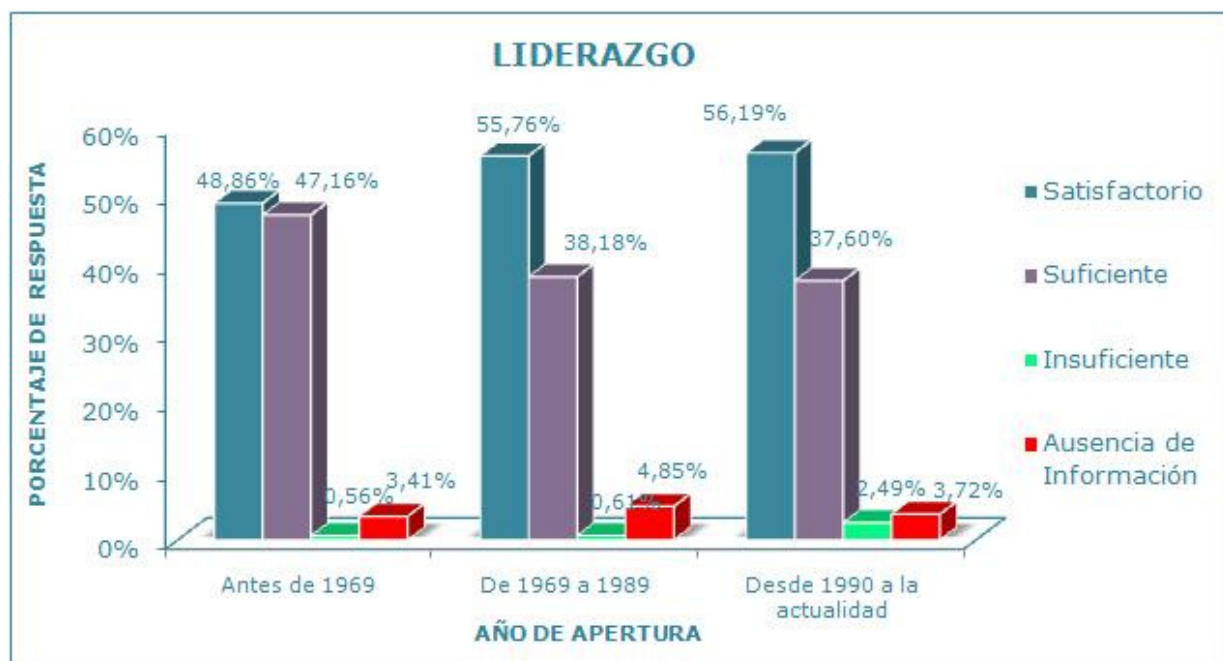
Como podemos observar en el gráfico siguiente, son los centros creados a partir de 1990 los que consideran el Liderazgo como Satisfactorio, aunque el porcentaje medio de frecuencia de respuesta es muy similar al de los centros de entre 1969 y 1989.

Por otro lado, los centros cuya apertura se produce antes de 1969, son los que califican al liderazgo como suficiente en un porcentaje mayor (47,16%).

Por último, los porcentajes de respuesta sobre un liderazgo Insuficiente o de Ausencia de Información se muestra de forma muy poco significativa en los tres grupos presentados, obteniendo el mayor porcentaje de representación (alrededor del 5%) en los centros cuya apertura se sitúa entre los años 1969 y 1989.

A continuación mostramos los datos de forma gráfica.

Gráfico 10. Porcentaje de respuesta de Liderazgo en función del Año de Apertura de los Centros



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en el trabajo de campo



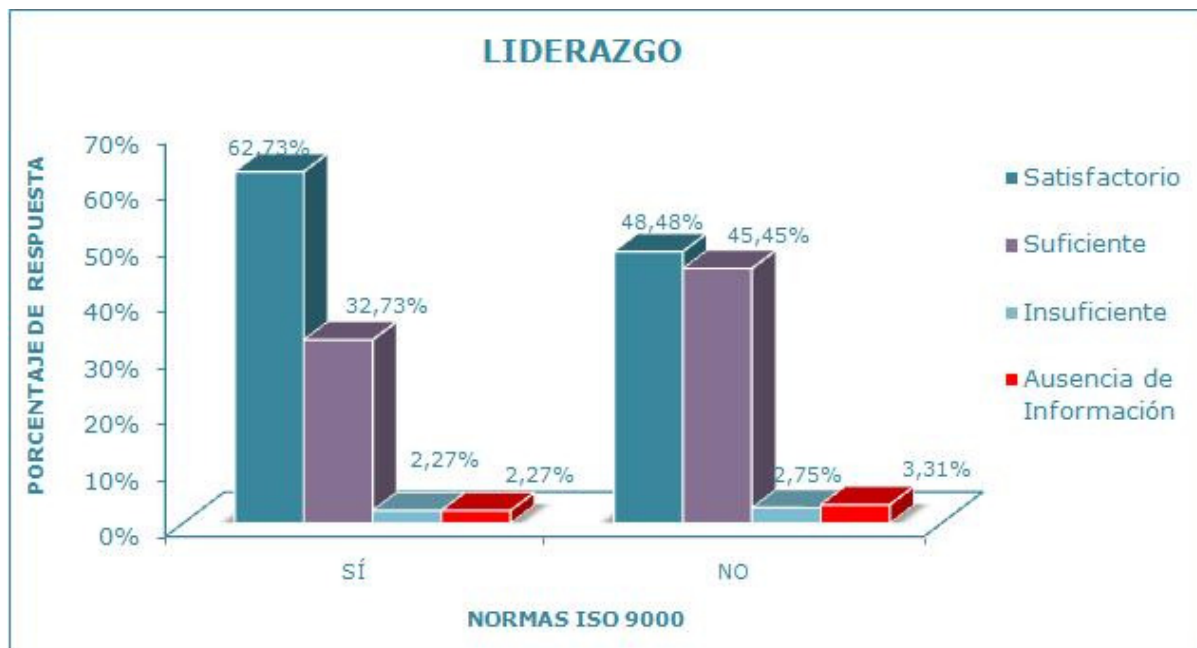
Análisis diferencial del Liderazgo en función de la tenencia de Normas ISO 9000

Como podemos ver en el gráfico siguiente, no existen grandes diferencias en el porcentaje de respuesta entre los centros que poseen Normas ISO 9000 para la gestión de sus centros y entre los que no las poseen

Sin embargo, vemos como aquellos centros que poseen estas normas, consideran en un porcentaje mayor (62,73%) que el indicador liderazgo es satisfactorio en su centro, frente a un 48,48% de respuesta en los centros que lo las poseen.

A continuación mostramos los datos de forma gráfica.

Gráfico 11. Porcentaje de respuesta de Liderazgo en función de la tenencia de Normas ISO 9000 de los centros



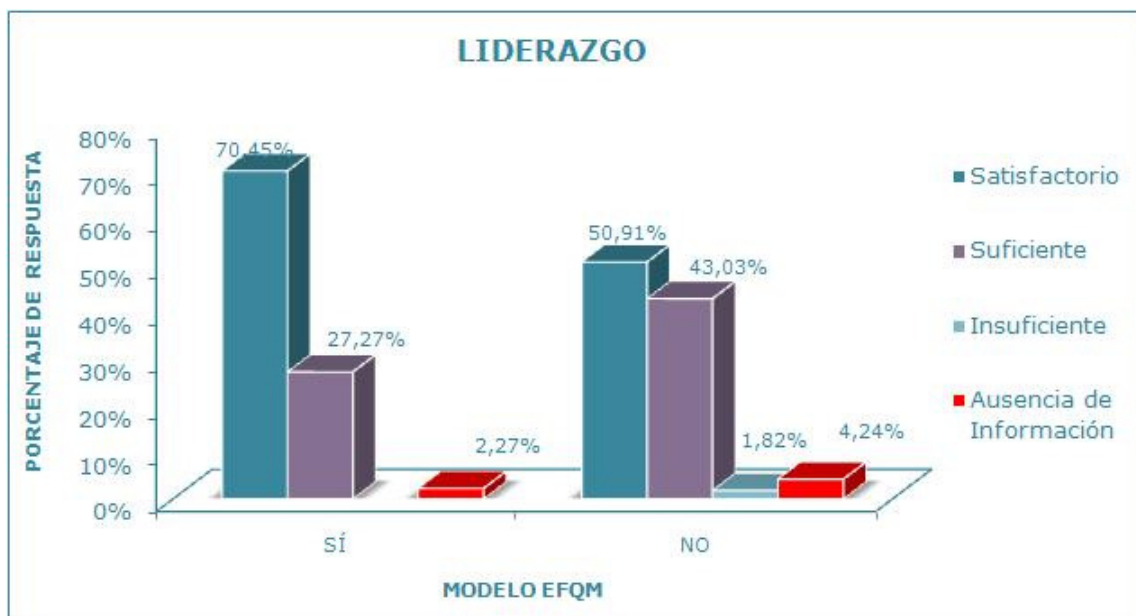
Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en el trabajo de campo

Análisis diferencial del Liderazgo en función de la tenencia de MODELO EFQM

Como podemos ver en el gráfico siguiente, al igual que ocurría en la situación anterior, los centros educativos con un modelo EFQM instalado para la gestión de sus centros, considera que el liderazgo en sus centros es satisfactorio en un porcentaje mayor al de los centros que no lo poseen.



Gráfico 12. Porcentaje de respuesta de Liderazgo en función de la tenencia del MODELO EFQM en los centros



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en el trabajo de campo

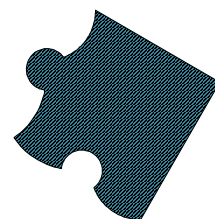


2.3 RESULTADOS DE PLANIFICACIÓN Y ESTRATEGIA

A la hora de hablar de PLANIFICACIÓN Y ESTRATEGIA en nuestro cuestionario, hablamos de 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.

Los ítems que conforman este indicador son:

- ✖ Recogida y análisis de las necesidades y expectativas de los/as profesores/as para elaborar la planificación y estrategia del centro.
- ✖ Recogida y análisis de las necesidades y expectativas de padres y madres de alumnos/as para elaborar la planificación y estrategia del centro.
- ✖ Recogida y análisis de las necesidades y expectativas de los/as alumnos/as para elaborar la planificación y estrategia del centro.
- ✖ Recogida y análisis de las necesidades y expectativas del personal de Administración y Servicios para elaborar la planificación y estrategia del centro.
- ✖ Análisis de las evaluaciones de años anteriores para la elaboración de la planificación y estrategia del centro.
- ✖ Análisis de las actividades realizadas por otros centros y rendimiento que obtienen de ellos para incorporarlas en su planificación y estrategia.
- ✖ Identificación de factores clave para la mejora del centro.

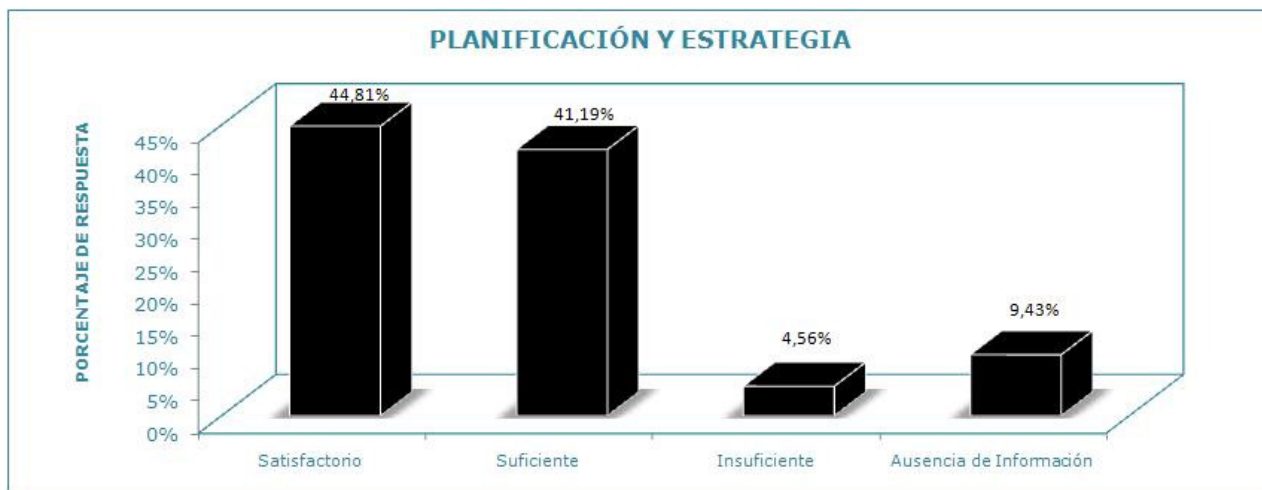


- ✗ Establecimiento del esquema general de los procesos clave imprescindibles para hacer realidad su planificación y estrategia.
- ✗ Comunicación de su planificación y estrategia a los/as profesores/as.
- ✗ Comunicación de su planificación y estrategia a los padres y madres de alumnos/as.
- ✗ Comunicación de su planificación y estrategia a los/as alumnos/as.
- ✗ Comunicación de su planificación y estrategia al personal de Administración y Servicios.

Una vez definido el significado del indicador y los ítems que lo compone, pasamos a mostrar los resultados obtenidos.

Con respecto al promedio en la frecuencia de respuesta del indicador Planificación y Estrategia, vemos como el 44,81% de los centros participantes lo consideran "Satisfactorio", el 41,19% lo considera "Suficiente", el 4,56% lo considera Insuficiente y el 9,43% considera que posee Ausencia de Información con respecto a este indicador.

Gráfico 13. Promedio de la frecuencia de respuesta de PLANIFICACIÓN Y ESTRATEGIA



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en el trabajo de campo

En segundo lugar mostramos los porcentajes de respuesta de los ítems que componen el indicador de **Planificación y Estrategia**.



Con carácter general vemos como en todos los ítems que componen el indicador, el mayor porcentaje de respuesta se encuentra en las opciones de Satisfactorio y Suficiente, pero sí observamos algunas diferencias.

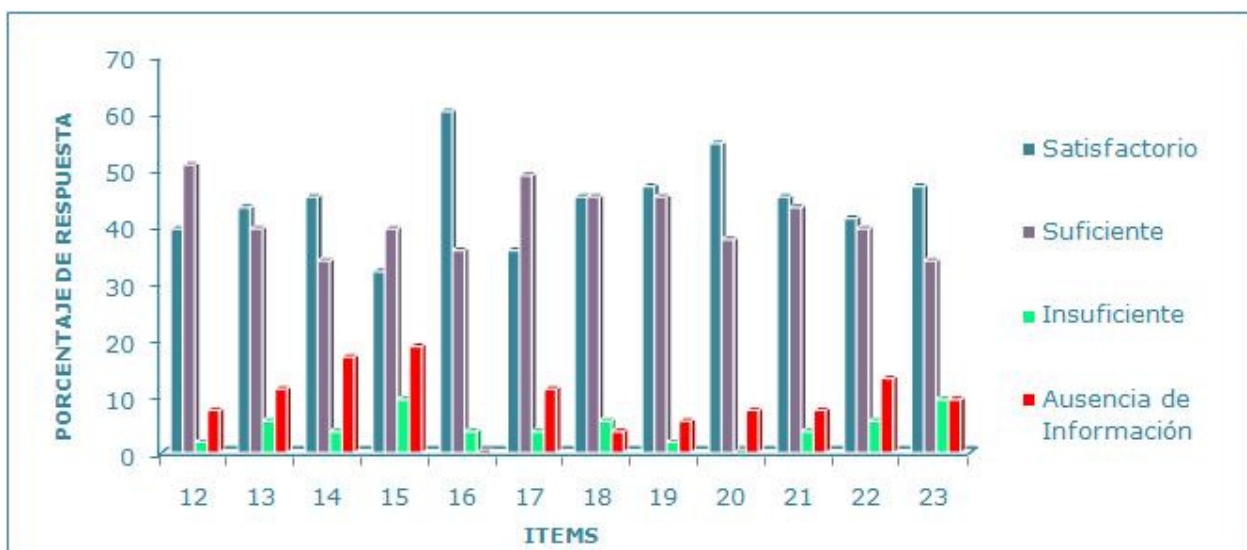
Así, el mayor porcentaje de respuesta de **"Satisfactorio"** se da en el ítem 16: **Análisis de las evaluaciones de años anteriores para la elaboración de la planificación y estrategia del centro.**

El mayor porcentaje de respuesta de la opción de **"Suficiente"** se da en el ítem 12: **Recogida y análisis de las necesidades y expectativas de los/as profesores/as para elaborar la planificación y estrategia del centro.**

El mayor porcentaje de respuesta de la opción de **"Insuficiente"** se da en los ítems 15: **Recogida y análisis de las necesidades y expectativas del Personal de Administración y Servicios para elaborar la planificación y estrategia del centro** y 23: **Comunicación de su planificación y estrategia al personal de Administración y Servicios.**

Por último, el mayor porcentaje de respuesta de la opción **"Ausencia de Información"**, se da en el ítem 14: **Recogida y análisis de las necesidades y expectativas de los/as alumnos/as para elaborar la planificación y estrategia del centro** y 15: **Recogida y análisis de las necesidades y expectativas del Personal de Administración y Servicios para elaborar la planificación y estrategia del centro.**

Gráfico 14. Porcentaje de respuesta de cada ítem del indicador PLANIFICACIÓN Y ESTRATEGIA



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en el trabajo de campo



A continuación mostramos los resultados del indicador en función de las variables moduladoras que configuran.

Análisis diferencial del indicador de Planificación y Estrategia en función del TIPO DE CENTRO

En el siguiente gráfico se muestran las diferencias de los resultados sobre Planificación y Estrategia en función del tipo de centro.

Así vemos que en el caso de los **centros de educación infantil**, el 51,11% de las respuestas obtenidas valoran como **"Suficiente"** el indicador de Planificación y Estrategia.

Los **centros de educación privada** valoran mayoritariamente con un 55,68% como **"Satisfactorio"** el indicador de Planificación y Estrategia.

El tipo de centro que califica con un mayor porcentaje el indicador como **"Insuficiente"** son los **centros de Educación Concertada**, con cerca de un 10%. En los otros tipos de centros, la opción de Insuficiente es residual.

Por último, si atendemos al porcentaje de respuesta sobre la opción de **"Ausencia de Información"**, vemos como son los **centros de educación infantil** los que lo valoran en un porcentaje mayor (16,11%), frente a los centros de educación concertada, donde la valoración media se sitúa entorno al 2,60%.

Gráfico 15. Porcentaje de respuesta Planificación y Estrategia en función del tipo de Centro



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en el trabajo de campo



Análisis diferencial del indicador de Planificación y Estrategia en función de la ZONA: Rural-Urbano

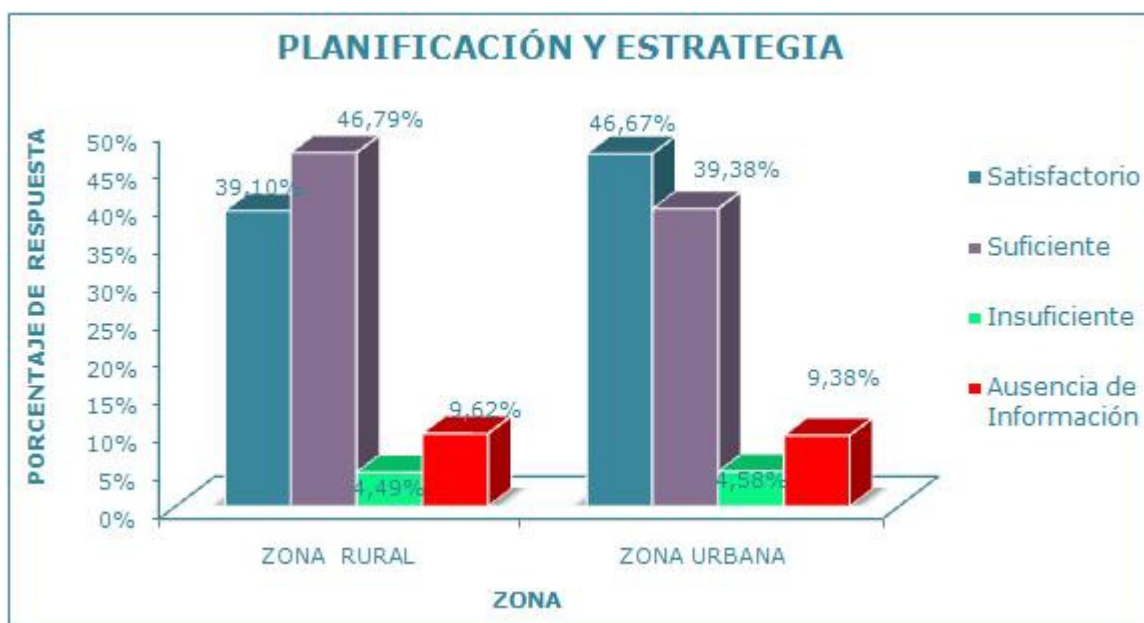
Estableciendo la diferenciación entre centros en función de la zona geográfica en la que se encuentran dentro del Principado de Asturias, vemos en el gráfico siguiente que no existen diferencias entre los grupos, ya que los porcentajes obtenidos en los dos casos son muy similares.

Así vemos que en los dos casos, más del 85% de las respuestas sobre el indicador se concentran en las opciones de **"Satisfactorio"** y **"Suficiente"**; siendo mayoritariamente satisfactorio en los centros situados en la zona urbana y, mayoritariamente suficiente en los centros situados en zona rural.

Con respecto al porcentaje de respuesta de las opciones de **"Insuficiente"** y **"Ausencia de Información"**, vemos como los porcentajes de respuestas son minoritarios en los dos casos y además con un porcentaje muy similar entre los dos grupos.

A continuación mostramos los datos de forma gráfica.

Gráfico 16. Porcentaje de respuesta de Planificación y Estrategia en función de la Zona



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en el trabajo de campo



Análisis diferencial del indicador de Planificación y Estrategia en función del número de trabajadores del centro.

Atendiendo a la valoración obtenida sobre el indicador de Planificación y Estrategia en función del número de trabajadores del centro, vemos como en los centros de entre **1 a 5 trabajadores**, el porcentaje mayoritario de respuesta del indicador se ha obtenido en la opción de **"Satisfactorio"** (50,49%).

En el caso de los **centros de entre 6 y 20 trabajadores** y los **centros de 21 a 50 trabajadores**, el porcentaje mayoritario lo ha obtenido la opción de **"Suficiente"**, aunque la opción de Satisfactorio ha alcanzado valores muy cercanos.

Destaca en el caso del indicador de Planificación y Estrategia, que en el caso de los **centros de 1 a 5 trabajadores** existe un porcentaje bastante elevado (cerca del 20%) de valoración de **"Ausencia de Información"**

A continuación mostramos los datos obtenidos de forma gráfica.

Gráfico 17. Porcentaje de respuesta de Planificación y Estrategia en función del número de trabajadores del centro



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en el trabajo de campo



Análisis diferencial del indicador de Planificación y Estrategia en función del Año de Apertura del Centro.

En este epígrafe mostramos los datos acerca de los resultados medios obtenidos del indicador de Planificación y Estrategia, diferenciando los centros en función del Año de Apertura del mismo.

Como podemos observar en el gráfico siguiente, los **centros instaurados antes del año 1969** valoran mayoritariamente el indicador de Planificación y Estrategia como **"Suficiente"** (50,52%)

Sin embargo, **los centros creados desde el año 1969 a la actualidad**, valoran mayoritariamente el indicador como **"Satisfactorio"**. Por otro lado, estos centros han valorado con un porcentaje mayor la opción de "Ausencia de Información" con respecto a los centros más antiguos.

A continuación mostramos los datos de forma gráfica

Gráfico 18. Porcentaje de respuesta de Planificación y Estrategia en función del Año de Apertura del centro



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en el trabajo de campo



Análisis diferencial del indicador de Planificación y Estrategia en función de la tenencia de Normas ISO 9000

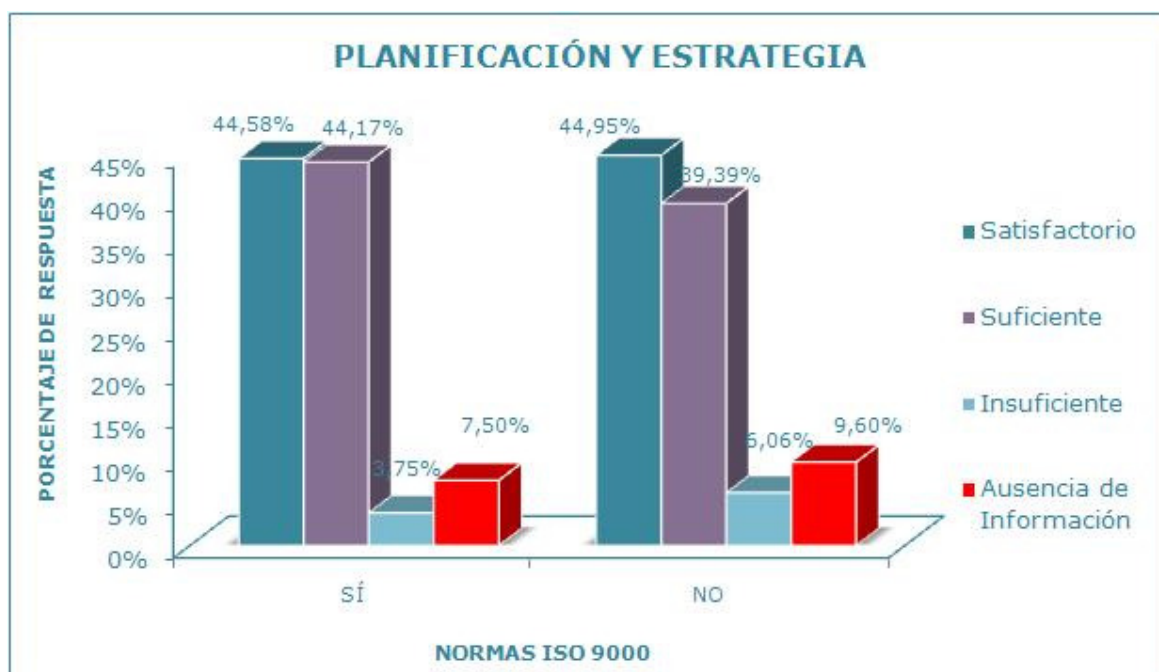
Atendiendo a la valoración del indicador de Planificación y Estrategia diferenciando los centros educativos en función de si tienen o no Normas ISO 9000 para la gestión del centro, vemos en el gráfico siguiente que apenas existen diferencias entre unos y otros.

En los dos casos, más del 80% de las valoraciones del indicador se han centrado en las opciones de "Satisfactorio" y "Suficiente". Las valoraciones de "Insuficiente" y "Ausencia de Información" no alcanzan el 15% en ninguno de los dos casos.

Así, podemos afirmar que no existen diferencias entre unos y otros a la hora de valorar el indicador de Planificación y Estrategia.

A continuación mostramos los datos de forma gráfica.

Gráfico 19. Porcentaje de respuesta de Planificación y Estrategia en función de la tenencia de NORMAS ISO 9000



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en el trabajo de campo



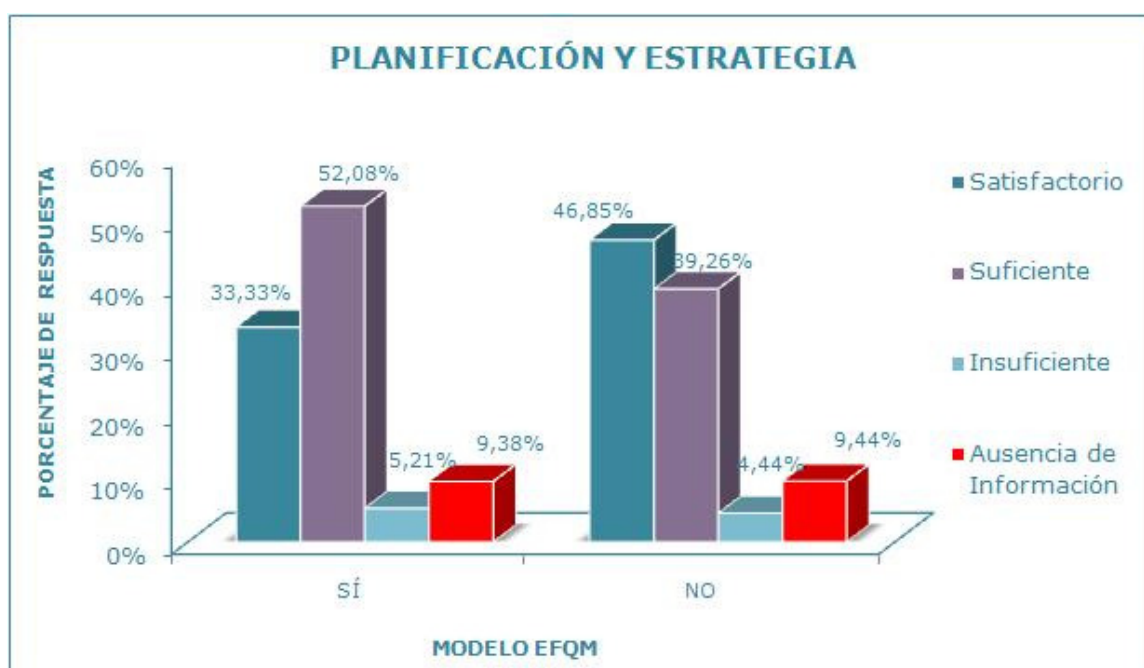
Análisis diferencial del indicador de Planificación y Estrategia en función de la tenencia de MODELO EFQM

En este caso observamos las diferencias existentes a la hora de valorar el indicador de Planificación y Estrategia en función de si los centros poseen o no modelos de gestión EFQM.

Según lo que podemos observar en el gráfico, no existen grandes diferencias, ya que tanto unos como otros valoran este indicador de forma muy mayoritaria como **"Satisfactorio"** y **"Suficiente"**.

A continuación mostramos los datos de forma gráfica.

Gráfico 20. Porcentaje de respuesta de Planificación y Estrategia en función de la tenencia del MODELO EFQM



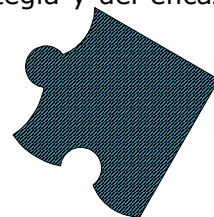
Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en el trabajo de campo



2.4 RESULTADOS DE 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.

El indicador de Personal del Centro Educativo está compuesto de los siguientes ítems:

- ✖ Organización del personal de acuerdo con la oferta educativa y la planificación del centro educativo.
- ✖ Adaptación de los horarios del personal a las necesidades propias de la actividad del centro.
- ✖ Aglutinar los resultados de satisfacción del personal del centro obtenidos con respecto a los distintos aspectos para mejorar la gestión de los recursos humanos.
- ✖ Evaluación de las necesidades formativas del personal del centro.
- ✖ Ejecución de planes formativos internos que garanticen que la labor de las personas que trabajan en el centro se ajuste a las necesidades actuales y futuras del mismo.
- ✖ Puesta en marcha de medidas encaminadas a desarrollar la capacidad de trabajar en equipo entre el personal del centro.

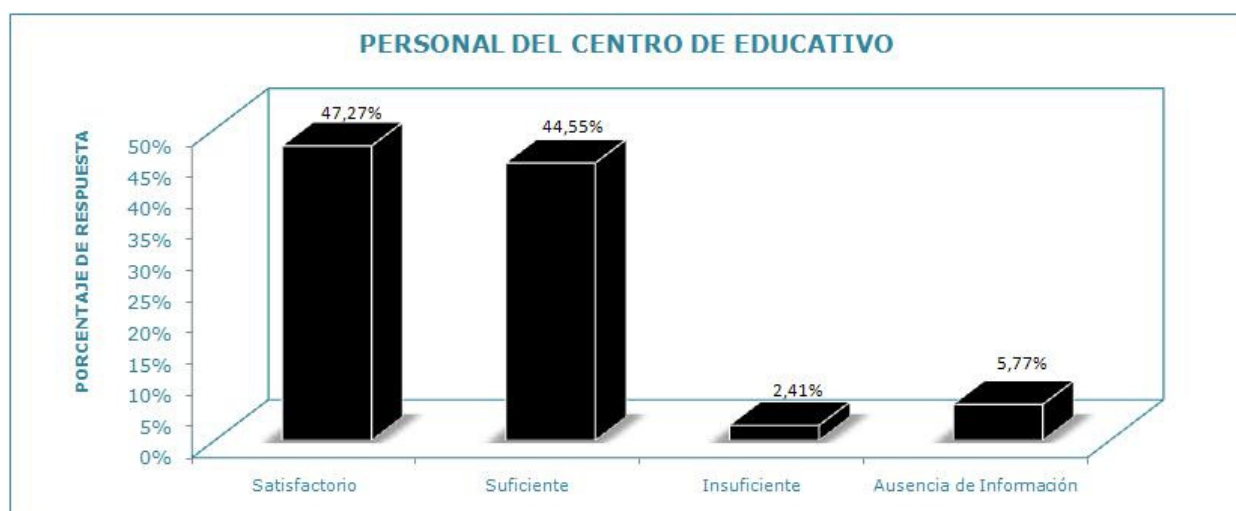




- ✖ Evaluación del desempeño del personal del centro.
- ✖ Adopción de medidas encaminadas a facultar al personal para la toma de decisiones.
- ✖ Identificación, por parte del centro, de sus necesidades de comunicación externas e internas.
- ✖ Implantación y desarrollo de canales de comunicación verticales y horizontales.
- ✖ Identificación y fomento de las oportunidades para que el personal del centro intercambie sus mejores prácticas, su experiencia y su conocimiento.
- ✖ Planificación de medidas que potencien un buen ambiente de trabajo y cordialidad entre los/as compañeros/as del centro.
- ✖ Facilitación de recursos adecuados para el mejor desempeño del personal del centro.
- ✖ Establecimiento y aplicación de medidas de prevención de riesgos laborales.
- ✖ Establecimiento y aplicación de medidas medioambientales.
- ✖ Establecimiento y aplicación de medidas de conciliación de la vida laboral y familiar a favor del personal del centro.

Una vez definido el significado del indicador y los ítems que lo compone, pasamos a mostrar los resultados obtenidos. Atendiendo a los resultados medios de respuesta del indicador, vemos como éstas siguen la tónica de los anteriores indicadores analizados. Más del 90% de las respuestas sobre el indicador lo valoran como "Satisfactorio" o "Suficiente". Las otras dos opciones de respuestas son muy residuales.

Gráfico 21. Promedio de la frecuencia de respuesta del indicador de Personal del Centro Educativo



Atendiendo al porcentaje de respuesta de cada ítem que compone el indicador observamos algunas diferencias que pasamos a detallar a continuación.

En primer lugar es importante comentar que, como podemos observar en el gráfico siguiente, todos los ítems están valorados mayoritariamente de forma positiva.

Si atendemos al ítem que mayor porcentaje de valoración ha obtenido en la opción de “**Satisfactorio**”, vemos como este se corresponde a: **adaptación de los horarios del personal a las necesidades propias de la actividad del centro**.

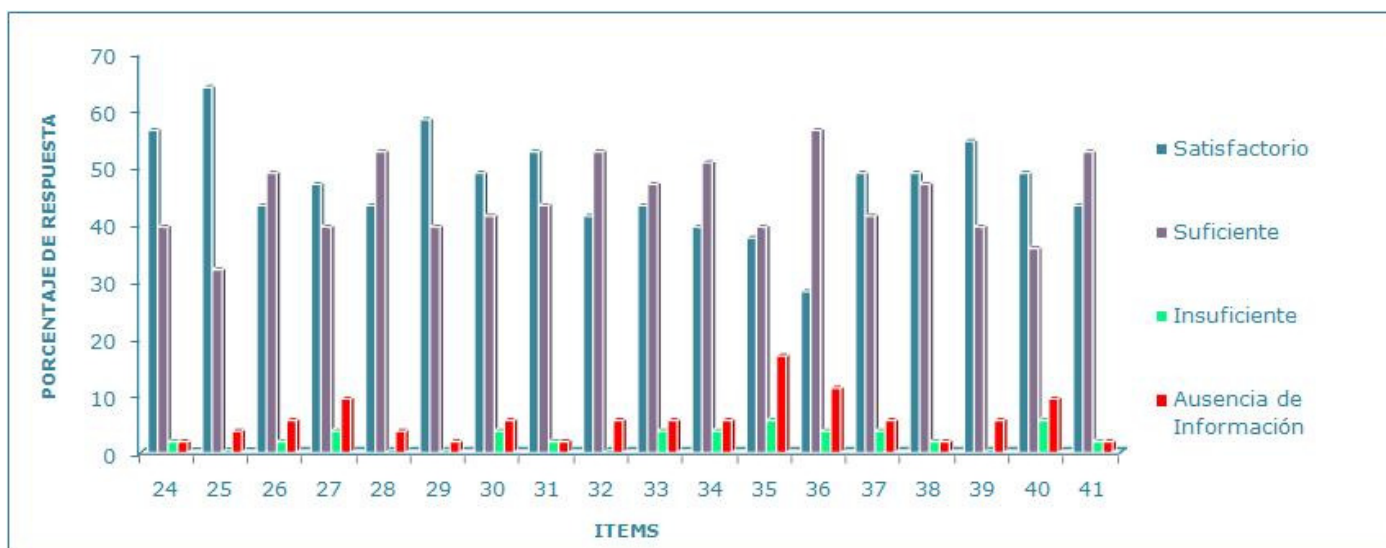
El ítem que mayor porcentaje de valoración ha obtenido en la opción de “**Suficiente**” es: **identificación y fomento de las oportunidades para que el personal del centro intercambie sus mejores prácticas, su experiencia y su conocimiento**.

Los ítems que mayor porcentaje de valoración han obtenido en la opción de “**Insuficiente**” son: “**Implantación y desarrollo de canales de comunicación verticales y horizontales**” y “**Establecimiento y aplicación de medidas medioambientales**”.

Por último, el ítem que mayor porcentaje de valoración ha obtenido en la opción de “Ausencia de Información”. Es: **Implantación y desarrollo de canales de comunicación verticales y horizontales**.

A continuación mostramos los resultados obtenidos de forma gráfica.

Gráfico 22. Porcentaje de respuesta de cada ítem del indicador de Personal del Centro Educativo



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en el trabajo de campo



A continuación mostramos los resultados del indicador en función de las variables moduladoras que configuran.

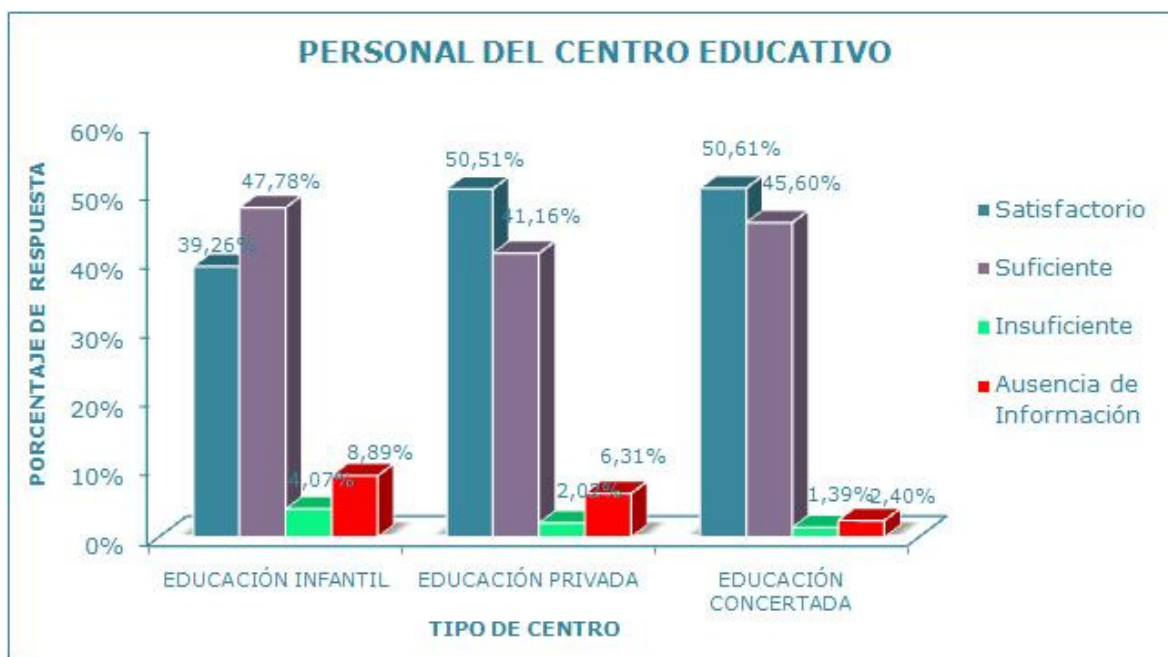
Análisis diferencial del indicador de Personal del Centro Educativo en función del TIPO DE CENTRO

Atendiendo a las valoraciones sobre el indicador "Personal del Centro Educativo", diferenciándolas en función del tipo de centro, vemos en el gráfico siguiente como apenas existen diferencias entre los grupos, ya que la inmensa mayoría de las respuestas se han concentrado en las opciones de "**Satisfactorio**" y "**Suficiente**".

Las otras dos opciones de respuestas han resultado muy minoritarias, sobre todo en los centros de Educación Concertada, donde las dos respuestas no han alcanzado ni tan siquiera el 5% del total de respuesta.

A continuación mostramos en el siguiente gráfico los resultados obtenidos de forma gráfica.

Gráfico 23. Porcentaje de respuesta del indicador Personal del Centro Educativo en función del tipo de centro



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en el trabajo de campo



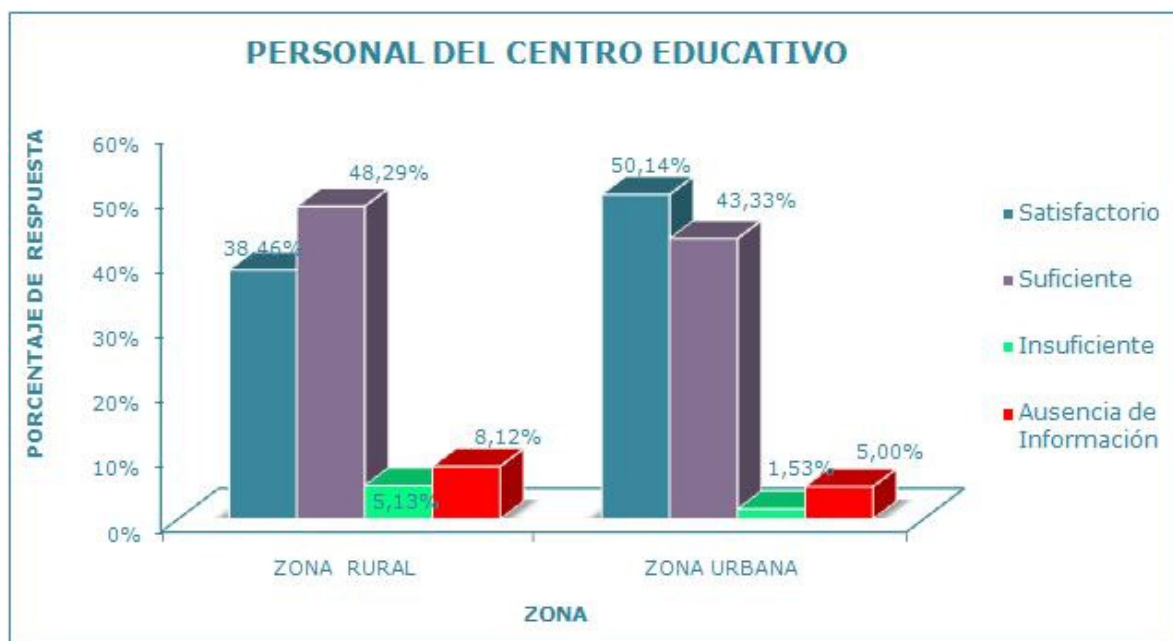
Análisis diferencial del indicador de Personal del Centro Educativo en función de la ZONA

Los centros situados en zonas rurales del Principado de Asturias han valorado el indicador de Personal del Centro Educativo en cerca de un 50% como "Suficiente".

Por otro lado, los centros situados en zonas urbanas de dicha Comunidad Autónoma, han valorado mayoritariamente el indicador como "Satisfactorio".

Atendiendo al porcentaje de opciones negativas (Insuficiente y Ausencia de Información), vemos como son los centros situados en zonas rurales los que las han valorado con un porcentaje de respuesta mayor (entorno al 13% del total), frente al 6,53% valorados por los centros situados en zonas urbanas.

Gráfico 24. Porcentaje de respuesta del indicador Personal del Centro Educativo en función de la Zona



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en el trabajo de campo



Análisis diferencial del indicador de Personal del Centro Educativo en función del número de trabajadores del centro

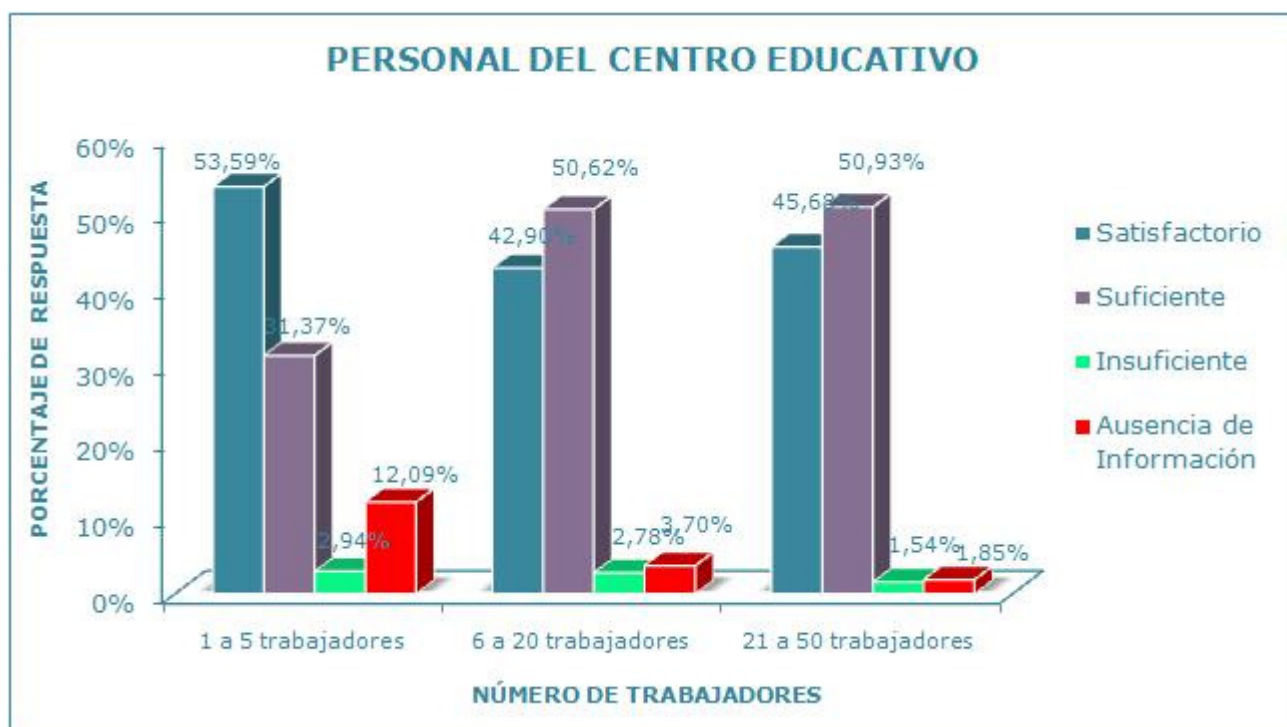
Atendiendo a la valoración del indicador "Personal del Centro Educativo" diferenciando los centros en función del número de trabajadores, vemos como existen algunas diferencias entre ellos.

Así, los **centros de entre 1 y 5 trabajadores**, son los que más se diferencian en sus respuestas ya que, cerca del 55% de las mismas, valoran el indicador como **"Satisfactorio"**. Por otro lado, también destacan por su valoración con respecto a la opción **"Ausencia de Información"**, que supera el 12% de las respuestas.

Si atendemos a los otros dos grupos creados para este análisis, vemos como ambos coinciden prácticamente en su respuesta, ya que entorno al 50% de cada grupo valoran el indicador como **"Suficiente"**. Por otro lado, el porcentaje de respuesta negativa (Insuficiente y/o Ausencia de Información es muy insignificante).

A continuación mostramos los datos de forma gráfica.

Gráfico 25. Porcentaje de respuesta del indicador Personal del Centro Educativo en función del número de trabajadores del centro



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en el trabajo de campo



Análisis diferencial del indicador de Personal del Centro Educativo en función del año de apertura del centro

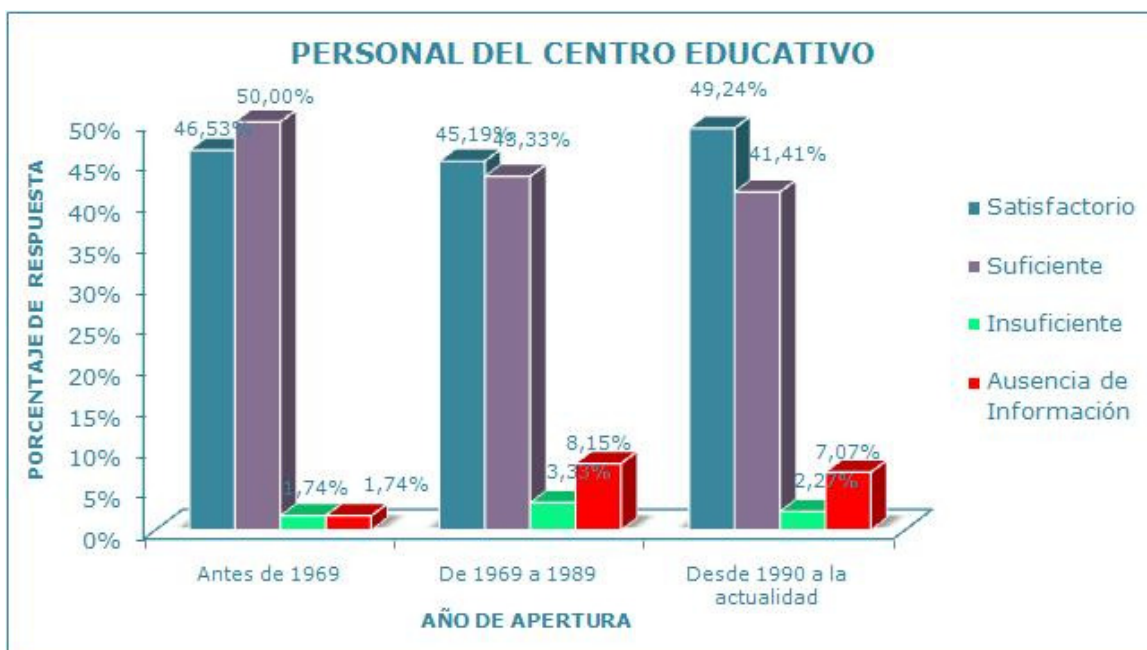
Atendiendo a la valoración del indicador, diferenciando los centros participantes en función del año de apertura de los mismos, detectamos algunas diferencias que a continuación pasamos a describir.

Los centros educativos creados antes del año 1969 han valorado el indicador con un porcentaje mayor en la opción de **"Suficiente"** (50%), aunque el porcentaje valorado en la opción de **"Satisfactorio"** se acerca bastante.

Por otro lado, los centros creados desde el año 1969 hasta la actualidad (repartidos en dos grupos) han valorado el indicador mayoritariamente con la opción de **"Satisfactorio"**. Además cada destacar la valoración que han realizado estos centros con respecto a la opción de **"Ausencia de Información"**, ya que ha obtenido un porcentaje mayor que con respecto a los centros creados antes de 1969.

A continuación mostramos los resultados obtenidos de forma gráfica.

Gráfico 26. Porcentaje de respuesta del indicador Personal del Centro Educativo en función del año de apertura del centro



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en el trabajo de campo



Análisis diferencial del indicador de Personal del Centro Educativo en función de la tenencia de NORMAS ISO 9000

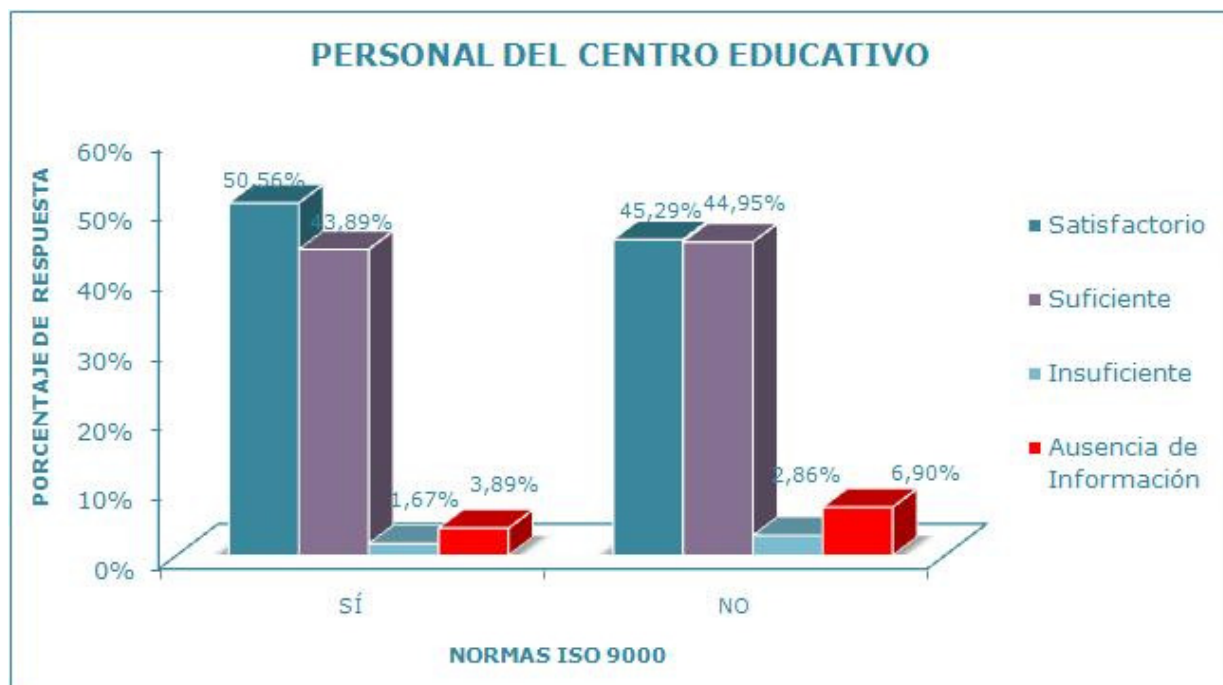
Atendiendo a la valoración del indicador, diferenciando los centros participantes en función de si poseen o no Normas ISO 9000 para la gestión de sus centros vemos que no existen grandes diferencias entre los grupos, aunque sí podemos apreciar algunas de carácter leve.

Así, los centros que tienen instauradas NORMAS ISO 9000 para la gestión de sus centros valoran el indicador mayoritariamente con la opción de "Satisfactorio" (50,56%). En el caso de los centros que no poseen esas normas de calidad, la valoración está más repartida entre la opción de "Satisfactorio" y "Suficiente", siendo esta última la más valorada.

Por otro lado, atendiendo al porcentaje de valoración negativa representado por las opciones de "Insuficiente" y "Ausencia de valor", éste es mayormente votado en los centros que no poseen dichas normas (cerca del 10%).

A continuación mostramos los datos obtenidos sobre el indicador de Personal del Centro Educativo de forma gráfica.

Gráfico 27. Porcentaje de respuesta del indicador Personal del Centro



Educativo en función de la tenencia de NORMAS ISO 9000

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en el trabajo de campo

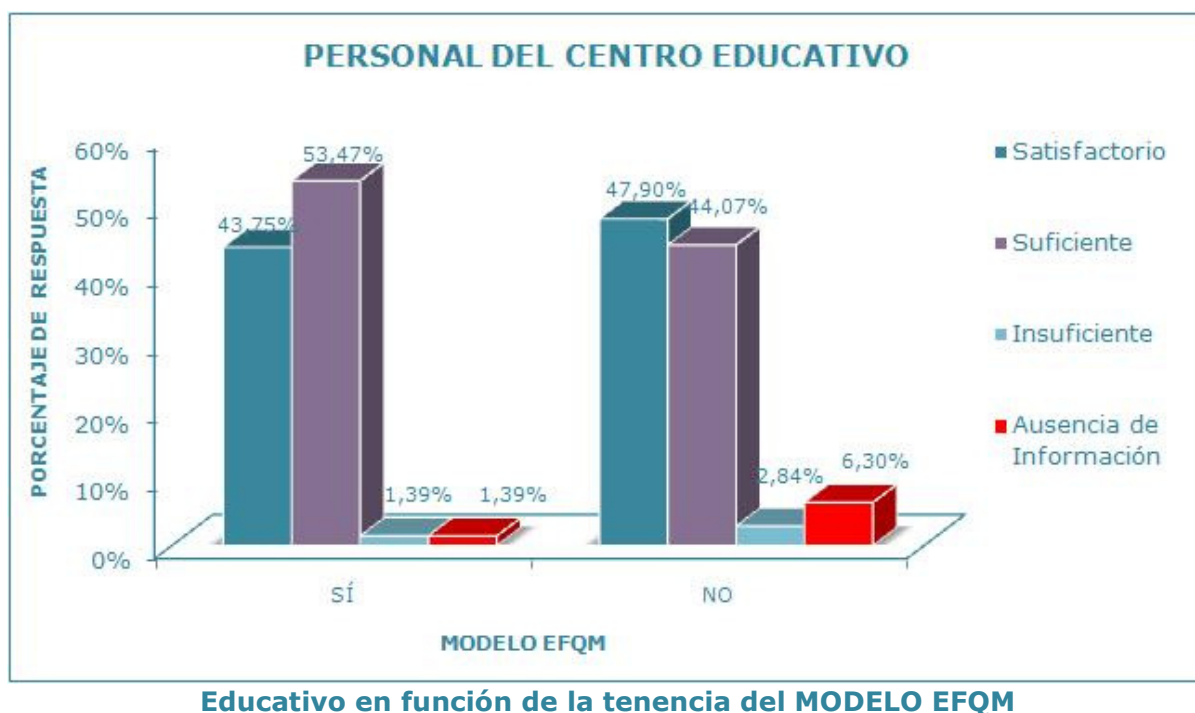


Análisis diferencial del indicador de Personal del Centro Educativo en función de la tenencia del MODELO EFQM

Como podemos observar en el gráfico siguiente, no existen diferencias significativas entre los grupos representados, ya que en ambos casos la valoración del indicador Personal del Centro educativo ha sido valorado de forma positiva mayoritariamente.

Consideramos importante destacar en estos resultados que, en los centros que no poseen el MODELO EFQM para la gestión del centro, el porcentaje de valoración de la respuesta de **"Ausencia de Información"** es ligeramente superior a la respuesta de los centros que sí poseen dicho modelo.

Gráfico 28. Porcentaje de respuesta del indicador Personal del Centro



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en el trabajo de campo

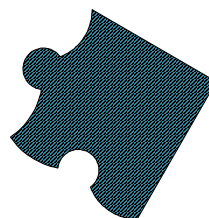


2.5 RESULTADOS DE COLABORADORES Y RECURSOS

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.



El indicador de Colaboradores y Recursos está compuesto de los siguientes ítems:

- ✖ Identificación de los/as colaboradores/as clave.
- ✖ Evaluación de las incidencias de los/as colaboradores/as en el funcionamiento del centro.
- ✖ Estructuración de las relaciones con los/as colaboradores/as para incrementar la eficiencia y posibilidades del centro.
- ✖ Definición de los indicadores adecuados para una gestión eficaz y eficiente de los recursos económicos.
- ✖ Evaluación y revisión de las estrategias y prácticas económicas propias de la gestión del centro.
- ✖ Elaboración y actualización de los inventarios de material.
- ✖ Desarrollo de una estrategia para mejorar la gestión de los recursos materiales.
- ✖ Gestión de las instalaciones que favorezcan las buenas condiciones de trabajo y la seguridad e higiene personal.
- ✖ Evaluación de los impactos negativos de equipamientos e instalaciones en el personal del centro (ergonomía, seguridad, higiene...).



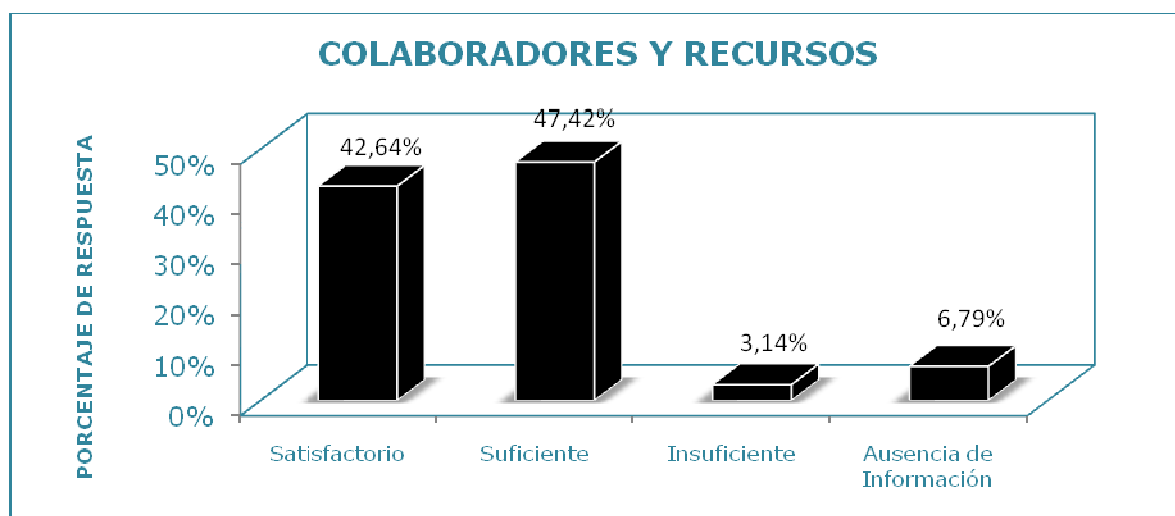
- ✗ Prevención de los impactos negativos en el personal del centro derivados de las instalaciones y equipamientos.
- ✗ Gestión de las TICs teniendo en cuenta la planificación y estrategia del centro.
- ✗ Evaluación de las TICs utilizadas en las actividades del centro para comprobar su eficacia.
- ✗ Planificación y puesta e marcha de mecanismos de gestión de la entrada y salida de la información en función de la estrategia y planificación del centro educativo.
- ✗ Mantenimiento de la información actualizada para toda la comunidad educativa.
- ✗ Protección de la propiedad intelectual del personal del centro en sus diferentes actividades.

Una vez definido el significado del indicador y los ítems que lo compone, pasamos a mostrar los resultados obtenidos.

Como podemos ver en el gráfico siguiente, el indicador ha sido mayoritariamente valorado con la opción de **"Suficiente"** (47,42%), seguido de la opción **"Satisfactorio"** (42,64%). De forma mucho menos significativa el indicador ha obtenido un porcentaje de valoración en la opción de "Insuficiente" del 3,14% y, en la opción de "Ausencia de Información" del 6,79%.

A continuación mostramos los datos de forma gráfica.

Gráfico 29. Promedio de la frecuencia de respuesta del indicador Colaboradores y Recursos



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en el trabajo de campo



Atendiendo al porcentaje de respuesta de cada ítem que compone el indicador observamos algunas diferencias que pasamos a detallar a continuación.

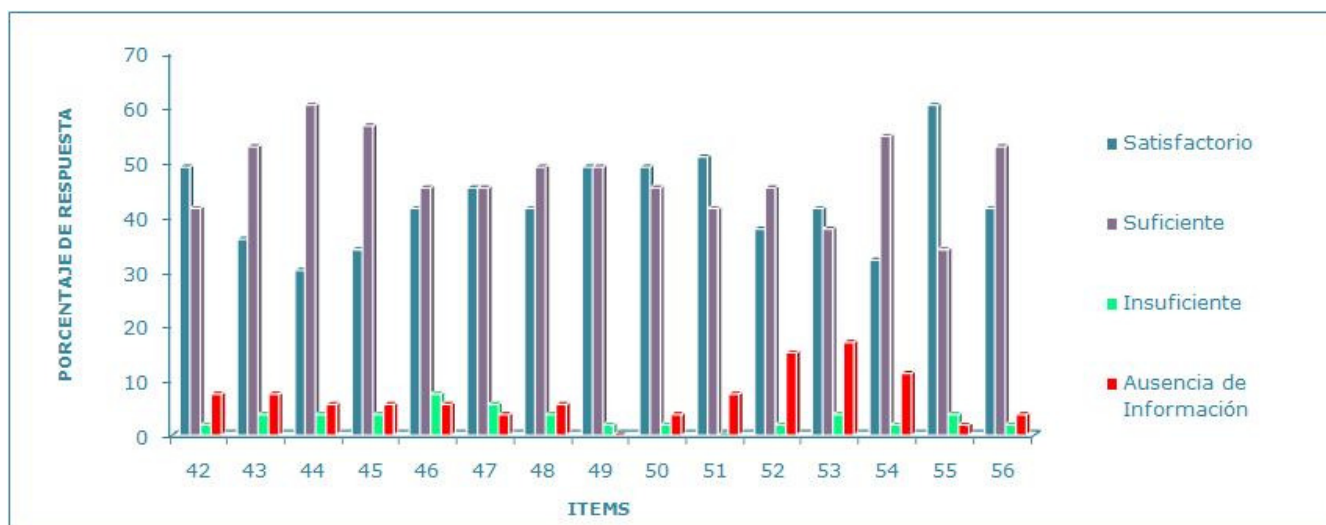
El ítem más valorado en la opción de **"Satisfactorio"** es: *mantenimiento de la información actualizada para toda la comunidad educativa*.

El ítem más valorado en la opción de **"Suficiente"** es: *estructuración de las relaciones con los/as colaboradores/as para incrementar la eficiencia y posibilidades del centro*.

El ítem más valorado en la opción de **"Insuficiente"** es: evaluación y revisión de las estrategias y prácticas propias de la gestión del centro.

El ítem más valorado en la opción de **"Ausencia de Información"** es: *Evaluación de las TICs utilizadas en las actividades del centro para comprobar su eficacia*.

Gráfico 30. Porcentaje de respuesta de cada ítem del indicador Colaboradores y Recursos



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en el trabajo de campo

A continuación mostramos los resultados del indicador en función de las variables moduladoras que configuran.

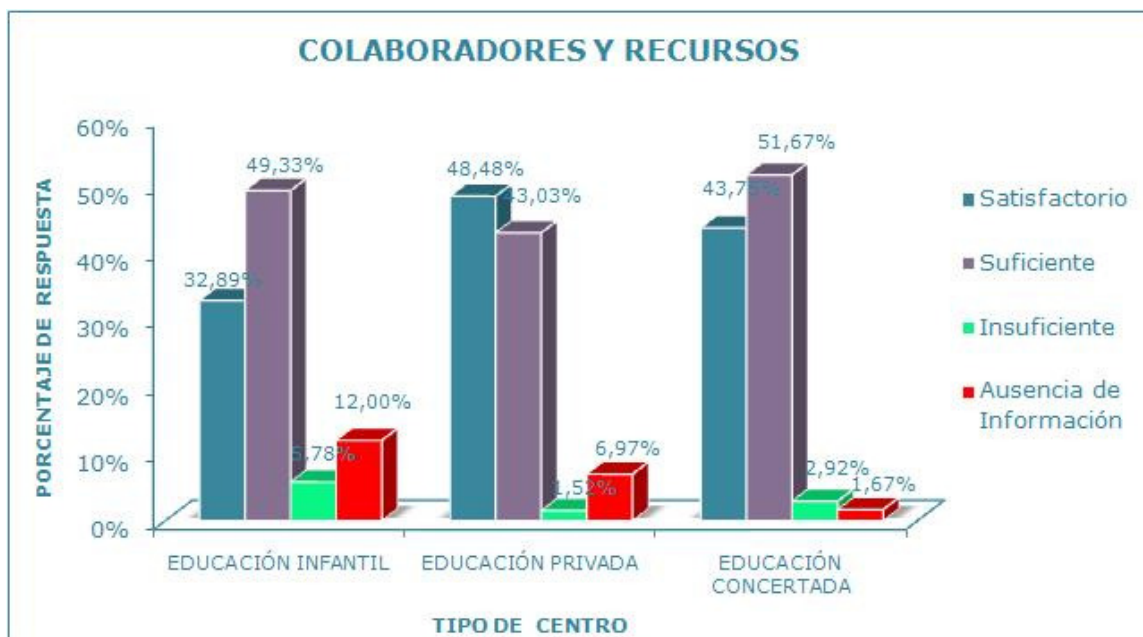
Análisis diferencial del indicador de Colaboradores y Recursos en función del TIPO DE CENTRO

Con respecto a los **Centros de Educación Infantil**, cerca del 50% de las valoraciones del indicador se han centrado en la opción de **"Suficiente"**; poco más del 30% se han centrado en la opción de **"Satisfactorio"**; el 12% en la opción de **"Ausencia de Información"** y de forma más residual, el 5,78% en la opción de **"Insuficiente"**.

En el caso de los **Centros de Educación Concertada** la valoración mayoritaria del indicador también ha sido la opción de **"Suficiente"** y, a diferencia de los centros de educación infantil, las opciones que representan opciones negativas (Ausencia de Información e Insuficiente) apenas han sido consideradas por dichos centros.

En el caso de los **Centros de Educación Privada**, la opción más valorada a este indicador ha sido la de **"Satisfactorio"**, aunque la opción **"Suficiente"** ha obtenido una valoración similar.

Gráfico 31. Porcentaje de respuesta de cada ítem del indicador Colaboradores y Recursos



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en el trabajo de campo



Análisis diferencial del indicador de Colaboradores y Recursos en función de la ZONA

En función de si el centro educativo se sitúa en una zona rural o urbana dentro del Principado de Asturias, se han detectado una serie de diferencias que pasamos a detallar a continuación.

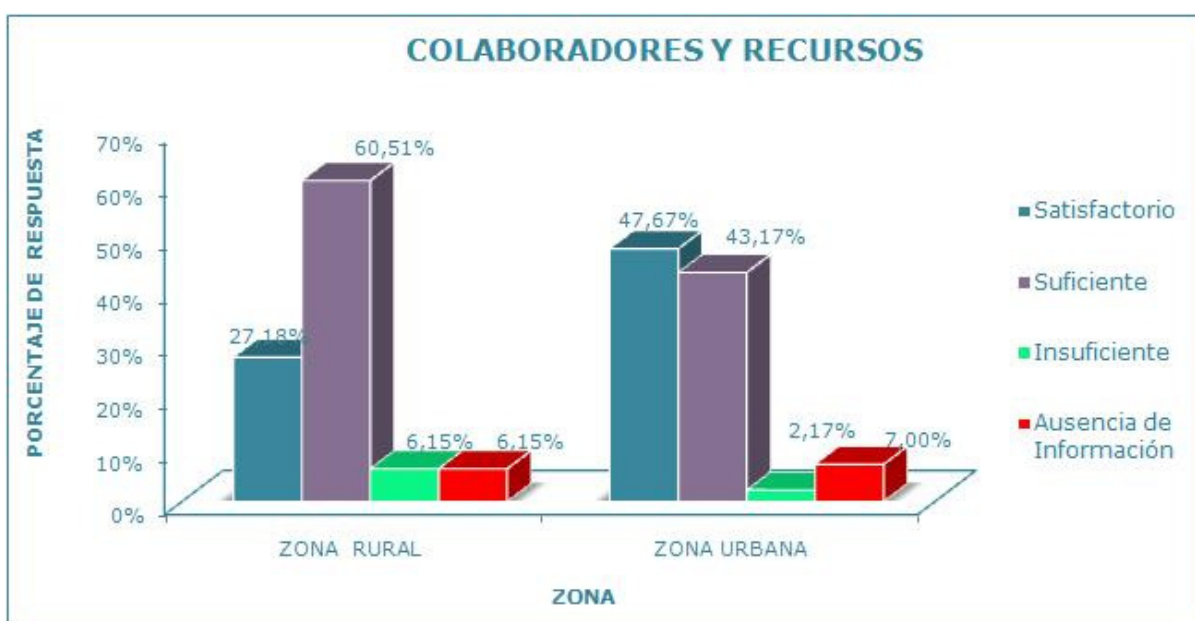
En el caso de los **centros educativos de ámbito rural**, poco más del 60% de los mismos han valorado el indicador como **"Suficiente"**, siendo esta valoración la mayoritaria.

En el caso de los **centros educativos de ámbito urbano**, la valoración sobre el indicador está más repartida entre las opciones de **"Satisfactorio"** (47,67%) y **"Suficiente"** (43,17%).

El porcentaje de valoración negativa del indicador tanto en los centros de ámbito rural como urbano es minoritario, pero en el caso de los centros de ámbito rural es superior.

A continuación mostramos los datos de forma gráfica.

Gráfico 32. Porcentaje de respuesta de Colaboradores y Recursos en función de la Zona



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en el trabajo de campo



Análisis diferencial del indicador de Colaboradores y Recursos en función del número de trabajadores del centro

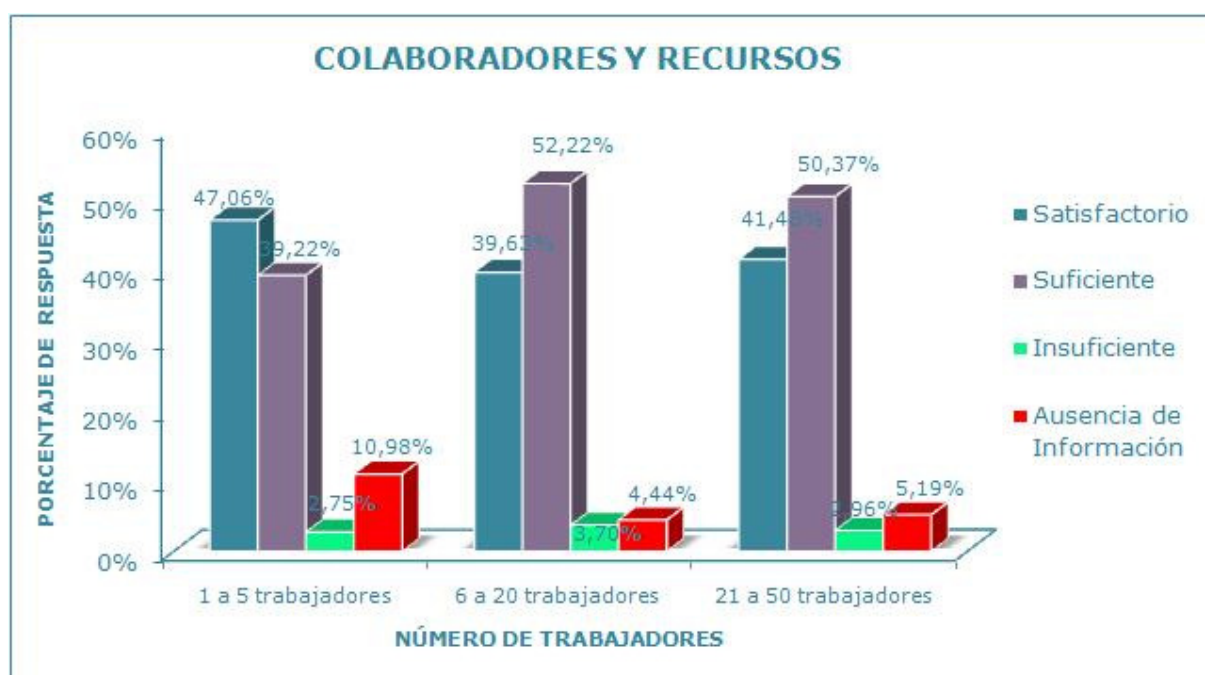
En el caso de los **centros de entre 1 y 5 trabajadores**, cerca del 50% han valorado el indicador como "**Satisfactorio**", sin embargo en los otros dos grupos, la opinión mayoritaria es la de "**Suficiente**".

Debemos destacar que en este caso las valoraciones negativas del indicador ("**Insuficiente**" y "**Ausencia de Información**") son minoritarias en todos los casos; sin embargo, en los **centros de entre 1 a 5 trabajadores**, el porcentaje de respuesta de la opción de "**Ausencia de Información**" es superior al del resto de los grupos.

En el caso de la opción de "Insuficiente", todos los grupos la han puntuado de forma minoritaria, con lo cual en este sentido no existen diferencias apreciables.

A continuación mostramos los datos de forma gráfica.

Gráfico 33. Porcentaje de respuesta de Colaboradores y Recursos en función del número de trabajadores del centro



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en el trabajo de campo



Análisis diferencial del indicador de Colaboradores y Recursos en función del año de apertura del centro

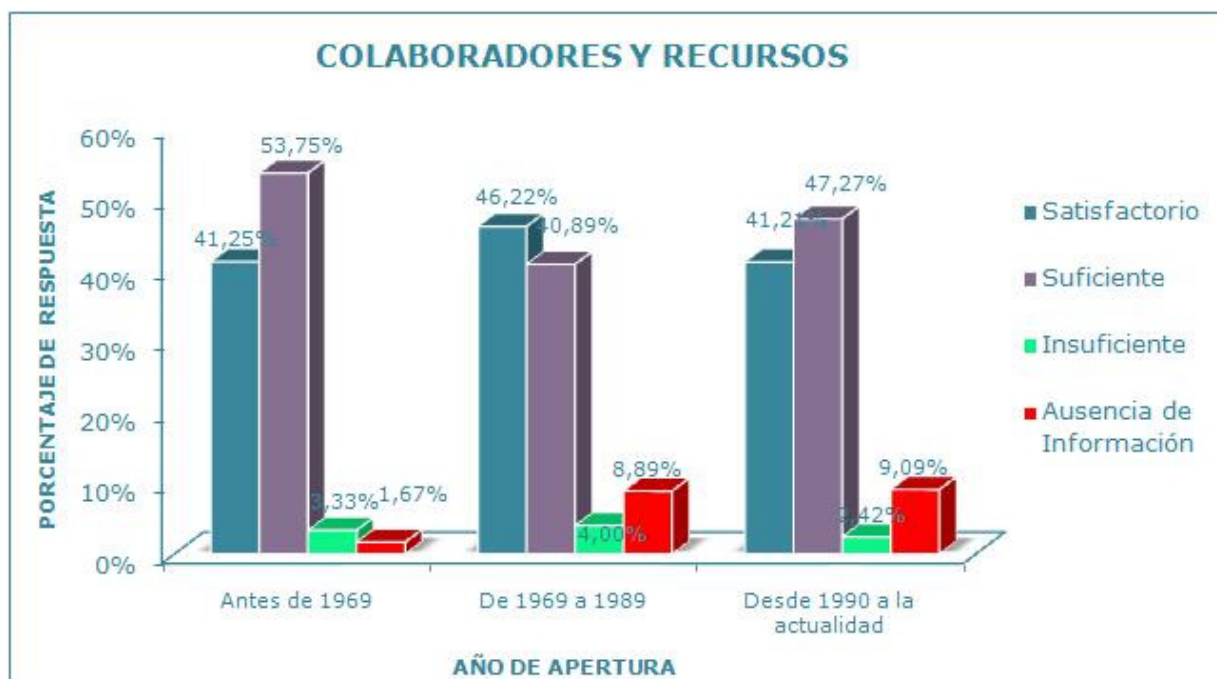
En el caso de los **centros educativos** más antiguos, **creados antes de 1969**, la valoración mayoritaria del indicador ha sido la opción de **"Suficiente"** con cerca de un 54%, aunque la opción de **"Satisfactorio"** también ha alcanzado un porcentaje de respuesta muy elevado.

En el caso de los **centros educativos creados entre los años 1969 y 1989**, la valoración mayoritaria del indicador ha sido la opción de **"Satisfactorio"** aunque, al igual que ocurría en el caso anterior, la opción de "Suficiente" también ha sido muy valorada.

Por último, en el caso de los **centros educativos creados desde el año 1990 a la actualidad**, el indicador ha sido valorado de forma muy positiva, al igual que ocurría con los otros dos grupos, siendo la respuesta mayoritaria la opción de "Suficiente".

Cabe destacar que atendiendo a la opción de **"Ausencia de Información"**, en el caso de los centros creados en los últimos años, el porcentaje de puntuación ha sido más elevado que con respecto a los centros más antiguos.

Gráfico 34. Porcentaje de respuesta de Colaboradores y Recursos en función del número de trabajadores del centro



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en el trabajo de campo



Análisis diferencial del indicador de Colaboradores y Recursos en función de la tenencia de Normas ISO 9000

Diferenciando los centros educativos participantes en función de si tienen o no tienen Normas ISO 9000 para la gestión de sus centros, presentamos a continuación las diferencias detectadas a la hora de valorar el indicador Colaboradores y Recursos.

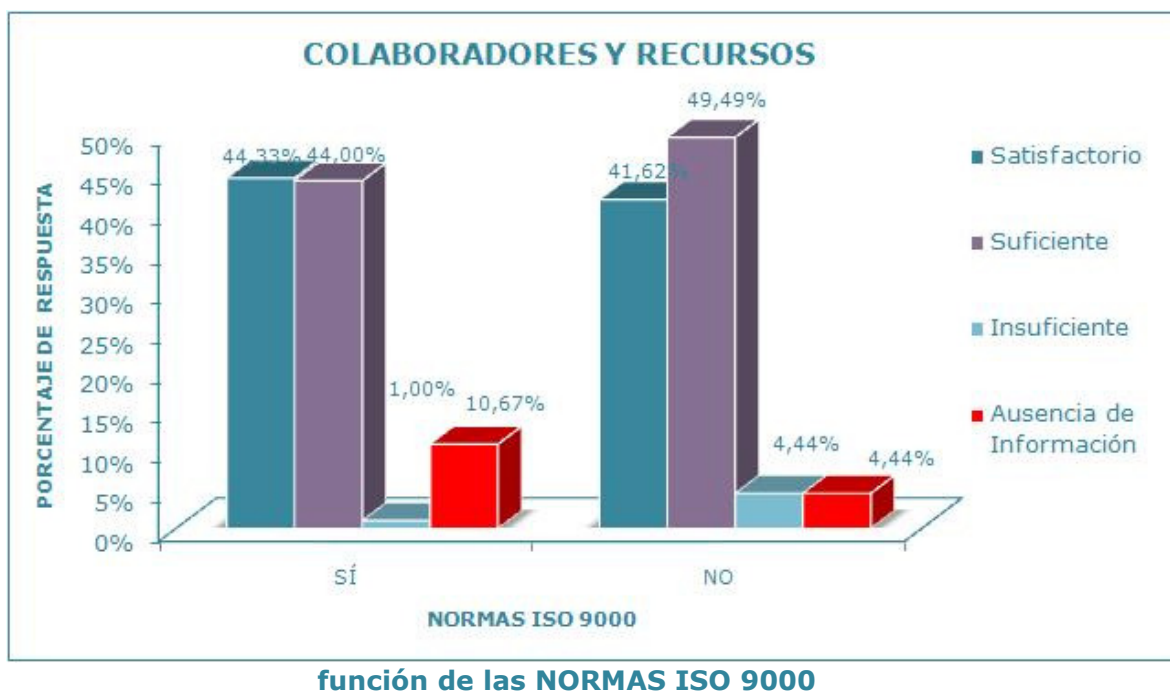
Con carácter general vemos como tanto en un caso como en el otro, la valoración del indicador ha sido totalmente positiva.

En el caso de los **centros que poseen Normas ISO 9000**, la valoración positiva del indicador está repartida casi en su totalidad entre la opción de **"Satisfactorio"** y **"Suficiente"**. También cabe destacar que han puntuado en poco más del 10% la opción de **"Ausencia de Información"**.

En el caso de los **centros educativos que no poseen Normas ISO 9000** para la gestión de sus centros, la valoración mayoritaria del indicador ha sido en la opción de **"Suficiente"**.

A continuación mostramos los resultados obtenidos de forma gráfica.

Gráfico 35. Porcentaje de respuesta de Colaboradores y Recursos en



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en el trabajo de campo



Análisis diferencial del indicador de Colaboradores y Recursos en función de la tenencia del MODELO EFQM

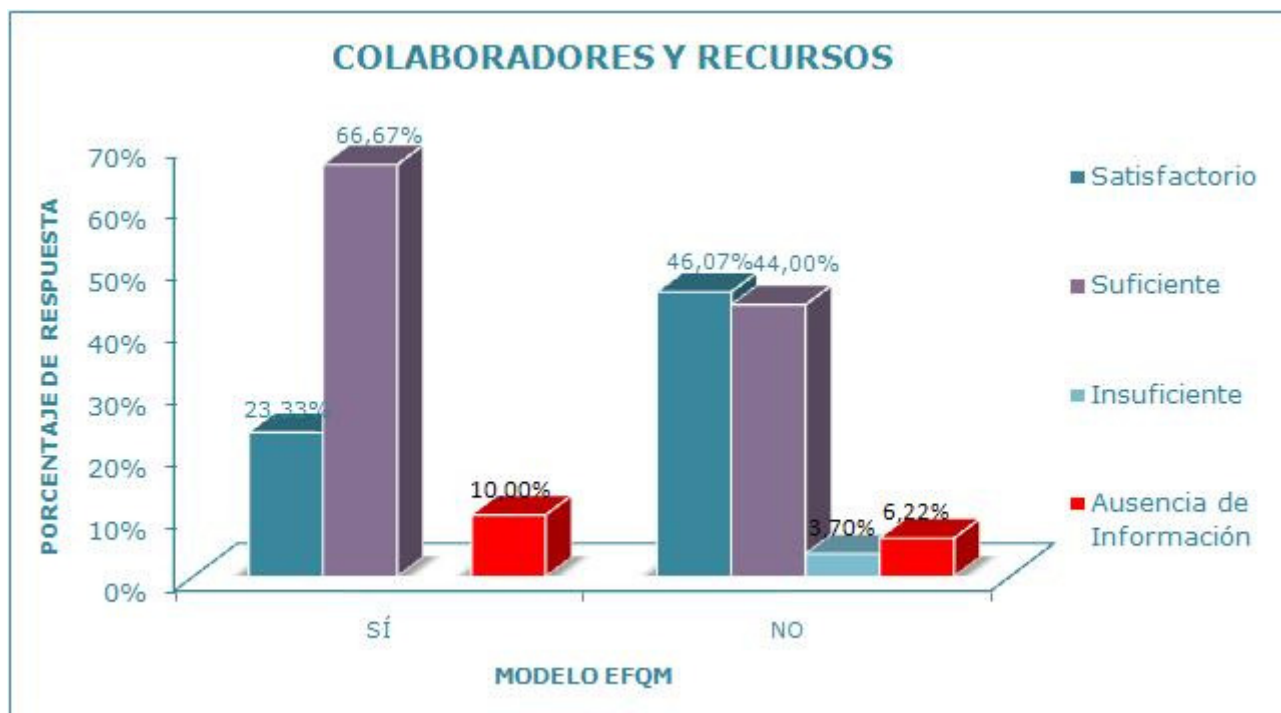
Diferenciando los centros educativos participantes en función de si tienen o no tienen el Modelo EFQM para la gestión de sus centros, presentamos a continuación las diferencias detectadas a la hora de valorar el indicador Colaboradores y Recursos.

En el caso de los **centros educativos que poseen el Modelo EFQM**, la valoración del indicador se ha decantado mayoritariamente por la opción de **"Suficiente"** en más de un 65%. La segunda opción más votada ha sido la de **"Satisfactorio"** con un 23,33% y por último, de la **"Ausencia de Información"** con un 10%. Ninguno de estos centros se ha decantado por la opción de "Insuficiente".

En el caso de los **centros educativos que no poseen el Modelo EFQM** para la gestión interna de los mismos, el porcentaje de valoración del indicador ha estado mucho más repartido, sobre todo entre las opciones de **"Satisfactorio"** y **"Suficiente"**, siendo las otras dos opciones restantes puntuadas de forma muy minoritaria.

A continuación mostramos los datos obtenidos de forma gráfica.

Gráfico 36. Porcentaje de respuesta de Colaboradores y Recursos en función del MODELO EFQM



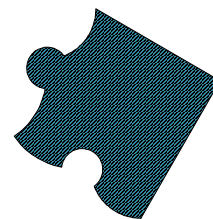
Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en el trabajo de campo



2.6

RESULTADOS DE 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.

Los ítems que conforman este indicador son:

- ✗ Definición de todos los procesos del centro, especialmente de los procesos clave para la planificación y estrategia del centro.
- ✗ Identificación de los/as responsables que intervienen en cada proceso.
- ✗ Elaboración de procedimientos para aplicar a la gestión de los procesos.
- ✗ Adopción de iniciativas encaminadas a estimular el carácter creativo e innovador del personal del centro.
- ✗ Incorporación de las propuestas del personal del centro en el esquema general de los procesos.
- ✗ Establecimiento de métodos adecuados para gestionar eficazmente los cambios que se produzcan en los procesos.
- ✗ Aplicación experimental de los nuevos procesos y control de sus efectos.
- ✗ Comunicación de los cambios introducidos en los procesos a todos/as los/as interesados/as.
- ✗ Medición de si se han alcanzado los resultados previstos como consecuencia de la implantación de los cambios en los procesos.





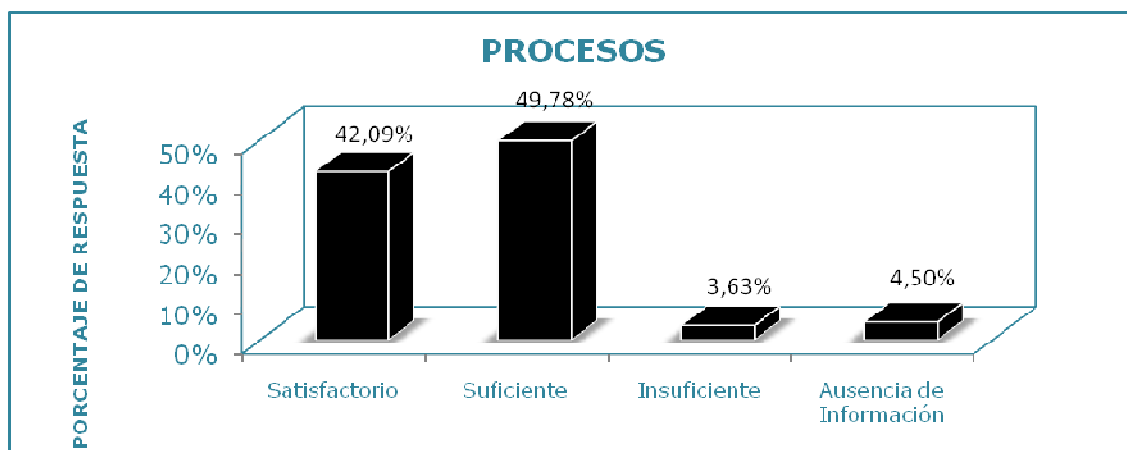
- ✗ Diseño y desarrollo de los servicios y prestaciones del centro teniendo en cuenta las necesidades y expectativas de los/as usuarios/as.
- ✗ Difusión, por parte del centro, de sus actividades con el objetivo de que sean conocidas por sus usuarios/as actuales y potenciales.
- ✗ Asesoramiento al personal del centro sobre el uso responsable de documentos y materiales relativos a los procesos del centro.

Una vez definido el significado del indicador y los ítems que lo compone, pasamos a mostrar los resultados obtenidos.

Como podemos observar en el gráfico siguiente, cerca del 50% de los centros han valorado en indicador de Procesos con la opción de "**Suficiente**". El 42,09% de los centros lo han valorado con la opción de "**Satisfactorio**" y las otras dos opciones apenas han tenido representación de respuesta, ya que ni siquiera alcanzan conjuntamente el 10% del total.

A continuación se muestran los datos obtenidos de la valoración media de los centros educativos con respecto al indicador de Procesos.

Gráfico 37. Promedio de la frecuencia de respuesta del Indicador Procesos



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en el trabajo de campo

Atendiendo al porcentaje de respuesta de cada ítem que compone el indicador observamos algunas diferencias que pasamos a detallar a continuación.

En primer lugar observamos en el gráfico siguiente que todos los ítems están valorados de forma muy positiva, es decir, con una mayoría absoluta de valoraciones en las opciones de satisfactorio y suficiente. Sin embargo, destacamos a continuación los ítems más valorados en cada una de las opciones.



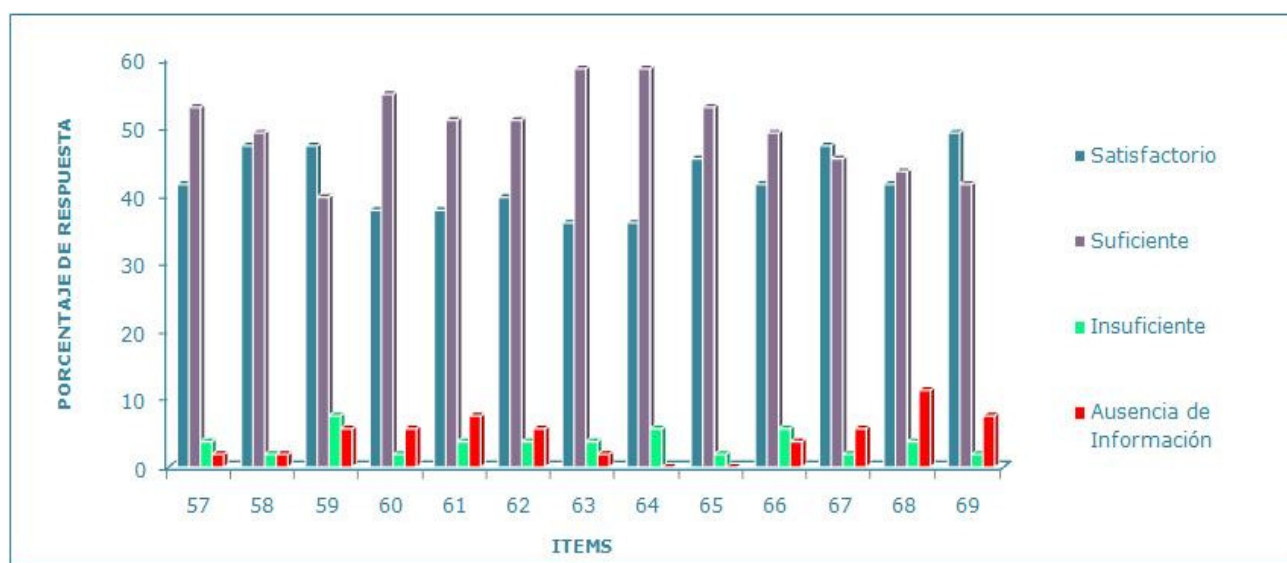
El ítem más valorado de la opción “**Satisfactorio**” es: *asesoramiento al personal del centro sobre el uso responsable de documentos y materiales relativos a los procesos del centro.*

Los ítems más valorados en la opción de “**Suficiente**” son, por un lado, *establecimiento de métodos adecuados para gestionar eficazmente los cambios que se produzcan en los procesos* y, por otro, *la aplicación experimental de los nuevos procesos y control de sus efectos.*

El ítem más valorado en la opción de “**Insuficiente**” es: *elaboración de procedimientos para aplicar a la gestión de los procesos.*

Por último, el ítem más valorado en la opción de “**Ausencia de Información**” es: *difusión, por parte del centro, de sus actividades con el objetivo de que sean conocidas por sus usuarios/as actuales y potenciales.*

Gráfico 38. Porcentaje de respuesta de cada ítem del Indicador Procesos



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en el trabajo de campo

A continuación mostramos los resultados del indicador en función de las variables moduladoras que configuran.



Análisis diferencial del indicador de Procesos en función del TIPO DE CENTRO

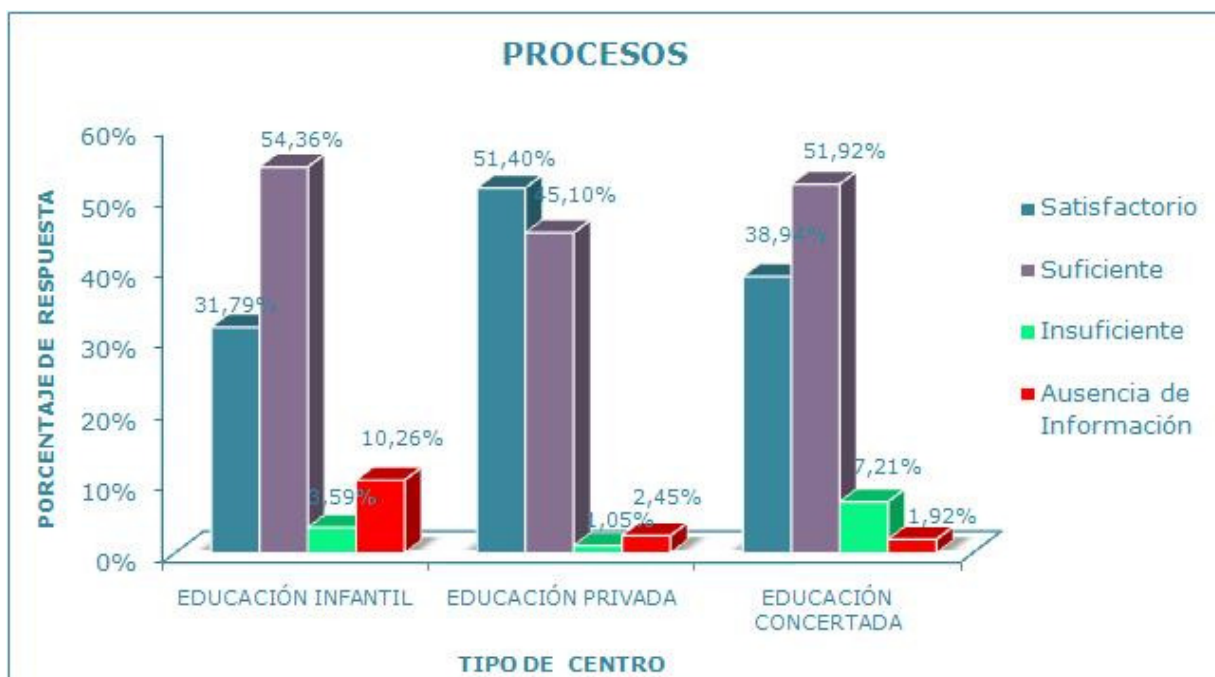
Como podemos ver en el gráfico siguiente no existen grandes diferencias entre los grupos, ya que han valorado el indicador mayoritariamente de forma positiva.

Así vemos que los **centros de educación infantil y concertada** la opción mayoritaria ha sido la de **"Suficiente"**, mientras que en los **centros de educación privada** la opción mayoritaria ha sido la de **"Satisfactorio"**.

Por último consideramos importante destacar que en el caso de los **centros de educación infantil**, la opción de **"Ausencia de Información"** ha obtenido un porcentaje de respuesta mucho más elevado que con respecto a las respuestas de los otros tipos de centros.

A continuación mostramos los resultados obtenidos de forma gráfica.

Gráfico 39. Porcentaje de respuesta de Procesos en función del tipo de centro



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en el trabajo de campo



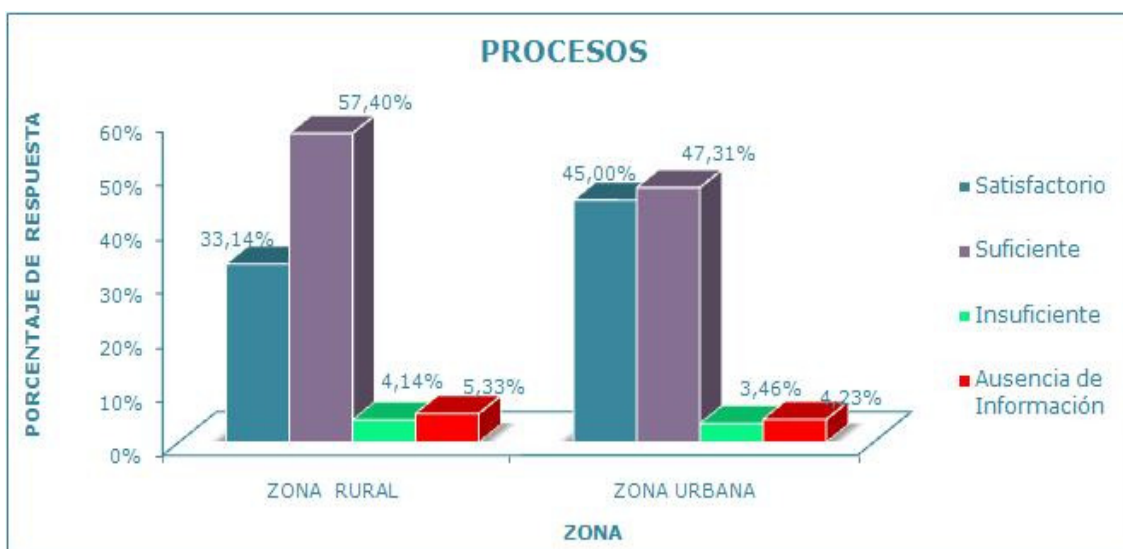
Análisis diferencial del indicador de Procesos en función de la ZONA

Atendiendo a la diferenciación de los centros en función de la zona en la que se encuentren (rural o urbana) dentro del Principado de Asturias, mostramos los datos obtenidos a la hora de valorar el indicador de Procesos.

Según los datos mostrados en el gráfico siguiente, vemos como apenas existen diferencias significativas entre los grupos, ya que en ambos casos el indicador se valora de forma mayoritariamente positiva. Sin embargo, en el caso de los **centros situados en el rural**, la valoración del indicador mayoritaria se corresponde con la opción de "**Suficiente**", mientras que en el caso de los **centros situados en el ámbito urbano**, la valoración se distribuye de forma más equitativa entre las opciones de "**Satisfactorio**" y "**Suficiente**".

En la siguiente gráfica se muestran los datos anteriormente comentados.

Gráfico 40. Porcentaje de respuesta de Procesos en función de la Zona



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en el trabajo de campo

Análisis diferencial del indicador de Procesos en función del número de trabajadores de los centros

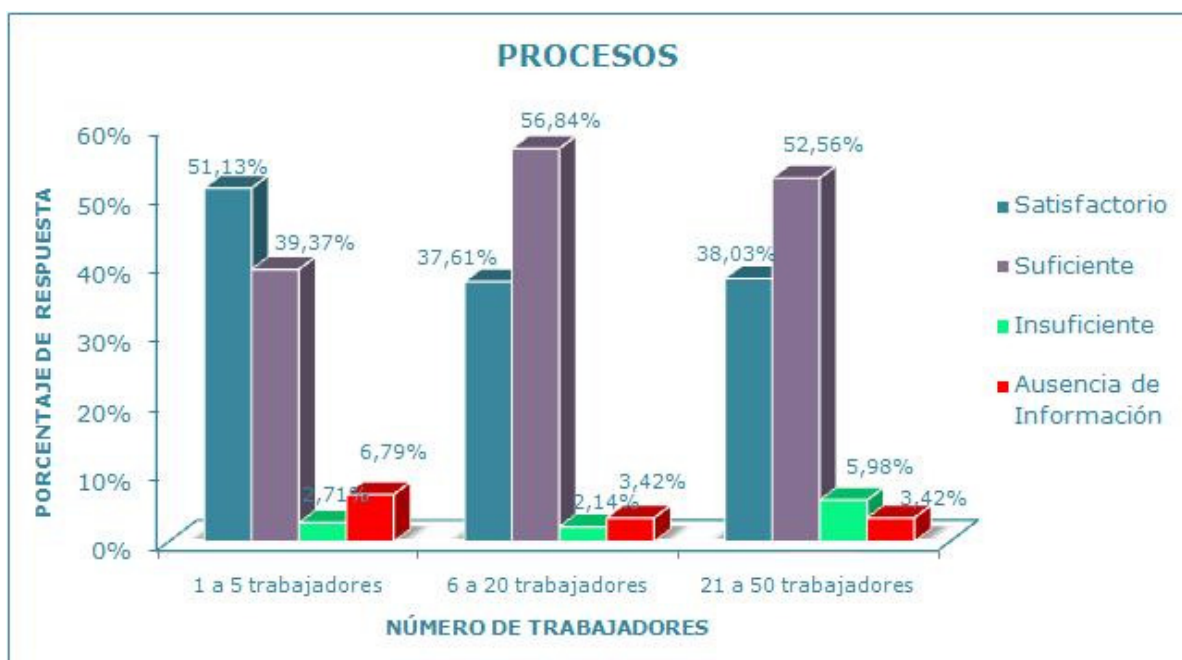
Como vemos en el gráfico siguiente, no existen grandes diferencias entre los grupos ya que todos ellos han valorado el indicador de forma positiva.

Sin embargo, en los centros de 1 a 5 trabajadores, la opción más valorada ha sido la de "Satisfactorio" con el 51,13%. Por otro lado, en los centros de 6 a 20 trabajadores y en los centros de entre 21 a 50 trabajadores, la opción más valorada es la de "Suficiente".

Atendiendo a las opciones negativas del cuestionario a la hora de valorar el indicador, vemos como éstas son muy discretas, no alcanzando el 10% de las respuestas en la suma de las dos opciones en ninguno de los grupos presentados.

En el siguiente gráfico vemos los resultados comentados anteriormente.

Gráfico 41. Porcentaje de respuesta de Procesos en función de la Zona



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en el trabajo de campo

Análisis diferencial del indicador de Procesos en función del año de apertura del centro

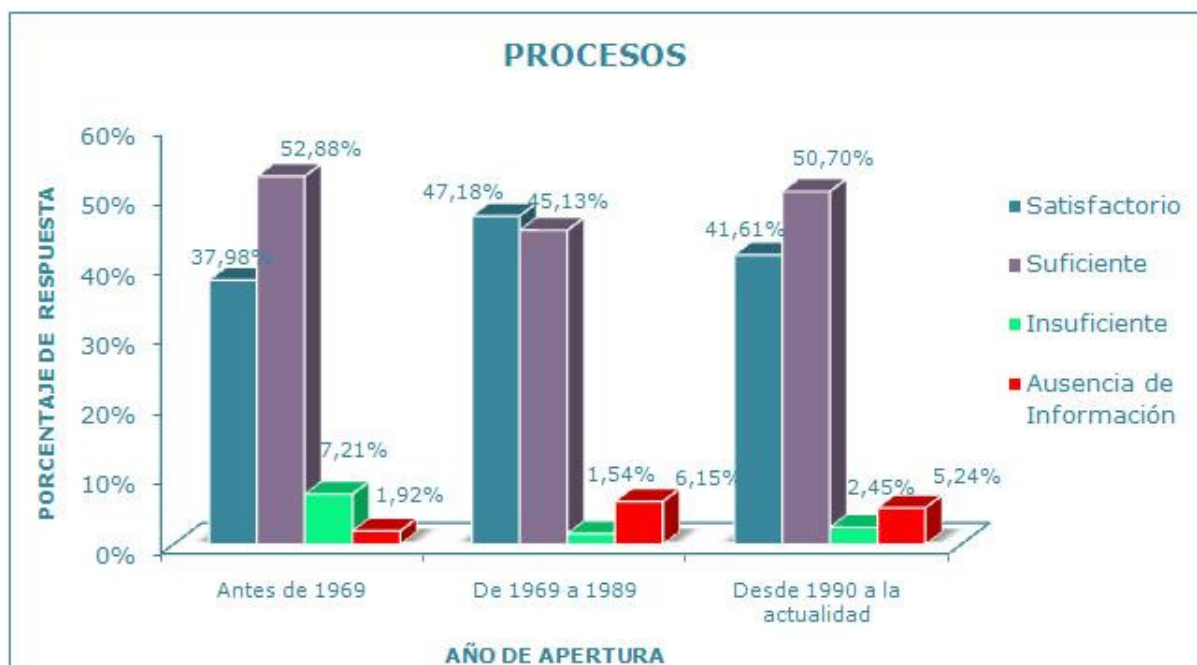
Atendiendo a la valoración del indicador de procesos vemos como los centros educativos creados antes del año 1969 han optado mayoritariamente por la opción de "Suficiente" en más de un 50%.

La misma situación se da en los centros educativos creados desde el año 1990 a la actualidad.

Sin embargo, en los centros creados entre 1969 y 1989, la valoración más representativa ha sido en la opción de "Satisfactorio", aunque en la otra opción positiva (Suficiente) el porcentaje es muy similar.

Con respecto a la opción de "Insuficiente", vemos como son los centros creados antes de 1969 los que puntúan esta opción de forma más numerosa.

Gráfico 42. Porcentaje de respuesta de Procesos en función del año de apertura del centro

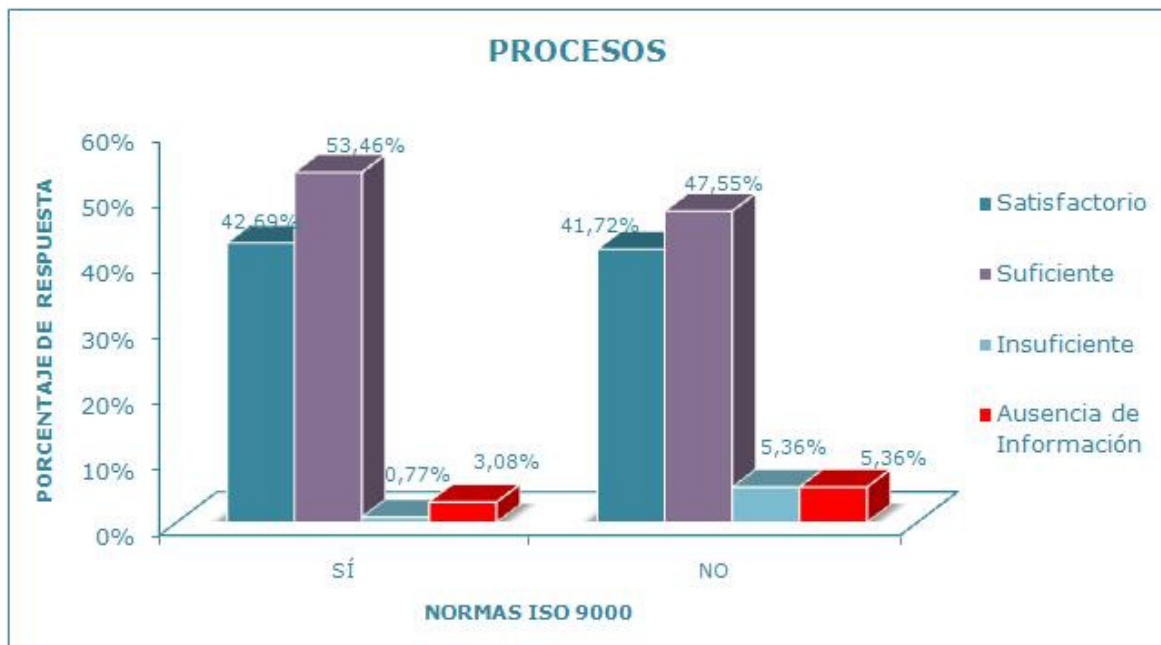


Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en el trabajo de campo

Análisis diferencial del indicador de Procesos en función de la tenencia de NORMAS ISO 9000

En este caso vemos como no se detectan diferencias significativas entre los centros que poseen o no Normas ISO 9000 para la gestión del propio centro, ya que tanto en un caso como en el otro, más del 80% de las valoraciones obtenidas son positivas con respecto al indicador consultado; es decir, que las valoraciones se concentran en las opciones de "Satisfactorio" y "Suficiente".

Gráfico 43. Porcentaje de respuesta de Procesos en función de las NORMAS ISO 9000



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en el trabajo de campo

Análisis diferencial del indicador de Procesos en función de la tenencia del MODELO EFQM

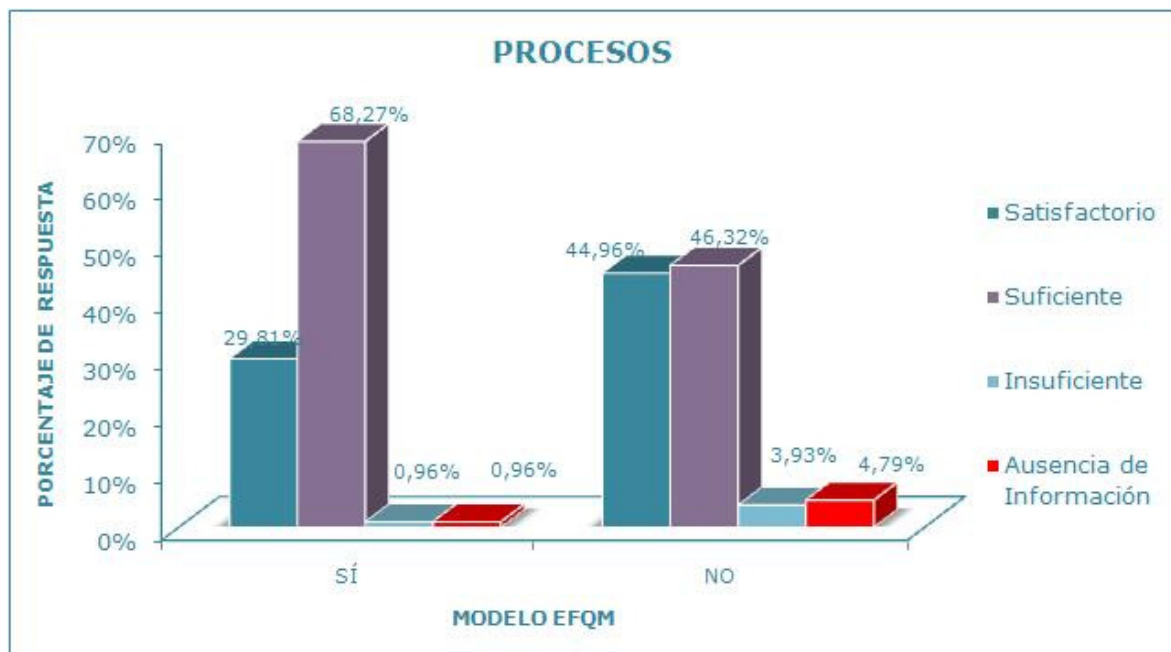
A la hora de valorar el indicador de procesos diferenciando los centros educativos participantes en función de si poseen o no un modelo EFQM para la gestión de los centros, vemos como existen diferencias entre los grupos.

Así, aquellos centros educativos con un Modelo EFQM para la gestión del centro han valorado el indicador mayoritariamente en la opción de "Suficiente" (cerca del 70%).

Sin embargo, en el caso de los centros que no tienen un Modelo EFQM, las valoraciones se han repartido entre las dos opciones positivas ("satisfactorio" y "suficiente") de una forma más equitativa. Además, en estos centros, las respuestas negativas han sido más puntuadas que con respecto al otro tipo de centros.



Gráfico 43. Porcentaje de respuesta de Procesos en función del Modelo EFQM



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en el trabajo de campo

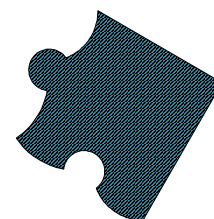


2.7

RESULTADOS DE LOS/AS USUARIOS/AS DEL SERVICIO EDUCATIVO

Con este indicador tratamos de averiguar 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.

Los ítems que componen este indicador son:

- ✖ Utilización sistemática de algún instrumento para conocer la satisfacción de los/as usuarios/as con respecto a la imagen del centro.
- ✖ Utilización sistemática de algún instrumento para conocer la satisfacción de los/as usuarios/as con respecto a los procesos del centro.
- ✖ Utilización sistemática de algún instrumento para conocer la satisfacción de los/as usuarios/as con respecto a la organización y funcionamiento del centro.
- ✖ Análisis de la evolución de la satisfacción de los/as usuarios del centro.
- ✖ Utilización de indicadores de rendimiento (datos de carácter secundario) para medir la imagen del centro.
- ✖ Utilización de indicadores de rendimiento para medir la organización y funcionamiento del centro.

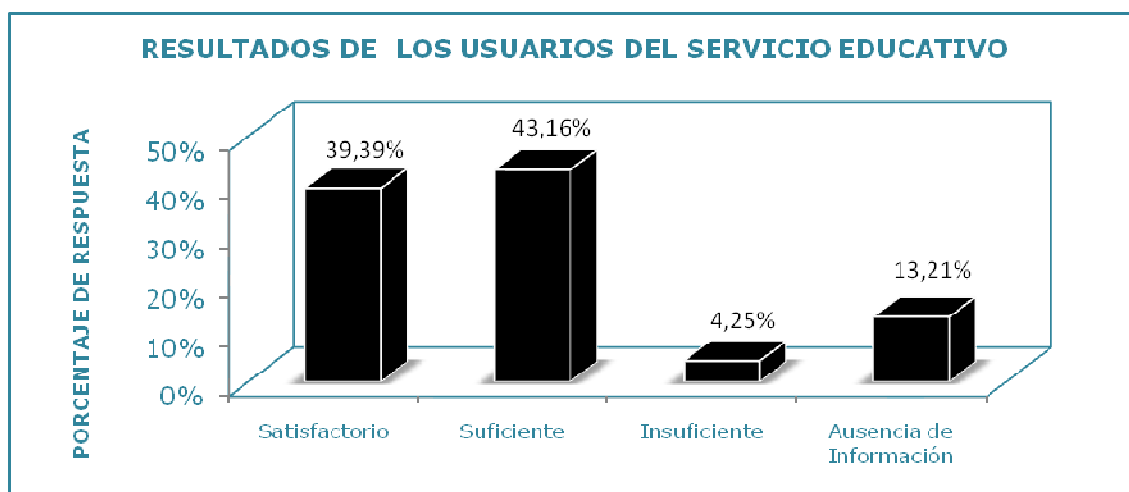


- ✗ Análisis de la evolución de los indicadores de rendimiento del centro con respecto a su personal.

Una vez definido el significado del indicador y los ítems que lo compone, pasamos a mostrar los resultados obtenidos.

Como podemos ver en el gráfico siguiente, el 43,16% de los centros participantes han valorado el indicador en la opción de "Suficiente"; el 39,39% lo ha valorado con la opción de "Satisfactorio"; el 4,25% ha asignado la valoración a la opción de "Insuficiente" y el 13,21% a la opción de "Ausencia de Información".

**Gráfico 44. Promedio de la frecuencia de respuesta del indicador
Resultados de los/as usuarios/as del servicio educativo**



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en el trabajo de campo

Atendiendo al porcentaje de respuesta de cada ítem que compone el indicador observamos algunas diferencias que pasamos a detallar a continuación.

En primer lugar observamos en el gráfico siguiente que todos los ítems están valorados de forma muy positiva, es decir, con una mayoría absoluta de valoraciones en las opciones de satisfactorio y suficiente. Sin embargo, destacamos a continuación los ítems más valorados en cada una de las opciones.

Los ítems más valorados en la opción "**Satisfactorio**" son, por un lado, *utilización sistemática de algún instrumento para conocer la satisfacción de los/as usuarios/as con respecto a la imagen del centro* y, por otro, *análisis de la evolución de la satisfacción de los/as usuarios/as del centro*.



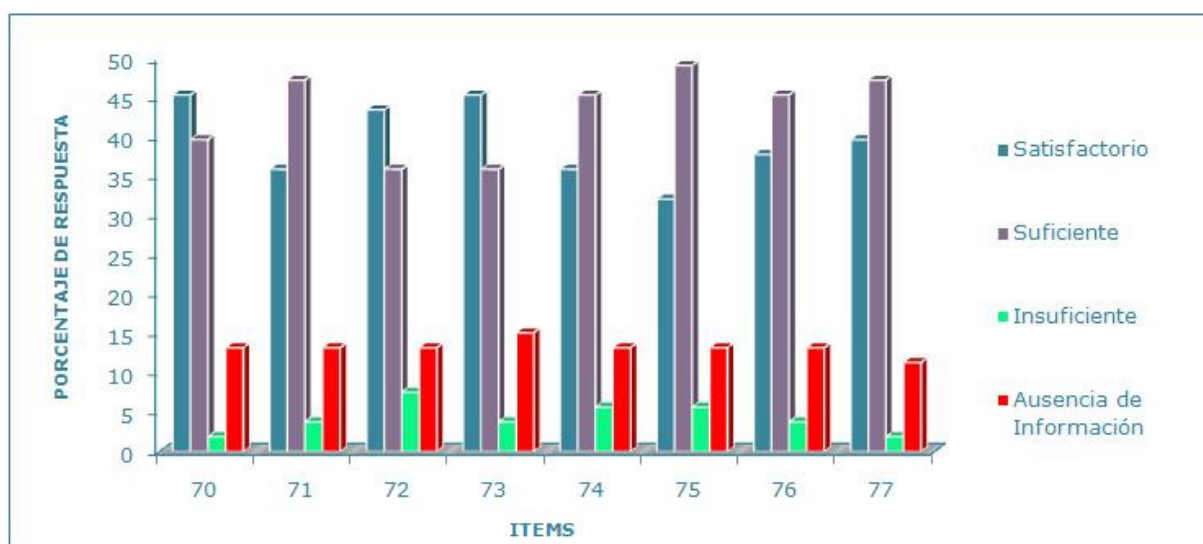
El ítem más valorado en la opción de “**Suficiente**” es: *utilización de indicadores de rendimiento (datos de carácter secundario) para medir los procesos del centro*.

El ítem más valorado en la opción de “**Insuficiente**” es: *utilización sistemática de algún instrumento para conocer la satisfacción de los/as usuarios/as con respecto a la organización y funcionamiento del centro*.

Por último, en la opción de “**Ausencia de Información**” todos los ítems están valorados con un porcentaje entorno al 13%, a excepción del ítem: *análisis de la evolución de los indicadores de rendimiento del centro respecto a los/as usuarios/as*.

A continuación mostramos los datos de forma gráfica.

Gráfico 45. Porcentaje de respuesta de cada ítem del indicador Resultados de los/as usuarios/as del servicio educativo



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en el trabajo de campo

A continuación mostramos los resultados del indicador en función de las variables moduladoras que configuran.

Análisis diferencial del indicador de Resultado de los/as Usuarios/as del servicio educativo en función del TIPO DE CENTRO

Como podemos ver en el gráfico siguiente, existen diferencias entre los tres grupos presentados, sobre todo entre los centros de educación infantil y los de privada y concertada.



Así, atendiendo a los **centros de educación infantil**, vemos como las opiniones están totalmente repartidas, obteniendo el mismo porcentaje de respuesta en las opciones de **"Satisfactorio"**, **"Suficiente"** y **"Ausencia de Información"**.

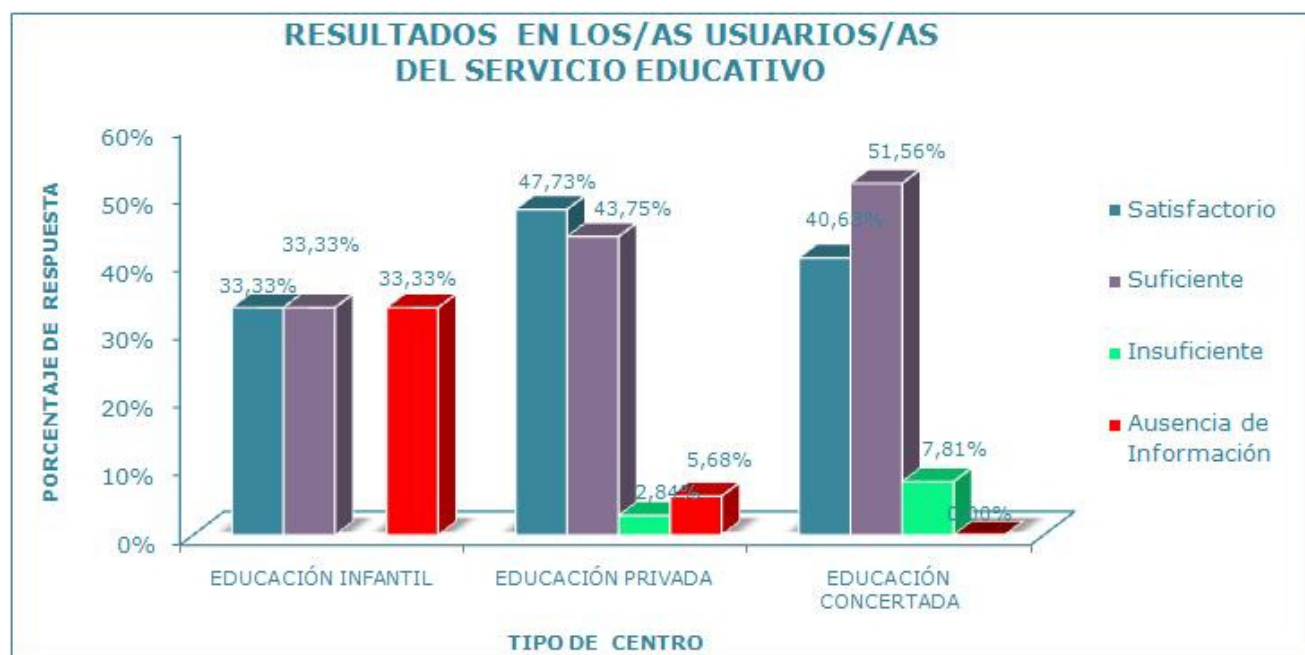
Sin embargo, en el caso de los **centros de educación privada y concertada** la opinión mayoritaria es positiva, es decir, valoran el indicador mayoritariamente con **"Suficiente"** y **"Satisfactorio"**.

Si establecemos una diferenciación entre los centros de educación privada y los centros de educación concertada, vemos que en el caso de los primeros (centros de educación privada), valoran al indicador como **"Suficiente"** en su inmensa mayoría; además, es en este tipo de centros donde valoran al indicador como **"Insuficiente"** cerca de un 8%.

Por último, atendiendo a los centros de educación concertada, la opinión mayoritaria ha valorado al indicador como **"Satisfactorio"**, aunque el porcentaje de respuesta de la opción **"Suficiente"** es muy parecida.

A continuación mostramos los datos obtenidos de forma gráfica, donde se establecen las diferencias de la valoración del indicador en función del tipo de centro.

Gráfico 46. Porcentaje de respuesta del indicador Resultados de los/as usuarios/as del servicio educativo en función del tipo de centro



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en el trabajo de campo



Análisis diferencial del indicador de Resultado de los/as Usuarios/as del servicio educativo en función de la Zona

A continuación mostramos las valoraciones del indicador "Resultado de los Usuarios del servicio educativo" en función de la zona, es decir, en función de si el centro está situado en el ámbito rural o urbano dentro del Principado de Asturias.

Como podemos ver en el gráfico siguiente, existen algunas diferencias entre los dos grupos presentados.

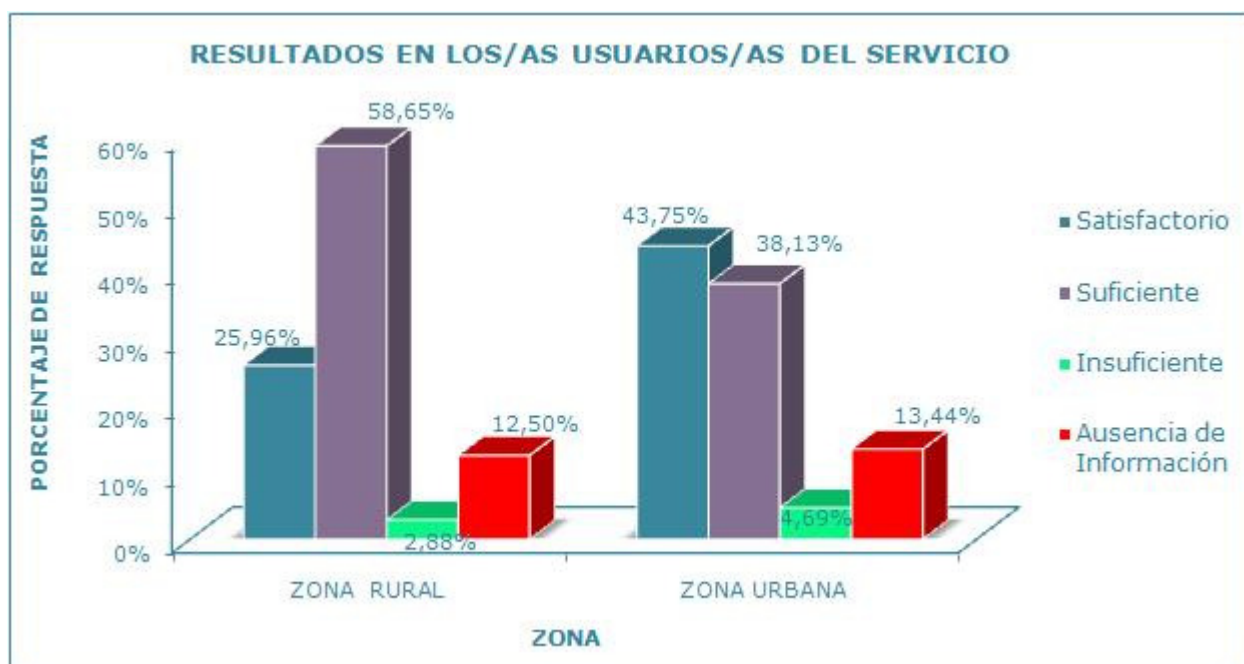
Así, en los centros educativos situados en zonas rurales vemos como cerca del 60% del total de respuesta valora en indicador como "Suficiente", frente al 38,13% de respuesta obtenida en el caso de los centros situados en zonas urbanas.

Por el contrario, los centros educativos situados en zonas rurales, solamente valoran en indicador como "Satisfactorio" en un 25,96% de respuesta, frente al 43,75% en el caso de los centros educativos situados en zonas urbanas.

Si atendemos a la respuesta "Ausencia de Información" el porcentaje de respuesta de uno y otro grupo es muy similar.

Por último, la valoración como "Insuficiente" del indicador es la menos valorada por los dos grupos, no alcanzando en ninguno de los dos casos el 5% con respecto del total.

Gráfico 47. Porcentaje de respuesta del indicador Resultados de los/as usuarios/as del servicio educativo en función de la zona



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en el trabajo de campo



Análisis diferencial del indicador de Resultado de los/as Usuarios/as del servicio educativo en función del número de trabajadores del centro

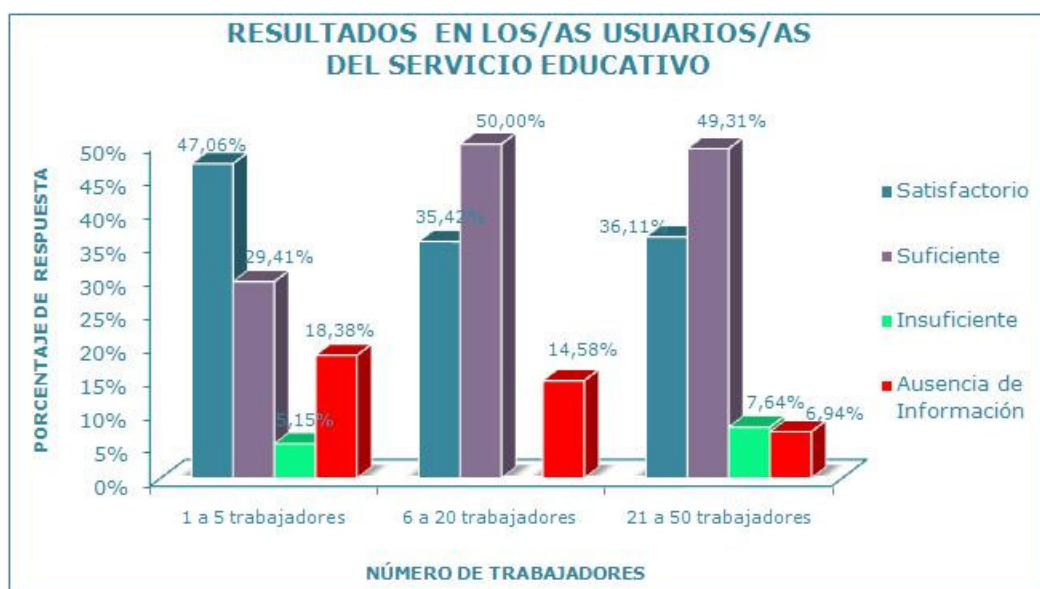
En el presente epígrafe vemos como los centros educativos participantes valoran el indicador en función del número de trabajadores que tengan dichas empresas.

Así, a primera vista observamos como las mayores diferencias las encontramos en las respuestas de los centros de entre 1 y 5 trabajadores con respecto a los otros dos grupos.

Los **centros de entre 1 y 5 trabajadores** valoran el indicador presentado mayoritariamente con un porcentaje de respuesta del 47% en la opción de **"Satisfactorio"**; alrededor del 30% como **"Suficiente"**; entorno al 5% en la opción de **"Insuficiente"**; y lo más destacado, entorno al 18% en la opción de **"Ausencia de Información"**.

Con respecto al porcentaje de respuesta sobre la valoración del indicador de los otros dos grupos (centros de entre 6 y 20 trabajadores y centros de 21 a 50 trabajadores) apenas existen diferencias entre ellos. Valoran el indicador entorno al 50% con la opción de **"Satisfactorio"** y entorno al 35% como **"Suficiente"**. La diferencia entre ambos aparece en las respuestas negativas. En este caso, los centros de entre 6 a 20 trabajadores concentran la respuesta negativa en la opción de **"Ausencia de Información"** (entorno al 15%), mientras que los centros de entre 21 a 50 trabajadores, las opciones negativas las han valorado de forma mucho más equitativa, tal y como se puede observar en el gráfico siguiente.

Gráfico 48. Porcentaje de respuesta del indicador Resultados de los/as usuarios/as del servicio educativo en función del número de trabajadores del centro



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en el trabajo de campo



Análisis diferencial del indicador de Resultado de los/as Usuarios/as del servicio educativo en función del año de apertura del centro

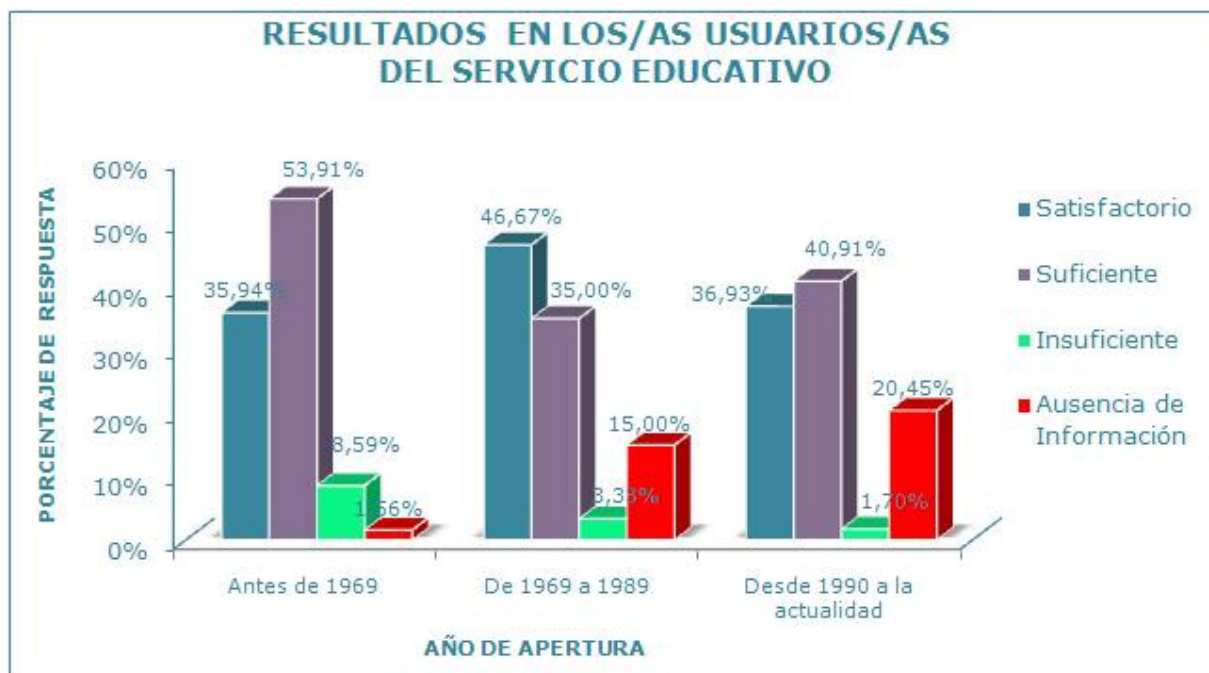
Atendiendo a la respuesta de los **centros creados antes del año 1969**, vemos como cerca del 54% de respuesta valora el indicador como "**Suficiente**"; cerca del 36% como "**Satisfactorio**"; cerca del 4% como "**Insuficiente**" y el 1,56% como "**Ausencia de Información**".

Los **centros creados entre el año 1969 y 1989** han valorado el indicador de forma más variada. Así, mayoritariamente han optado por la opción de "**Satisfactorio**" (46,67%). Destaca el porcentaje de respuesta de la opción "**Ausencia de Información**" con un 15%.

Por último, **los centros creados desde el año 1990 a la actualidad** han valorado el indicador de forma positiva, es decir, mayoritariamente lo han valorado como "**Suficiente**" y "**Satisfactorio**". Pero es en estos centros donde la opción "**Ausencia de información**" obtiene el porcentaje de respuesta más elevado con respecto a los otros grupos, con más del 20% de respuesta.

A continuación mostramos los datos obtenidos de forma gráfica.

Gráfico 49. Porcentaje de respuesta del indicador Resultados de los/as usuarios/as del servicio educativo en función del año de apertura del centro



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en el trabajo de campo



Análisis diferencial del indicador de Resultado de los/as Usuarios/as del servicio educativo en función de la tenencia de Normas ISO 9000

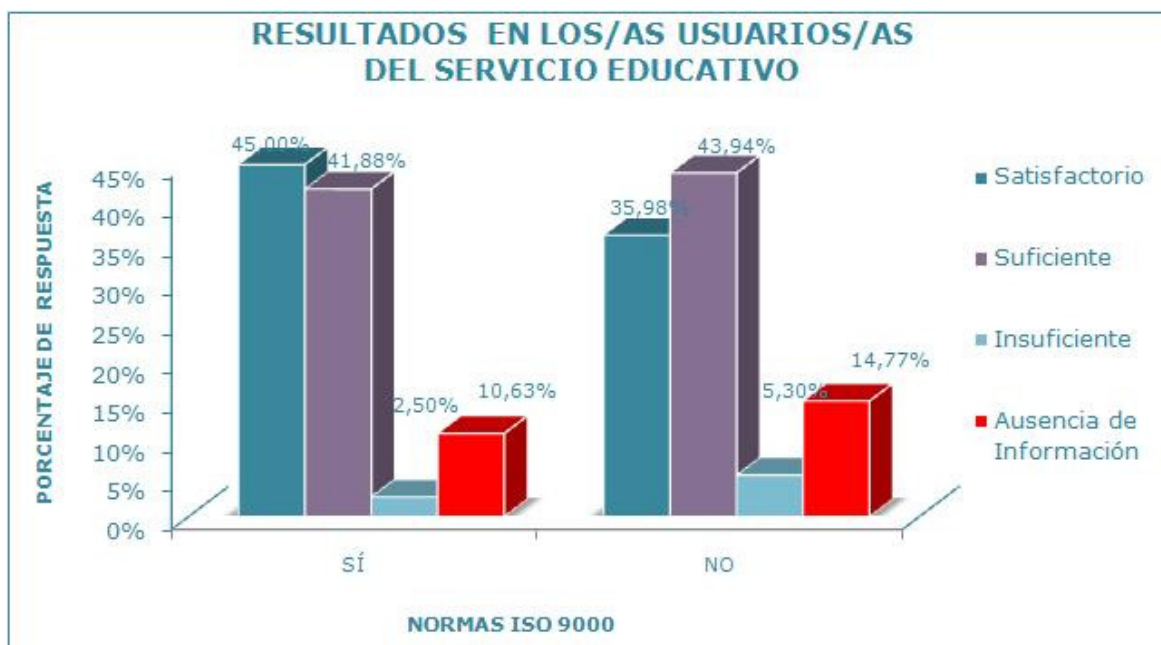
Como podemos ver en el gráfico siguiente no existen grandes diferencias a la hora de valorar el indicador entre los centros que poseen normas ISO 9000 para gestionar sus centros y los que no.

Sin embargo, observamos que en el caso de los centros que poseen Normas ISO 9000 para gestionar sus centros valoran el indicador mayoritariamente con la opción de "Satisfactorio". Sin embargo los centros que no poseen Normas ISO 9000 para gestionar sus centros lo valoran mayoritariamente con la opción de "Suficiente".

Además, los centros que no poseen Normas ISO 9000, han optado por la opción de respuesta negativa en un porcentaje mayor que con respecto a los centros que sí poseen dichas Normas.

A continuación mostramos los resultados obtenidos de forma gráfica.

Gráfico 50. Porcentaje de respuesta del indicador Resultados de los/as usuarios/as del servicio educativo en función de las Normas ISO 9000



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en el trabajo de campo

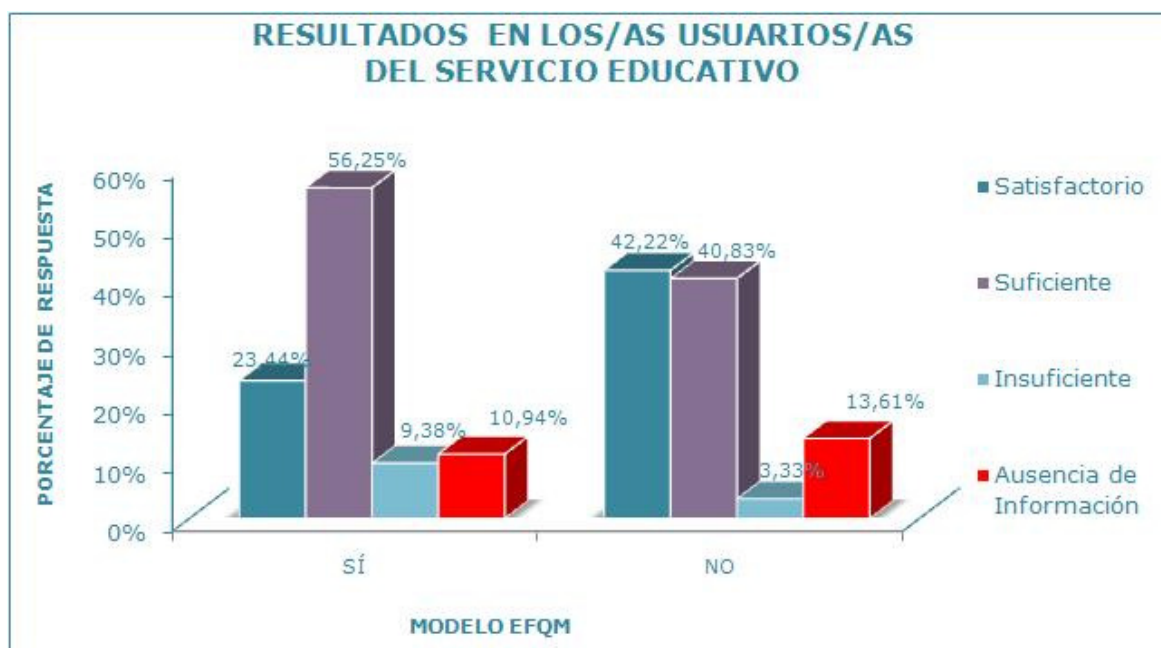


Análisis diferencial del indicador de Resultado de los/as Usuarios/as del servicio educativo en función de la tenencia de Modelo EFQM

Como vemos en el gráfico siguiente, existen algunas diferencias entre centros educativos que poseen el Modelo EFQM para gestionar sus centros y los que no a la hora de valorar el indicador.

Así, los **centros que poseen el Modelo EFQM** para la gestión de sus centros valoran el indicador mayoritariamente como **"Suficiente"** (56,25%), mientras que en los **centros que no poseen el Modelo**, la opción más valorada está repartida en las opciones de **"Satisfactorio"** y **"Suficiente"**.

Gráfico 51. Porcentaje de respuesta del indicador Resultados de los/as usuarios/as del servicio educativo en función del Modelo EFQM



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en el trabajo de campo

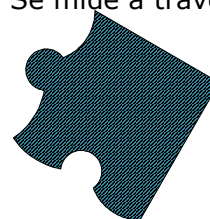


2.8 RESULTADOS DEL PERSONAL

Con este indicador obtenemos los 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.

Los ítems que conforman este indicador son:

- ✖ Utilización sistemática de algún instrumento que mida la satisfacción del personal del centro respecto al desarrollo de su carrera profesional.
- ✖ Utilización sistemática de algún instrumento que mida la satisfacción del personal del centro respecto al funcionamiento y programación del centro.
- ✖ Utilización sistemática de algún instrumento que mida la satisfacción del personal del centro respecto a la política de Recursos Humanos del centro.
- ✖ Análisis de la evolución de la satisfacción del personal del centro.
- ✖ Utilización de indicadores de rendimiento para medir la motivación del personal del centro.
- ✖ Utilización de indicadores de rendimiento para medir la satisfacción del personal del centro.
- ✖ Análisis de la evolución de los indicadores de rendimiento del centro respecto de su personal.



Una vez definido el significado del indicador y los ítems que lo compone, pasamos a mostrar los resultados obtenidos.

Como podemos ver en el gráfico siguiente, la mayoría de los centros participantes valoran el indicador como "Suficiente" con un 47,71%. En segundo lugar lo valoran con la opción de "Satisfactorio" con un 32,61%.

Con respecto a la opción de "Ausencia de Información", esta ha obtenido un porcentaje de respuesta del 17,25%.

Por último, como es habitual con los otros indicadores analizados, la opción de respuesta de "Insuficiente" es la menos valorada con tan solo el 2,43%.

**Gráfico 52. Promedio de la frecuencia de respuesta del indicador
Resultados de personal**



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en el trabajo de campo

Por otro lado observamos las valoraciones obtenidas por cada ítem que compone el indicador.

Los ítems más valorados en la opción "**Satisfactorio**" son: *análisis de la evolución de la satisfacción del personal del centro* y *utilización de indicadores de rendimiento para medir la motivación del personal del centro*.

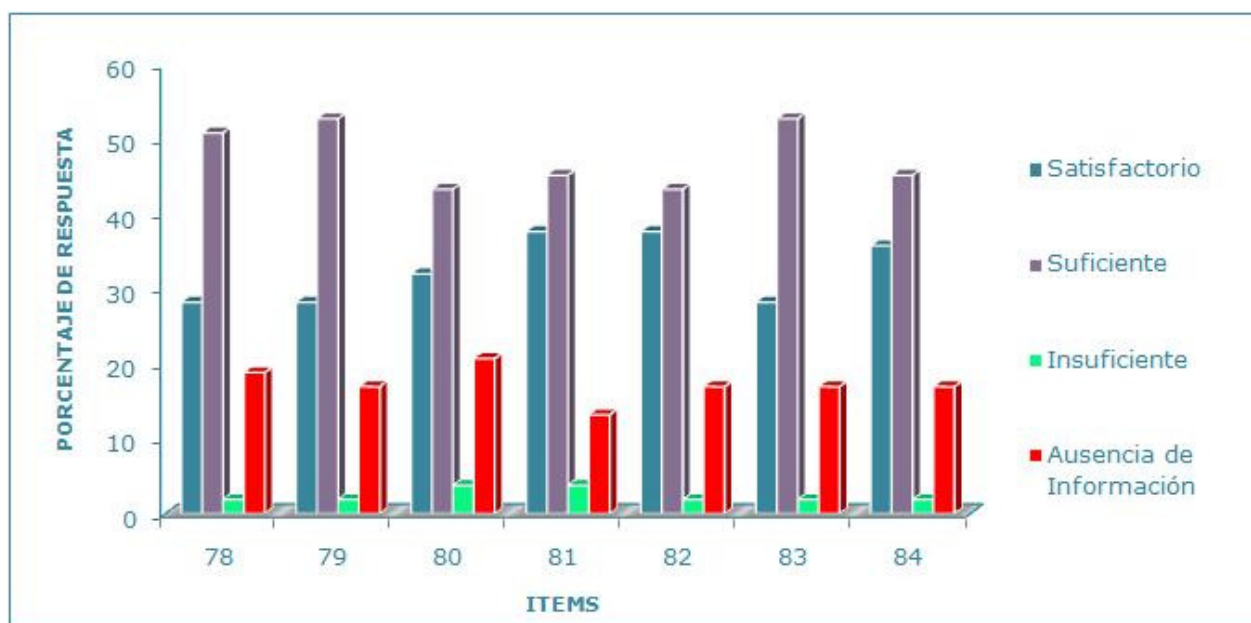


Los ítems más valorados en la opción de “**Suficiente**” son: *utilización sistemática de algún instrumento que mida la satisfacción del personal del centro respecto al funcionamiento y programación del centro* y *utilización de indicadores de rendimiento para medir la satisfacción del personal del centro*.

Los ítems más valorados en la opción de “**Insuficiente**” son: *utilización sistemática de algún instrumento que mida la satisfacción del personal del centro respecto a la política de recursos humanos* y *análisis de la evolución de la satisfacción del personal del centro*.

Por último, el ítem más valorado en la opción de “Ausencia de Información” es: *utilización sistemática de algún instrumento que mida la satisfacción del personal del centro respecto a la política de recursos humanos*.

Gráfico 53. Porcentaje de respuesta de cada Ítem del indicador Resultados de personal



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en el trabajo de campo

A continuación mostramos los resultados del indicador en función de las variables moduladoras que configuran.



Análisis diferencial del indicador de Resultados de Personal en función del TIPO DE CENTRO

Atendiendo a la valoración del indicador "Resultados de Personal" mostramos las diferencias detectadas en función del tipo de centro (infantil, privado o concertado).

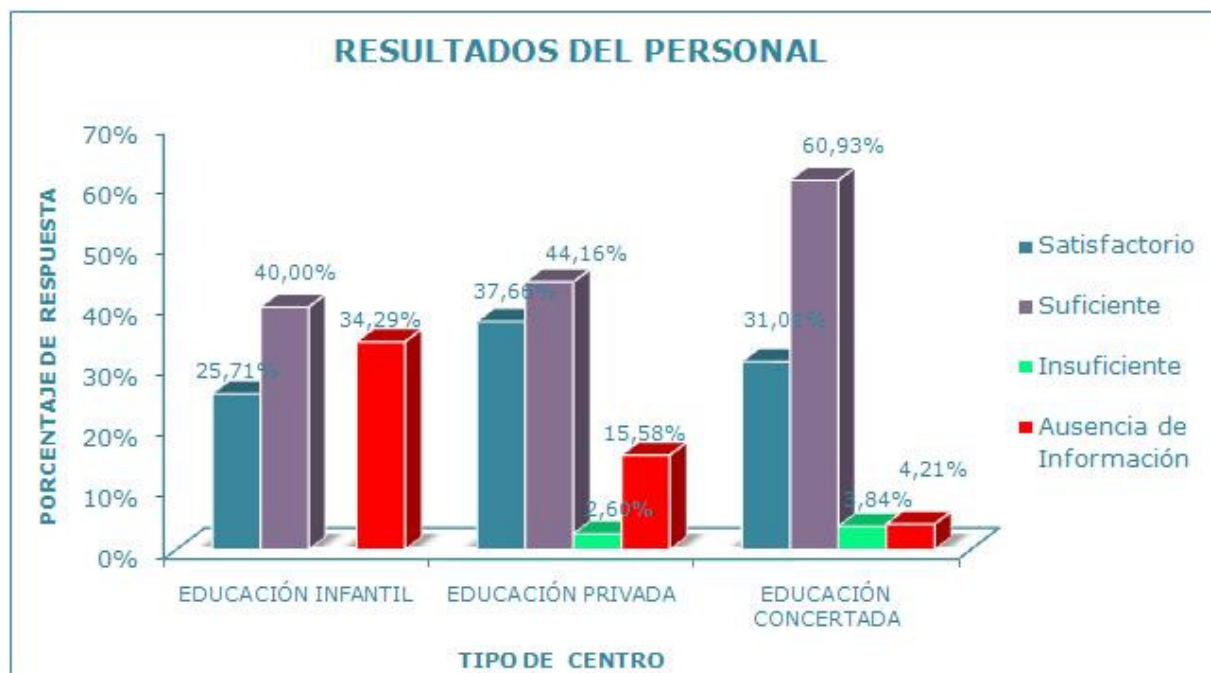
En los **centros de educación infantil** destacan la valoración tan elevada obtenida en la opción de "**Ausencia de Información**" con cerca de un 35% de la puntuación total. Sin embargo han valorado el indicador mayoritariamente con la opción de "**Suficiente**" con un 40% con respecto del total

En los **centros de educación privada** han valorado el indicador de forma positiva en más de un 80% con respecto del total (valorando las opciones de **satisfactorio** y **suficiente**). En este caso la opción de "**Ausencia de Información**" también destaca por la puntuación obtenida, ya que alcanza más del 15% con respecto del total.

Por último, con respecto a los **centro de educación concertada**, el 60,93% de las respuestas se han inclinado por la opción de "Suficiente" y un 31% en la opción de "**Satisfactorio**", lo cual nos indica que han valorado el indicador de forma positiva.

En el gráfico siguiente mostramos los datos obtenidos con respecto a la valoración del indicador "Resultados del personal".

Gráfico 54. Porcentaje de respuesta del indicador Resultados de personal en función del tipo de centro



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en el trabajo de campo



Análisis diferencial del indicador de Resultados de Personal en función de la Zona

Atendiendo a si los centros educativos están situados en zonas rurales o urbanas, se han detectado diferencias a la hora de valorar el indicador.

Así, los **centros educativos situados en zonas rurales** han valorado el indicador mayoritariamente con la opción de **"Suficiente"**.

En el caso de los **centros situados en zonas urbanas** la valoración del indicador está más repartida entre las opciones de **"Satisfactorio"** y **"Suficiente"**.

En los dos grupos destaca en escaso porcentaje obtenido de la opción de Insuficiente y, por otro lado, la opción negativa de **"Ausencia de Información"** ha obtenido un porcentaje considerable, sobre todo en los centros educativos situados en el ámbito urbano de la Comunidad Autónoma.

A continuación mostramos los datos de forma gráfica.

Gráfico 55. Porcentaje de respuesta del indicador Resultados de personal en función de la zona



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en el trabajo de campo



Análisis diferencial del indicador de Resultados de Personal en función del número de trabajadores del centro

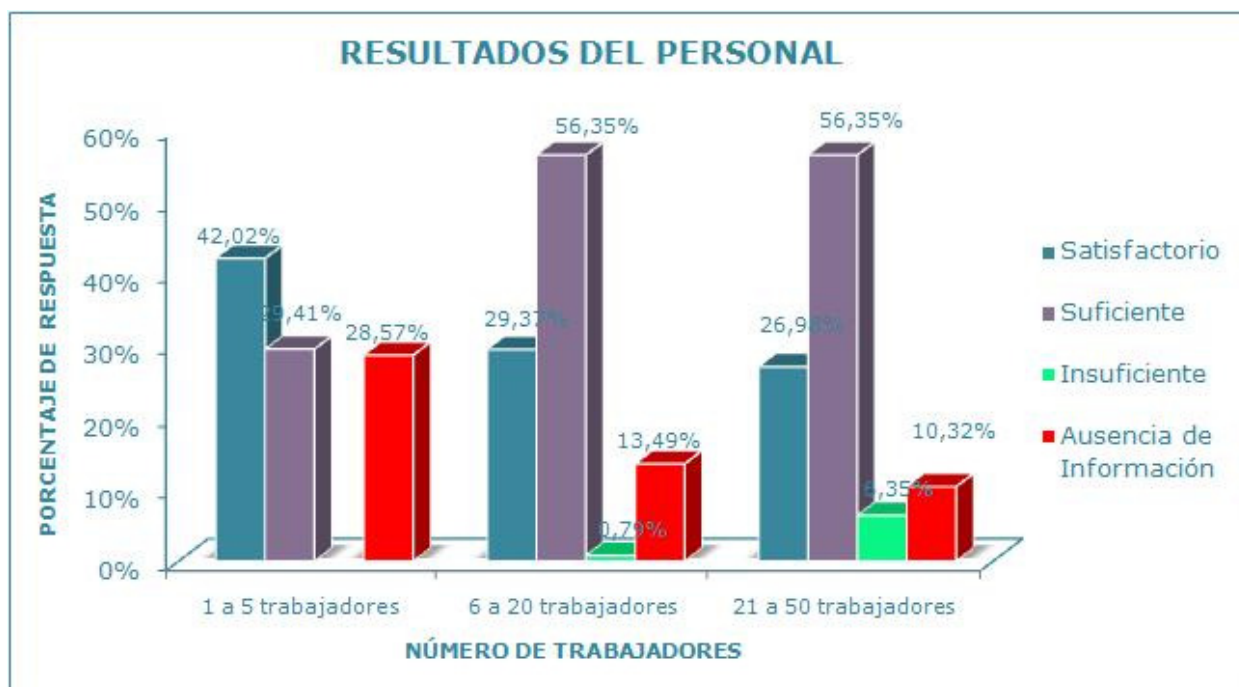
En este caso las diferencias las encontramos en las respuestas de los centros de 1 a 5 trabajadores con respecto al resto de los centros.

Así en los **centros de 1 a 5 trabajadores**, el 42% de las respuestas han elegido la opción de "**Satisfactorio**", sin embargo, cerca del 30% de los mismos han optado por la opción de "Ausencia de Información".

En el caso de los **centros de entre 6 a 20 trabajadores** el 56,35% de los mismos han elegido la opción de "**Suficiente**" para valorar la tenencia de este indicador, seguido de la opción de "Satisfactorio" con cerca del 30%. Las valoraciones negativas se han concentrado en la opción de "Ausencia de Información", alcanzando el 13,50%.

En el caso de los **centros de entre 21 a 50 trabajadores**, las valoraciones son muy similares a las obtenidas de los centros de entre 6 a 20 trabajadores, tal y como podemos observar en el gráfico siguiente.

Gráfico 56. Porcentaje de respuesta del indicador Resultados de personal en función del número de trabajadores del centro



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en el trabajo de campo



Análisis diferencial del indicador de Resultados de Personal en función del año de apertura del centro

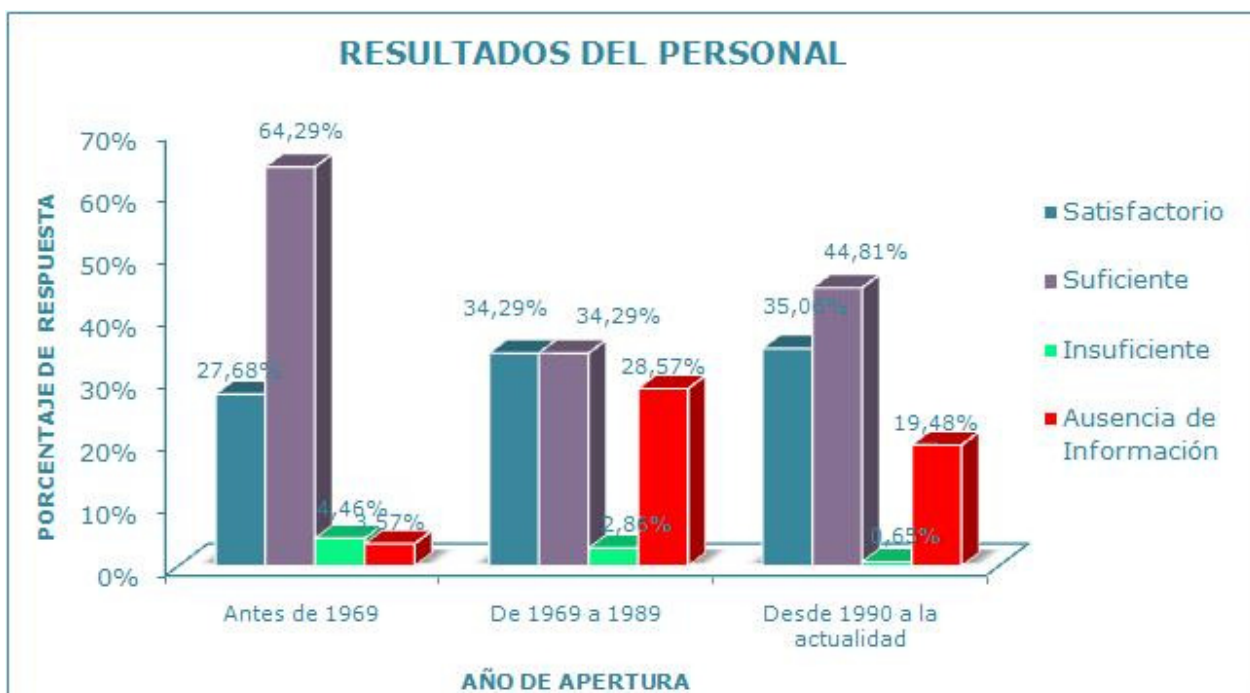
En el caso de los **centros creados antes del año 1969**, el 64,29% de las respuestas obtenidas a la hora de valorar el indicador se han decantado por la opción de **"Suficiente"**. En estos centros las opciones negativas no alcanzan el 10% del total de respuesta.

En el caso de los **centros creados entre 1969 y 1989**, las respuestas han estado más equilibradas ya que, tal y como podemos observar en el gráfico, entorno al 35% han optado por **"Satisfactoria"** y otro 35% por **"Suficiente"**. Además, en este caso, tenemos una representación de cerca del 30% en la opción negativa de **"Ausencia de Información"**.

Por último, en el caso de los **centros creados entre 1990 y la actualidad**, cerca del 45% se ha decantado por la opción de **"Suficiente"**, aunque en este caso también destaca el cerca del 20% de respuesta en la opción de **"Ausencia de Información"**.

A continuación mostramos los resultados obtenidos de forma gráfica.

Gráfico 57. Porcentaje de respuesta del indicador Resultados de personal en función del año de apertura centro



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en el trabajo de campo



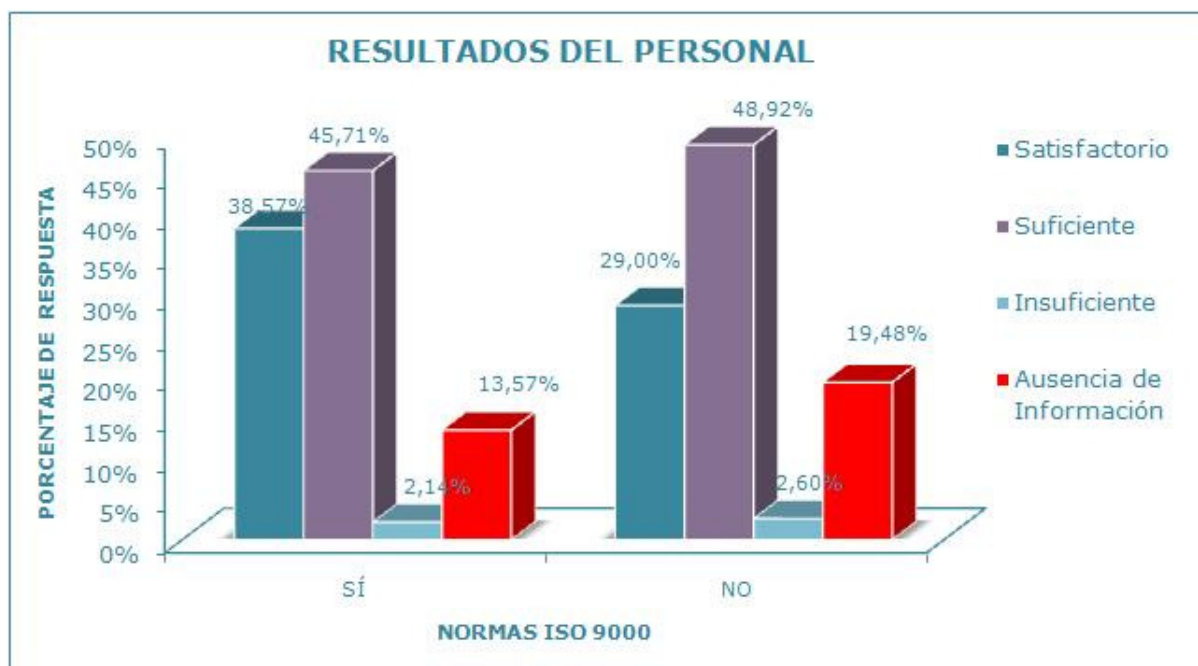
Análisis diferencial del indicador de Resultados de Personal en función de la tenencia de las Normas ISO 9000

Centrándonos en los **centros educativos que poseen Normas ISO 9000** para la gestión de sus centros, vemos como cerca del 85% de las respuestas obtenidas han sido positivas, valorando el indicador en las opciones de “**Suficiente**” y “**Satisfactorio**”. Las valoraciones negativas del indicador en el caso de estos centros no han sido significativas, obteniendo un 13,57% en el caso de la opción de “Ausencia de Información”.

En el caso de los **centros que no poseen Normas ISO 9000** para la gestión de sus centros, a pesar de que mayoritariamente el porcentaje de respuesta haya sido positivo, este es menor que con respecto al otro grupo. Además, el porcentaje de respuesta negativa en este caso ha sido superior, alcanzando cerca del 20% en la opción de “Ausencia de Información”.

A continuación mostramos los datos de forma gráfica.

Gráfico 58. Porcentaje de respuesta del indicador Resultados de personal en función de las Normas ISO 9000



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en el trabajo de campo



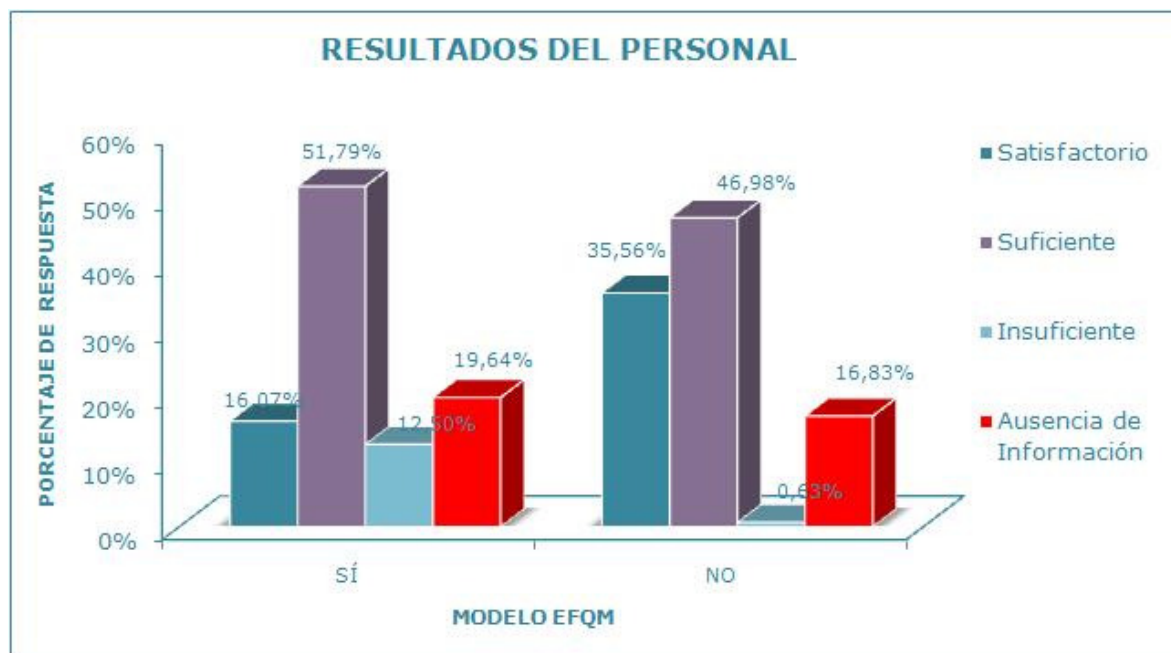
Análisis diferencial del indicador de Resultados de Personal en función de la tenencia del Modelo EFQM

En este caso vemos como los centros que poseen el Modelo EFQM han valorado el indicador como "Suficiente" en la mayoría de los casos.

Lo mismo ocurre en el caso de los centros que no poseen el Modelo EFQM, que mayoritariamente valoran el indicador como "Suficiente", aunque en un porcentaje menor.

A continuación mostramos los datos de forma gráfica.

Gráfico 59. Porcentaje de respuesta del indicador Resultados de personal en función del Modelo EFQM



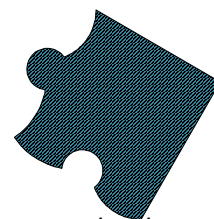
Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en el trabajo de campo



2.9 RESULTADOS EN EL ENTORNO DEL CENTRO

Este indicador nos aporta información sobre 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 los 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.

Los ítems que forman este indicador son los siguientes:

- ✖ Utilización de indicadores de rendimiento que midan la opinión de la sociedad sobre el centro.
- ✖ Obtención de indicadores de percepción de la sociedad sobre el centro.
- ✖ Utilización de indicadores de rendimiento que midan la opinión de entidades u organismos dedicados a una función similar sobre el centro.
- ✖ Obtención de indicadores de percepción de entidades u organismos dedicados a una función similar sobre el centro.

Una vez definido el significado del indicador y los ítems que lo compone, pasamos a mostrar los resultados obtenidos.

Como podemos observar en el gráfico 60, sobre el promedio de la frecuencia de respuesta del indicador "resultados del entorno del centro", vemos como la respuesta mayoritaria se ha centrado en la opción de "Suficiente" con un 41,51%. En segundo lugar se ha centrado en la opción de "Satisfactorio" con poco más del 30%.

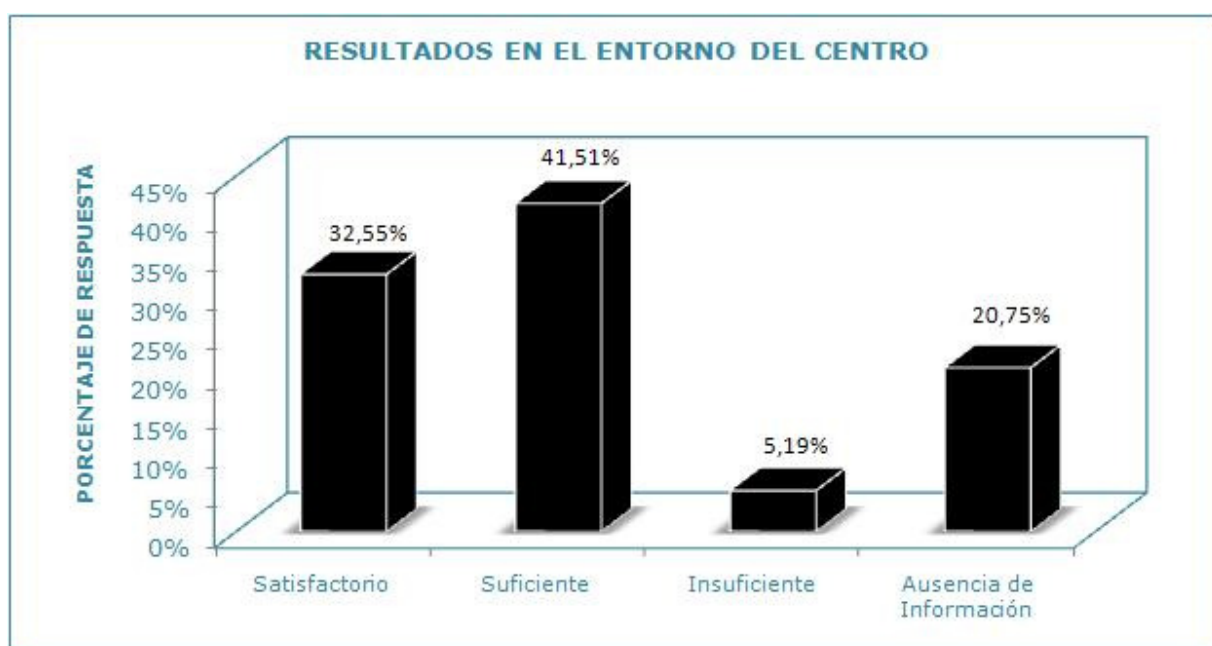




Atendiendo a la valoración de las opciones negativas del indicador, destaca el 20,75% del total de respuesta obtenido por la opción de "Ausencia de Información". La opción de "Insuficiente" apenas ha superado el 5% de respuesta con respecto del total.

A continuación mostramos los resultados generales de forma gráfica sobre el indicador obtenidos en el trabajo de campo.

Gráfico 60. Promedio de la frecuencia de respuesta del Indicador "Resultados del entorno del centro"



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en el trabajo de campo

Por otro lado, mostramos los porcentajes de respuesta obtenidos por cada ítem que conforma el indicador.

El ítem más valorado en la opción "**Satisfactorio**" es: *obtención de indicadores de percepción de entidades u organismos dedicados a una función similar sobre el centro.*

El ítem más valorado en la opción de "**Suficiente**" es: *utilización de indicadores de rendimiento que midan la opción de entidades u organismos dedicados a una función similar sobre el centro.*

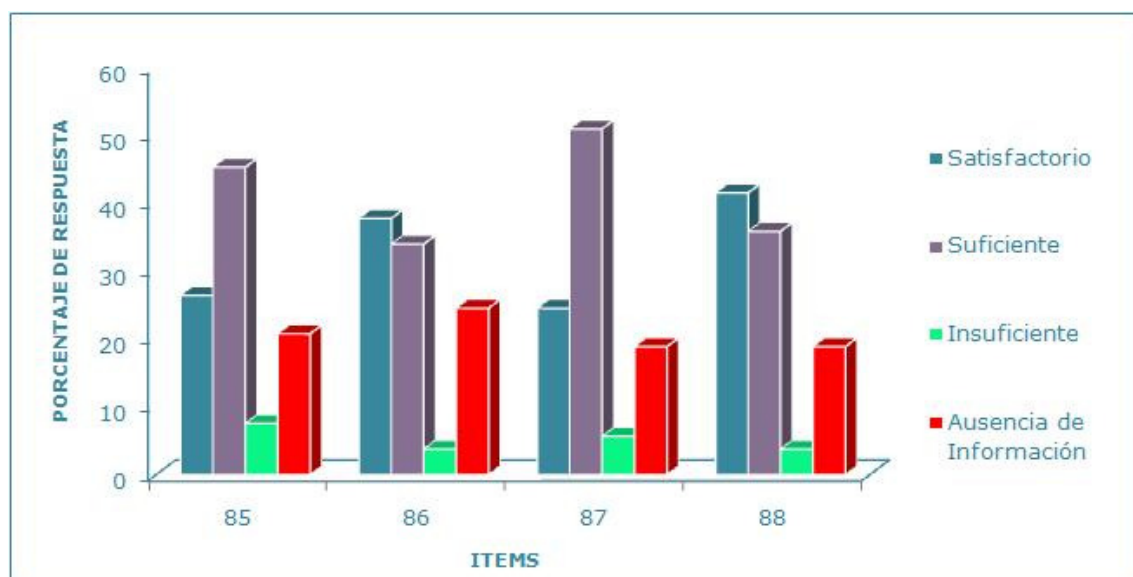
El ítem más valorado en la opción de "**Insuficiente**" es: *utilización de indicadores de rendimiento que midan la opinión de la sociedad sobre el centro.*



El ítem más valorado en la opción de “**Ausencia de Información**” es: **obtención de indicadores de percepción de la sociedad sobre el centro**.

A continuación mostramos los resultados obtenidos por cada ítem de forma gráfica.

Gráfico 61. Porcentaje de respuesta de cada ítem del indicador “Resultados del entorno del centro”



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en el trabajo de campo

A continuación mostramos los resultados del indicador en función de las variables moduladoras que configuran.



Análisis diferencial del indicador de Resultados en el entorno del centro en función del TIPO DE CENTRO

Atendiendo a las diferencias a la hora de valorar el indicador en función del tipo de centro vemos como las más significativas se producen en las respuestas de los centros de educación infantil.

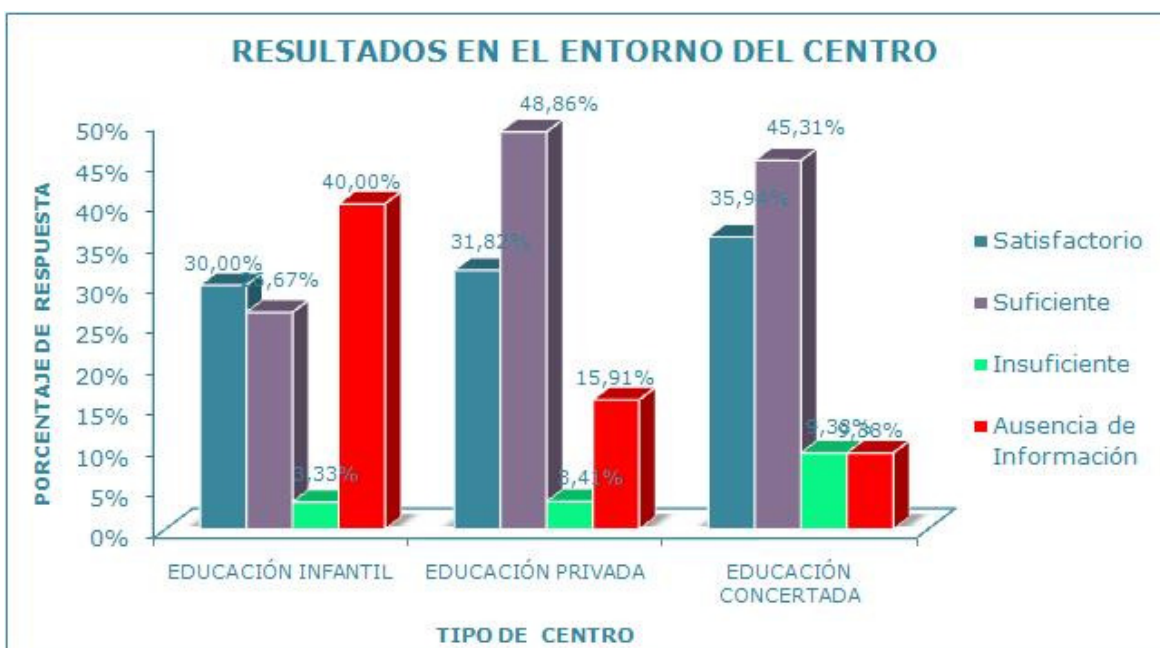
Así, en los **centros de educación infantil**, el mayor porcentaje de respuesta lo obtiene la opción de "**Ausencia de Información**" con un 40%; es decir, que la mayoría de los centros de educación infantil en Asturias no poseen indicadores que midan el entorno del centro.

Atendiendo a los **centros de educación privada**, vemos como la mayoría de las respuestas se han volcado en la opción de "**Suficiente**" con cerca de un 50% de las respuestas obtenidas.

En el caso de los **centros de educación concertada**, la mayoría de las respuestas se han centrado también en la opción de "**Suficiente**" (45,31%).

Como vemos existen pocas diferencias entre los centros privados y concertados, sin embargo, vemos como en el caso de la opción de "**Insuficiente**", son los **centros concertados** los que más porcentaje de respuesta han obtenido; y en el caso de la opción de "**Ausencia de Información**", son los **centros privados** los que más han apuntado esta opción para valorar el indicador.

Gráfico 62. Porcentaje de respuesta del indicador Resultados del entorno del centro en función del tipo de centro



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en el trabajo de campo



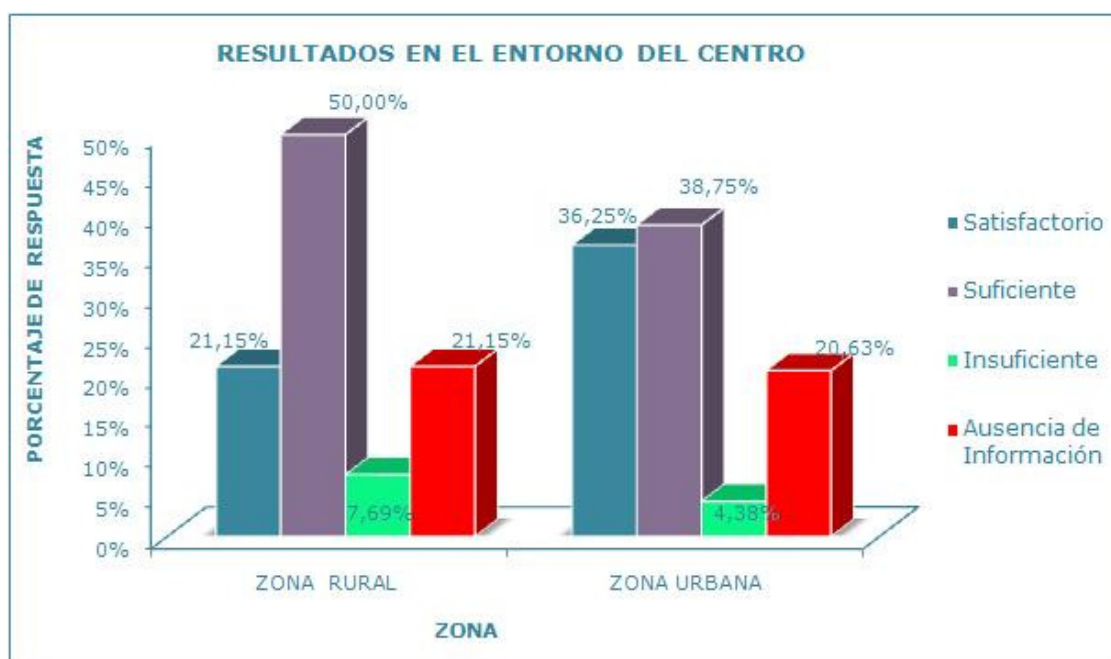
Análisis diferencial del indicador de Resultados en el entorno del centro en función de la ZONA

Atendiendo a **los centros situados en las zonas rurales** del Principado de Asturias vemos como el 50% de las respuestas obtenidas han optado por la opción de **"Suficiente"**. Por otro lado, la opción de "Satisfactorio" y "Ausencia de Información" han obtenido el mismo porcentaje de respuesta (21,15%). Por último, la opción de "Insuficiente" ha sido puntuada en un 7,69% con respecto del total.

En el caso de los **centros situados en las zonas urbanas** del Principado de Asturias, vemos como las opciones positivas de respuesta se han repartido el porcentaje mayoritario (38,75% en **"Suficiente"** y 36,25% en **"Satisfactorio"**). En el caso de la opción de "Insuficiente", la respuesta ha sido muy baja (4,38%) y en el caso de la opción de respuesta de "Ausencia de Información", el porcentaje sí ha sido significativo, alcanzando el 20,63% con respecto del total.

A continuación mostramos los resultados obtenidos de forma gráfica.

Gráfico 63. Porcentaje de respuesta del indicador Resultados del entorno del centro en función de la zona



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en el trabajo de campo



Análisis diferencial del indicador de Resultados en el entorno del centro en función del número de trabajadores del centro

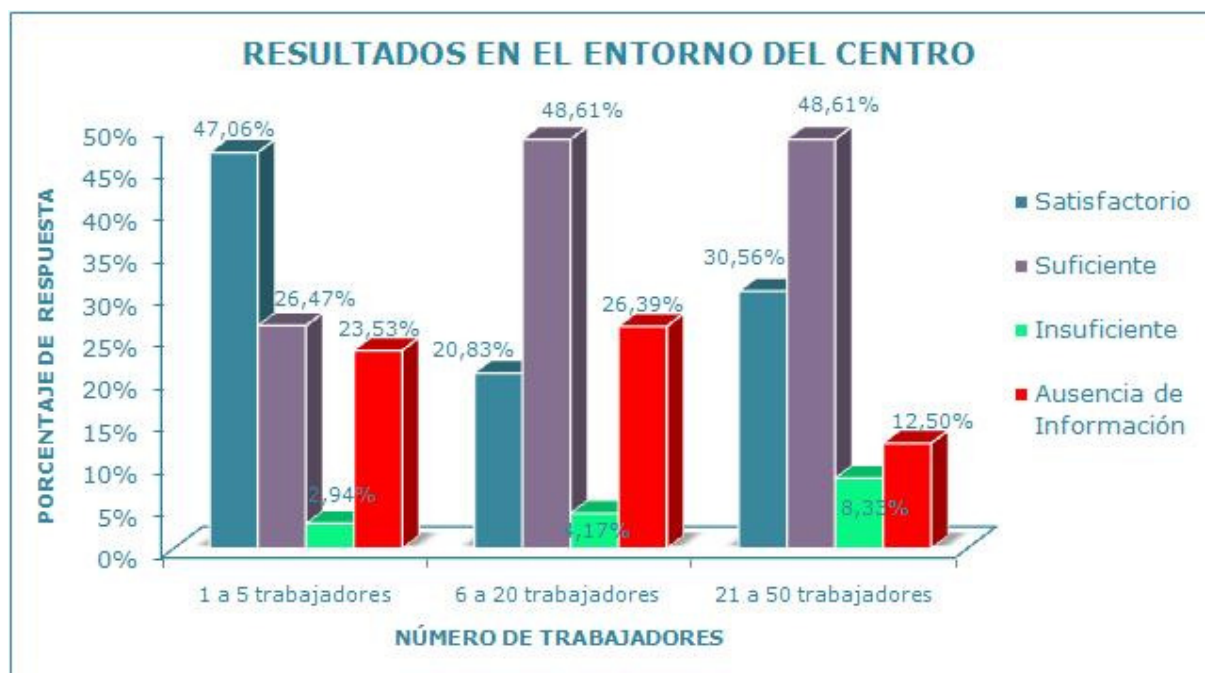
En el caso de los **centros de 1 a 5 trabajadores**, vemos que la mayoría ha valorado el indicador como **"Satisfactorio"** (47,06%). Con respecto a las opciones negativas destaca la opción de **"Ausencia de Información"**, ya que ha tenido un porcentaje de respuesta bastante elevado (23,53%):

En el caso de los **centros de 6 a 20 trabajadores**, el 48,61% han valorado el indicador como **"Suficiente"**. Destaca en la opción negativa, el 26,39% obtenido en la opción de **"Ausencia de Información"**.

Por último, en el caso de los **centros de 21 a 50 trabajadores**, vemos como el 48,61% ha valorado el indicador como **"Suficiente"**.

A continuación mostramos los resultados obtenidos de forma gráfica.

Gráfico 64. Porcentaje de respuesta del indicador Resultados del entorno del centro en función del número de trabajadores del centro



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en el trabajo de campo



Análisis diferencial del indicador de Resultados en el entorno del centro en función del año de apertura del centro

Atendiendo a la valoración del indicador estableciendo diferencias en los centros participantes en función del año de apertura, se detectan una serie de diferencias que pasamos a describir a continuación.

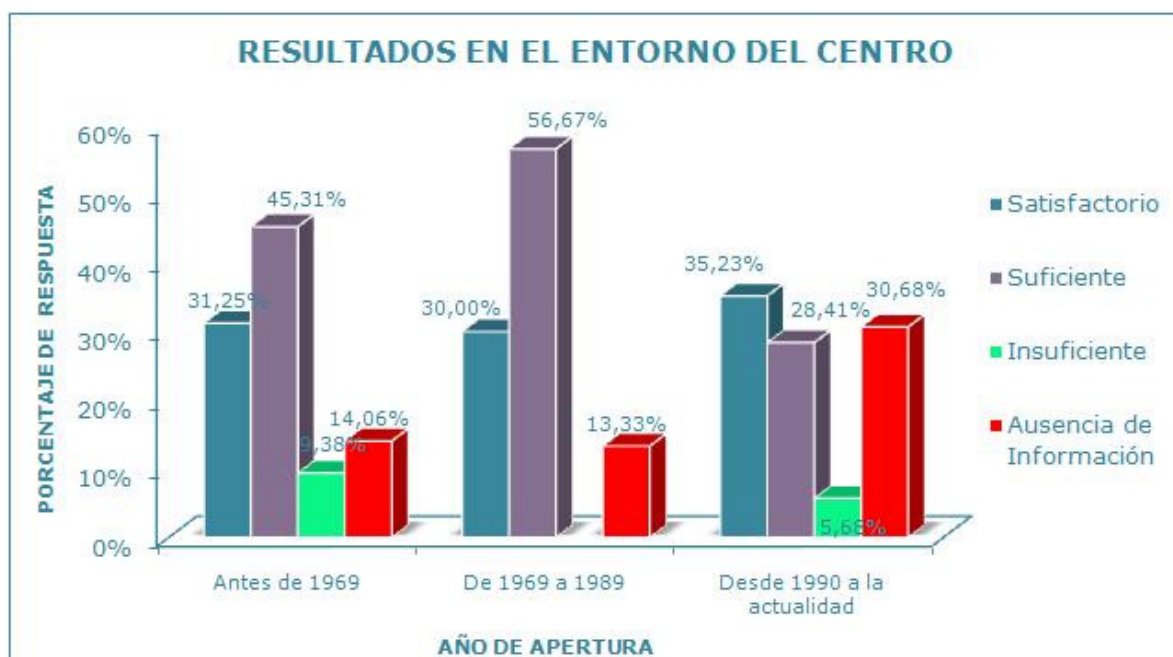
Con respecto a los **centros creados antes del año 1969**, vemos como el 45,31% de los mismos han valorado el indicador con la opción de **"Suficiente"** y con un 31,25% en la opción de **"Satisfactorio"**.

En el caso de los **centros educativos creados entre 1969 y 1989**, el 56,67% de los mismos han valorado la tenencia del indicador como **"Suficiente"** y en un 30% como **"Satisfactorio"**.

En el caso de los **centros educativos creados a partir de 1990**, la valoración del indicador ya ha estado más repartida entre las diferentes opciones presentadas. Así el 35,23% lo ha valorado como **"Satisfactorio"**; sin embargo, el 30,68% lo ha valorado como **"Ausencia de Información"**, siendo esta la segunda opción más votada.

A continuación mostramos los resultados obtenidos de forma gráfica.

Gráfico 65. Porcentaje de respuesta del indicador Resultados del entorno del centro en función del año de apertura del centro



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en el trabajo de campo



Análisis diferencial del indicador de Resultados en el entorno del centro en función de la tenencia de Normas ISO 9000

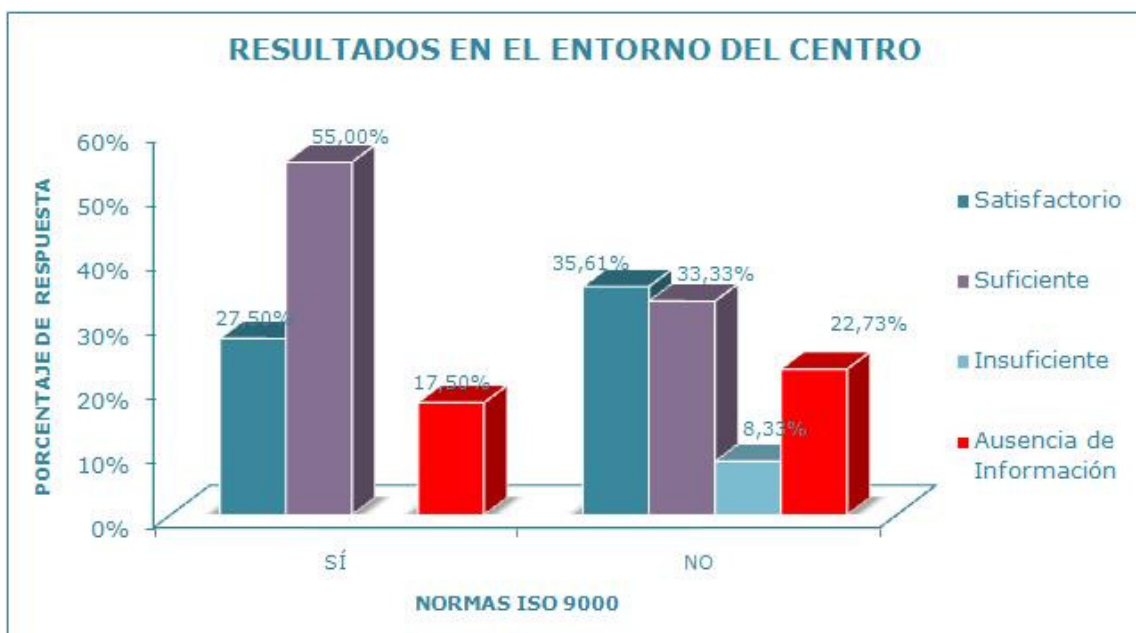
Diferenciando los centros educativos participantes en función de si poseen o no Normas ISO 9000 para gestionar sus centros, detectamos una serie de diferencias a la hora de valorar el indicador presentado.

Así, los **centros educativos que poseen Normas ISO 9000** para la gestión de sus centros, valoran positivamente el indicador con un porcentaje más alto de respuesta que con respecto a los demás centros educativos que no poseen esa serie de normas. El 55% de los centros que manejan Normas ISO 9000 valoran el indicador como "Suficiente", el 27,50%, como "Satisfactorio" y el 17,50% como "Ausencia de Información".

En el caso de los **centros educativos que no poseen dichas Normas**, el porcentaje de respuesta positiva a la hora de valorar el indicador es menor que con respecto al otro grupo, a pesar de esta sea superior a la negativa. Destaca en este tipo de centros que cerca de un 23% de las respuestas se han decantado por la opción de "**Ausencia de Información**".

A continuación mostramos los datos de forma gráfica.

Gráfico 66. Porcentaje de respuesta del indicador Resultados del entorno del centro en función de las Normas ISO 9000



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en el trabajo de campo

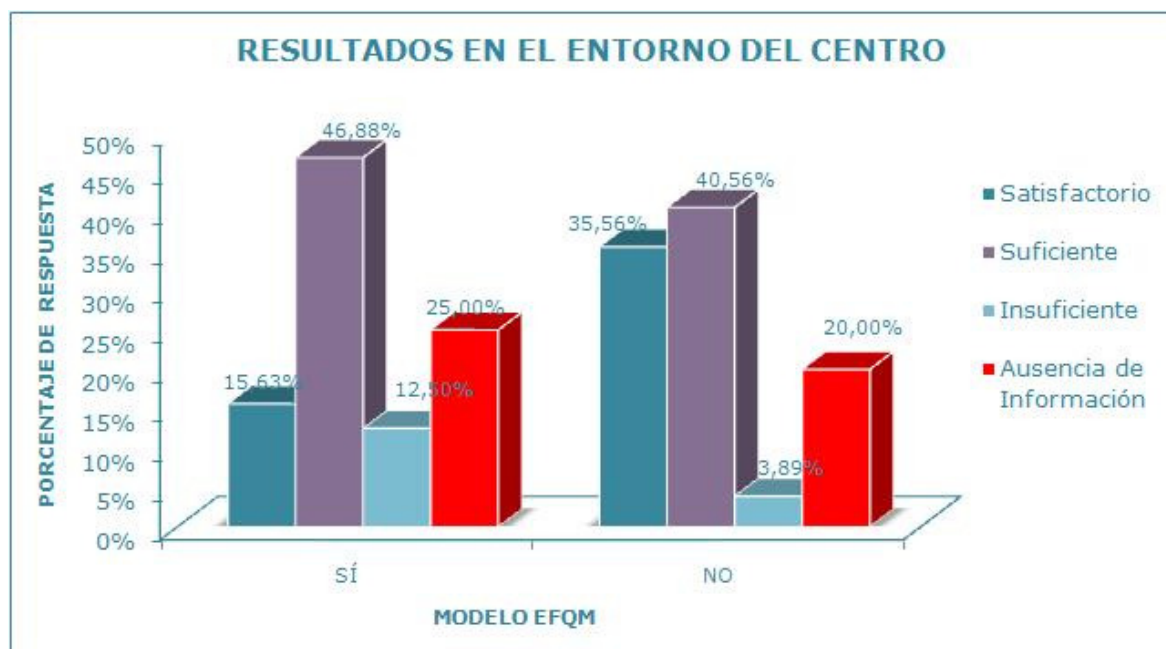


Análisis diferencial del indicador de Resultados en el entorno del centro en función de la tenencia de Modelo EFQM

Diferenciando los centros educativos participantes en función de si poseen o no el Modelo EFQM para gestionar sus centros, apenas se detectan diferencias entre unos y otros a la hora de valorar el indicador de resultados del entorno del centro.

En la siguiente gráfica procedemos a mostrar los datos obtenidos de forma gráfica.

Gráfico 67. Porcentaje de respuesta del indicador Resultados del entorno del centro en función del Modelo EFQM



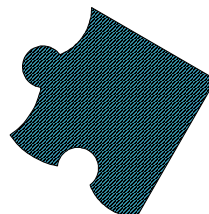
Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en el trabajo de campo



2.10. RESULTADOS CLAVE

Se trata de analizar 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.

Los ítems que conforman este indicador son:

- ✖ Medición de los resultados de los procesos clave.
- ✖ Medición de los resultados de la gestión del equipo directivo.
- ✖ Medición de los resultados en la planificación y estrategia.



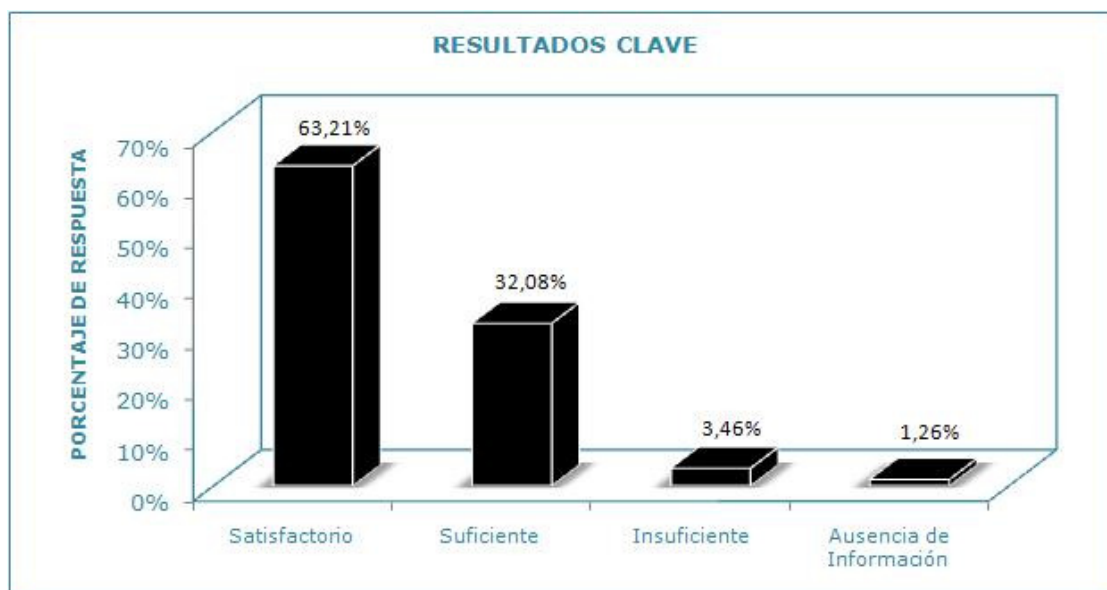


- ✗ Medición en los resultados de la gestión de los recursos y colaboraciones.
- ✗ Establecimiento de indicadores de organización del centro.
- ✗ Establecimiento de indicadores del clima escolar.
- ✗ Establecimiento de indicadores del proceso enseñanza-aprendizaje.
- ✗ Establecimiento de indicadores de evaluación de alumnos.
- ✗ Establecimiento de indicadores de orientación y tutoría.
- ✗ Establecimiento de indicadores de gestión del equipo directivo.
- ✗ Establecimiento de indicadores de consecución de fines, objetivos y valores del centro educativo.
- ✗ Establecimiento de indicadores de gestión de los recursos y de los colaboradores.

Una vez definido el significado del indicador y los ítems que lo compone, pasamos a mostrar los resultados obtenidos.

En el gráfico 68 vemos como el 63,21% de los centros participantes han valorado el indicador de resultados clave como "Satisfactorio" y el 32,08% lo ha valorado como "Suficiente". Con respecto a las valoraciones negativas en este caso son caso nulas, porque no presentan ni siquiera el 5% del total.

Gráfico 68. Promedio de la frecuencia de respuesta del Indicador de Resultados Clave



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en el trabajo de campo



Atendiendo a las valoraciones obtenidas por cada ítem que compone el indicador, a continuación mostramos los resultados obtenidos.

El ítem más valorado con la opción de “**Satisfactorio**” es: **establecimiento de indicadores de evaluación de los alumnos.**

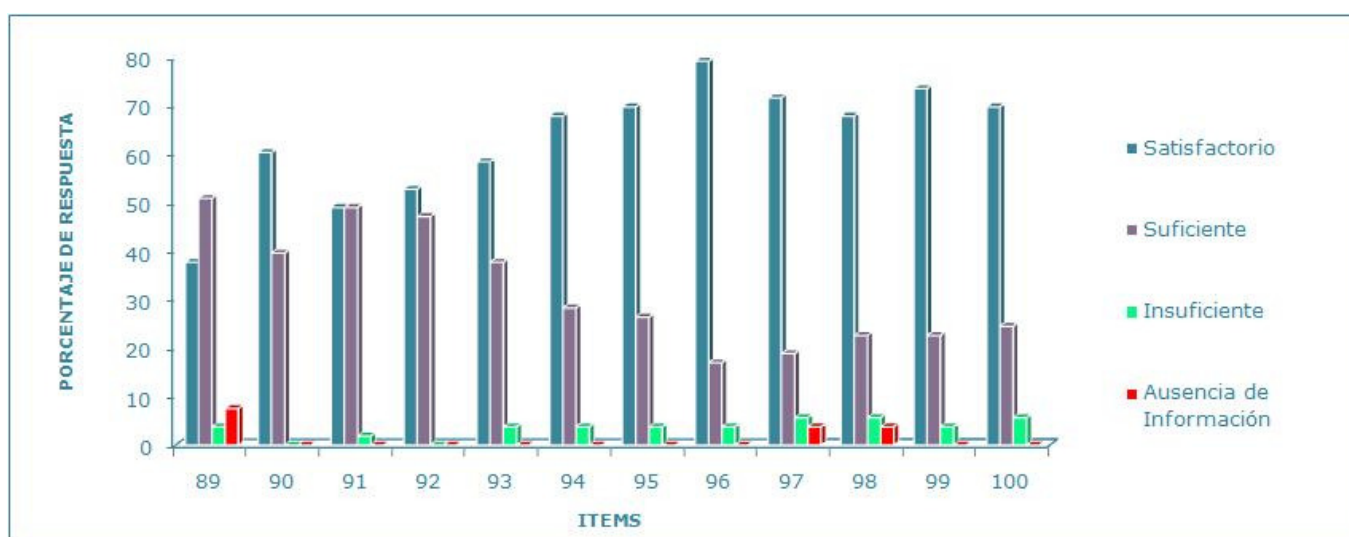
El ítem más valorado con la opción de “**Suficiente**” es: **medición de los resultados de los procesos clave.**

Los ítems más valorados con la opción de “**Insuficiente**” son: **establecimiento de indicadores de orientación y tutoría, establecimiento de indicadores de gestión del equipo directivo y establecimiento de indicadores de gestión de los recursos y los colaboradores.**

El ítem más valorado con la opción de “Ausencia de Información” es: **medición de los resultados de los procesos clave.**

A continuación mostramos los datos obtenidos de cada ítem de forma gráfica.

Gráfico 69. Porcentaje de respuesta de cada ítem del Indicador Resultados Clave



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en el trabajo de campo

A continuación mostramos los resultados del indicador en función de las variables moduladoras que configuran.



Análisis diferencial del indicador de Resultados Clave en función del TIPO DE CENTRO

Como vemos en el gráfico siguiente no se detectan diferencias significativas entre los centros a la hora de valorar el indicador.

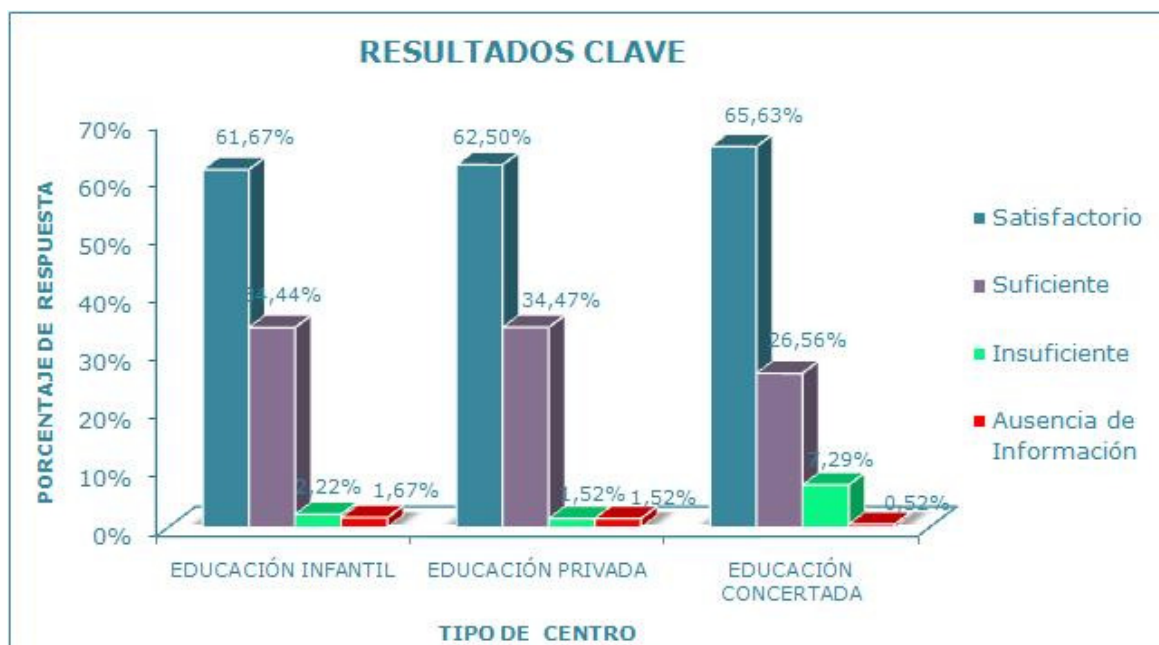
En el caso de los **centros de educación infantil**, la valoración negativa del indicador (Insuficiente y Ausencia de Información) no alcanza el 5% del total.

En el caso de los **centros de educación privada**, la valoración negativa del indicador todavía es más escasa, alcanzando tan solo el 3%.

Por último, en el caso de los **centros de educación concertada**, a pesar de que la inmensa mayoría de los mismos realizan una valoración positiva del indicador, cabe destacar el 7,29% de los centros que lo han valorado en la opción de "Insuficiente".

A continuación mostramos los datos de forma gráfica.

Gráfico 70. Porcentaje de respuesta del indicador resultados clave en función del tipo de centro



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en el trabajo de campo



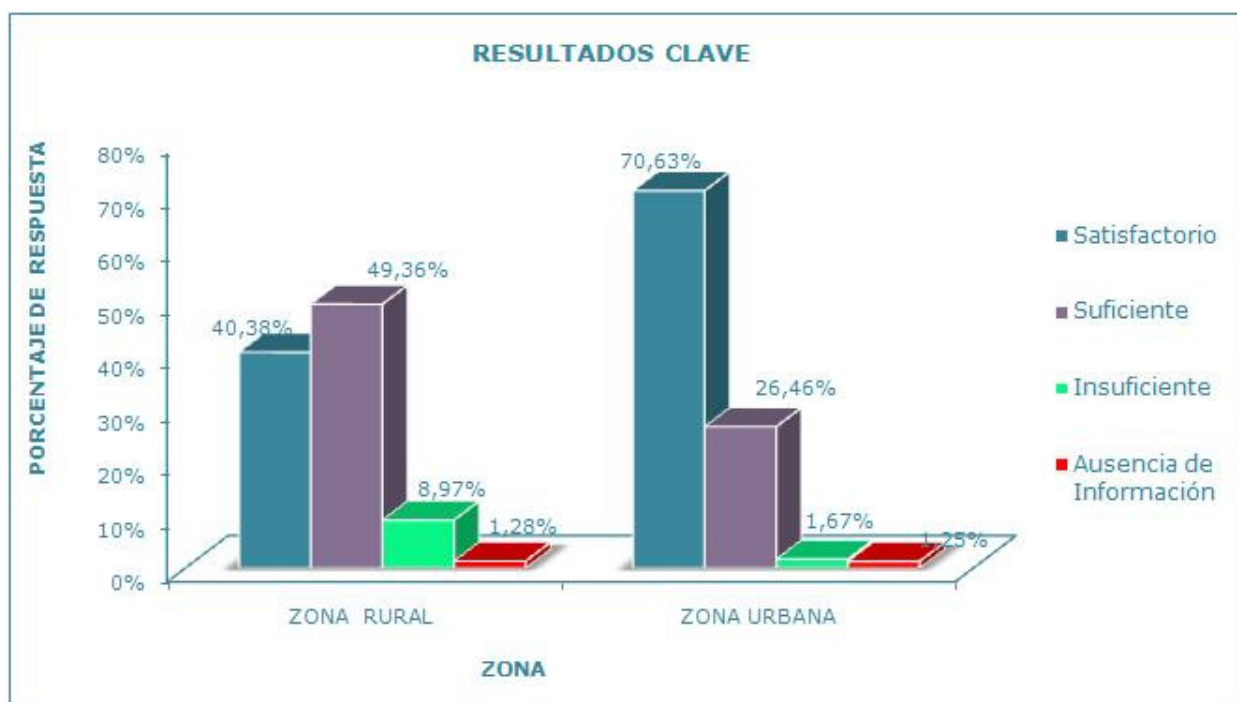
Análisis diferencial del indicador de Resultados Clave en función de la ZONA

Diferenciando los centros en función de si se encuentran en zonas rurales o urbanas, se detectan una serie de diferencias a la hora de valorar el indicador de resultados clave.

Así, **los centros educativos de zonas rurales** valoran el indicador mayoritariamente con la opción de **"Suficiente"** con cerca de un 50%. Atendiendo a las valoraciones negativas, vemos como valoran el indicador como **"Insuficiente"** con cerca de un 9%.

En el caso de los **centros educativos de zonas urbanas**, la valoración del indicador de resultados clave es más positiva, alcanzando el 70,63% en el caso de **"Satisfactorio"** y un 26,46% en el caso de **"Suficiente"**.

Gráfico 71. Porcentaje de respuesta del indicador resultados clave en función de la Zona



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en el trabajo de campo



Análisis diferencial del indicador de Resultados Clave en función del número de trabajadores del centro

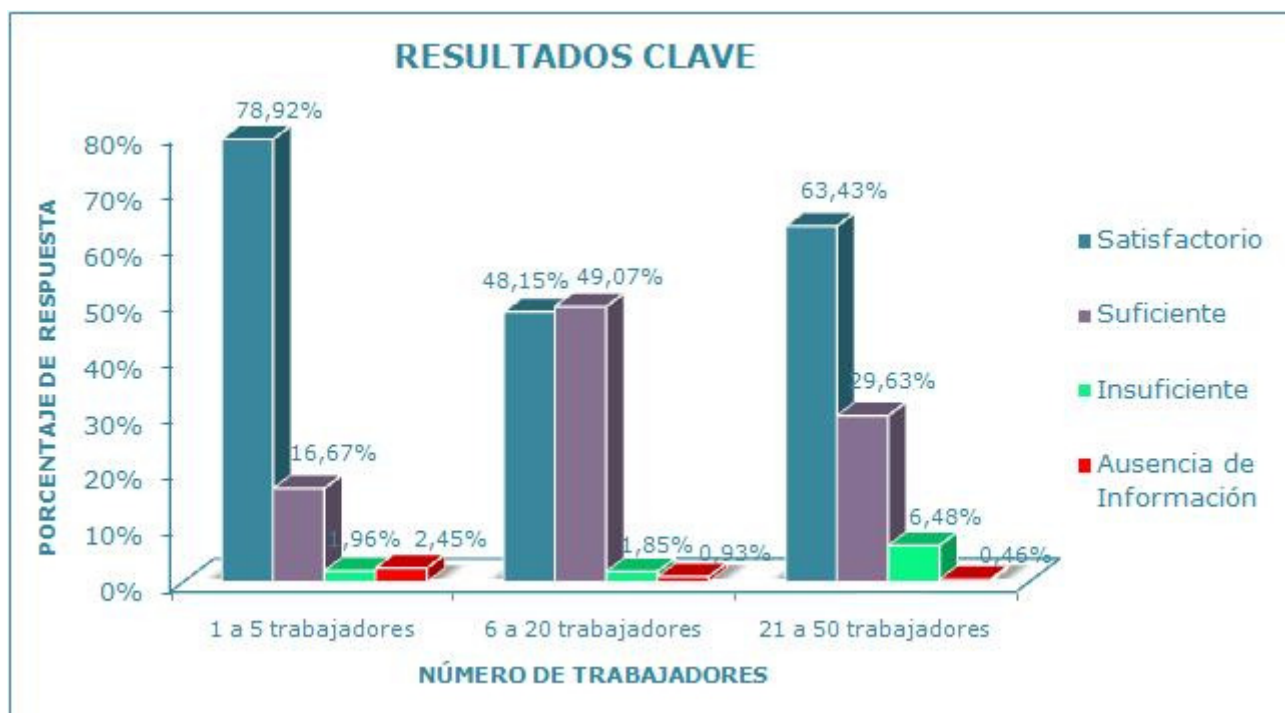
En el caso de los **centros educativos de 1 a 5 trabajadores**, cerca del 80% del total han valorado el indicador como "Satisfactorio".

En el caso de los **centros educativos de 6 a 20 trabajadores** la valoración, aunque ha sido positiva, ha estado repartida entre la opción de "Satisfactorio" y "Suficiente". La valoración negativa del indicador realizada por este tipo de centros educativos es casi nula.

Por último, en el caso de los **centros educativos de 21 a 50 trabajadores**, también han valorado el indicador de forma positiva (un 63,43% "Satisfactorio" y un 29,63% de "Suficiente").

En el siguiente gráfico se muestran los datos obtenidos durante el trabajo de campo con respecto a las valoraciones del indicador de "Resultados Clave", diferenciando a los centros educativos participantes en función del número de trabajadores.

Gráfico 72. Porcentaje de respuesta del indicador resultados clave en función del número de trabajadores del centro



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en el trabajo de campo



Análisis diferencial del indicador de Resultados Clave en función del año de apertura del centro

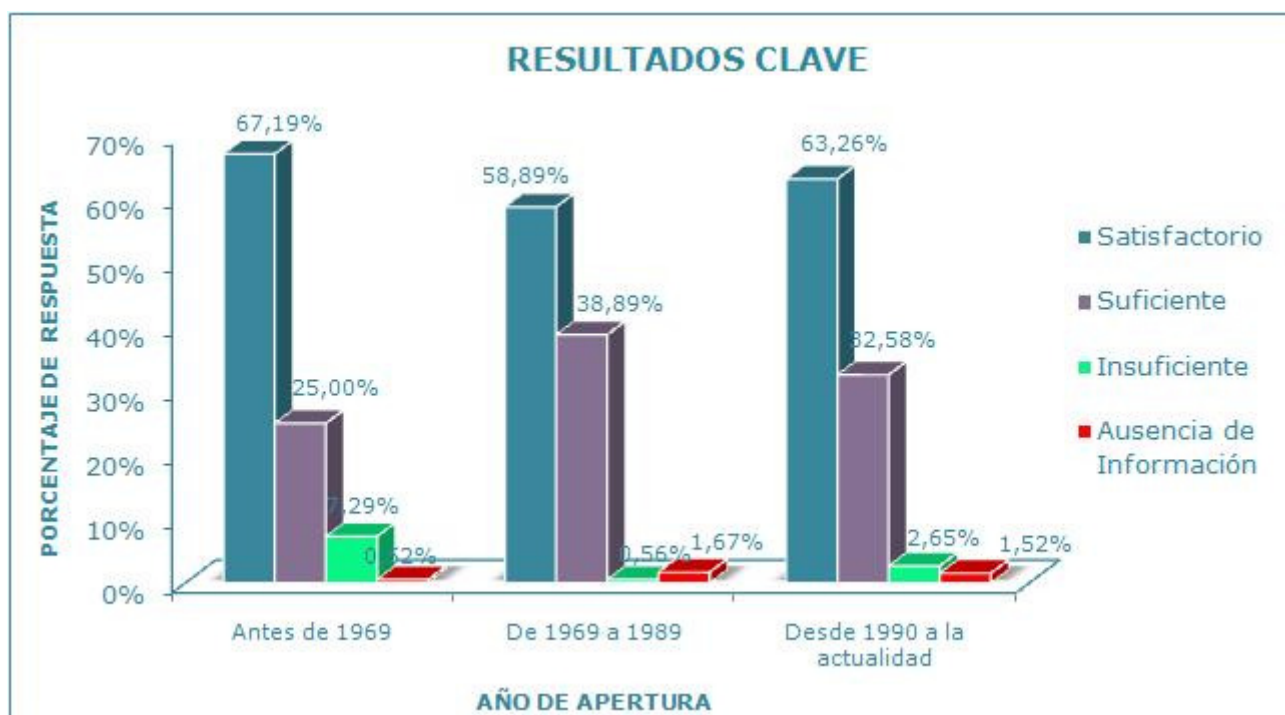
Como podemos ver en el gráfico siguiente no existen diferencias significativas a la hora de valorar el indicador entre los centros en función del año de apertura del mismo.

Así vemos como entorno al 60% de las respuestas de cada grupo han valorado el indicador como "Satisfactorio" (en el caso de los centros creados antes de 1969, ese porcentaje es superior).

Por otra banda, los porcentajes de valoración negativa que ha obtenido el indicador es muy baja, sobre todo en los centros creados entre 1969 y 1989, donde no alcanza el 2% con respecto del total.

A continuación mostramos los datos de forma gráfica.

Gráfico 73. Porcentaje de respuesta del indicador resultados clave en función del año de apertura del centro



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en el trabajo de campo



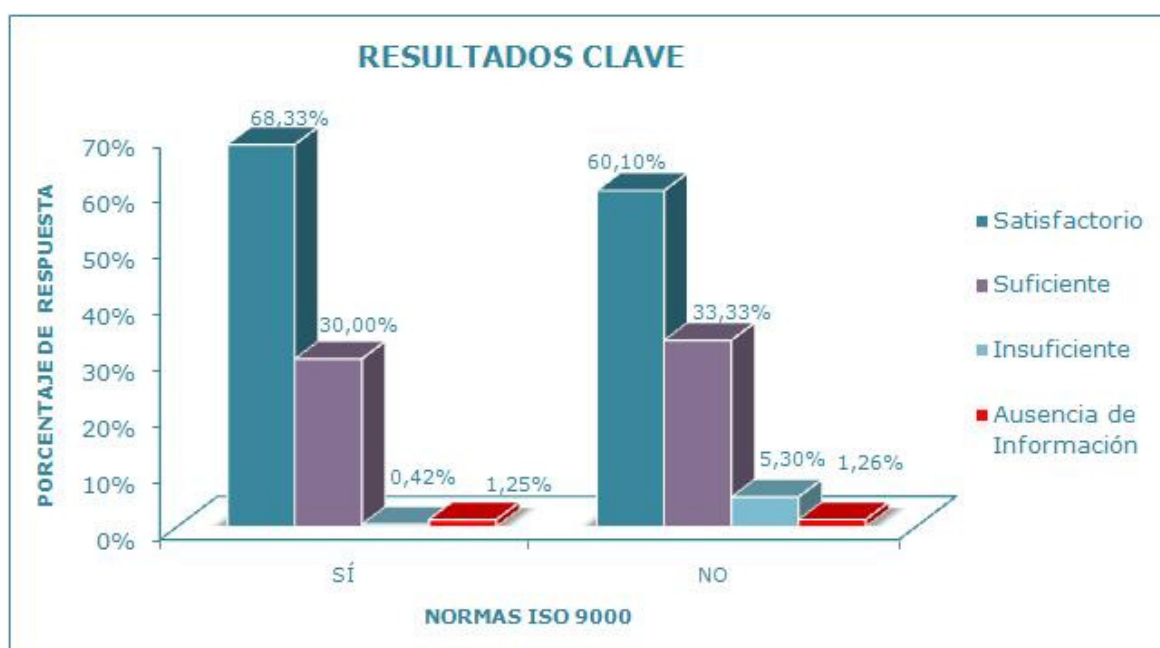
Análisis diferencial del indicador de Resultados Clave en función de la tenencia de Normas ISO 9000

Como vemos en el gráfico siguiente apenas se detectan diferencias entre los centros que poseen normas ISO 9000 para gestionar sus centros y los que no a la hora de valorar el indicador de "Resultados Clave".

En el caso de los centros que sí tienen esas normas, el porcentaje de valoración de la opción de "Satisfactorio" es ligeramente mayor que en el caso de los centros que no tienen dichas normas.

Además, los centros que no poseen Normas ISO 9000 el porcentaje de valoración negativo del indicador es ligeramente superior, obteniendo un porcentaje total de cerca del 7%.

Gráfico 74. Porcentaje de respuesta del indicador resultados clave en función de las Normas ISO 9000



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en el trabajo de campo

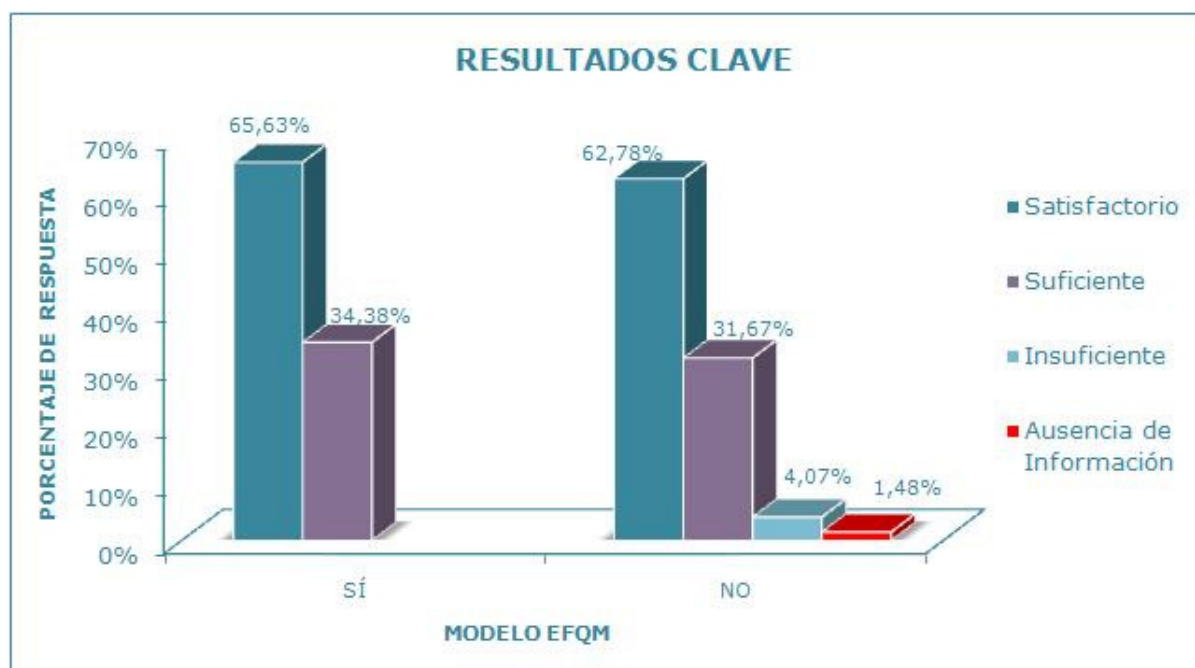
Análisis diferencial del indicador de Resultados Clave en función de la tenencia del Modelo EFQM

Si diferenciamos los centros en función de si poseen o no el Modelo EFQM para la gestión de los centros, las valoraciones obtenidas del indicador "Resultados Clave" son bastante similares.

Como podemos ver en el caso de los centros que poseen el Modelo EFQM, ninguno de ellos ha valorado el indicador de forma negativa. Sin embargo, en el caso de los centros que no poseen el modelo, más del 5% de los mismos han valorado el indicador negativamente.

A continuación mostramos los datos obtenidos de forma gráfica.

Gráfico 75. Porcentaje de respuesta del indicador resultados clave en función del Modelo EFQM



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en el trabajo de campo



3 NECESIDADES FORMATIVAS DETECTADAS

El término necesidad proviene del latín “*necessitas*” cuyo significado hace referencia a aquello de que no se puede prescindir, lo que no puede evitarse, fuerza, obligación, falta de cosas que son menester para la vida.

Desde la psicología se ha conceptualizado la necesidad como un estado carencial que la persona intenta resolver llevando a cabo distintos tipos de conductas, según sea el tipo de necesidad, a fin de recuperar el equilibrio inicial.

Desde el ámbito de la educación de adultos el término necesidad puede referirse a una norma, un medio, una situación organizacional o un estado individual.

Podemos definir la **necesidad de formación** como la diferencia entre las capacidades que son necesarias para desempeñar de forma efectiva las tareas del puesto y las que realmente posee la persona. Estas capacidades humanas son los conocimientos, las habilidades y las aptitudes.

Según este planteamiento, el programa formativo se diseña para cubrir el hueco, vacío o discrepancia entre el desempeño actual y el deseado, ideal, normativo o esperado. Cuanto menor es el desempeño actual en relación al estándar o deseado, mayor es la necesidad formativa que se genera. Por tanto el **objetivo de cualquier análisis de necesidades** es determinar los programas de formación necesarios para resolver los déficits en el desempeño, tanto actuales como los que se prevé existan en un futuro en función de los posibles cambios que experimentará la empresa.

Se puede establecer una diferencia entre la detección o evaluación de necesidades formativas y el análisis de necesidades. Éste último se refiere al procedimiento de documentación de información que incluye, tanto la identificación de la necesidad, como a la identificación de las causas de la necesidad.

El análisis de necesidades formativas ofrece información válida y fiable que permite saber dónde se llevará a cabo la acción formativa y con qué apoyos se cuenta desde la empresa para que se realice la formación (objetivos de la empresa, clima laboral, apoyo de la dirección, etc.).

Toda esta información obtenida mediante el análisis de necesidades formativas contribuye al diseño de programas formativos más eficaces y adaptados a las necesidades reales de los trabajadores, con lo que la inversión en formación tendrá un mayor aprovechamiento.



Una vez definido exactamente lo que entendemos por necesidades formativas, a continuación pasamos a describir los resultados obtenidos en cuanto a las necesidades formativas detectadas en los indicadores del cuestionario empleado en el trabajo de campo.

También mostraremos las necesidades formativas atendiendo a las variables moduladoras que definen a las empresas participantes.

Necesidades formativas generales

En primer lugar atenderemos a las necesidades formativas en cuanto a los indicadores presentados.

- ✖ **Liderazgo:** No se detectan necesidades formativas en este indicador porque cerca del 95% de las respuestas han valorado el indicador como positivo, lo cual nos da información de que consideran que su sistema organizativo tiene las características necesarias para la gestión del liderazgo.

El indicador está formado por una serie de ítems, los cuales, a pesar de que no se han detectado necesidades formativas importantes, igual es necesario reforzar algún aspecto de los mismos.

Así, el ítem más valorado de forma negativa, es decir, valorado en mayor porcentaje con las opciones "Insuficiente" y "Ausencia de Información" es: **elaboración de una declaración pública y por escrito que recoja la política, alcance y objetivos de la calidad del centro.**

- ✖ **Planificación y estrategia:** No se detectan necesidades formativas importantes con respecto a este indicador, sin embargo, cerca de un 15% de los participantes han valorado este indicador de forma negativa, es decir, que manifiestan no poseer las características necesarias para la gestión de la Planificación y Estrategia.

Dentro de los ítems que componen el indicador, el más valorado de forma negativa es: **recogida y análisis de las necesidades y expectativas del personal de Administración y Servicios para elaborar la planificación y estrategia del centro.**

- ✖ **Personal del centro educativo:** No se detectan necesidades formativas importantes con respecto a este indicador, sin embargo, cerca de un 10% de los participantes han valorado este indicador de forma negativa, es decir, que manifiestan no poseer las características necesarias para la gestión del indicador Personal del Centro Educativo.

Dentro de los ítems que componen el indicador, el más valorado de forma negativa es: **implantación y desarrollo de canales de comunicación verticales y horizontales.**





- ✖ **Colaboradores y recursos:** No se detectan necesidades formativas importantes con respecto a este indicador, sin embargo, cerca de un 10% de los participantes han valorado este indicador de forma negativa, es decir, que manifiestan no poseer las características necesarias para la gestión del indicador Colaboradores y Recursos.

Dentro de los ítems que componen el indicador, el más valorado de forma negativa es: ***evaluación de las TICs utilizadas en las actividades del centro para comprobar su eficacia.***

- ✖ **Procesos:** este constituye uno de los indicadores mejor valorados por los centros asturianos, lo cual nos indica que poseen las características necesarias para gestionar los procesos del centro.

Sin embargo, de los ítems que componen el indicador el más valorado negativamente, es decir, donde los centros tienen más problemas para resolver los procesos es: ***difusión, por parte del centro, de sus actividades con el objetivo de que sean conocidas por sus usuarios/as actuales y potenciales.***

- ✖ **Resultados en los/as usuarios/as del servicio educativo:** No se detectan necesidades formativas importantes con respecto a este indicador, sin embargo, cerca de un 18% de los participantes han valorado este indicador de forma negativa, es decir, que manifiestan no poseer las características necesarias para la gestión de los/as usuarios/as del servicio educativo.

Dentro de los ítems que componen el indicador, el más valorado de forma negativa es: ***utilización sistemática de algún instrumento para conocer la satisfacción de los/as usuarios con respecto a la organización y funcionamiento del centro.***

- ✖ **Resultados del personal:** No se detectan necesidades formativas importantes con respecto a este indicador, sin embargo, cerca de un 20% de los participantes han valorado este indicador de forma negativa, es decir, que manifiestan no poseer las características necesarias para la gestión de los resultados del personal.

Dentro de los ítems que componen el indicador, el más valorado de forma negativa es: ***utilización sistemática de algún instrumento que mida la satisfacción del personal del centro respecto a la política de Recursos Humanos del centro.***

- ✖ **Resultados en el entorno del centro:** este indicador es en el que se detectan más necesidades formativas, ya que ha sido valorado con mayor porcentaje negativo. Así, más de un 25% de los centros han valorado el indicador negativamente.



Dentro de los ítems que componen el indicador, los más valorados de forma negativa son: **utilización de indicadores de rendimiento que midan la opinión de la sociedad sobre el centro** y **obtención de indicadores de percepción de la sociedad sobre el centro**.

- ✖ **Resultados Clave:** este indicador ha sido el mejor valorado por los centros educativos asturianos participantes en el trabajo de campo, ya que más del 95% de las respuestas han sido negativas.

A pesar de ello, el ítem que mayor puntuación negativa ha obtenido es: **medición de los resultados clave**.

Necesidades formativas en función de las variables moduladoras de los centros

En función de las variables moduladoras que diferencian los centros, presentadas en el cuestionario, pasamos a describir las necesidades formativas de los indicadores presentados.

Las variables moduladoras que se han presentado en el cuestionario son:

- ✖ Tipo de centro: educación infantil, educación privada y educación concertada.
- ✖ Zona: ámbito rural o urbano.
- ✖ Número de trabajadores del centro: de 1 a 5 trabajadores, de 6 a 20 trabajadores y de 21 a 50 trabajadores.
- ✖ Año de apertura del centro: antes de 1969, entre 1969 y 1989 y de 1990 a la actualidad.
- ✖ El centro tiene implantadas Normas ISO 9000: Sí, No.
- ✖ El centro tiene implantado el Modelo EFQM: Sí, No.

1. Tipo de centro

En el presente apartado mostramos las necesidades formativas de cada indicador detectadas en los centros, diferenciándolos entre centros de educación infantil, privada y concertada.

- ✖ **LIDERAZGO:** con carácter general, este indicador ha sido uno de los mejores valorados por los centros educativos participantes, con lo cual, los tres tipos de centros han valorado positivamente este indicador. Sin embargo debemos destacar que son **los centros de educación infantil** los





que valoran más negativamente este indicador. Esto significa que son este tipo de centros los que manifiestan poseer menor características para la gestión del liderazgo dentro de su organización. Entre los otros dos tipos de centros educativos, privados y concertados, son los centros privados los que más valoraciones negativas han realizado del indicador, lo cual nos informa de que tienen más necesidades formativas sobre el indicador los centros privados que los concertados.

- ✖ **PLANIFICACIÓN Y ESTRATEGIA:** con respecto a este indicador, son los **centros de educación infantil** los que lo han valorado negativamente, así manifiesta poseer menores características organizativas para la gestión de la Planificación y Estrategia. Entre los otros dos tipos de centros educativos, privados y concertados, son los centros privados los que más valoraciones negativas han realizado del indicador, lo cual nos informa de que tienen más necesidades formativas sobre el indicador los centros privados que los concertados.
- ✖ **PERSONAL DEL CENTRO EDUCATIVO:** en este caso, también son los **centros de educación infantil** los que han valorado dicho indicador de forma negativa en un mayor porcentaje de respuesta. Esto significa que son este tipo de centros los que manifiestan poseer menor características para la gestión del indicador personal del centro educativo dentro de su organización. Entre los otros dos tipos de centros educativos, privados y concertados, son los centros privados los que más valoraciones negativas han realizado del indicador, lo cual nos informa de que tienen más necesidades formativas sobre el indicador los centros privados que los concertados.
- ✖ **COLABORADORES Y RECURSOS:** en este caso, también son los **centros de educación infantil** los que han valorado dicho indicador de forma negativa en un mayor porcentaje de respuesta. Esto significa que son este tipo de centros los que manifiestan poseer menor características para la gestión del indicador "Colaboradores y recursos" dentro de su organización. Entre los otros dos tipos de centros educativos, privados y concertados, son los centros privados los que más valoraciones negativas han realizado del indicador, lo cual nos informa de que tienen más necesidades formativas sobre el indicador los centros privados que los concertados.
- ✖ **PROCESOS:** en este caso, también son los **centros de educación infantil** los que han valorado dicho indicador de forma negativa en un mayor porcentaje de respuesta. Esto significa que son este tipo de centros los que manifiestan poseer menor características para la gestión de los procesos dentro de su organización. Entre los otros dos tipos de centros educativos, privados y concertados, son los centros concertados los que más valoraciones negativas han realizado del indicador, lo cual nos informa de que tienen más necesidades formativas sobre el indicador los centros concertados que los privados.



- ✖ **RESULTADOS EN LOS/AS USUARIOS/AS DEL SERVICIO EDUCATIVO:** en este caso, también son los **centros de educación infantil** los que han valorado dicho indicador de forma negativa en un mayor porcentaje de respuesta. Esto significa que son este tipo de centros los que manifiestan poseer menor características para la gestión del indicador "Resultados en los/as usuarios/as del servicio educativo dentro de su organización. Entre los otros dos tipos de centros educativos, privados y concertados, son los centros privados los que más valoraciones negativas han realizado del indicador, lo cual nos informa de que tienen más necesidades formativas sobre el indicador los centros privados que los concertados.
- ✖ **RESULTADOS DEL PERSONAL:** en este caso, también son los **centros de educación infantil** los que han valorado dicho indicador de forma negativa en un mayor porcentaje de respuesta. Esto significa que son este tipo de centros los que manifiestan poseer menor características para la gestión del indicador "Resultados en los/as usuarios/as del servicio educativo dentro de su organización. Entre los otros dos tipos de centros educativos, privados y concertados, son los centros privados los que más valoraciones negativas han realizado del indicador, lo cual nos informa de que tienen más necesidades formativas sobre el indicador los centros privados que los concertados.
- ✖ **RESULTADOS EN EL ENTORNO DEL CENTRO:** este es el indicador donde más necesidades formativas se han detectado a nivel general. Si establecemos las diferencias en función del tipo de centro, también en este caso son los **centros de educación infantil** los que valoran el indicador de forma negativa en más de un 40% del total de respuesta. Esto significa que son este tipo de centros los que manifiestan poseer menor características para la gestión del indicador "Resultados del Entorno del centro" en sus centros educativos. Por otro lado, los centros privados y concertados han valorado negativamente el indicador alrededor del 20% con respecto del total de respuesta.
- ✖ **RESULTADOS CLAVE:** este es el indicador mejor valorado de todos los presentados (junto al de liderazgo), con lo cual los centros consideran que tienen los recursos y las características suficientes para gestionar los resultados clave dentro de su organización. A pesar del bajo porcentaje de respuesta negativa, son los **centros de educación infantil** los que han valorado negativamente en mayor porcentaje el indicador.

Con carácter general, son los Centros de Educación Infantil, los que presentan más necesidades formativas con respecto a los indicadores presentados.



2. Zona: rural y urbana

En el presente apartado mostramos las necesidades formativas de cada indicador detectadas en los centros, diferenciándolos entre aquellos situados en zona rurales y los situados en zonas urbanas dentro del Principado de Asturias.

- ✖ **LIDERAZGO:** con carácter general, este indicador ha sido uno de los mejores valorados por los centros educativos participantes. Sin embargo son los **centros situados en zonas rurales** los que han valorado el indicador de forma negativa en mayor porcentaje de respuesta, aunque la diferencia es mínima.
- ✖ **PLANIFICACIÓN Y ESTRATEGIA:** con respecto a este indicador, son los **centros situados en zonas rurales** los que han valorado el indicador de forma negativa en mayor porcentaje de respuesta, aunque la diferencia es mínima.
- ✖ **PERSONAL DEL CENTRO EDUCATIVO:** en este caso, también son los **centros situados en zonas rurales** los que han valorado el indicador de forma negativa en mayor porcentaje de respuesta (cerca del 14% con respecto del total). Esto significa que son este tipo de centros los que manifiestan poseer menor características para la gestión de este indicador en sus centros.
- ✖ **COLABORADORES Y RECURSOS:** en este caso, también son los **centros situados en zonas rurales** los que han valorado el indicador de forma negativa en mayor porcentaje de respuesta (entorno al 13%). Esto significa que son este tipo de centros los que manifiestan poseer menor características para la gestión de este indicador en sus centros.
- ✖ **PROCESOS:** en este caso, también son los **centros situados en zonas rurales** los que han valorado el indicador de forma negativa en mayor porcentaje de respuesta (entorno al 10%). Esto significa que son este tipo de centros los que manifiestan poseer menor características para la gestión de este indicador en sus centros.
- ✖ **RESULTADOS EN LOS/AS USUARIOS/AS DEL SERVICIO EDUCATIVO:** en este caso, son los **centros situados en zonas urbanas** los que han valorado el indicador de forma negativa en mayor porcentaje de respuesta (entorno al 18%). Esto significa que son este tipo de centros los que manifiestan poseer menor características para la gestión de este indicador en sus centros.
- ✖ **RESULTADOS DEL PERSONAL:** en este caso, son los **centros situados en zonas urbanas** los que han valorado el indicador de forma negativa en mayor porcentaje de respuesta (20%). Esto significa que son este tipo de centros los que manifiestan poseer menor características para la gestión de este indicador en sus centros.



- ✖ **RESULTADOS EN EL ENTORNO DEL CENTRO:** en este caso, son los **centros situados en zonas rurales** los que han valorado el indicador de forma negativa en mayor porcentaje de respuesta (entorno al 30%). Esto significa que son este tipo de centros los que manifiestan poseer menor características para la gestión de este indicador en sus centros.
- ✖ **RESULTADOS CLAVE:** en este caso, son los **centros situados en zonas rurales** los que han valorado el indicador de forma negativa en mayor porcentaje de respuesta (entorno al 30%). Esto significa que son este tipo de centros los que manifiestan poseer menor características para la gestión de este indicador en sus centros.

Con carácter general, son los Centros situados en las zonas rurales , los que presentan más necesidades formativas con respecto a los indicadores presentados, a excepción de dos indicadores: resultados en los/as usuarios/as del servicio educativo y resultados del personal, donde son los centros situados en zonas urbanas donde presentan mayores necesidades formativas.

3. Número de trabajadores

En el presente apartado mostramos las necesidades formativas de cada indicador detectadas en los centros, diferenciándolos en tres bloques: de 1 a 5 trabajadores, entre 6 y 20 trabajadores y entre 21 y 50 trabajadores.

- ✖ **LIDERAZGO:** con carácter general, este indicador ha sido uno de los mejores valorados por los centros educativos participantes. Sin embargo son los **centros entre 1 y 5 trabajadores** los que han valorado el indicador de forma negativa en mayor porcentaje de respuesta. Esto significa que son este tipo de centros los que manifiestan poseer menor características para la gestión de este indicador en sus centros.
- ✖ **PLANIFICACIÓN Y ESTRATEGIA:** con respecto a este indicador, son los **centros entre 1 y 5 trabajadores** los que han valorado el indicador de forma negativa en mayor porcentaje de respuesta (entorno al 20%). Esto significa que son este tipo de centros los que manifiestan poseer menor características para la gestión de este indicador en sus centros.



- ✗ **PERSONAL DEL CENTRO EDUCATIVO:** con respecto a este indicador, son los **centros entre 1 y 5 trabajadores** los que han valorado el indicador de forma negativa en mayor porcentaje de respuesta (entorno al 15%). Esto significa que son este tipo de centros los que manifiestan poseer menor características para la gestión de este indicador en sus centros.
- ✗ **COLABORADORES Y RECURSOS:** con respecto a este indicador, son los **centros entre 1 y 5 trabajadores** los que han valorado el indicador de forma negativa en mayor porcentaje de respuesta (entorno al 14%). Esto significa que son este tipo de centros los que manifiestan poseer menor características para la gestión de este indicador en sus centros.
- ✗ **PROCESOS:** con respecto a este indicador, son los **centros entre 1 y 5 trabajadores** los que han valorado el indicador de forma negativa en mayor porcentaje de respuesta (entorno al 10%). Esto significa que son este tipo de centros los que manifiestan poseer menor características para la gestión de este indicador en sus centros.
- ✗ **RESULTADOS EN LOS/AS USUARIOS/AS DEL SERVICIO EDUCATIVO:** con respecto a este indicador, son los **centros entre 1 y 5 trabajadores** los que han valorado el indicador de forma negativa en mayor porcentaje de respuesta (entorno al 24%). Esto significa que son este tipo de centros los que manifiestan poseer menor características para la gestión de este indicador en sus centros.
- ✗ **RESULTADOS DEL PERSONAL:** con respecto a este indicador, son los **centros entre 1 y 5 trabajadores** los que han valorado el indicador de forma negativa en mayor porcentaje de respuesta (entorno al 30%). Esto significa que son este tipo de centros los que manifiestan poseer menor características para la gestión de este indicador en sus centros.
- ✗ **RESULTADOS EN EL ENTORNO DEL CENTRO:** con respecto a este indicador, son los **centros entre 6 y 20 trabajadores** los que han valorado el indicador de forma negativa en mayor porcentaje de respuesta (entorno al 26%). Esto significa que son este tipo de centros los que manifiestan poseer menor características para la gestión de este indicador en sus centros.
- ✗ **RESULTADOS CLAVE:** este es el indicador mejor valorado de todos los presentados (junto al de liderazgo), con lo cual los centros consideran que tienen los recursos y las características suficientes para gestionar los resultados clave dentro de su organización. A pesar del bajo porcentaje de respuesta negativa, son los **centros entre 1 y 5 trabajadores** los que han valorado negativamente en mayor porcentaje el indicador.

Con carácter general, son los Centros de 1 a 5 trabajadores, los que presentan más necesidades formativas con respecto a los indicadores presentados, a excepción del indicador "resultados del entorno"





4. Año de apertura del centro

En el presente apartado mostramos las necesidades formativas de cada indicador detectadas en los centros, diferenciándolos en tres bloques: antes de 1969, entre 1969 y 1989 y desde 1990 hasta la actualidad.

- ✖ **LIDERAZGO:** con carácter general, este indicador ha sido uno de los mejores valorados por los centros educativos participantes. Sin embargo son los **centros creados desde 1990 a la actualidad** los que han valorado el indicador de forma negativa en mayor porcentaje de respuesta. Esto significa que son este tipo de centros los que manifiestan poseer menor características para la gestión de este indicador en sus centros.
- ✖ **PLANIFICACIÓN Y ESTRATEGIA:** con respecto a este indicador, son los **centros creados entre 1969 y 1989** los que han valorado el indicador de forma negativa en mayor porcentaje de respuesta (entorno al 15%). Esto significa que son este tipo de centros los que manifiestan poseer menor características para la gestión de este indicador en sus centros.
- ✖ **PERSONAL DEL CENTRO EDUCATIVO:** con respecto a este indicador, son los **centros creados entre 1969 y 1989** los que han valorado el indicador de forma negativa en mayor porcentaje de respuesta (entorno al 12%). Esto significa que son este tipo de centros los que manifiestan poseer menor características para la gestión de este indicador en sus centros.
- ✖ **COLABORADORES Y RECURSOS:** con respecto a este indicador, son los **centros creados entre 1969 y 1989** los que han valorado el indicador de forma negativa en mayor porcentaje de respuesta (entorno al 13%). Esto significa que son este tipo de centros los que manifiestan poseer menor características para la gestión de este indicador en sus centros.
- ✖ **PROCESOS:** con respecto a este indicador, son los **centros creados antes de 1969** los que han valorado el indicador de forma negativa en mayor porcentaje de respuesta (entorno al 9%). Esto significa que son este tipo de centros los que manifiestan poseer menor características para la gestión de este indicador en sus centros.
- ✖ **RESULTADOS EN LOS/AS USUARIOS/AS DEL SERVICIO EDUCATIVO:** con respecto a este indicador, son los **centros creados desde 1990 a la actualidad** los que han valorado el indicador de forma negativa en mayor porcentaje de respuesta (entorno al 22%). Esto significa que son este tipo de centros los que manifiestan poseer menor características para la gestión de este indicador en sus centros.
- ✖ **RESULTADOS DEL PERSONAL:** con respecto a este indicador, son los **centros creados entre 1969 y 1989** los que han valorado el indicador de forma negativa en mayor porcentaje de respuesta (entorno al 30%). Esto



significa que son este tipo de centros los que manifiestan poseer menor características para la gestión de este indicador en sus centros.

- ✖ **RESULTADOS EN EL ENTORNO DEL CENTRO:** con respecto a este indicador, son los **centros creados desde 1990 a la actualidad** los que han valorado el indicador de forma negativa en mayor porcentaje de respuesta (entorno al 36%). Esto significa que son este tipo de centros los que manifiestan poseer menor características para la gestión de este indicador en sus centros.
- ✖ **RESULTADOS CLAVE:** este es el indicador mejor valorado de todos los presentados (junto al de liderazgo), con lo cual los centros consideran que tienen los recursos y las características suficientes para gestionar los resultados clave dentro de su organización. A pesar del bajo porcentaje de respuesta negativa, son los **centros creados antes de 1969** los que han valorado negativamente en mayor porcentaje el indicador.

Atendiendo a esta diferenciación, dependiendo del indicador que se trate, se detectan más necesidades formativas en uno u otro tipo.

Podemos decir que los centros donde más necesidades formativas se han detectado es en los centros creados entre 1969 y 1989.

5. Normas ISO 9000

En el presente apartado mostramos las necesidades formativas de cada indicador detectadas en los centros, diferenciándolos en dos bloques: centros que tienen implantadas las normas ISO 9000 para la gestión interna y aquellos que no las tienen implantadas.

- ✖ **LIDERAZGO:** con carácter general, este indicador ha sido uno de los mejores valorados por los centros educativos participantes. Sin embargo son los **centros que no tienen implantadas las normas ISO 9000** los que han valorado el indicador de forma negativa en mayor porcentaje de respuesta. Esto significa que son este tipo de centros los que manifiestan poseer menor características para la gestión de este indicador en sus centros.
- ✖ **PLANIFICACIÓN Y ESTRATEGIA:** con respecto a este indicador, son los **centros que no tienen implantadas las normas ISO 9000** los que han valorado el indicador de forma negativa en mayor porcentaje de respuesta (entorno al 15%). Esto significa que son este tipo de centros los que



manifiestan poseer menor características para la gestión de este indicador en sus centros.

- ✖ **PERSONAL DEL CENTRO EDUCATIVO:** con respecto a este indicador, son los **centros que no tienen implantadas las normas ISO 9000** los que han valorado el indicador de forma negativa en mayor porcentaje de respuesta (entorno al 9%). Esto significa que son este tipo de centros los que manifiestan poseer menor características para la gestión de este indicador en sus centros.
- ✖ **COLABORADORES Y RECURSOS:** con respecto a este indicador, son los **centros que tienen implantadas las normas ISO 9000** los que han valorado el indicador de forma negativa en mayor porcentaje de respuesta (entorno al 12%). Esto significa que son este tipo de centros los que manifiestan poseer menor características para la gestión de este indicador en sus centros.
- ✖ **PROCESOS:** con respecto a este indicador, son los **centros que no tienen implantadas las normas ISO 9000** los que han valorado el indicador de forma negativa en mayor porcentaje de respuesta (entorno al 11%). Esto significa que son este tipo de centros los que manifiestan poseer menor características para la gestión de este indicador en sus centros.
- ✖ **RESULTADOS EN LOS/AS USUARIOS/AS DEL SERVICIO EDUCATIVO:** con respecto a este indicador, son los **centros que no tienen implantadas las normas ISO 9000** los que han valorado el indicador de forma negativa en mayor porcentaje de respuesta (entorno al 20%). Esto significa que son este tipo de centros los que manifiestan poseer menor características para la gestión de este indicador en sus centros.
- ✖ **RESULTADOS DEL PERSONAL:** con respecto a este indicador, son los **centros que no tienen implantadas las normas ISO 9000** los que han valorado el indicador de forma negativa en mayor porcentaje de respuesta (entorno al 22%). Esto significa que son este tipo de centros los que manifiestan poseer menor características para la gestión de este indicador en sus centros.
- ✖ **RESULTADOS EN EL ENTORNO DEL CENTRO:** con respecto a este indicador, son los **centros que no tienen implantadas las normas ISO 9000** los que han valorado el indicador de forma negativa en mayor porcentaje de respuesta (entorno al 30%). Esto significa que son este tipo de centros los que manifiestan poseer menor características para la gestión de este indicador en sus centros.
- ✖ **RESULTADOS CLAVE:** este es el indicador mejor valorado de todos los presentados (junto al de liderazgo), con lo cual los centros consideran que tienen los recursos y las características suficientes para gestionar los resultados clave dentro de su organización. A pesar del bajo porcentaje de respuesta negativa, son los **centros que no tienen implantadas las**



normas ISO 9000 los que han valorado negativamente en mayor porcentaje el indicador.

Con carácter general, son los Centros que **NO** poseen Normas ISO 9000 para su gestión interna, los que presentan más necesidades formativas con respecto a los indicadores presentados, a excepción del indicador “colaboradores y recursos”, donde los centros que poseen estas normas son los que presentan mayores necesidades formativas.

5. Modelo EFQM

En el presente apartado mostramos las necesidades formativas de cada indicador detectadas en los centros, diferenciándolos en dos bloques: centros que tienen implantado el Modelo EFQM para la gestión interna y aquellos que no lo tienen implantado.

- ✖ **LIDERAZGO:** con carácter general, este indicador ha sido uno de los mejores valorados por los centros educativos participantes. Sin embargo son los **centros que no tienen implantado el Modelo EFQM** los que han valorado el indicador de forma negativa en mayor porcentaje de respuesta. Esto significa que son este tipo de centros los que manifiestan poseer menor características para la gestión de este indicador en sus centros.
- ✖ **PLANIFICACIÓN Y ESTRATEGIA:** con respecto a este indicador, son los **centros que tienen implantado el Modelo EFQM** los que han valorado el indicador de forma negativa en mayor porcentaje de respuesta, aunque la diferencia en este caso es mínima.
- ✖ **PERSONAL DEL CENTRO EDUCATIVO:** con respecto a este indicador, son los **centros que no tienen implantado el Modelo EFQM** los que han valorado el indicador de forma negativa en mayor porcentaje de respuesta (entorno al 8%). Esto significa que son este tipo de centros los que manifiestan poseer menor características para la gestión de este indicador en sus centros.
- ✖ **COLABORADORES Y RECURSOS:** con respecto a este indicador, no existen prácticamente diferencias entre los grupos, ya que en ambos casos la valoración negativa del indicador ronda el 10% con respecto del total.
- ✖ **PROCESOS:** con respecto a este indicador, son los **centros que no tienen implantado el Modelo EFQM** los que han valorado el indicador de forma negativa en mayor porcentaje de respuesta (entorno al 9%). Esto significa



que son este tipo de centros los que manifiestan poseer menor características para la gestión de este indicador en sus centros.

- ✖ **RESULTADOS EN LOS/AS USUARIOS/AS DEL SERVICIO EDUCATIVO:** con respecto a este indicador, son los **centros que tienen implantado el Modelo EFQM** los que han valorado el indicador de forma negativa en mayor porcentaje de respuesta (entorno al 20%). Esto significa que son este tipo de centros los que manifiestan poseer menor características para la gestión de este indicador en sus centros.
- ✖ **RESULTADOS DEL PERSONAL:** con respecto a este indicador, son los **centros que tienen implantado el Modelo EFQM** los que han valorado el indicador de forma negativa en mayor porcentaje de respuesta (entorno al 30%). Esto significa que son este tipo de centros los que manifiestan poseer menor características para la gestión de este indicador en sus centros.
- ✖ **RESULTADOS EN EL ENTORNO DEL CENTRO:** con respecto a este indicador, son los **centros que tienen implantado el Modelo EFQM** los que han valorado el indicador de forma negativa en mayor porcentaje de respuesta (entorno al 35%). Esto significa que son este tipo de centros los que manifiestan poseer menor características para la gestión de este indicador en sus centros.
- ✖ **RESULTADOS CLAVE:** este es el indicador mejor valorado de todos los presentados (junto al de liderazgo), con lo cual los centros consideran que tienen los recursos y las características suficientes para gestionar los resultados clave dentro de su organización. A pesar del bajo porcentaje de respuesta negativa, son los **centros que no tienen implantado el Modelo EFQM** los que han valorado negativamente en mayor porcentaje el indicador.

En este caso, las necesidades formativas se reparten entre uno u otro tipo de centro educativo en función del indicador del que se trate.



4 BIBLIOGRAFÍA

■ Fuente Institucionales:

- ✗ Gobierno del Principado de Asturias (www.asturias.es)
- ✗ Junta General del Principado de Asturias (www.jgpa.es)
- ✗ Consejería de Educación y Ciencia del Gobierno del Principado de Asturias (www.educastur.es)
- ✗ Servicio Público de empleo del Gobierno del Principado de Asturias (www.trabajastur.com)
- ✗ Código Autonómico del Principado de Asturias (<http://constitucion.rediris.es/codigaut/Portada.html>)
- ✗ Instituto Nacional de Estadística (www.ine.es)
- ✗ Fundación Tripartita para la Formación en el Empleo (www.fundaciontripartita.org)
- ✗ Ministerio de Educación (www.mec.es)

■ Estudios relacionados:

- ✗ Investigación sobre indicadores de Calidad en la docencia y gestión de centros para la Formación Continua de los profesionales de la educación en el Principado de Asturias.
- ✗ Sistema estatal de indicadores de la Educación. Instituto Nacional de Calidad, 2002.
- ✗ Calidad e innovación educativa en los centros. Marqués Graells, P., 2002.
- ✗ La calidad de la educación: ejes para su definición y evaluación. Agüerrondo, I., OEI.
- ✗ Hacia un modelo sistémico de evaluación del sistema educativo. Arbós, A. Revista Iberoamericana de Educación, 2003.
- ✗ La calidad educativa y su evaluación. Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación. México, 2003.
- ✗ Acuerdo para la mejora de la calidad del sistema educativo de la Comunidad de Madrid. 2005.
- ✗ Indicadores educativos nacionales e internacionales. Apuntes del Instituto de Evaluación. Ministerio de Educación y Ciencia, 2006.
- ✗ Calidad de la educación infantil: instrumentos de evaluación. Lera, M.J. Revista de Educación, 343, 2007. pp. 301-323.



- ✕ Bain, Kein O que fan os mellores profesores universitarios. Traduc. Montes García, L. Colección Formación e Innovación Educativa. Vicerreitoría de Formación e Innovación Educativa. Universidade de Vigo.
- ✕ Brookfield, Adult Cognition as a Dimension of Lifelong Learning. To be published in Lifelong Learning: Education Across the Lifespan. Eds. J. Field & M. Leicester. Philadelphia: Falmer Press (forthcoming).
- ✕ De Juan Herrero, J., Pérez Cañaveras, R.M, Gómez-Torres, M.F, Vizcaya Moreno, J.M. Mora Pascual "Buenas Prácticas en la evaluación de la docencia y del profesorado universitario". Universidad de Alicante.
- ✕ Deigman, T. "Values and Commitments: a sociocultural perspective on the new overarching professional standards for teachers, tutors and trainers in the lifelong learning sector".
- ✕ Wearing a transformative school fabric. Conceptual framework. School of Education. State University of new York at Oswego. June 2006.
- ✕ The ISTE National Educational Technology Standard (NETS.S) and Performance Indicators for Students. (2007) International Society for Technology in Education.
- ✕ Proyecto de conclusiones del Consejo y de los Representantes de los Gobiernos de los estados Miembros, reunidos en el seno del Consejo, sobre la mejora de la calidad de la educación del profesorado. Consejo de la Unión Europea. Bruselas, 26 de Octubre de 2007.
- ✕ Cornell University Teaching Evaluation Handbook. Third Edition, 1997 . Cornell University. Center for Learning and Teaching.
- ✕ Common European Principles for Teacher Competences and Qualifications. European Commission. Directorate-General for Education and Culture.

■ Enlaces Web:

- ✕ Base de datos de tesis doctorales TESEO (<http://teseo.mec.es/teseo/jsp/teseo.jsp>)
- ✕ Tesis Doctorals en Xarxa (<http://www.tdx.cesca.es/>)
- ✕ American Psychological Association (<http://psycinfo.apa.org>)
- ✕ Píxel Bit. Revista de Medios y Educación (<http://www.sav.us.es/pixelbit>)
- ✕ Dialnet (<http://dialnet.unirioja.es>)
- ✕ Biblioteca de la Universidad de Oviedo (<http://buo.uniovi.es/>)



FUENTES DOCUMENTALES A CONSULTAR PARA OBTENER INFORMACIÓN PARA EL ANÁLISIS CUANTITATIVO:

- ✖ Anguera, M.T., Arnau, J., Ato, M., Martínez, R., Vallejo, G. (1995) *Métodos de investigación en Psicología*. Madrid: Síntesis Psicología.
- ✖ Cea D'Ancoma, M.A. (1996) *Metodología cuantitativa: estrategias y técnicas de investigación social*. Madrid: Síntesis.
- ✖ Hernández Blázquez, B., (Director), Cervera, J.L. y Matesanz, E. (Autores) (2001) *Técnicas Estadísticas de Investigación Social*. Madrid: Díaz Santos.
- ✖ Piergiorgio, C. (2003) *Metodología y técnicas de investigación social*. 11:426-429. McGraw-Hill, D.L.
- ✖ Pérez, C. (2005) *Métodos Estadísticos avanzados con SPSS*. Madrid: Thomsom.
- ✖ Rojas Tejada, A.J., Fernández Prados, J.S., Pérez Meléndez, C. (1998) *Investigar mediante encuestas. Fundamentos teóricos y aspectos prácticos*.1: 17-28

ENTIDADES FINANCIADORAS:

SERVICIO PÚBLICO DE EMPLEO



GOBIERNO DEL PRINCIPADO DE ASTURIAS

UNIÓN EUROPEA



Fondo Social Europeo

el FSE invierte en tu futuro

ENTIDAD SOLICITANTE:



ENTIDADES COLABORADORAS:



fem^{Grupo}xa
generamos conocimiento