

**MODELO EUROPEO DE GESTIÓN DE CALIDAD**

a

# GUÍA PARA LA AUTOEVALUACIÓN



**MINISTERIO DE EDUCACIÓN Y CULTURA**

Secretaría General de Educación y Formación Profesional

Dirección General de Centros Educativos





### **Equipo Técnico:**

---

Leonardo Aragón Marín  
Julio Delgado Agudo  
Francisco Fernández Ballesteros  
Ana Rosa Frías Rubio  
David Gil de Gómez Herrero  
Javier Gómez Ceballos  
Alfredo Izaguirre Aranceta  
Alejandro Moreno Romero  
M<sup>º</sup> del Mar Poza Peña  
Luis Ríoseras Alonso  
Juan Carlos Rodríguez Santillana  
Juan Andrés Sánchez García  
Soledad Sánchez Gascón  
José Antonio de la Torre Rodríguez

### **Coordinación y Supervisión:**

---

**Liborio López García**, Subdirector General de Institutos de Educación Secundaria y Escuelas de Idiomas.

### **Edición efectuada con el patrocinio de:**



ARGENTARIA

Edita: Centro de Publicaciones. Secretaría General Técnica

N.I.P.O.: 176-97-084-6

Depósito Legal: M-39704-1997

Imprime: Vía Gráfica

**MODELO EUROPEO DE GESTIÓN DE CALIDAD**

**a**

# **GUIA PARA LA AUTOEVALUACIÓN**



**MINISTERIO DE EDUCACIÓN Y CULTURA**

Secretaría General de Educación y Formación Profesional

Dirección General de Centros Educativos



# PRESENTACIÓN

*Las sociedades modernas se caracterizan por estar sometidas a procesos de cambio de naturaleza estructural, continuados y relativamente rápidos. La creciente influencia social del progreso científico-tecnológico, junto con el carácter abierto de las economías y el considerable aumento en el grado de internacionalización en las relaciones económicas y sociales, constituyen tan sólo algunas de las causas que, junto con sus interacciones, permiten explicar esa situación de cambio permanente en la que estamos instalados.*

*Políticos, teóricos de la gestión y analistas internacionales insisten una y otra vez en ese dinamismo del contexto sociohistórico en el que ha de desenvolverse cualquier tipo de organización y destacan la necesidad de articular estrategias que permitan adaptarse a la nueva coyuntura, haciendo de ella más que una amenaza, un estímulo y una oportunidad para la mejora.*

*El sistema educativo y, en particular el sistema escolar, constituye un subsistema del sistema social, razón por la cual está afectado indiscutiblemente por estas mismas circunstancias, en las cuales han de operar los centros educativos. Como sucede con tanta frecuencia en el seno de los sistemas altamente complejos, las relaciones entre el sistema socioeconómico y el sistema educativo tienen un carácter circular, toda vez que no sólo el dinamismo del marco social fuerza la evolución de la institución escolar, sino que una adecuada adaptación de ésta a los cambios del contexto constituirá, a su vez, una fuente indiscutible de progreso económico y social.*

*El sector público atiende en nuestro país dos terceras partes de los alumnos de enseñanzas obligatorias, de ahí que la mejora cualitativa del sistema educativo en su conjunto pase, necesariamente, por una mejora del sistema público, sin perjuicio del respeto a la libertad de elección de centro por parte de las familias en las condiciones de gratuidad que establecen las leyes.*

*En este contexto dinámico y complejo, característico de las sociedades del conocimiento y de la información, aumentan las expectativas individuales y sociales con respecto a la educación y a la formación; por ello, no basta con recurrir a algunas ideas aisladas sobre la calidad, sino que se hace imprescindible disponer de un marco orientador suficientemente amplio y, a la vez, suficientemente contrastado que sirva de guía en la búsqueda de ese necesario incremento de calidad del sistema educativo. La gestión de calidad, en tanto que filosofía de gestión de las organizaciones, constituye una referencia adecuada por su condición de paradigma que incluye valores, principios y procedimientos y porque es considerada en los ambientes especializados en el estudio de las organizaciones como la estrategia de progreso por excelencia para las próximas décadas.*

*El concepto de gestión subyacente se aleja de esa visión restringida, propia de la orientación burocrático-administrativa, para adquirir un significado más global, comprensivo de la gestión de los recursos, de las personas, de los procesos y de los resultados, elemen-*

tos que, en interacción recíproca, se dan cita en toda organización. Si existe un tipo de organización en donde la definición actualizada de gestión de Peter Drucker, como aplicación ordenada y sistemática del saber al saber, resulta especialmente pertinente, ése es el que corresponde a los centros educativos, debido a su implicación sustantiva con el saber, con el saber hacer y con el saber ser.

Los procesos de enseñanza y aprendizaje, que constituyen, en buena medida, la *raison d'être* de este tipo de organizaciones, no pueden aislarse del resto de los procesos que tienen lugar en su seno y que están afectados por un conjunto de relaciones mutuas entre ellos. Así, por ejemplo, la efectividad de la labor docente de un profesor no es independiente de la consideración que de él posean sus compañeros y la Dirección; la eficiencia del aprendizaje de los alumnos está condicionada por el clima escolar de que goce el centro educativo; ambas circunstancias están afectadas por el liderazgo de la Dirección y por la eficacia de la acción directiva y éstos, a su vez, son estimulados por los buenos resultados y por el reconocimiento y apoyo de la comunidad educativa. De ahí la necesidad de situar las acciones de mejora de la calidad en una perspectiva de gestión suficientemente abarcante.

El Ministerio de Educación y Cultura ha puesto en marcha un programa destinado a hacer de la calidad no sólo un objetivo, sino también —y en eso radica la novedad— un método para la mejora continua de esas organizaciones fundamentales, que son los centros docentes, en donde tienen lugar los procesos primarios de la calidad del sistema educativo.

La iniciativa de este Ministerio, para el curso 1996/97, consistente en incorporar a los centros públicos que lo desearan al desarrollo de un Plan Anual de Mejora, abrió formalmente una vinculación inicial entre ellos y la metodología de la mejora continua, que es característica de la gestión de calidad. Doscientos sesenta y tres centros se han sumado a esta experiencia que se verá ampliada y prolongada en el tiempo.

La decisión tomada por el Departamento de adoptar, de forma experimental, el Modelo europeo de gestión de calidad reposa en el hecho de que, por sus características, resulta adecuado para los entornos educativos públicos.

Los Colegios y los Institutos son organizaciones de vocación humanista que trabajan con personas, entre personas y para personas, de modo que sólo un modelo orientado hacia las personas podría ser asumido por esta modalidad de organizaciones, por lo general, reacias a aceptar referentes vinculados al mundo empresarial.

El citado Modelo combina de forma ponderada el interés por las personas con la importancia de los recursos, de los procesos y de los resultados y se beneficia de una invariancia de escala —incluso se ha llegado a decir que tiene un comportamiento fractal—,



*esto es, puede ser aplicado a organizaciones de cualquier propósito y de cualquier tamaño, y también a los propios individuos. Existe una tipología muy diversa de centros educativos públicos que va desde escuelas unitarias en el medio rural hasta Institutos de Educación Secundaria de más de dos mil alumnos, o desde Centros de Educación Infantil hasta Conservatorios Superiores de Música, de ahí la necesidad de disponer de un referente de validez general.*

*Pero, además, la aplicación del modelo va asociada a la implementación de un proceso de autoevaluación que permite valorar el progreso de la organización y establecer planes de mejora. Sin perjuicio de la evaluación externa prevista por el desarrollo normativo de las leyes orgánicas de educación, las investigaciones más recientes sobre evaluación del profesorado revelan que es la autoevaluación la modalidad mejor asumida por los docentes españoles.*

*La gestión de calidad se apoya, ante todo, en la generación de un cambio cultural en el seno de las organizaciones. Pero los cambios culturales no se producen de un modo espontáneo, sino que se asemejan a formas de aprendizaje colectivo en las que, frecuentemente, aflora la resistencia a la sustitución de los esquemas anteriores por nuevos esquemas de comprensión y de acción. Utilizando la metáfora del aprendizaje individual, para que éste tenga éxito, para que sea significativo, es preciso conectar las nuevas ideas con el marco anterior. En este caso parece que sólo respetando ese elemento cultural de aceptación de la evaluación interna, el progreso de las nuevas ideas podrá tener algunas perspectivas de éxito.*

*La fundamentación, en el ámbito de lo público, de la orientación permanente de las organizaciones hacia la mejora de sus procesos y de sus resultados, que subyace al Modelo europeo, puede y debe encontrarse en una ética renovada del servicio público que interioriza los valores de la nueva gestión pública, asume con fuerza sus compromisos con los ciudadanos y hace suyo, en fin, el nuevo papel de la Administración, y de sus extensiones, en el seno de una sociedad democrática, moderna y madura.*

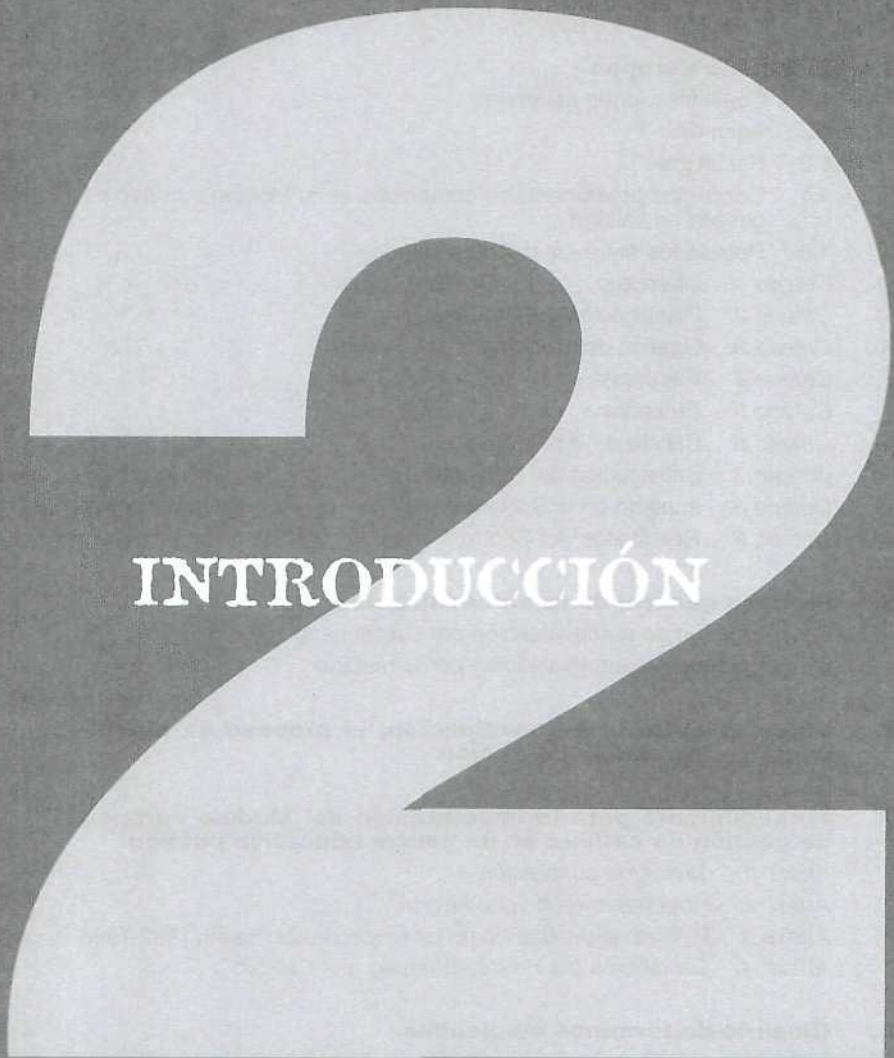
*El Ministerio de Educación y Cultura es consciente de que los cambios culturales en las organizaciones son procesos lentos, pero, precisamente por ello, se hace imprescindible una actuación temprana que los estimule, con el apoyo de un plan sistemático de formación de Inspectores, de Directores y de candidatos a directivos escolares, que ya se ha iniciado.*

*En una situación, pues, cada vez más abierta y compleja, los centros públicos podrán mejorar progresivamente la calidad de su servicio y transformar los desafíos en oportunidades si disponen de un marco de referencia amplio, sólido y eficaz. De este modo, estarán en condiciones de conseguir, a la vez, la satisfacción del usuario, de la sociedad y de la propia organización y contribuirán, decisivamente, a construir un futuro mejor para la educación española.*

Francisco López Rupérez  
DIRECTOR GENERAL DE CENTROS EDUCATIVOS

# ÍNDICE

<b>1. Presentación</b>	<b>3</b>
<b>2. Introducción</b>	<b>10</b>
<b>3. El Modelo y sus ventajas</b>	<b>14</b>
<b>4. El Modelo europeo</b>	<b>18</b>
4.1. Consideraciones generales	
4.2. Agentes	
4.3. Resultados	
4.4. Conceptos fundamentales contenidos en el Modelo europeo de gestión de calidad	
4.5. <i>Relaciones entre los distintos criterios</i>	
<i>Criterio 1. Liderazgo</i>	
<i>Criterio 2. Planificación y Estrategia</i>	
<i>Criterio 3. Gestión del Personal</i>	
<i>Criterio 4. Recursos</i>	
<i>Criterio 5. Procesos</i>	
<i>Criterio 6. Satisfacción del Cliente</i>	
<i>Criterio 7. Satisfacción del Personal</i>	
<i>Criterio 8. Impacto en la Sociedad</i>	
<i>Criterio 9. Resultados del Centro</i>	
<b>5. Proceso general de la autoevaluación</b>	<b>54</b>
5.1. Enfoque de autoevaluación por cuestionario	
5.2. Enfoque de autoevaluación por formulario	
<b>6. Vínculos entre la autoevaluación, el proceso de planificación y los planes de acción</b>	<b>62</b>
<b>7. Procedimiento para la implantación del Modelo europeo de gestión de calidad en un centro educativo público</b>	<b>71</b>
<i>Anexo 1. Tablas de puntuación</i>	
<i>Anexo 2. Hoja resumen de puntuación</i>	
<i>Anexo 3. Perfiles de puntuación de las solicitudes al Premio 1992-1996</i>	
<i>Anexo 4. Ganadores del Premio Europeo a la Calidad</i>	
<b>8. Glosario de términos empleados</b>	<b>83</b>



INTRODUCCIÓN

La llamada *gestión de calidad* constituye un paradigma adecuado que permite a los centros educativos públicos orientar de forma permanente su funcionamiento hacia la mejora de sus procesos y de sus resultados, por lo que el Ministerio de Educación y Cultura ha llevado a cabo diversas acciones progresivas con objeto de generar los conocimientos precisos y los materiales necesarios, y ofrecérselos a los centros como herramientas idóneas para la mejora de su gestión.

En el inicio del curso escolar 1996/97, la Dirección General de Centros Educativos puso en marcha la primera edición de los Planes Anuales de Mejora para los centros públicos como aproximación primera y sencilla a la gestión de calidad. Durante el mes de abril de 1997, el Ministerio organizó las I Jornadas sobre enseñanza pública y gestión de calidad, con ponencias de Inspectores de Educación, Profesores de Universidad, Subdirectores Generales, Directores Generales del Departamento y representantes de organizaciones que habían implantado el Modelo europeo de gestión de calidad. A lo largo de este mismo curso el Ministerio ha participado activamente en el grupo creado por el Club Gestión de Calidad —Asociación sin ánimo de lucro, representante en España de la European Foundation for Quality Management— con el propósito de adecuar el modelo europeo al ámbito de la educación. El citado grupo elaboró la adaptación del modelo de la EFQM para el sector de centros educativos o formativos no universitarios, que fue editada por el Instituto de Técnicas Educativas.

Esta línea de acción se proyecta, asimismo, sobre el curso escolar 1997/98. Se hacen públicos los resultados de la primera edición de los Planes Anuales de Mejora, se efectúa la convocatoria de la segunda edición y se inicia la implantación, con carácter experimental, del Modelo europeo de gestión de calidad en diferentes Colegios de Educación Infantil y Primaria e Institutos de Educación Secundaria.

Tomando como referente tanto el Modelo europeo como la primera adaptación realizada por el grupo antes citado, el Ministerio de Educación y Cultura ha elaborado una serie de materiales con el propósito de que los centros educativos que de él dependen puedan contar con un marco ordenado y sistemático, estructurado y estructurante, que estimule y facilite la reflexión sobre cuál es su posición y sobre cómo mejorar su funcionamiento a fin de ofrecer a la sociedad un servicio público educativo de calidad.

La presente guía constituye el instrumento básico de acercamiento al Modelo y ha sido adaptada específicamente para los centros educativos públicos por un equipo técnico formado por funcionarios del Ministerio de Educación y Cultura. El equipo ha estado integrado por Inspectores de Educación, Asesores de las Unidades de Programas de varias Direcciones Provinciales, miembros de equipos directivos de Colegios de Primaria e Institutos de Educación Secundaria y Asesores de la Dirección General de Centros Educativos. Se ha contado también con el apoyo externo de la organización TQM asesores.

La **“Guía para la autoevaluación”** viene acompañada de otras cinco publicaciones adicionales que completan y configuran ese conjunto de materiales dirigidos especialmente a los centros educativos dependientes del Ministerio de Educación y Cultura, con el que se pretende facilitar la renovación de los principios y procedimientos de gestión en la enseñanza pública.

Esta colección de publicaciones está integrada por los siguientes volúmenes:

**“Guía para la autoevaluación”**, que constituye el documento base en el que se presenta el modelo, se explicita su estructura y se describe el proceso general de autoevaluación.

**“Cuestionario para la autoevaluación”**, que ha sido elaborado específicamente para centros públicos a partir del Modelo europeo de gestión de calidad y permite su autoevaluación siguiendo el denominado enfoque del cuestionario.

**“Formulario para la autoevaluación”**, que contiene una adaptación para la enseñanza pública del formulario de la Fundación Europea para la Gestión de Calidad y representa otro de los enfoques posibles para realizar una autoevaluación acorde con el Modelo.

**“Caso práctico de autoevaluación de un centro —exposición del caso—”** y **“Caso práctico de autoevaluación de un centro —valoración del caso—”**, que permitirán a los Inspectores de Educación, Asesores de las Unidades de Programas y administradores de la educación en general, ayudar a los centros educativos a implantar el Modelo europeo de gestión de calidad, mediante la utilización de un caso especialmente concebido para el ámbito de la enseñanza pública.

Estas cinco publicaciones constituyen un todo que incluye principios, procedimientos, herramientas y ejemplos para una aplicación rigurosa, y a la vez adaptada, a los centros educativos públicos del Modelo europeo.

A los anteriores materiales se añade un sexto volumen, bajo el título:

**“Plan Anual de Mejora. Materiales para el Diagnóstico”**, cuya finalidad es facilitar a los centros públicos un instrumento adicional para medir la percepción de su personal, de sus alumnos y de las familias, sobre el funcionamiento del centro y sobre el modo en que se gestionan los diferentes aspectos que sirven de base para la definición del Modelo europeo. Su aplicación puede ser de utilidad en el diagnóstico de áreas de mejora en tanto que tarea preliminar a la definición de un Plan Anual de Mejora. Asimismo y por su sencillez, permite una primera aproximación al contenido del Modelo.

Aun cuando todos estos materiales están relacionados entre sí por su vinculación común con el Modelo europeo, su elaboración se ha efectuado de modo que puedan ser utilizados de forma autónoma, lo que explica una cierta reiteración, que se hará evidente para quien se decida a efectuar una lectura completa de los diferentes textos que integran la presente colección. En todo caso, la lectura detenida de la "Guía para la autoevaluación" resulta previa a la utilización de cualquiera de los otros cuatro instrumentos que, junto con ella, conforman el desarrollo del Modelo y constituye una lectura de ampliación obligada para aquellos que decidan comenzar por el sexto volumen.

En resumen, con la elaboración y publicación de estos materiales se pretende, en primer término, proporcionar las herramientas necesarias a todos aquellos centros educativos públicos que se decidan a aplicar el Modelo europeo como un instrumento de validez probada para la mejora de las organizaciones; pero, además, se espera con ellos contribuir a la amplia difusión de ese nuevo marco de referencia en el que se sitúan los principales movimientos de modernización de los servicios públicos.

Madrid, octubre de 1997



EL MODELO Y  
SUS VENTAJAS



La Fundación Europea para la Gestión de Calidad, creada en 1988, comienza a editar, en 1992, unas directrices con el fin de que sirvan de ayuda a las organizaciones para su mejora. Como proceso clave para la mejora se sitúa la autoevaluación. La autoevaluación es definida por la Fundación como "un examen global, sistemático y regular de las actividades y resultados de una organización comparados con un modelo de excelencia". El modelo al que se hace referencia es el que se conoce como Modelo europeo de gestión de calidad.

En la enseñanza pública la utilización del Modelo europeo de gestión de calidad se muestra como un instrumento pertinente para su mejora. La autoevaluación constituye, probablemente, el proceso más relevante, ya que facilita el diagnóstico de los puntos débiles de la organización, estimula los procesos de mejora y hace, finalmente, posible la comprobación de su grado de progreso.

El Modelo establece una ordenación sistemática de los factores más críticos para el buen funcionamiento de toda organización. Se recogen las reflexiones y experiencias habidas en el mundo de la dirección de las organizaciones y se reúnen de forma estructurada. Es, pues, un modelo que se fundamenta no sólo en ideas sino muy especialmente en resultados.

Esta configuración del Modelo como estructura ordenada y sistemática hace posible su utilización por cualquier tipo de organizaciones y para cualquier clase de actividad. Por tal motivo, no existe posibilidad de conflicto o disfunción entre el Modelo, en tanto que instrumento para la mejora de una organización, y su empleo por un centro educativo público. El propio sector público se ha aproximado al Modelo, y está siendo utilizado por Universidades públicas, unidades de la Administración pública, Ayuntamientos, Comunidades Autónomas, empresas públicas, etc.

No obstante, y con el fin de asegurar la idoneidad de estas herramientas en el ámbito específico de la enseñanza pública, se ha efectuado el proceso de adaptación cuyos resultados se contienen en esta guía.

La sistematización y estructuración del Modelo se basa en la utilización de hechos y datos, con objeto de evitar los errores que se derivarían de la utilización de opiniones personales o valoraciones no objetivables. Esta búsqueda de un soporte firme en el que fundamentar las decisiones constituye un rasgo característico de la gestión de calidad.

El Modelo se convierte en un marco de referencia que, como tal, otorga un lenguaje común y una misma base conceptual a todo el personal que presta sus servicios en un centro educativo público. Esta concepción le confiere la potencia necesaria para que su funcionamiento sea homogéneo y para que el Modelo en sí resulte un instrumento idóneo de formación en la gestión de calidad para todos los que después han de utilizarlo.

La autoevaluación es el proceso fundamental en la aplicación del Modelo. Mediante la autoevaluación el centro educativo conocerá cuál es su comportamiento respecto de los nueve criterios que componen el Modelo; a partir de esa comparación podrá saber cuáles son sus puntos fuertes y también cuáles son aquellas otras áreas donde se hace preciso implantar acciones de mejora.

La autoevaluación constituye, pues, el motor de la transformación; hace que el centro educativo conozca cuál es su posición con referencia a una gestión de calidad, incluso le orienta sobre cómo mejorar en relación con otros centros o con otro tipo de organizaciones, ya que el papel de referente que representa el Modelo le faculta para realizar esas comparaciones en términos equivalentes. Esta circunstancia hace posible aprender de sí mismos y de los otros.

El proceso de autoevaluación no sólo dará como resultado una imagen de la realidad del centro educativo en un momento dado, sino que también irá mostrando la evolución y las mejoras que se vayan introduciendo a lo largo del tiempo al tomar en consideración la información resultante. En esta operación, que se resuelve en la secuencia simplificada autoevaluación-acciones de mejora-autoevaluación, radica el comportamiento inteligente de los centros, capaces de aprender de los aciertos y de los errores, propios y ajenos, y de ordenar sus estrategias a fin de satisfacer al personal y a las familias y avanzar en la consecución de los fines, las metas y los objetivos de la institución.

La implicación de los profesores y del personal no docente del centro educativo se puede conseguir también a través de la autoevaluación. Ésta es una acción que realiza el propio centro, no externa, y sus protagonistas son las personas que prestan en él sus servicios. Todo ello conduce a que el personal conozca de primera mano cuál es la situación, cuál puede ser su participación posterior en las mejoras que se desarrollen y cómo cada individuo es agente responsable activo del nivel de funcionamiento de su centro educativo.

La realización de la autoevaluación a través de la comparación sucesiva con los nueve criterios que definen el Modelo conduce a una focalización de la atención sobre los resultados obtenidos para cada uno de esos criterios; las actividades de mejora y los procesos que hayan de ser revisados se encontrarán también ordenados y sistematizados en referencia con el Modelo.

Esta aplicación, ordenada y sistemática, con fines de mejora permite que los centros educativos públicos dispongan de una herramienta precisa para elaborar y modificar su programación general anual y todos los demás proyectos institucionales. La utilización del Modelo y de la autoevaluación otorga coherencia a toda la planificación del centro y hace posible la integración de los objetivos básicos y generales, a cuya consecución se dirige

la política educativa, con los objetivos concretos y específicos de cada centro. Ambos tipos de objetivos orientan la planificación y la estrategia del centro.

En resumen, las características del Modelo y las ventajas de su uso para un centro educativo público son las siguientes:

El Modelo sirve para cualquier tipo de organización y para cualquier clase de actividad.

Está ordenado sistemáticamente.

Se basa en hechos y en experiencias contrastadas, no en opiniones personales.

Es un marco de referencia que otorga una base conceptual común a todo el personal de un centro educativo.

Constituye un instrumento de formación en la gestión de calidad para todo el personal.

Sirve para diagnosticar la situación real de un centro educativo público.

El Modelo es cerrado en cuanto a los criterios y los subcriterios, pero abierto en cuanto al número y la naturaleza de las áreas o indicadores que despliegan el significado de cada subcriterio.

La aplicación del Modelo supone una implicación profunda del personal del centro educativo.

El Modelo facilita la elaboración y corrección de la programación general anual del centro y de los demás proyectos institucionales.

A su vez:

La autoevaluación es un proceso interno del propio centro.

La autoevaluación muestra cuál es la evolución del comportamiento de un centro en su proceso de mejora a lo largo del tiempo, y hace posible la conducción inteligente de la institución, su pilotaje.

La autoevaluación hace que las acciones de mejora puedan ordenarse por procesos.

La autoevaluación es objetiva y, debido a su estructura común, sus resultados son comparables con los obtenidos por otros centros u otras organizaciones.

A large, light-colored, stylized number '4' is centered on a dark gray background. The number is composed of solid geometric shapes: a triangle for the top-left stroke, a vertical bar for the stem, and a horizontal bar for the base. The text 'EL MODELO EUROPEO DE GESTIÓN DE CALIDAD' is superimposed over the middle of the number.

**EL MODELO EUROPEO  
DE GESTIÓN DE CALIDAD**

## 4.1. Consideraciones generales

El Modelo europeo se contiene en las directrices para las organizaciones que edita la Fundación Europea para la Gestión de Calidad. El progresivo enriquecimiento y la mejora continua del documento, hacen que el Modelo se vea sometido a correcciones en cada edición anual, e incluso se ha ensayado una versión específica para el sector público con secciones diferenciadas para las áreas de salud, educación y gobierno local y central.

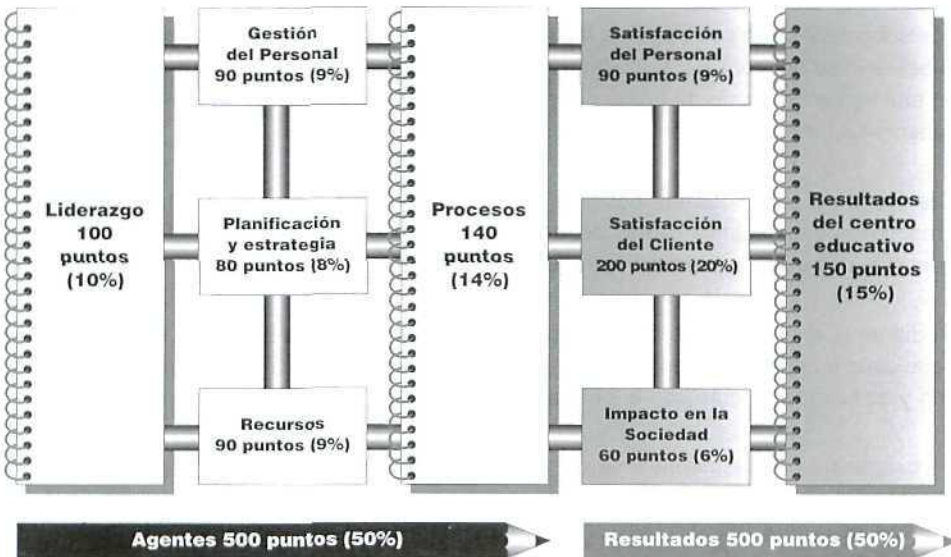
Esta labor de difusión la completa la Fundación Europea para la Gestión de Calidad con el reconocimiento que realiza de los esfuerzos y resultados positivos obtenidos por las organizaciones en sus procesos de mejora continua. En 1991, estableció los premios europeos a la calidad con el apoyo de la Comisión Europea y de la Organización Europea para la Calidad. La base de referencia de los premios está constituida por el Modelo europeo.

Lo esencial del Modelo europeo de gestión de calidad, adaptado a los centros educativos públicos, queda contenido en el siguiente enunciado:

*La satisfacción de los usuarios del servicio público de la educación, de los profesores y del personal no docente, y el impacto en la sociedad se consigue mediante un liderazgo que impulse la planificación y la estrategia del centro educativo, la gestión de su personal, de sus recursos y sus procesos hacia la consecución de la mejora permanente de sus resultados.*

Expresado gráficamente, este principio responde al esquema de la figura 1.

Figura 1. Descripción esquemática del Modelo europeo de gestión de calidad.



Los nueve criterios de que se compone el Modelo se encuentran agrupados en dos grandes categorías: los criterios **Agentes** y los criterios **Resultados**. La puntuación que aparece en la figura 1 es la utilizada para la concesión de los premios europeos a la calidad. Esta puntuación fue el resultado de una consulta efectuada a múltiples organizaciones europeas.

La utilización de los puntos y de su ponderación no ha de entrañar ninguna dificultad para los centros educativos públicos. Con ella se logra una total homogeneidad en los análisis sobre la situación de cada centro en relación consigo mismo o con otros, al estar realizada la medición sobre la base de los mismos criterios.

Hay que destacar que el proceso de autoevaluación no responde a una concepción de control o de fiscalización de los centros educativos, sino que es un instrumento que puede ser utilizado como herramienta de diagnóstico para que la comunidad educativa de cada centro conozca cuál es su posición y, consecuentemente, detecte las áreas de mejora. El hecho de que el Modelo posea su propio esquema de puntuación facilita, asimismo, al personal del centro la realización de la autoevaluación.

## 4.2. Agentes

Los criterios Agentes reflejan **cómo** el centro educativo público enfoca cada uno de los subcriterios.

Los subcriterios son cada una de las subdivisiones en que se ordenan los criterios. Cada subcriterio se encuentra distribuido a través de diferentes áreas de examen. En esta guía se enumeran una serie de áreas por cada subcriterio con el fin de orientar al centro educativo en su autoevaluación.

Las áreas no son todas las posibles, pues el Modelo no pretende establecer de forma prescriptiva y exhaustiva cuáles deberán ser examinadas en cada caso. Estas áreas son orientativas y su orden también puede ser alterado.

Mediante el análisis de las áreas se puede determinar cómo enfoca un centro educativo dado cada uno de los subcriterios. En definitiva, lo que hace el centro es comparar su gestión y su funcionamiento con la propuesta que aparece reflejada en cada área.

Se examinará no solamente si se cumple o no lo que representa cada área sino también el grado de aplicación alcanzado en el centro educativo: verticalmente a través de todos sus niveles organizativos y horizontalmente en todos sus procesos y actividades.

### 4.3. Resultados

Los criterios Resultados sirven para conocer *qué* ha obtenido o está alcanzando el centro educativo.

Al igual que ocurre con los criterios Agentes, los criterios Resultados se encuentran divididos también en subcriterios, que a su vez cuentan con las áreas orientativas que ayudan a comprender cuáles han sido los resultados alcanzados por el centro en su funcionamiento.

Mediante el examen de los resultados se debe conocer cuál ha sido la tendencia de la institución con respecto a los objetivos propios y con respecto a lo conseguido realmente. Y, si es posible, también se debería averiguar cuál ha sido su tendencia en relación con otros centros educativos, o incluso con otras organizaciones.

La selección de indicadores que se emplee debe ser significativa, ya que dichos indicadores han de informar sobre todas las actividades y procesos.

A través de estos criterios se miden percepciones y, al mismo tiempo, se efectúan medidas objetivas. Ha de realizarse un esfuerzo por conseguir que las mediciones se presenten con datos numéricos, en forma de tablas, que recojan valores absolutos o relativos, o en forma de gráficos que muestren los resultados y su evolución en términos de series temporales.

### 4.4. Conceptos fundamentales contenidos en el Modelo europeo de gestión de calidad

Sobre la base de una aplicación reiterada del Modelo y de su consiguiente depuración, la Fundación Europea para la Gestión de Calidad ha definido cuáles son sus conceptos básicos.

Mediante la comprensión de estos conceptos es posible acercarse de forma sencilla al Modelo y entenderlo como un marco válido para ser utilizado en un centro educativo público.

Asimismo, con la referencia a dichos conceptos básicos se puede comprender mejor el significado de cada uno de los criterios y subcriterios y sus interrelaciones. Al ser el Mo-

delo una ordenación sistemática, ha de tenerse en cuenta que los diferentes criterios presentan una serie de vínculos entre ellos, lo que facilita también el proceso de autoevaluación al poner en relación el examen de los mismos.

De acuerdo con la formulación de la Fundación Europea para la Gestión de Calidad, los conceptos básicos son los siguientes:

### **Orientación al cliente**

En este contexto, la noción ampliada de cliente va más allá de su significado puramente comercial para aludir a todas aquellas personas o instituciones que se benefician directamente de las actividades del centro educativo.

El cliente es el árbitro final de la calidad del servicio que se presta. Un centro educativo público ha de conocer quiénes son sus clientes, cuáles son sus expectativas razonables, cuáles son sus opiniones y cuáles son sus deseos sobre cómo ha de recibir el servicio. La satisfacción del cliente también se puede medir y analizar.

### **Relaciones de asociación con proveedores**

Al igual que ocurre con la noción de cliente, el concepto de proveedor posee un significado ampliado y se refiere a las personas, instituciones u organizaciones que suministran productos, servicios o conocimientos al centro educativo.

Las relaciones con los proveedores están basadas en la confianza y en una integración adecuada, generando con ello mejoras y valor añadido a clientes y proveedores.

### **Desarrollo e involucración de las personas**

En los centros educativos públicos el elemento fundamental son las personas: tanto las que prestan el servicio como las que lo reciben. El Modelo otorga un papel importante al personal que trabaja en una organización y considera decisiva su participación e involucración en los procesos de mejora. En un centro educativo ha de existir un conjunto de valores compartidos y un clima de confianza y de delegación de responsabilidades, generalizándose la comunicación y la implicación, apoyadas por la existencia de oportunidades de formación, de realización y de desarrollo profesional y personal.



## **Procesos y hechos**

Las actividades se gestionan ordenadas sistemáticamente en cada uno de los procesos. Estos tienen un responsable o propietario. La gestión reposa en hechos, en la medición sistemática y en la información.

## **Mejora continua e innovación**

El Modelo proporciona una cultura de mejora continua. La base para mejorar se encuentra en la autoevaluación y en la formación para acometer acciones de mejora. Se fomenta el pensamiento creativo y la innovación. La autoevaluación y la reflexión sobre la posición de un centro educativo con respecto a sí mismo y con respecto a otros centros ha de utilizarse para apoyar la innovación y la mejora.

## **Liderazgo y coherencia en los objetivos**

Aquellos que tienen responsabilidades y han de ejercer el liderazgo son quienes desarrollan la cultura del centro. Son los que dirigen los recursos y los esfuerzos hacia la excelencia. La planificación y la estrategia se despliegan de manera estructurada y sistemática por el centro, y hacen que todas las actividades se orienten en la misma dirección. Todas las personas se comportan de manera coherente con los valores, la planificación y la estrategia del centro educativo.

## **Ética y responsabilidad**

Los miembros de cualquier organización han de comportarse de acuerdo con una ética que otorga significado a las acciones individuales más allá del que pueda derivarse de las normas o requisitos legales. Por su propia naturaleza, en la enseñanza pública este concepto se convierte en algo esencial; la ética del servicio público ha de impulsar a todo el personal de un centro educativo a esforzarse por mejorar continuamente, en un ámbito cuya repercusión en el futuro de las personas y de la sociedad resulta fundamental.

## **Orientación hacia los resultados**

El éxito continuado en el logro de los objetivos depende del equilibrio y la satisfacción de los intereses de todos los grupos, que de una u otra forma, participan en el centro educativo público.

## 4.5. Relaciones entre los distintos criterios

Toda la fuerza del Modelo europeo procede de la comprensión de las relaciones que existen entre los diversos criterios. Por ejemplo, si se considera clave un proceso dentro de un criterio del grupo de **Agentes**, los resultados relacionados con este proceso deberían mostrarse en uno de los criterios del grupo de **Resultados**.

Aunque los nueve criterios del Modelo europeo están interrelacionados, algunas de estas relaciones son especialmente claras, por ejemplo:

- Gestión del personal (criterio 3) y Satisfacción del personal (criterio 7).
- Recursos y procesos (criterios 4 y 5) y Resultados del centro educativo (criterio 9).

Probablemente se establecerán vínculos entre la Planificación y la estrategia (criterio 2) y los criterios del grupo de Resultados. Asimismo, podrían también existir vínculos entre la Planificación y la estrategia y algunas de las comparaciones planteadas en los criterios del grupo de Resultados.

El uso del Modelo europeo como elemento motor de la mejora es también importante. Se considera razonable esperar que exista un nexo de unión entre los resultados alcanzados (y presentados en los criterios del grupo de Resultados) y las acciones destinadas a mejorar el rendimiento de los criterios del grupo Agentes. Resulta deseable realizar comparaciones de los resultados con los objetivos internos, con otros centros educativos o con organizaciones que puedan ser similares, y también con las consideradas como "las mejores". Estas comparaciones deberían utilizarse para establecer prioridades e impulsar el progreso.

En un ámbito de gestión más amplio, la comparación de los resultados propios con los objetivos internos y con los de otros centros educativos debe suscitar un análisis de aquello que motiva la satisfacción del usuario, su fidelidad, así como de la implicación de todo ello en las modificaciones que deben realizarse sobre la Planificación y la estrategia (criterio 2) y en las actuaciones necesarias para mejorar el comportamiento respecto de los criterios del grupo de Agentes.

## **Criterio 1: Liderazgo**

### **Definición**

Se entiende por liderazgo el **comportamiento y la actuación** del Equipo Directivo y del resto de los responsables para **guiar** el centro educativo **hacia** la gestión de calidad.

El criterio ha de reflejar cómo todos los que tienen alguna responsabilidad en el centro educativo estimulan, apoyan y fomentan la gestión de calidad en tanto que proceso fundamental para la mejora continua.

### **Subcriterios:**

La autoevaluación debe mostrar de qué manera los líderes:

#### **1a Demuestran visiblemente su compromiso con la cultura de la gestión de calidad.**

Las áreas que se traten podrían incluir, de forma orientativa y sin carácter prescriptivo, cómo el Equipo Directivo y el resto de responsables adoptan iniciativas positivas para:

- Conocer los temas clave relacionados con la gestión de calidad.
- Demostrar un compromiso activo con respecto a su ejecución y a la mejora continua.
- Fomentar la comprensión de su desarrollo.
- Definir cómo se aplicará la gestión de calidad en el centro educativo.
- Potenciar aquellos objetivos orientados hacia la satisfacción del cliente, teniendo en cuenta los objetivos del centro educativo.
- Generar los cambios necesarios en actitudes y comportamientos para conseguir la gestión de calidad.
- Implicarse en la evaluación y la revisión sistemática de los conocimientos sobre la gestión de calidad.
- Incluir compromisos y logros en la gestión de calidad, evaluando al personal de todos los niveles.
- Comunicarse con el personal.

- Hacerse accesibles y escuchar al personal.
- Dar y recibir formación.
- Hacer participar a todo el personal en el proceso de la calidad.
- Revisar y mejorar la efectividad de su liderazgo.

**1b Apoyan las mejoras y la implicación de todos, ofreciendo los recursos y ayuda apropiados.**

Las áreas que se traten *podrían* incluir, de forma orientativa y sin carácter prescriptivo, **cómo** actúan los líderes para:

- Ayudar activamente a los que emprendan iniciativas de calidad.
- Dar oportunidad al personal para que participe en actividades de gestión de calidad.
- Capacitar y formar al personal del centro educativo en lo referente a los principios y la práctica de la gestión de calidad.
- Facilitar las actividades de mejora continua.
- Dedicar tiempo y ofrecer disponibilidad para atender a las propuestas del personal sobre actividades de mejora.
- Ayudar en la definición de prioridades en las actividades de mejora.

**1c Se implican con clientes, proveedores y otras organizaciones externas.**

Las áreas que se traten *podrían* incluir, de forma orientativa y sin carácter prescriptivo, **cómo** los líderes toman iniciativas positivas para:

- Animar a todos los equipos del centro educativo para que identifiquen a sus clientes y proveedores (internos y externos).
- Subrayar la importancia de las relaciones con padres y alumnos.
- Comprender, responder y satisfacer las necesidades de los clientes y de los proveedores.
- Afrontar los posibles conflictos derivados de la búsqueda de equilibrio entre las prioridades de los distintos grupos (de padres y alumnos y de éstos con el personal).
- Establecer y participar en relaciones de "cooperación" con clientes y otros centros educativos, Instituciones, Empresas, Asociaciones, Antiguos Alumnos, Asociaciones de Padres, incluyendo actividades conjuntas de mejora.

- Concienciar a los clientes sobre la libertad para manifestar quejas y sugerencias.
- Participar en actividades de investigación para el beneficio de los clientes o del centro educativo.
- Participar activamente en el desarrollo de iniciativas de calidad promovidas tanto por clientes como por proveedores.
- Trabajar con los proveedores (especialmente aquellas instituciones, educativas o no, claves para el funcionamiento del centro) en actividades que supongan una mejora para ambos.
- Escuchar, comprender y responder a las necesidades de la comunidad.
- Organizar y participar en conferencias, congresos, seminarios y concursos.
- Publicar folletos, artículos, libros y material audiovisual e informático.

**1d Reconocen y valoran a tiempo los esfuerzos y logros de las personas interesadas en el centro educativo (clientes, personal, proveedores u otros implicados en los resultados del centro).**

Las áreas que se traten *podrían* incluir, de forma orientativa y sin carácter prescriptivo, *cómo* los líderes:

- Recogen las opiniones del personal.
- Conocen y estimulan el trabajo de las personas y equipos.
- Valoran el esfuerzo realizado, además de los resultados.
- Reconocen los éxitos del personal obtenidos fuera del centro educativo.
- Agradecen los esfuerzos suplementarios por situaciones extraordinarias.
- Tienen en cuenta, en la distribución de horarios y en la asignación de responsabilidades, el reconocimiento del esfuerzo realizado.
- Facilitan al personal el uso de las instalaciones y materiales del centro educativo.
- Hacen públicos los éxitos educativos.
- Premian públicamente a personas y equipos.
- Celebran las fechas históricas relacionadas con el centro educativo y con las personas.

## **Criterio 2:** *Planificación y Estrategia*

### *Definición*

Se refiere a la **Misión, Visión, Valores y Dirección Estratégica** del centro educativo, así como a la **forma** en que éstos se implantan en los **Proyectos Institucionales**.

El presente criterio ha de reflejar **cómo** en la planificación y la estrategia del centro educativo se asume el concepto de gestión de calidad y cómo los principios de la gestión de calidad se utilizan en la formulación, revisión y mejora de la estrategia y la planificación

La misión expresa la razón de ser del centro educativo, la que justifica su existencia continuada. Se despliega en planes que se denominan Proyectos Institucionales.

La visión es la imagen deseada y alcanzable del centro en un futuro mediano.

Los valores son las ideas básicas que configuran el comportamiento del personal del centro educativo y determinan todas sus relaciones

La dirección estratégica constituye la orientación a medio plazo de los planes y objetivos del centro educativo, con el fin de lograr su **Misión** y alcanzar su **visión** a largo plazo mediante las sucesivas Programaciones Generales Anuales.

### *Subcriterios:*

La autoevaluación debe mostrar:

#### **2a** *Cómo se basa la planificación y la estrategia del centro educativo en una información pertinente y completa.*

Las áreas que se tratan **podría** n incluir, de forma orientativa y sin carácter prescriptivo, **cómo** se utiliza la información relativa a:

- Análisis del contexto.
  - Alumnos y padres.

- Personal docente y no docente.
- Proveedores.
- Otros interesados o la sociedad.
- Centro educativos que destaquen por sus logros.
- *Transformaciones sociales, demográficas, culturales y económicas.*
- Directrices, normativa y legislación.
- Avances tecnológicos e innovaciones pedagógicas.

## **2b** *Cómo se desarrollan la planificación y la estrategia del centro educativo.*

Las áreas que se traten *podrían* incluir, de forma orientativa y sin carácter prescriptivo, entre otras, **cómo**:

- Misión, Visión, Valores y Dirección Estratégica reflejan los principios y la metodología de la gestión de calidad.
- Se formulan, de una forma coherente, clara y precisa, la planificación y la estrategia.
- Se identifica, asigna y asume la responsabilidad de cada estrategia.
- Se incorpora la exigencia de un comportamiento ético en la planificación y la estrategia.

## **2c** *Cómo se comunica e implanta la planificación y la estrategia del centro educativo.*

Las áreas que se traten *podrían* incluir, de forma orientativa y sin carácter prescriptivo, **cómo**:

- Se comunica de manera eficaz la planificación y la estrategia a alumnos, padres, personal docente y no docente, otros interesados y proveedores.
- Se verifica que la planificación y la estrategia han sido comprendidas y asumidas por todos los niveles del centro educativo.
- Se emplea la planificación y la estrategia para el establecimiento de los mismos objetivos para toda la organización.
- Se desarrollan planes de acción de acuerdo con los objetivos.
- Se experimentan, evalúan, corrigen y aplican los planes.
- Se establecen prioridades de acuerdo con la misión.

- Se organizan y asignan recursos para realizar la planificación y la estrategia.
- La planificación y la estrategia forman parte sistemática de los planes de formación.

**2d** *Cómo se actualiza y mejora periódicamente la planificación y la estrategia del centro educativo.*

Las áreas que se traten **podrían** incluir, de forma orientativa y sin carácter prescriptivo, **cómo**:

- Se establecen indicadores y se prevén modificaciones en los mismos para actualizar y mejorar la planificación y la estrategia.
- Se utilizan las previsiones y los indicadores para la definición de la planificación y la estrategia.
- Se evalúa la eficacia de los indicadores.
- Se revisan, actualizan y mejoran la planificación y la estrategia.



### **Criterio 3:** *Gestión del personal*

#### *Definición*

Este criterio se refiere a **cómo** utiliza el centro educativo el máximo **potencial** de su personal para **mejorar** continuamente.

"Personal" es cualquier persona, sea cual fuere su responsabilidad y su especialidad, que presta sus servicios en el centro.

La autoevaluación deberá mostrar **cómo** se actúa para mejorar las condiciones del personal y **cómo se realiza su gestión para la mejora continua del centro educativo** y de la formación del alumno. Estos principios habrán de orientar su funcionamiento, aunque exista un ordenamiento jurídico en materia de personal que atribuya la competencia de su gestión a diferentes unidades de la Administración Pública.

#### *Subcriterios:*

La autoevaluación del centro educativo debe mostrar:

#### **3a** *Cómo se planifica y mejora la gestión del personal.*

Las áreas que se traten **podrían** incluir, de forma orientativa y sin carácter prescriptivo, **cómo**:

- Se organiza al personal de acuerdo con la oferta educativa y la planificación del centro educativo.
- Se implica a todo el personal y colaboradores en la estrategia del centro educativo.
- Se realizan las encuestas de satisfacción de personal y se utilizan sus datos.
- El centro educativo hace corresponder la asignación de responsabilidades con la planificación y la estrategia globales.
- Estimula el centro educativo el óptimo desempeño de las funciones y el compromiso de todo su personal.
- Se mejora el trabajo del personal con las innovaciones que incorpora el centro educativo.
- Se revisa la planificación por parte del Equipo Directivo, órganos de coordinación docente y los otros responsables del centro educativo.
- Se adaptan los horarios a las necesidades del centro educativo.

**3b *Cómo la experiencia y capacidades de las personas se mantienen y desarrollan por medio de su formación y cualificación.***

Las áreas que se traten *podrían* incluir, de forma orientativa y sin carácter prescriptivo, *cómo*:

- Se detecta la capacitación del personal y se aprovecha para cubrir las necesidades del centro educativo.
- Se potencia el desarrollo profesional de acuerdo con las necesidades del centro educativo.
- Se promueven y aplican los planes de formación.
- Se incorpora la cultura de la gestión de calidad a los planes de formación.
- Se fomenta la formación continua.
- Se asume el trabajo en equipo como base para el desarrollo del personal en el centro educativo.
- Se revisa la efectividad del plan de formación.

**3c *Cómo el Equipo Directivo, los órganos de coordinación docente y el resto del personal se ponen de acuerdo sobre objetivos y revisan continuamente el desempeño de sus funciones.***

Las áreas que se traten *podrían* incluir, de forma orientativa y sin carácter prescriptivo, *cómo*:

- Se concilian los objetivos individuales y de equipo con los objetivos del centro educativo.
- Se revisan y actualizan los objetivos de las personas y de los equipos.
- Se evalúa al personal y se le ayuda a mejorar sus resultados.

**3d *Cómo el centro educativo promueve la implicación y participación de todo su personal en la mejora continua y le reconoce y faculta para tomar decisiones.***

Las áreas que se traten *podrían* incluir, de forma orientativa y sin carácter prescriptivo, *cómo*:

- Se estimula al personal para participar en acciones de mejora.
- Se utilizan todas las actividades del centro educativo para fomentar la participación del personal en la mejora continua.

- Se apoya la formación del personal en la gestión de calidad.
- Se apoyan las iniciativas de mejora surgidas de los distintos equipos docentes y del resto del personal.
- Se promueve la concienciación y participación del personal en temas transversales.
- Los individuos y equipos contribuyen a la mejora de la calidad.
- Se faculta al personal para tomar decisiones y se evalúa su eficacia.
- Se reconoce al personal por su participación en la mejora continua.

### **3e** *Cómo se consigue una comunicación efectiva ascendente, descendente y lateral.*

Las áreas que se traten *podrían* incluir, de forma orientativa y sin carácter prescriptivo, **cómo**:

- El Equipo Directivo y los responsables reciben información del personal.
- El Equipo Directivo y los responsables transmiten información al personal.
- Se identifican las necesidades de comunicación del centro educativo.
- Se consigue la comunicación lateral entre personas, unidades y equipos del centro educativo.
- Se evalúa y mejora la efectividad de la comunicación.

### **3f** *Cómo el centro educativo se preocupa por su personal y lo respeta.*

Las áreas que se traten *podrían* incluir, de forma orientativa y sin carácter prescriptivo, **cómo** el centro educativo:

- Valora a cada uno de los miembros del centro como persona.
- Considera al personal como fuente de aportaciones y generación de recursos.
- Fomenta un ambiente de confianza y de solidaridad mutua.
- Tiene en consideración la situación física, psíquica y familiar de cada persona en la organización del trabajo.
- Fomenta la concienciación e implicación en temas de salud, seguridad, medio ambiente y entorno.
- Fomenta actividades sociales y culturales.
- Proporciona instalaciones y servicios.

## **Criterio 4:** Recursos

### *Definición*

Este criterio se refiere a la **gestión, utilización y conservación** de los recursos, entendiendo por **recurso** toda aportación material que pueda llegar al centro educativo para el cumplimiento de sus funciones.

El despliegue del criterio ha de incidir en cómo se utilizan realmente los recursos del centro educativo en apoyo de la planificación y la estrategia.

La autoevaluación deberá mostrar **cómo** actúa el centro educativo para mejorar de manera continua la gestión de los recursos.

Estos principios habrán de orientar el funcionamiento del centro educativo, aun cuando en la Administración Pública exista una normativa que regule la utilización de los medios y fondos públicos que atribuya la competencia de la gestión de los recursos a diferentes unidades, sin que los centros educativos posean una autonomía completa en su gestión.

### *Subcriterios:*

La autoevaluación debe mostrar:

#### **4a** *Cómo se gestionan los recursos económicos y financieros.*

Las áreas que se traten **podrían** incluir, de forma orientativa y sin carácter prescriptivo, **cómo**:

- Se gestionan los recursos económico-financieros para apoyar la planificación y la estrategia, y se definen los indicadores adecuados.
- Se identifican, contabilizan y establecen objetivos y se analizan tendencias en lo relativo a costes de calidad.
- Se exploran nuevas actividades o usos del centro educativo para la obtención de recursos.
- Se establecen y gestionan programas cofinanciados.
- Se evalúan las decisiones de inversión y sus riesgos.
- Se revisan y mejoran las estrategias y prácticas económico-financieras.

#### **4b** *Cómo se gestionan los recursos de información.*

Los Recursos de Información se definen como el conjunto de los datos de cualquier tipo necesarios para la prestación del servicio y la consecución de la formación del alumno, así como los medios por los que aquéllos están a disposición del personal y de los clientes del centro educativo.

Las áreas que se traten *podrían* incluir, de forma orientativa y sin carácter prescriptivo, *cómo*:

- Se gestiona el sistema de entrada y salida de la información en función de la estrategia y la planificación del centro educativo.
- Se mantiene la información actualizada y se asegura su validez e integridad.
- Se accede a la información y se permite su uso al personal del centro educativo.
- Se establecen relaciones entre los datos almacenados y se permiten enlaces con la información procedente de fuentes externas al centro educativo, sea o no de la propia organización.
- Se prepara la información para el uso de los clientes del centro educativo.
- Se recoge, almacena y usa la información sobre investigación o innovación educativa.

#### **4c** *Cómo se gestionan los materiales y las relaciones con los proveedores.*

El Proveedor es todo aquel que suministra al centro educativo productos o servicios, tales como conocimientos, recursos materiales, servicios de mantenimiento, etc.

Las áreas que se traten *podrían* incluir, de forma orientativa y sin carácter prescriptivo, *cómo*:

- El centro educativo desarrolla las relaciones con los proveedores de acuerdo con su planificación y estrategia.
- Se implica a los proveedores para conseguir una reducción de costes en beneficio de ambos.
- Se catalogan y registran los diferentes tipos de suministros en función de los volúmenes e importancia.
- El centro educativo evita el despilfarro.
- Se hacen disminuir y se reciclan los residuos.

#### **4d** *Cómo se gestionan los edificios y los equipos.*

Las áreas que se traten *podrían* incluir, de forma orientativa y sin carácter prescriptivo, *cómo*:

- Se utilizan los edificios y los equipos de acuerdo con la planificación y la estrategia.
- Se tiene en cuenta la mejora continua en la gestión de los edificios y los equipos.
- Se desarrollan usos alternativos de los edificios y los equipos con el fin de que el centro educativo y sus clientes los aprovechen mejor.
- Se buscan equipos innovadores para la mejora continua del centro educativo.
- Se tiene en cuenta el impacto en el personal del centro (incluida su salud laboral) y en la comunidad en el uso de los edificios y los equipos.
- Se mantienen en buen estado los edificios y los equipos para mejorar el rendimiento total durante su ciclo de vida.
- Se adecuan los edificios a las necesidades de los clientes.

#### **4e** *Cómo se gestiona la tecnología y la propiedad intelectual.*

La Gestión de la Tecnología es la forma en que el centro educativo desarrolla y protege sus tecnologías, incluyendo las de la información y las pedagógicas, que son la base de sus servicios, procesos y sistemas, y las nuevas que puedan explotarse en beneficio del centro educativo.

Las áreas que se traten *podrían* incluir, de forma orientativa y sin carácter prescriptivo, *cómo*:

- El desarrollo tecnológico apoya la planificación y la estrategia.
- Se usa la tecnología existente para mejorar los resultados del centro educativo.
- Se identifican las tecnologías alternativas y emergentes y se evalúan e incorporan de acuerdo con la política y la estrategia y con su impacto en el centro educativo, en sus clientes e interesados.
- Se armoniza el desarrollo de las destrezas y capacitación del personal con el desarrollo de la tecnología, con el fin de utilizarla eficazmente.
- Se controla la tecnología en favor de una mejora en los procesos, métodos pedagógicos y de información y otros sistemas.

- Se alienta la investigación y la innovación pedagógica.
- Se investiga para encontrar mejores soluciones, o se recogen alternativas desarrolladas fuera del centro educativo, que resulten convenientes para las tareas propias.
- Se seleccionan las tecnologías más acordes con la planificación y estrategia del centro educativo.
- Se protege la propiedad intelectual y se utiliza en beneficio del centro educativo y sus clientes.

## **Criterio 5:** *Procesos*

### *Definición*

Este criterio alude a **cómo** se identifican, gestionan y revisan los procesos y a cómo se corrigen, a fin de asegurar la mejora continua en todas las actividades del centro educativo.

Se entiende por Proceso el conjunto de actividades concatenadas que va añadiendo valor, y que sirve para lograr la formación del alumno y la prestación de los servicios que ofrece el centro educativo (comedor, transporte, actividades complementarias ...).

En un centro educativo habrá una serie de procesos que necesitan ser redirigidos y mejorados. De entre todos los procesos algunos resultarán críticos para el éxito del centro. Por ello, se hace imprescindible identificarlos y dedicar a ellos una atención singular.

### *Subcriterios:*

La autoevaluación del centro educativo debe mostrar:

#### **5a** *Cómo se identifican los procesos críticos para el éxito del centro.*

Se debe elaborar una lista de los procesos críticos.

Las áreas que se traten **podrían** incluir, de forma orientativa y sin carácter prescriptivo, **como**:

- Se definen los procesos críticos.
- Se identifican.
- Se resuelven las cuestiones de comunicación anejas.
- Se evalúa su impacto en el centro educativo.

Los procesos críticos son aquellos que tienen efectos significativos sobre los resultados —del criterio 6 al criterio 9—. En los centros educativos los procesos críticos están relacionados directa o indirectamente con la formación del alumnado y con los servicios de apoyo y/o complementarios que se ofrecen en los mismos



sin perder de vista la vinculación con ellos de otros procesos relativos al profesorado. De manera orientativa y sin carácter prescriptivo, se pueden mencionar, entre otros, los siguientes procesos críticos:

- La investigación de las necesidades de los clientes y del personal.
- La planificación y el desarrollo del currículo en diferentes niveles de concreción.
- Los procesos de enseñanza y aprendizaje.
- La evaluación de los alumnos y de los procesos de enseñanza y aprendizaje.
- El desarrollo de las actividades extraescolares y complementarias.
- La relación con las autoridades educativas y otras instituciones.
- La gestión administrativa: matrícula y registro de las calificaciones de los alumnos, comunicaciones a las familias, cumplimentación de expedientes.
- La gestión económica: elaboración, aplicación y justificación del presupuesto.
- El inventario y control del material.
- Los procesos de coordinación y toma de decisiones: reuniones.
- La gestión de la convivencia de los alumnos.
- La gestión de la salud y de la seguridad de las personas.
- El mantenimiento de instalaciones y equipos.
- La evaluación del grado de satisfacción de los clientes y del personal del centro educativo.

#### **5b** *Cómo gestiona el centro educativo sistemáticamente sus procesos.*

Las áreas que se traten *podrían* incluir, de forma orientativa y sin carácter prescriptivo, **cómo**:

- Se designan los responsables de los procesos y se definen sus tareas.
- Se definen los estándares sobre los indicadores de resultados y se supervisa su consecución.
- Se establecen indicadores de resultados en la gestión de cada proceso.

#### **5c** *Cómo se revisan los procesos y se establecen los objetivos para su mejora.*

Las áreas que se traten *podrían* incluir, de forma orientativa y sin carácter prescriptivo, **cómo**:

- Se identifican y establecen prioridades en las áreas y en los métodos de mejora.
- Se utiliza la información del personal, clientes, proveedores o interesados y Administración, así como los datos obtenidos de la comparación con otros centros educativos que destaquen por sus logros en cada proceso, para el establecimiento de los estándares de funcionamiento y objetivos de mejora.
- Se relacionan los planes de mejora actuales con las consecuciones obtenidas en el pasado.
- Se revisan los procesos críticos para el éxito del centro educativo.

**5d *Cómo se estimula en el centro educativo la innovación y creatividad en la mejora de procesos.***

Las áreas que se traten *podrían* incluir, de forma orientativa y sin carácter prescriptivo, **cómo**:

- Se identifican, utilizan y potencian las habilidades creativas de todo el personal para contribuir a la mejora educativa.
- Se introducen y potencian nuevas formas de trabajo y nuevas tecnologías.
- Se modifican las estructuras organizativas para estimular la innovación y la creatividad.
- Se fomenta la formación del personal del centro educativo.
- Se estimula la innovación y la creatividad mediante el trabajo en equipo.
- Se utiliza la información de clientes, proveedores y otros interesados.

**5e *Cómo implanta el centro educativo los cambios de procesos y evalúa los beneficios.***

Las áreas que se traten *podrían* incluir, de forma orientativa y sin carácter prescriptivo, **cómo**:

- Se acuerdan los métodos apropiados para la implantación de cambios de procesos.
- Se realizan experiencias piloto de los procesos nuevos o de los modificados y se controla su implantación y generalización, en su caso, a todo el centro educativo.
- Se comunican, interna y externamente, los cambios de procesos.

- Se forma al personal antes de la implantación del nuevo proceso.
- Se revisan los cambios de procesos para asegurar que se alcanzan los resultados previstos.

## **Criterio 6:** *Satisfacción del cliente*

### *Definición*

Este criterio se refiere a **qué** consigue el centro educativo en lo relativo a la **satisfacción de sus clientes**.

El Cliente es todo aquel que se beneficia directamente de las actividades del centro. Son clientes directos el alumno y su familia. También son clientes las instituciones y las empresas en las que van a integrarse estos alumnos, así como la comunidad de la que forman parte.

La satisfacción de los clientes (padres y alumnos) de un centro educativo se puede medir directa e indirectamente. Las medidas directas (6.a) se identifican con las percepciones de los clientes (¿cómo está usted de satisfecho con...?) y, como tales, tienen un carácter subjetivo; las indirectas (6.b) se basan en aspectos complementarios (¿cuántas quejas se han recibido en un periodo?) y siempre son medidas objetivas de la realidad.

En el criterio 6, el Modelo europeo proporciona más peso a la evaluación de las medidas directas o percepciones; así, en el total del criterio se asignan a éstas el 75% de la puntuación, mientras que las complementarias reciben el 25% restante.

Por Servicio educativo se entiende la enseñanza que se imparte al alumno de los conocimientos y habilidades que le sirvan para su formación y para su desarrollo personal, así como la prestación de los servicios complementarios que resulten necesarios.

### *Subcriterios:*

La autoevaluación debe mostrar el grado de éxito que tiene el centro educativo a la hora de satisfacer las expectativas y necesidades de sus clientes (padres, alumnos y otras instituciones):

#### **6a** *La percepción que tienen los padres y los alumnos de la formación que dispensa el centro educativo, de la calidad de sus servicios y de su relación con ellos.*

Las áreas interna y externamente, deben reflejar la percepción que los padres y los alumnos tienen de los servicios del centro educativo y se pueden medir re-

curriendo a diferentes técnicas, tales como: encuestas, buzón de opiniones, conversaciones de los responsables con los clientes, referencias del personal, reuniones, etc.

Entre otros, de forma orientativa y sin carácter prescriptivo, se **podrán** analizar los siguientes **indicadores**:

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

## **6b Medidas complementarias relativas a la satisfacción de los clientes del centro.**

Las áreas que se traten *podrían* incluir entre otros, de forma orientativa, sin carácter prescriptivo y dependiendo de las características del centro educativo, la *medida interna* de:

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

## **Criterio 7:** *Satisfacción del personal*

### *Definición*

Este criterio se refiere a **qué** consigue el centro educativo respecto a la **satisfacción** de su personal.

Se considera Personal del centro educativo a cualquier persona, sea cual fuere su responsabilidad y su especialidad, que presta sus servicios en el centro.

La satisfacción del personal de un centro educativo se puede medir directa e indirectamente. Las medidas directas (7.a) se identifican con las percepciones de los empleados (p. ej.: ¿cómo está Vd. de satisfecho con...?) y, como tales, tienen un carácter subjetivo; las indirectas (7.b) se basan en aspectos complementarios (p. ej.: ¿cuál ha sido el absentismo durante el periodo?) y siempre son medidas objetivas de la realidad.

En el Criterio 7, el Modelo europeo proporciona más peso a la evaluación de las medidas directas o percepciones: en el total del criterio, se asignan a éstas el 75% de la puntuación, mientras que las complementarias reciben el 25% restante.

### *Subcriterios:*

La autoevaluación debe mostrar el éxito del centro educativo para satisfacer las necesidades y expectativas de su personal:

#### **7a** *La percepción que el personal (docente y no docente) tiene de su centro educativo.*

Las áreas que se traten **podrían** incluir las opiniones del personal (a partir de encuestas a empleados, recepción de sugerencias, entrevistas periódicas, evaluaciones, etc.) **sobre:**

- Entorno de trabajo.
- Condiciones de trabajo.
- Comunicación con los directivos del centro educativo y entre el personal.
- Evaluación y establecimiento de objetivos personales en consonancia con los objetivos del centro educativo.

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

#### **7b Medidas complementarias relacionadas con la satisfacción del personal.**

Las áreas que se traten *podrían* incluir, de forma orientativa y sin carácter prescriptivo, entre otras, las **siguientes cuestiones**:

- Formación y desarrollo profesional:
  - asistencia a cursos y seminarios
  - participación en actividades de seminarios, departamentos, equipos, comisiones, etc.
  - relaciones con otros centro educativos
  - evaluación de la formación.
- Mecanismos de sugerencias y participación en programas y equipos de mejora:
  - participación en consultas sobre mejoras en el centro educativo
  - creación espontánea de grupos de trabajo para la mejora.
- Trabajo en equipo:
  - participación en actividades de ciclos, departamentos, etc.
  - aprovechamiento de las propuestas realizadas por los diversos grupos de trabajo del centro educativo.
- Reconocimiento de individuos y equipos:
  - estabilidad en la especialidad docente o laboral



- autonomía para la propia formación.
- Grado de absentismo:
- Quejas:
  - número de quejas y su evolución
  - atención a las quejas por parte de la dirección del centro educativo.
- Fidelidad al centro educativo:
  - grado de estabilidad del personal en el centro educativo.
- Accidentes:
  - número de accidentes y cobertura de responsabilidad
  - medidas de prevención de riesgos.
- Instalaciones suministradas por el centro educativo (recreativas, médicas, etc.):
  - uso de las instalaciones por el personal.
- Relaciones interpersonales e incidentes:
  - conflictos entre el personal del centro educativo
  - conflictos del personal con los clientes
  - reuniones de coordinación
  - indicadores indirectos de autonomía para realizar el trabajo.

## **Criterio 8: Impacto en la Sociedad**

### *Definición*

El presente criterio hace referencia a **qué** es lo que finalmente consigue el centro educativo a la hora de **satisfacer** las necesidades y expectativas de la sociedad en general, y de su entorno en particular.

Este criterio medirá el impacto del centro educativo en la sociedad en aquellos asuntos que no están relacionados ni con sus responsabilidades primarias, ni con sus obligaciones estatutarias. Los resultados de estas actividades se incluirán en los criterios satisfacción del cliente y resultados del centro educativo.

El impacto social del centro educativo se puede medir directa e indirectamente. Las medidas directas se identifican con las percepciones de la sociedad en su conjunto (¿cómo está usted de satisfecho con...?) y, como tales, tienen un carácter subjetivo; las indirectas se basan en aspectos complementarios y siempre son medidas objetivas de la realidad.

En el criterio 8, el Modelo europeo proporciona más peso a la evaluación de las medidas complementarias o indirectas: en el total del criterio, se asigna a éstas el 75% de la puntuación, mientras que las directas o percepciones reciben el 25% restante.

### *Subcriterios:*

La autoevaluación debe mostrar el éxito del centro educativo para satisfacer las necesidades y expectativas de la sociedad en general:

#### **8a La percepción que la sociedad en general tiene del centro educativo.**

Las áreas que se traten **podrían** incluir, de forma orientativa y sin carácter prescriptivo, la opinión de la sociedad sobre el centro educativo (a partir de encuestas, informes, declaraciones en medios de comunicación, reuniones públicas, etc.) con respecto a los aspectos siguientes:

- Sus actividades como parte responsable de la sociedad:
  - impacto en los niveles de empleo y economía local
  - aportación de soluciones para la mejora de problemas del entorno

- mejora de la calidad de vida en el propio entorno
- comportamiento de los alumnos en el exterior
- relación con autoridades locales.
- Implicación en las comunidades donde opera:
  - impacto en el nivel cultural del entorno inmediato y de la localidad
  - impacto en las relaciones con otros centros educativos
  - impacto en la relación con otras instituciones
  - impacto en el entorno de determinados programas (escuelas viajeras, intercambios, etc.).
- Implicación activa en la sociedad, incluyendo:
  - acciones de asistencia, prestación social y voluntariado
  - implicación en formación o educación
  - ayuda al deporte y al ocio
  - colaboración con otros proveedores de servicios
  - apertura del centro educativo a la comunidad
  - preocupación por el estudio y conocimiento de las cuestiones que interesan al entorno.
- Actividades encaminadas a reducir molestias y daños provocados por su funcionamiento:
  - comportamiento de los alumnos en el exterior
  - riesgos en la circulación vial
  - otros riesgos.
- Actividades para contribuir a preservar y mantener recursos:
  - conservación de energía
  - cuidado de parques, jardines, calles, plazas y mobiliario urbano
  - utilización de materiales reciclados
  - reducción de residuos
  - utilización de materias primas
  - impacto en el medio ambiente.

**8b Medidas adicionales relacionadas con el impacto del centro educativo en la sociedad.**

Las áreas que se traten *podrían* incluir medidas internas relacionadas con los temas mencionados en el subcriterio 8a. y también otras medidas utilizadas por el centro educativo en relación, entre otros, con los **siguientes aspectos:**

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

## **Criterio 9:** *Resultados del centro educativo*

### *Definición*

El presente criterio se refiere a *lo que consigue* el centro educativo en relación con la planificación y la estrategia, y con respecto a la satisfacción de las necesidades y expectativas de los alumnos, de las familias, y, en general de los clientes.

Son resultados del centro cualquier logro educativo, de gestión o social, a corto, medio y largo plazo, que contribuya al éxito del centro educativo, que sea medible de forma directa o indirecta, y que se derive con certeza de la ejecución de la planificación y de la estrategia del centro (criterio 2), así como de los procesos críticos (criterio 5).

Los resultados del centro educativo constituyen, en primer término, pruebas de la eficiencia y la efectividad en la formación del alumno y en el resto de los servicios prestados. En su valoración se tendrán en cuenta las circunstancias particulares que concurren en cada caso.

### *Subcriterios:*

La autoevaluación debe mostrar:

#### **9a** *Medida de los resultados económicos del centro educativo.*

Las áreas que se traten *podrían* incluir, de forma orientativa y sin carácter prescriptivo, cuestiones como:

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

#### **9b** *Medida del resultado de los procesos de enseñanza y aprendizaje del centro educativo.*

Incluye medidas internas relativas a la formación del alumno y a los resultados del centro educativo que son clave para el logro permanente de sus objetivos.

Muchas de las medidas están relacionadas con los Agentes, particularmente con los contenidos en los criterios 4 y 5 y, especialmente, con los procesos críticos, relacionados en el subcriterio 5a.

Las áreas que se traten *podrían* incluir, de forma orientativa y sin carácter prescriptivo, asuntos *como*:

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

- resultados en los planes de inserción en el centro educativo de los nuevos alumnos
- resultados en la detección de las necesidades de los padres y de los alumnos
- resultados en las relaciones y comunicación con los padres y con los alumnos
- resultados en la aplicación del Reglamento de Régimen Interior
- resultados en los canales de participación e información
- resultados en la relación con la Administración educativa
- resultados en las relaciones con otras autoridades
- resultados en la toma de decisiones.
- Resultados relativos a la gestión del personal:
  - planificación de horas lectivas y complementarias del profesorado
  - trabajos y cursos de formación del profesorado
  - horarios, puntualidad, guardias, sustituciones, absentismo.
- Resultados en otros servicios y procesos de apoyo al centro educativo:
  - resultados en la gestión de medidas de higiene y seguridad laboral
  - resultados en el funcionamiento y gestión de la Biblioteca Escolar
  - resultados en el funcionamiento y gestión del comedor escolar
  - resultados en el funcionamiento y gestión del transporte escolar
  - resultados en la gestión de actividades complementarias
  - resultados en la gestión de actividades extraescolares
  - resultados en la gestión de programas europeos y nuevas tecnologías
  - resultados en el desarrollo de nuevos servicios
  - resultados en el mantenimiento de las instalaciones
  - resultados en el mantenimiento y gestión del material del centro educativo
  - resultados en cuanto al aprovechamiento de la capacidad y de los espacios físicos del centro educativo.
- Duración en el tiempo de:
  - la gestión de la admisión de alumnos
  - la gestión de la matriculación de alumnos
  - la corrección de ejercicios y entrega de resultados a los alumnos
  - la resolución de quejas
  - la respuesta a las demandas de información
  - la respuesta a las demandas de formación del profesorado
  - la reposición de materiales fungibles.

A large, light-colored, stylized number '5' is centered on a dark background. The number is composed of a thick vertical bar on the left and a horizontal bar on top, with a curved bottom section. The text 'PROCESO GENERAL DE AUTOEVALUACION' is printed in white, serif, all-caps font across the middle of the number.

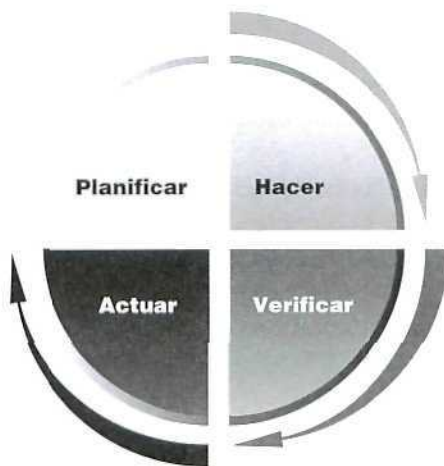
**PROCESO GENERAL  
DE AUTOEVALUACION**



Como se ha afirmado anteriormente, la autoevaluación constituye el proceso clave del Modelo. A través de dicho proceso se consigue una comprensión detallada del mismo, se inicia su aplicación y se incorpora a las estructuras de la organización. Con la autoevaluación un centro educativo público es capaz de efectuar un diagnóstico sobre cuál es su situación, de detectar los puntos fuertes existentes y las áreas de mejora; a partir de esta acción puede iniciar planes de mejora sobre alguna de las áreas encontradas deficitarias. Posteriormente se establecerán mecanismos para el seguimiento del plan o planes de mejora implantados y se evaluarán los resultados obtenidos y los objetivos alcanzados, abriéndose así el camino para que nuevamente el centro educativo realice otra autoevaluación. Mediante esta acción de carácter circular se irán incorporando y consolidando progresivamente los avances conseguidos y se irán definiendo nuevas áreas de mejora, es decir, el centro se habrá introducido en un proceso de mejora continua.

Una sucesión semejante de acciones autocorrectivas fue sintetizada por W. Edwards Deming al definir el ciclo de la mejora continua en términos de *planificar*, *hacer*, *verificar* y *actuar*. El análisis del ciclo de Deming, que aparece en la figura 2, permite comprender cómo la autoevaluación no ha de ser considerada como un instrumento aislado sino que constituye la herramienta que aglutina las acciones necesarias para que una organización pueda desarrollar procesos de mejora continua.

Figura 2: El ciclo de Deming.



La autoevaluación puede ser realizada sobre una organización completa o sobre una o varias de las partes o divisiones de esa organización. Dado el carácter fractal que presenta el Modelo europeo de gestión de calidad, el proceso de autoevaluación será, en todos los casos, y en lo esencial, invariante.

El diagrama de flujo que se muestra en la figura 3 recoge la propuesta de implementación efectuada por la Fundación Europea para la Gestión de Calidad; en él se muestran las etapas generales de una autoevaluación.

De entre las diversas técnicas concretas que pueden utilizarse para desarrollar una autoevaluación, el enfoque del formulario y el enfoque del cuestionario probablemente resulten las más útiles para ser aplicadas en un centro educativo público. Ambos son fáciles de aplicar y otorgan el protagonismo del proceso al equipo directivo, a los profesores y al personal no docente del propio centro. Entre los materiales que acompañan a esta Guía se incluye un Cuestionario y un Formulario para la realización de la autoevaluación, de acuerdo con el Modelo europeo en su versión adaptada a los centros educativos públicos.

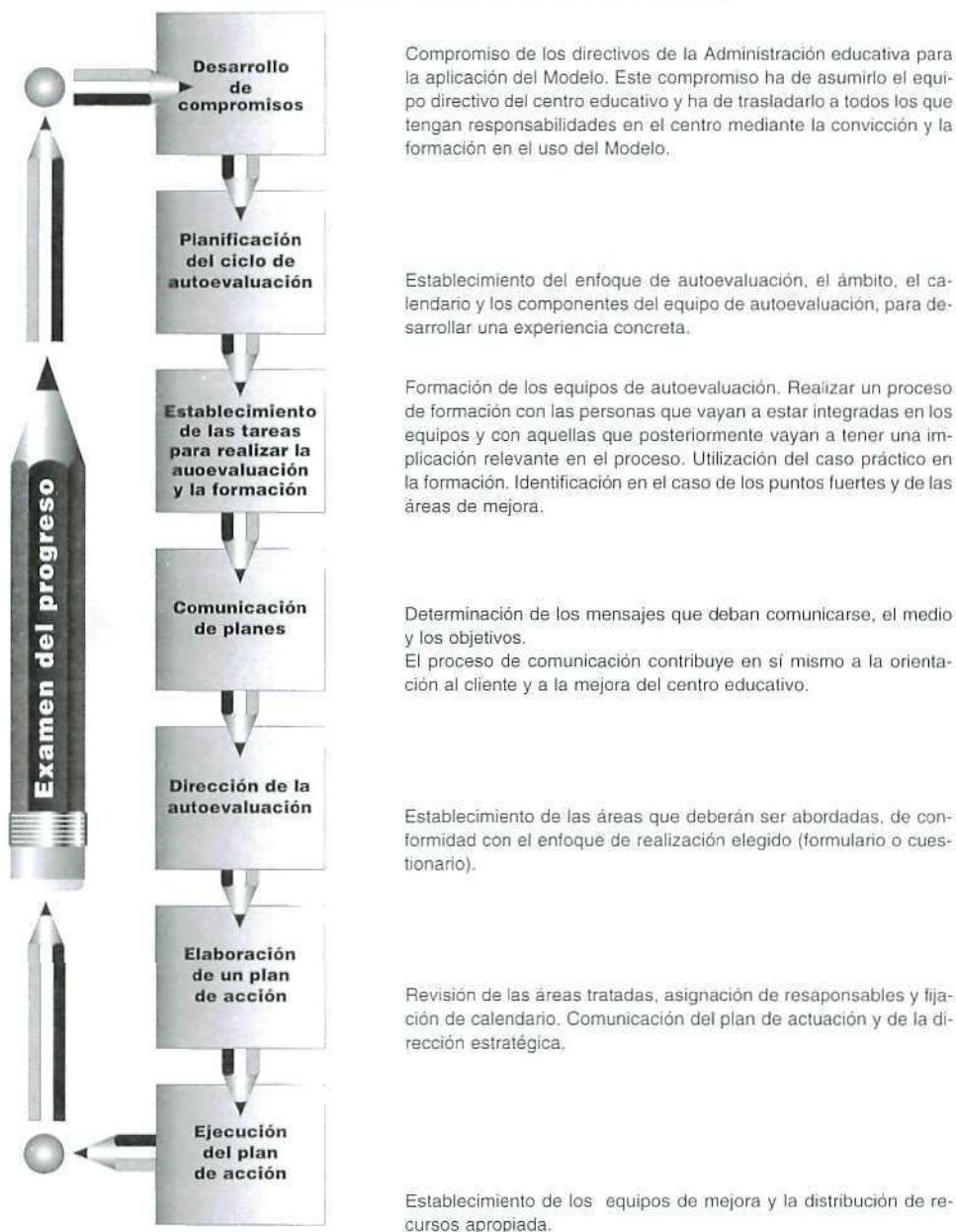
La autoevaluación permitirá detectar las acciones necesarias para la mejora del centro. Como recuerda la Fundación Europea para la Gestión de Calidad, la planificación y la ejecución de las acciones constituyen las fases más críticas del proceso. La Fundación recomienda responder a las siguientes preguntas una vez concluida la autoevaluación:

- ¿Qué puntos fuertes hemos identificado que deban mantenerse y aprovecharse al máximo?
- De los puntos fuertes identificados, ¿cuáles necesitan desarrollarse y aprovecharse más aún?
- ¿Sobre qué áreas de mejora identificadas no trabajaremos de inmediato por estimar que no son críticas para el centro educativo?
- ¿Qué áreas de mejora de las identificadas consideramos de máxima importancia abordar?
- ¿Cómo vamos a realizar el seguimiento de las acciones de mejora acordadas?

## 5.1. Enfoque de autoevaluación por cuestionario

El uso del cuestionario para la autoevaluación es bastante sencillo. Generalmente se ordenan las preguntas según los nueve criterios de que se compone el Modelo. Dentro de cada criterio, las cuestiones tratan sobre las áreas orientativas que aparecen definidas para cada uno de los subcriterios.

Figura 3: Esquema del proceso general de autoevaluación según la propuesta de la Fundación Europea para la Gestión de Calidad.



El cuestionario refleja un funcionamiento del centro acorde con el Modelo, por lo que a través de las respuestas se puede saber cuál es el grado de aproximación o de alejamiento con respecto a la situación que aparece descrita en el Modelo.

Los cuestionarios pueden ser muy simples, como, por ejemplo, los de respuesta cerrada del tipo sí/no, o más complejos y presentar cuatro o más posibilidades de respuesta a cada una de las preguntas planteadas, por ejemplo: ningún avance (1), cierto avance (2), avance significativo (3), objetivo logrado (4).

Cuadro 1. Ejemplo de cuestionario con respuestas sí/no.

<i>Liderazgo</i>	<i>SI</i>	<i>NO</i>
El Equipo Directivo y los demás responsables adoptan iniciativas positivas para potenciar aquellos objetivos orientados hacia la satisfacción del cliente, teniendo en cuenta los objetivos del centro educativo.		
El Equipo Directivo participa y toma iniciativas para la elaboración de los proyectos y planificación del centro educativo.		
<i>Planificación y estrategia</i>	<i>SI</i>	<i>NO</i>

La elaboración del Proyecto Educativo del centro se ha realizado tras el análisis de las necesidades y expectativas de los distintos sectores de la comunidad educativa.

Cuadro 2. Ejemplo de cuestionario con varias posibilidades de respuesta.

<i>Gestión del personal</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
La formación del personal se corresponde con sus necesidades de capacitación.				
En el centro hay establecidos procedimientos para la implicación del personal en la mejora continua.				

## 5.2. Enfoque de autoevaluación por formulario

Una manera de reducir la cantidad de trabajo al iniciar y documentar la autoevaluación, es crear un conjunto de formularios o documentos preestablecidos. Por ejemplo, se elabora un formulario para cada uno de los subcriterios. La descripción del subcriterio se imprime en una página con las áreas que se traten a continuación. Otra página tendría que dividirse en apartados para puntos fuertes, áreas de mejora y evidencias, así como la matriz de puntuación.

En las páginas siguientes se muestra un ejemplo para un subcriterio.

En el proceso de formación previo a la realización de la autoevaluación es muy útil emplear este enfoque sobre un caso práctico. De esta forma se posibilita el adiestramiento en su manejo al personal que después ha de llevarlo a cabo. Las propias personas que hayan participado en el proceso formativo aludido pueden ser las que elaboren el formulario y también las que se constituyan en evaluadoras.

Es conveniente profundizar, durante todo el proceso de formación, en el manejo de los formularios para asegurarse la mayor eficiencia posible en su utilización posterior.

Cuadro 3. Ejemplo de formulario.

## **Criterio Liderazgo**

*Cómo todos los que tienen alguna responsabilidad en el centro educativo —a cualquier nivel— estimulan, dirigen y reflejan la gestión de calidad como el proceso fundamental del centro para la mejora continua.*

---

---

### **Subcriterio 1a**

**Compromiso visible de los líderes con la cultura de la gestión de calidad.**

---

---

#### **Áreas que se abordarán:**

- Conocer los temas clave relacionados con la gestión de calidad.
- Demostrar un compromiso activo con respecto a su ejecución y la mejora continua.
- Fomentar la comprensión de su desarrollo.
- Definir cómo se aplicará la gestión de calidad en el centro educativo.
- Potenciar aquellos objetivos orientados hacia la satisfacción del cliente, teniendo en cuenta los objetivos del centro educativo.
- Generar los cambios necesarios en actitudes y comportamientos para conseguir la gestión de calidad.
- Implicarse en la evaluación y la revisión sistemática de los conocimientos sobre la gestión de calidad.
- Incluir compromisos y logros en la gestión de calidad, evaluando al personal de todos los niveles.
- Comunicarse con el personal.
- Hacerse accesibles y escuchar al personal.
- Dar y recibir formación.
- Hacer participar a todo el personal en el proceso de la gestión de calidad.
- Revisar y mejorar la efectividad de su liderazgo.

Cuadro 4. Matriz 1. Agentes

**Matriz 1. Agentes**

Enfoque	0%	25%	50%	75%	100%
Fundamentado	Sin muestras o anecdóticas	Algunas muestras	Muestras claras	Numerosas muestras	Muestras evidentes y numerosas
Sistemático	Sin muestras o anecdóticas	Algunas muestras	Muestras claras	Numerosas muestras	Muestras evidentes y numerosas
Preventivo	Sin muestras o anecdóticas	Algunas muestras	Muestras claras	Numerosas muestras	Muestras evidentes y numerosas
Se revisa con periodicidad	Sin muestras o anecdóticas	Algunas muestras	Regularmente	Regularmente respecto a su eficacia	Muestras evidentes y numerosas
Se implantan mejoras	Sin muestras o anecdóticas	Algunas muestras	Muestras claras	Numerosas muestras	Muestras evidentes y numerosas
Está integrado en el trabajo ordinario	Sin muestras o anecdóticas	Algunas muestras	Muestras de integración en bastantes áreas	Claras muestras de integración en muchas áreas	Totalmente integrado en el trabajo ordinario
<b>Puntuación enfoque</b>					

Despliegue	0%	25%	50%	75%	100%
Vertical	Utilidad escasa	Aplicada a 1/4 del potencial	Aplicada a 1/2 del potencial	Aplicada a 3/4 del potencial	Aplicada a todo el potencial
Horizontal	Utilidad escasa	Aplicada a 1/4 del potencial	Aplicada a 1/2 del potencial	Aplicada a 3/4 del potencial	Aplicada a todo el potencial
A todos los procesos relevantes	Utilidad escasa	Aplicada a 1/4 del potencial	Aplicada a 1/2 del potencial	Aplicada a 3/4 del potencial	Aplicada a todo el potencial
A todos los productos y servicios	Utilidad escasa	Aplicada a 1/4 del potencial	Aplicada a 1/2 del potencial	Aplicada a 3/4 del potencial	Aplicada a todo el potencial
<b>Puntuación despliegue</b>			<b>Puntuación global</b>		

Puntos fuertes	Áreas de mejora
Muestras o evidencias:	



VÍNCULOS ENTRE,  
LA AUTOEVALUACIÓN,  
EL PROCESO  
DE PLANIFICACIÓN  
Y LOS PLANES DE ACCIÓN



El motivo principal por el que se procede a efectuar la autoevaluación de un centro educativo debería ser el impulsar la mejora del mismo. No obstante, el proceso de autoevaluación no consigue, por sí solo, mejorar un centro o una organización.

La autoevaluación ofrece una fotografía del estado de la organización "en un momento preciso", expresada habitualmente en una serie de puntos fuertes y de áreas de mejora y traducida en una puntuación. Nada cambiará en la organización si no se ponen en marcha actuaciones tendentes a mejorar los resultados obtenidos.

La información que ofrece la Fundación Europea para la Gestión de Calidad sobre sus organizaciones asociadas, con experiencia en la realización de autoevaluaciones, indica que existe una mayor posibilidad de éxito si además de realizar la autoevaluación se gestionan los resultados, si la dirección se involucra activamente en el proceso y si tiene un conocimiento sólido del Modelo europeo y de su lógica.

La mayoría de las organizaciones que inician la autoevaluación descubren múltiples áreas de mejora, desde las que exigen una decisión estratégica a las que sólo necesitan de una "solución rápida" específica.

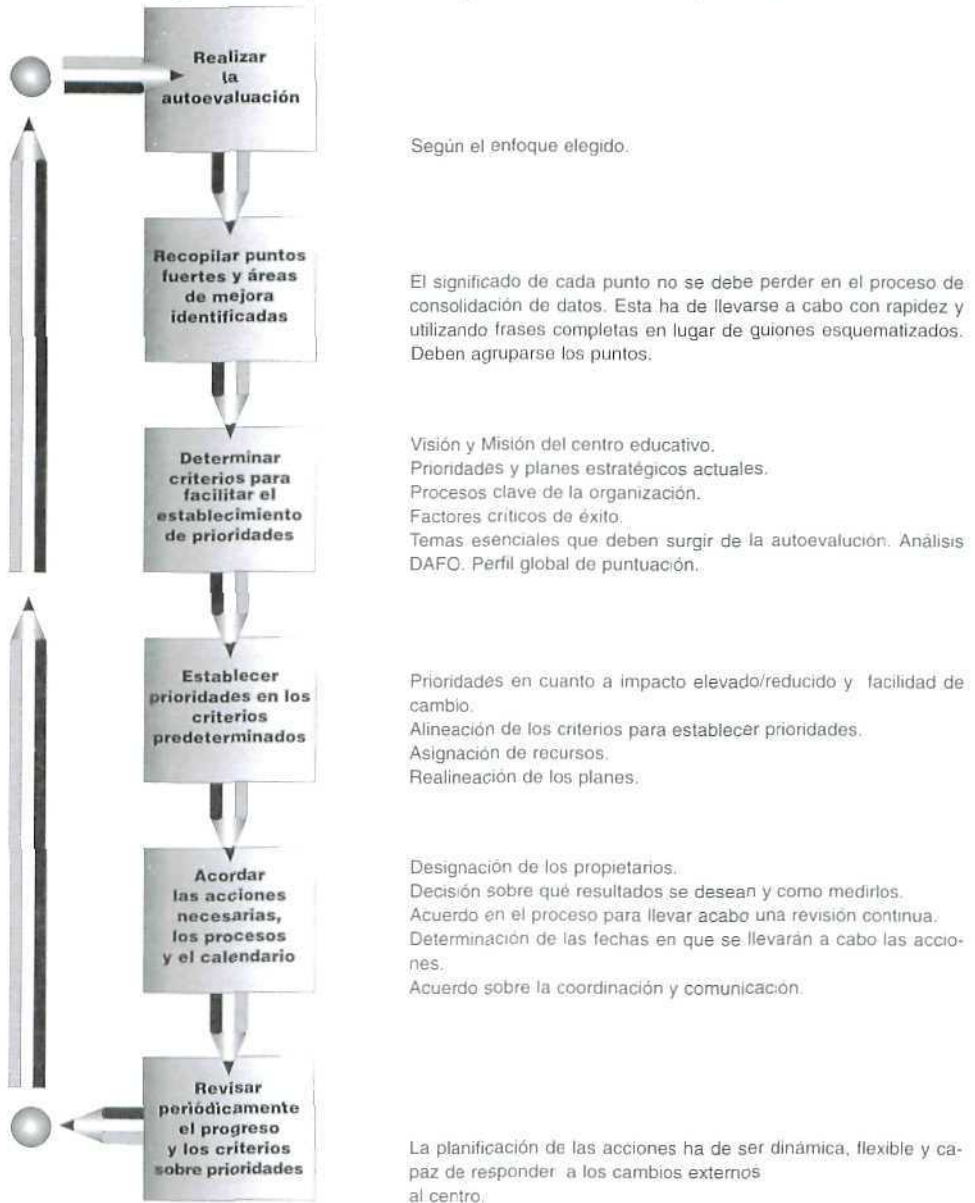
Es poco probable que una organización disponga de recursos para plantearse todas estas posibilidades de mejora simultáneamente, por lo que no sería realista que lo intentara. Por otra parte, la naturaleza de las actividades de la organización es lo que determina si resulta o no oportuno considerar ciertas acciones de mejora; por ejemplo, una empresa de consultoría con 30 empleados que obtenga una puntuación de un 0% en el criterio "Impacto en la Sociedad", puede considerar que hay áreas más importantes que las mencionadas en el criterio 8. Por el contrario, una organización que fabrique productos químicos o una central nuclear que obtenga una puntuación de 0% en ese criterio deberá considerar este resultado como una oportunidad de mejora fundamental.

Por consiguiente, un paso clave del proceso de mejora consiste en identificar el grupo de "áreas verdaderamente vitales".

Parece imposible describir un proceso "definitivo" para identificar primero las "áreas verdaderamente vitales" y vincular después los resultados obtenidos con el proceso de planificación de la organización. Frecuentemente resulta útil agrupar las posibilidades de mejora, aunque existen otras recomendaciones que pueden ayudar en el proceso de establecer prioridades.

El diagrama de flujo y las notas que aparecen en la figura 4 tratan de mostrar cuáles podrían ser algunas de esas actuaciones y cómo encajan en la relación general que ha de establecerse entre realizar la autoevaluación y asegurarse de que se gestionan las actividades de mejora.

Figura 4. Algunas de las actuaciones que permiten vincular de forma efectiva el diagnóstico de puntos fuertes y áreas vitales con la planificación.



Las organizaciones asociadas a la Fundación Europea para la Gestión de Calidad explican que, una vez establecido un régimen de prioridades entre las acciones, el mejor modo de asegurarse su implantación es incluirlas en el proceso de planificación de la organización.

La manera en que las acciones se integran en el proceso de planificación depende del modo de operar de dicho proceso y del grado de experiencia en autoevaluación.

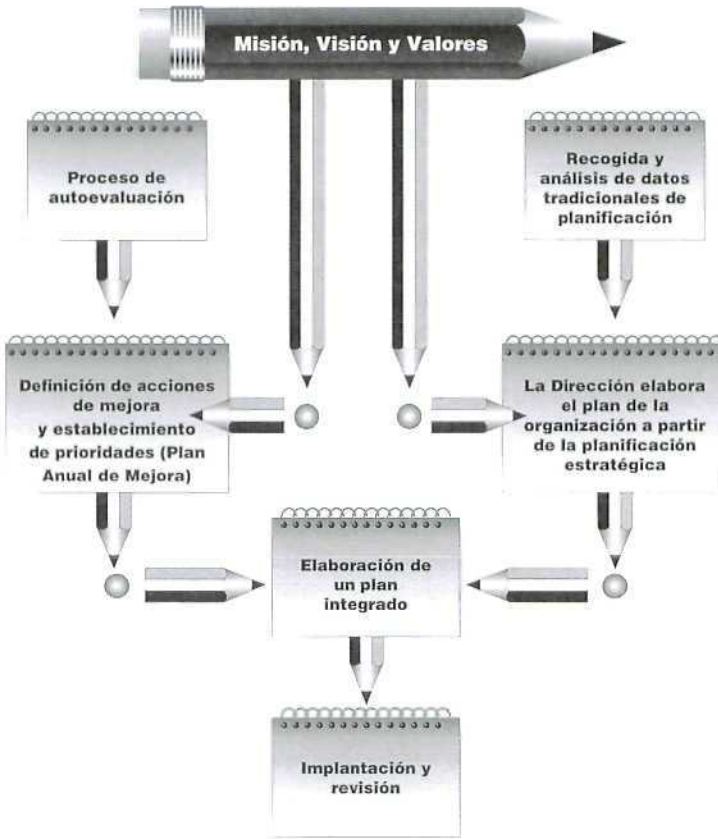
La integración de las mejores prácticas en las acciones identificadas por la autoevaluación y el proceso de planificación evoluciona de manera continua. Los cuatro modelos de integración creciente que se describen a continuación representan distintas etapas del proceso de integración. Estos modelos fueron definidos por un grupo de trabajo de la Fundación Europea para la Gestión de Calidad con experiencia en la autoevaluación que deseaba profundizar en el conocimiento del tema. Obviamente, las organizaciones no tienen que desarrollar progresivamente todos y cada uno de los modelos y pueden, por ejemplo, tratar de integrar directamente la autoevaluación y los procesos de planificación como se muestra en los modelos 3 y 4.

**Modelo 1:** En este modelo se elaboran de manera separada el plan de la organización y el plan de acción resultante de la autoevaluación. Por regla general, el proceso de planificación contemplará datos e información tradicionales como previsiones de resultados; análisis del contexto y de los requerimientos de la demanda educativa; tendencias sociales y económicas; desarrollo de la tecnología; posibilidades de inversión; etc.

El proceso de autoevaluación habrá identificado independientemente una serie de acciones basadas en los puntos fuertes y las áreas de mejora de cada uno de los criterios del Modelo europeo.

La figura 5 representa de forma esquemática el proceso general correspondiente a este modelo.

Figura 5. Descripción esquemática del proceso general correspondiente al modelo 1.

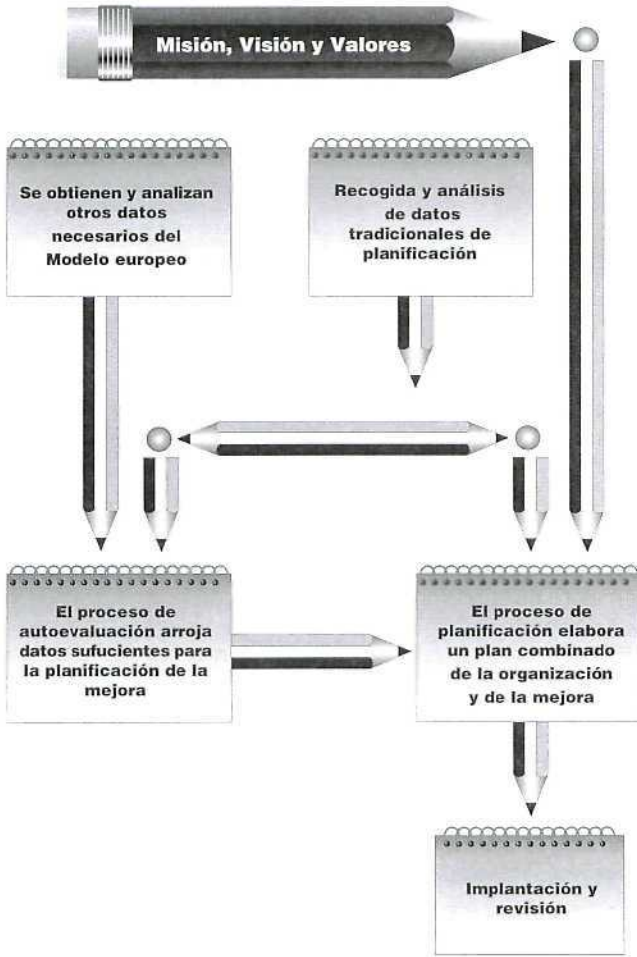


**Modelo 2:** Este modelo emplea datos de planificación tradicionales y los que demandan los criterios del grupo de Resultados del Modelo europeo para definir un plan general de organización y de mejora.

Este uso combinado de datos se traduce en que, por ejemplo, los datos de planificación "tradicionales" son utilizados para establecer prioridades entre las acciones resultantes de la autoevaluación; los demás datos, como la información sobre Satisfacción del Cliente, conducen a la definición de objetivos futuros de rendimientos en cuanto a la Satisfacción del Cliente en el plan combinado de la organización y de mejora.

La figura 6 representa de forma esquemática el proceso general correspondiente a este modelo.

Figura 6. Descripción esquemática del proceso general correspondiente al modelo 2.

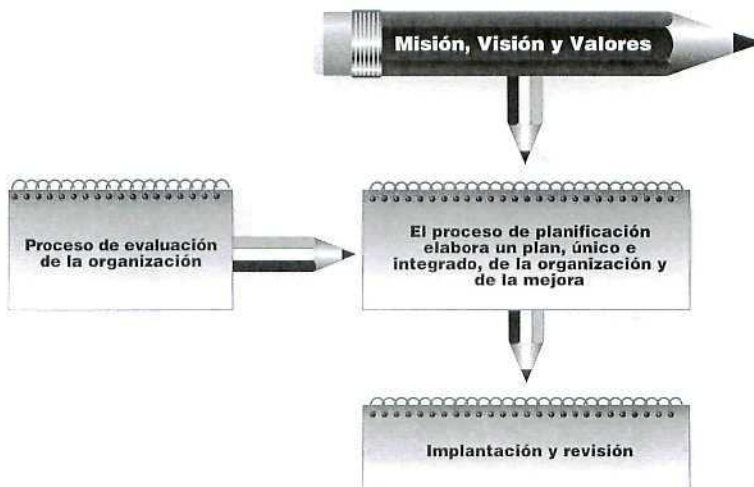


**Modelo 3:** Este modelo se centra en revisar primero y combinar después los datos recogidos y analizados por la autoevaluación con el proceso de planificación de la organización.

Este único conjunto de datos y de información incluirá los de planificación tradicionales y los necesarios para llevar a cabo la autoevaluación a partir de los nueve criterios, incluidos los de benchmarking (aprendizaje de los procesos de mejora de otras organizaciones) relativos a los grupos de Resultados y Agentes.

La figura 7 representa de forma esquemática el proceso general correspondiente a este modelo.

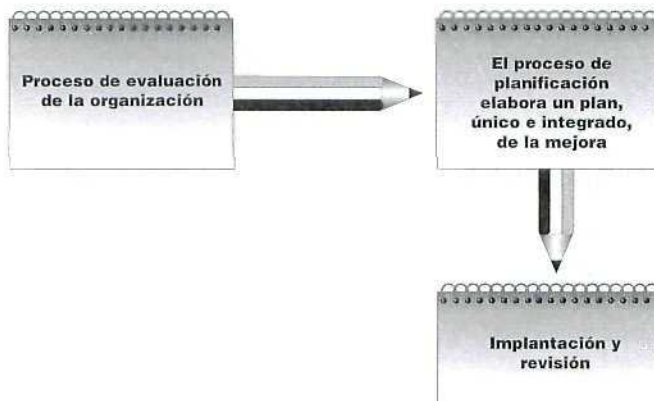
Figura 7. Descripción esquemática del proceso general correspondiente al modelo 3.



**Modelo 4:** El paso final al Modelo 4 consiste en incluir, en la evaluación de la organización, la revisión y mejora de la Misión, Visión y Valores de la organización y el proceso directivo de la revisión.

La figura 8 representa de forma esquemática el proceso general correspondiente a este modelo.

Figura 8. Descripción esquemática del proceso general correspondiente al modelo 4.



Cuando la organización lleve a cabo una autoevaluación resultará imprescindible que se asegure previamente de que las personas que participan en el proceso de planificación cuentan con la formación necesaria para comprender el Modelo europeo. Para numerosas organizaciones, establecer la relación entre los resultados de la autoevaluación y el proceso de planificación, y pedir a su personal que comience a estructurar sus planes en función de los nueve criterios del Modelo, constituye un cambio radical. Las posibilidades de éxito aumentarán si quienes toman parte en el proceso están totalmente implicados y comprenden la lógica del Modelo europeo.

Los centros educativos públicos no universitarios cuentan con autonomía pedagógica, organizativa y de gestión de acuerdo con lo estipulado por las leyes orgánicas sobre educación. El centro es quien debe definir en los detalles su modelo de gestión organizativa y pedagógica. Para ello se han ido concretando en las normas de desarrollo diversas figuras de proyectos o instrumentos institucionales que todo centro debe elaborar.

Es preciso avanzar en ese camino de autonomía de tal forma que los centros educativos puedan contar con la libertad suficiente para articular y ejecutar su proyecto de centro. Esto les permitirá estar en mejores condiciones para responder a los requerimientos del entorno y de la propia sociedad. Desde su autonomía, los centros podrán adaptarse mejor al medio social en que se integran y, consecuentemente, tendrán también la responsabilidad de rendir cuentas ante la sociedad de la prestación del servicio que le ha sido encomendado.

No obstante lo anterior, y con independencia del grado de autonomía real que en el momento presente poseen los centros educativos, éstos han de esforzarse para que la mejora de su funcionamiento les permita alcanzar los objetivos que le son propios.

La organización y gestión de los centros educativos corre el riesgo permanente de convertirse en la mera yuxtaposición de proyectos institucionales que se suceden curso tras curso, sin suficiente coherencia y sin reflejar preocupación alguna por la mejora.

El Modelo sirve para comprender si todos los proyectos institucionales forman un conjunto coherente, si el presupuesto está elaborado de acuerdo con los objetivos del centro y si unos y otros responden a la planificación y estrategia del centro.

El desarrollo de los planes de mejora tiene también un componente motivador para todo el personal que participa en su ejecución. La elección de planes que permitan ir obteniendo resultados positivos contribuirá a reforzar y gratificar a las personas involucradas y servirá para la incorporación de otras personas al proyecto de mejora. De este modo será más fácil consolidar los procesos de mejora continua.

### ***Puntos clave para recordar:***

- Para que la autoevaluación cumpla con éxito su papel, resulta fundamental establecer los resultados de la misma en el momento adecuado y de manera clara. Así, por ejemplo, unas notas mal redactadas o una esquematización excesiva pueden resultar incomprensibles aun cuando haya transcurrido poco tiempo.
- La definición de prioridades entre las acciones garantiza el mantenimiento de un nivel alto de motivación una vez realizada la autoevaluación e impide que la moral se hunda rápidamente en una situación en que se percibe que deben resolverse demasiados puntos.
- El uso de herramientas como el análisis DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades), puede facilitar la identificación de aquellas áreas de mejora vitales para un centro educativo, así como subrayar los puntos fuertes del centro que deben conservarse o desarrollarse aún más.
- Los planes de mejora no deben elaborarse en el vacío, sino que han de tomar en consideración las prioridades y la influencia que sobre ellos pueda ejercerse desde el exterior
- Es necesario coordinar la planificación e implantación de acciones y debe establecerse una responsabilidad visible y específica. Estas acciones deben ser reconocidas e integradas en el ciclo de planificación del centro.
- Al igual que las demás actividades, la evolución de la implantación de las acciones de mejora debe revisarse con regularidad. También el proceso de vinculación de la autoevaluación a la planificación del centro educativo debe revisarse y mejorarse con vistas a la siguiente autoevaluación.





**PROCEDIMIENTO PARA LA  
IMPLANTACIÓN DEL MODELO  
EUROPEO DE GESTIÓN DE  
CALIDAD EN UN CENTRO  
EDUCATIVO PÚBLICO**

El Modelo aporta un conjunto de herramientas útiles para la mejora de un centro educativo. Los principales beneficiarios de su empleo son el propio centro educativo, sus clientes, el profesorado y el personal no docente que en él presta sus servicios. Para su implantación se requiere un convencimiento pleno por parte del Equipo Directivo y de una parte suficiente del personal del centro de que, efectivamente, es necesario mejorar y de que, mediante una aplicación sistemática y ordenada del Modelo, es posible lograrlo. El centro es el protagonista de la acción y por lo tanto es él quién debe impulsar, si lo desea, su utilización.

De modo orientativo y sintético se recogen, a modo de resumen, en los siguientes párrafos cuáles podrían ser los pasos que habrían de darse para la implantación del Modelo europeo de gestión de calidad en un centro educativo público.

Cada centro puede necesitar un ritmo diferente en este proceso. El carácter abierto del Modelo permite, precisamente, su adaptación flexible en función de las características del centro, las enseñanzas que imparta, el profesorado y alumnado que tenga, las características de la comunidad educativa, el medio social, etc.

La propia experiencia en la aplicación del Modelo y la mejora continua de su propio funcionamiento producirá también modificaciones en la forma de implantar dicho Modelo.

Las etapas básicas para la aplicación del Modelo europeo de gestión de calidad en los centros educativos públicos, pueden ser las siguientes:

**1. Compromiso y liderazgo de las autoridades educativas:** en la aplicación del Modelo deben encontrarse dos impulsos decididos, el de las Administraciones educativas que han de trabajar por una permanente mejora de la calidad en la enseñanza pública, con una implicación visible de sus responsables, y el del centro que se une a ese objetivo y que acuerda con la Administración educativa más próxima cómo hacer realidad esta preocupación por la mejora.

**2. Sensibilización:** el profesorado y el personal no docente debe estar informado y sensibilizado sobre cuál es su responsabilidad en el funcionamiento de un centro y sobre cómo puede incorporarse a un proyecto de mejora.

**3. Formación en el Modelo:** cuando, por efecto de las etapas anteriores, el personal del centro es proclive a la mejora y quiere saber cómo puede acometerse, estamos ante el momento oportuno para establecer un plan de formación sobre el Modelo, la autoevaluación y su funcionamiento. Esta formación estará dirigida, en principio, al Equipo Directivo y al personal que vaya a integrarse en los círculos de calidad del centro o en los equipos de mejora.

**4. *Divulgación del Modelo:*** se explicará por el Equipo Directivo y por los equipos de calidad al resto del personal y a la comunidad educativa la filosofía de la gestión de calidad, las actuaciones para la mejora que desean desarrollarse y el compromiso decidido del Equipo Directivo por la mejora de la calidad del centro mediante el empleo del Modelo.

**5. *Realización de una autoevaluación:*** el Equipo Directivo y los equipos de calidad efectuarán una autoevaluación del centro y analizarán los puntos fuertes y las áreas de mejora encontrados.

**6. *Elaboración del plan o planes de mejora:*** el Equipo Directivo y los equipos de calidad elaborarán el plan o planes de mejora que estimen debe adoptar el centro: responsables, objetivos y procesos. Deberá existir coherencia entre los proyectos institucionales y el plan o planes de mejora que se prevean. Las modificaciones introducidas en la programación general anual, el presupuesto, el proyecto educativo, etc., han de estar en consonancia con los resultados de la autoevaluación.

**7. *Aprobación de los planes de mejora:*** el Equipo Directivo presentará al Consejo Escolar el plan o planes de mejora que estime convenientes para que se decida cuáles son los más oportunos y se demuestre un compromiso claro del Consejo con las acciones de mejora. Se acordará con la Administración educativa la realización de los planes aprobados.

**8. *Constitución de los equipos de mejora:*** según el plan o planes adoptados, se determinarán qué personas estarán implicadas directamente en su desarrollo y, consecuentemente, formarán parte del equipo de mejora, y se establecerá quién será el responsable.

**9. *Ejecución y seguimiento del plan o planes de mejora aprobados:*** se llevará a cabo de acuerdo con lo establecido en el plan o planes (responsable, objetivos, procesos y actividades, calendario, indicadores para el seguimiento, personas implicadas y medios a utilizar, etc.).

**10. *Verificación de los resultados obtenidos y realización de una nueva autoevaluación:*** se efectuarán las actuaciones de acuerdo con lo establecido en el plan o planes de mejora y con su calendario. Se actualizarán los planes en función de la información que se obtenga con el fin de introducir mejoras en el proceso.

**11. *Renovación de todo el proceso global de gestión:*** el centro educativo adoptará el principio de mejora continua como filosofía propia de actuación. El personal se involucrará en una gestión de calidad del centro educativo al que pertenece.

## Anexo 1. Puntuación en el proceso de autoevaluación

En este anexo y en los dos siguientes se presenta el perfil de puntuación utilizado en la autoevaluación por la Fundación Europea para la Gestión de Calidad. El anexo 3 informa sobre cuáles han sido los perfiles de puntuación de las solicitudes al Premio Europeo a la Calidad entre 1992 y 1996; con ello un centro educativo puede reflexionar sobre cuál es su posición respecto a aquellas organizaciones que han sido premiadas en esos años y qué diferencias existen con relación a cada uno de los criterios del Modelo.

En el Modelo europeo de gestión de calidad, generalmente todos los subcriterios correspondientes a un mismo criterio tienen igual valor; de ahí que para el cálculo de la puntuación, expresada en términos porcentuales, correspondiente a un criterio dado se efectúe la media aritmética de los porcentajes relativos a cada subcriterio (ver tabla 5 del anexo 2). No obstante, hay tres excepciones:

*a) El subcriterio 6a tiene un peso del 75% de los puntos asignados al Criterio 6. El subcriterio 6b tiene un peso del 25% de los puntos asignados al Criterio 6.*

*b) El subcriterio 7a tiene un peso del 75% de los puntos asignados al Criterio 7. El subcriterio 7b tiene un peso del 25% de los puntos asignados al Criterio 7.*

*c) El subcriterio 8a tiene un peso del 25% de los puntos asignados al Criterio 8. El subcriterio 8b tiene un peso del 75% de los puntos asignados al Criterio 8.*

En estos tres casos, para determinar la puntuación correspondiente a cada criterio será preciso efectuar una media ponderada (ver la tabla 5 del anexo 2).

El primer paso consiste en utilizar las tablas de puntuación que a continuación se ofrecen, para asignar una puntuación determinada a cada subcriterio de los criterios del grupo de Agentes y del de Resultados. A continuación, se anotan en una hoja resumen de puntuación (ver anexo 2) las puntuaciones alcanzadas en cada uno de los subcriterios, con el fin de hallar la puntuación global en una escala de 0 a 1.000 puntos.

Tabla 1. Descripción de la puntuación de los criterios Agentes.

El evaluador puntúa cada subcriterio de los criterios del grupo de Agentes, basándose en la combinación de dos factores:

1. El grado de excelencia de su **enfoque**.
2. El **despliegue** del enfoque.

<i>Enfoque</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Despliegue</i>
Anecdótico o no añade valor alguno	0%	Poca utilidad efectiva
Se presenta alguna evidencia de la solidez de los enfoques y sistemas basados en la prevención. Se realizan revisiones esporádicas. Existe alguna integración en las operaciones normales del centro educativo.	25%	Considerando todas las áreas y actividades relevantes, el enfoque se ha implantado aproximadamente a 1/4 de su potencial.
Se presenta evidencia de la solidez y el carácter sistemático de los enfoques y sistemas basados en la prevención. Se realizan revisiones periódicas para examinar la efectividad del centro educativo. Existe integración en las operaciones normales y en la planificación del centro educativo.	50%	Considerando todas las áreas y actividades relevantes, el enfoque se ha implantado aproximadamente a la mitad de su potencial.
Se presenta clara evidencia de la solidez y el carácter sistemático de los enfoques y sistemas basados en la prevención. Se presenta clara evidencia de que la efectividad del centro se perfecciona y mejora mediante ciclos de revisión. Existe una buena integración en las operaciones normales y en la planificación del centro educativo.	75%	Considerando todas las áreas y actividades relevantes, el enfoque se ha implantado aproximadamente a 3/4 de su potencial.
Se presenta clara evidencia de la solidez y el carácter sistemático de los enfoques y sistemas basados en la prevención. Se presenta clara evidencia de que la efectividad del centro se perfecciona y mejora mediante ciclos de revisión. Aparece plenamente integrado en los esquemas normales de trabajo. Puede servir de modelo para otros centros.	100%	Considerando todas las áreas y actividades relevantes, el enfoque se ha implantado totalmente.

En ambos factores, **Enfoque** y **Despliegue**, el evaluador puede elegir entre uno de los cinco niveles de la tabla (0%, 25%, 50%, 75%, 100%) o bien interpolar entre estos valores.

Tabla 2. Descripción de la puntuación de los criterios Resultados.

El evaluador puntúa cada subcriterio de los criterios del grupo de Resultados, basándose en la combinación de dos factores:

1. El nivel de excelencia de sus **resultados**.
2. El **ámbito de aplicación** de sus resultados.

<i>Resultados</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Ámbito de aplicación</i>
Anecdóticos	0%	Los resultados se refieren a pocas áreas y actividades relevantes.
Algunos resultados muestran tendencias positivas y/o un rendimiento satisfactorio. Algunas comparaciones resulta favorables respecto a objetivos propios	25%	Los resultados se refieren a algunas áreas y actividades relevantes.
Durante al menos tres años, muchos resultados muestran tendencias positivas y/o un buen rendimiento sostenido. Comparaciones favorables en numerosas áreas respecto a objetivos propios. Algunas comparaciones con otros centros educativos. Algunos resultados son consecuencia del enfoque adoptado.	50%	Los resultados se refieren a muchas áreas y actividades relevantes.
Durante al menos tres años, la mayoría de los resultados muestran tendencias muy positivas y/o un excelente rendimiento sostenido. Comparaciones favorables en la mayoría de las áreas respecto a objetivos propios. Comparaciones favorables con otros centros educativos en muchas áreas. Muchos resultados son consecuencia del enfoque adoptado.	75%	Los resultados se refieren a la mayoría de las áreas y actividades relevantes.
Durante al menos cinco años, se muestran en todas las áreas tendencias muy positivas y/o un excelente rendimiento sostenido. Comparaciones excelentes en la mayoría de las áreas respecto a objetivos propios y centros externos. El centro educativo es considerado "el mejor de su sector" en muchas de sus actividades. Los resultados son consecuencia clara del enfoque adoptado. Existen indicios claros de que el centro educativo mantendrá una posición de liderazgo.	100%	Los resultados se refieren a todas las áreas y facetas relevantes del centro educativo.

En ambos factores, **Resultados** y **Ámbito de aplicación**, el evaluador puede elegir entre uno de los cinco niveles de la tabla (0%, 25%, 50%, 75%, 100%) o bien interpolar entre estos valores.

## Anexo 2. Hoja resumen de puntuación

Tabla 3. Descripción de la mecánica de la puntuación de los criterios 1 al 5 sobre un caso figurado.

### Criterios Agentes

Nº de criterio	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%
Subcriterios	1a	40	2a	60	3a	60	4a	65	5a	50
Subcriterios	1b	60	2b	60	3b	65	4b	65	5b	40
Subcriterios	1c	30	2c	60	3c	40	4c	40	5c	45
Subcriterios	1d	30	2d	60	3d	50	4d	55	5d	60
Subcriterios					3e	40	4e	45	5e	65
Subcriterios					3f	45				
Suma subcriterios		160		240		300		270		260
		÷4		÷4		÷6		÷5		÷5
Puntuación		40	60	50	54	52				

**Nota:** La puntuación concedida es la media aritmética de las puntuaciones porcentuales de los subcriterios. En el proceso del Premio, si los solicitantes presentan razones válidas de que alguna parte o partes no son aplicables a la organización, se permite calcular el promedio en relación con el número de criterios respondidos. Para evitar la confusión con una puntuación de cero, las partes del criterio aceptadas como no relevantes deben marcarse como "NR" en la tabla anterior.

Tabla 4. Descripción de la mecánica de la puntuación de los criterios 6 al 9 sobre un caso figurado.

### Criterios Resultados

N.º de criterio	6	%	7	%	8	%	9	%				
Subcriterios	6a	72 x 0,75	54	7a	40 x 0,75	30	8a	12 x 0,25	3	9a	70 x 0,50	35
Subcriterios	6b	80 x 0,25	20	7b	52 x 0,25	13	8b	60 x 0,75	45	9b	60 x 0,50	30
Puntuación			74			43			48			65

Tabla 5. Integración de las puntuaciones correspondientes a los nueve criterios del Modelo.

**Cálculo total de puntos**

Criterio	Puntuación	Factor	Puntos
1 Liderazgo	40	x 1.0	40
2 Planificación y estrategia	60	x 0.8	48
3 Gestión del personal	50	x 0.9	45
4 Recursos	54	x 0.9	49
5 Procesos	52	x 1.4	73
6 Satisfacción del cliente	74	x 2.0	148
7 Satisfacción del personal	43	x 0.9	39
8 Impacto en la sociedad	48	x 0.6	28
9 Resultados del centro	65	x 1.5	97
Total Puntos			567

Procedimiento de integración de puntuaciones:

- Introduzca la puntuación concedida a cada criterio (puntos 1 y 2 anteriores).
- Multiplique cada puntuación por el factor indicado para calcular los puntos.
- Sume los puntos de cada criterio para hallar el total.



### Anexo 3. Perfiles de puntuación de las solicitudes al Premio 1992-1996

Las cifras que aparecen en cada criterio muestran el porcentaje de aspirantes que a lo largo de esos cinco años han alcanzado una puntuación dentro de esa banda específica. Las cifras no son acumulativas por lo que, por ejemplo, en el criterio "Liderazgo" sólo un 4% logró una puntuación entre 70-80% y otro 11% alcanzó una puntuación entre 60-70%.

Tabla 6. Perfiles de puntuación de las solicitudes al Premio 1992-1996

Liderazgo	9	27	28	20	11	4				
Planificación y estrategia	10	13	36	17	16	5	1			
Gestión del personal	6	13	35	27	11	6				
Recursos	4	10	31	22	22	7				
Procesos	5	20	35	20	13	3	1			
Satisfacción del cliente	14	20	25	14	19	4				
Satisfacción del personal	16	22	28	11	10	2				
Impacto en la sociedad	10	29	22	18	5	4				
Resultados	9	20	19	22	16	9				
Puntuación %	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100

## Anexo 4. El Premio Europeo a la Calidad

El reconocimiento de los logros alcanzados es una característica de la política de la Fundación Europea para la Gestión de Calidad que, en 1991, tomó la iniciativa de establecer el Premio Europeo a la Calidad con el apoyo de la Organización Europea para la Calidad y la Comisión Europea.

El Premio Europeo a la Calidad, que se presentó por primera vez en 1992, incorpora:

**Los Galardones Europeos a la Calidad**, que se conceden a las organizaciones que demuestran excelencia en la gestión de calidad como proceso fundamental de mejora continua.

Y

**El Premio Europeo a la Calidad**, que se concede al mejor de entre los galardonados, por considerarlo el exponente más sobresaliente de la gestión de calidad en Europa.

### Ganadores anteriores del Premio Europeo a la Calidad

**1992**

Rank Xerox Limited

**1993**

Milliken European División

**1994**

D2D (Design to Distribution Ltd.)

**1995**

Texas Instruments

**1996**

Brisa - Bridgestone Sabanci Tire Co.

## Ganadores anteriores de los Galardones Europeos a la Calidad

### 1992

Boc Limited, Special Gases  
Industrial del Ubierna - UBISA  
Milleken European Division  
Rank Xerox Limited

### 1993

ICL, Manufacturing Division  
(ahora denominado Design to Distribution Limited)  
Milliken European Division

### 1994

D2D (Design to Distribution Ltd.)  
Ericsson SA  
IBM SEMEA

### 1995

Texas Instruments Europe  
TNT Express Ltd (UK)

### 1996

Brisa Turquía  
BT (UK)  
Netas Turquía  
TNT Express Ltd

La solicitud del Premio se lleva a cabo presentando un informe de un máximo de 75 páginas, en el que se aporte información de la organización, de acuerdo con el Modelo europeo. Si se desea información detallada sobre el Premio y el procedimiento de solicitud puede consultarse con el Club Gestión de Calidad.

En la figura 9 se ofrece una visión general del proceso.

Figura 9. El Proceso del Premio Europeo a la Calidad.  
Descripción esquemática del proceso.



Los posibles solicitantes analizan los criterios de elegibilidad necesarios para optar al Premio y los requisitos establecidos por la Secretaría del Premio.

Inscripción de candidatos para convertirse en evaluadores (Altos Directivos, profesionales de la calidad y académicos de toda Europa). La Fundación Europea selecciona los evaluadores que asistirán a un curso de tres días, en los que se abordarán todos los aspectos del proceso del Premio.

Los solicitantes envían a la Fundación Europea un documento de solicitud de 75 páginas (máximo) para el Premio Europeo a la Calidad.

Para estudiar cada solicitud se forma un equipo de evaluadores (5-7 miembros) bajo la dirección de un evaluador principal. Los evaluadores elaboran individualmente una relación de los puntos fuertes/áreas de mejora y comunican su puntuación. El equipo se reúne para conseguir una puntuación de consenso.

Se nombra un jurado integrado por personalidades distinguidas (aproximadamente 7) del mundo académico y empresarial. El Jurado recibe formación sobre el proceso del Premio. Partiendo de los informes de los equipos de evaluación, el jurado decide qué candidatos al Premio se visitarán.

Se nombran los equipos de evaluadores que llevarán a cabo las visitas. Los evaluadores se reúnen para planificar las visitas. Mediante las visitas (normalmente de 2 a 4 días) se valida la información y se aclaran diferentes cuestiones. El equipo evaluador vuelve a puntuar y prepara su informe final.

Basado en el informe de los equipos que han realizado la visita, el Jurado elige a los ganadores de los Galardones y del Premio.

Se hace público y se entregan el Premio Europeo a la Calidad y los Galardones.

Los evaluadores principales redactan informes sobre todos los solicitantes.



**GLOSARIO  
DE TÉRMINOS  
EMPLEADOS**

Para comprender mejor el contenido de este documento y poder apreciar correctamente el funcionamiento del Modelo, se incorpora un glosario de los términos más usuales:

**Benchmarking:** la acción por la que un centro educativo se compara con los mejores para tratar de emularles.

**Cliente:** todo aquel que se beneficia directamente del servicio prestado por el centro. Son clientes directos el alumno y su familia. También son clientes las instituciones y las empresas en las que van a integrarse estos alumnos, así como la comunidad de la que forman parte.

**Cliente interno:** persona del centro que recibe de otra persona (su proveedor interno) un producto o servicio que forma parte del proceso establecido y al cual tiene que añadir valor con su trabajo.

**Costes de la no calidad:** aquellos (cuantificables o no en dinero) en los que se incurre como consecuencia de la realización errónea de un trabajo necesario o de las actividades que no añaden valor a los clientes internos o externos.

**Dirección estratégica:** constituye la orientación a medio plazo de los planes y objetivos del centro, con el fin de lograr su Misión y alcanzar su Visión a largo plazo mediante las sucesivas Programaciones Generales Anuales.

**Estándar operativo:** resultado deseado de un proceso. Los estándares se fijan a partir de la experiencia histórica propia y ajena, son modificables y sirven para establecer objetivos y medir el progreso.

**Gestión de calidad:** la forma de gestionar un centro educativo para alcanzar la excelencia; se basa en conceptos fundamentales tales como: orientación hacia el cliente, relaciones de asociación con los proveedores, desarrollo y compromiso del personal, etc.

**Indicador:** característica o rasgo medible o cuantificable.

**Interesados:** además de los clientes y del personal del centro, son todos los que tienen un interés en los resultados educativos, económicos o de otro tipo.

**Líderes:** los que dirigen, coordinan, o supervisan el trabajo que se realiza a cualquier nivel dentro del centro. Están incluidos el equipo directivo y todos aquellos que ocupan puestos de dirección de equipos o de liderazgo.

**Misión:** la razón de ser del centro, la que justifica su existencia continuada. Se despliega en planes que se denominan Proyectos Institucionales.

**Personal del centro:** cualquier persona, sea cual fuere su responsabilidad y su especialidad, que presta sus servicios en el centro.

**Planificación y estrategia:** el marco de referencia, al más alto nivel, en el que se definen Misión, Visión y Valores, así como los objetivos y las estrategias del centro.

**Proceso:** conjunto de actividades concatenadas que van añadiendo valor y que sirven para prestar el servicio educativo y conseguir los resultados del centro.

**Proceso crítico clave:** aquel conjunto de actividades de valor añadido sobre los que se apoya principalmente el éxito de la misión del centro.

**Proveedor:** todo aquel que suministra al centro educativo productos o servicios, tales como conocimientos, recursos materiales, servicios de mantenimiento, etc.

**Proveedor interno:** persona del centro o de la Administración educativa que proporciona a otra persona (su cliente interno) un producto o servicio que forma parte del proceso establecido, para que dicha persona añada valor.

**Resultados del centro:** cualquier resultado educativo, de gestión o social.

**Servicio educativo:** la enseñanza al alumno de los conocimientos y habilidades que le sirvan para su formación y para su desarrollo personal, así como la prestación de los servicios complementarios a la enseñanza que resulten necesarios.

**Valores:** ideas básicas que configuran el comportamiento del personal del centro y determinan todas sus relaciones.

**Visión:** imagen deseada y alcanzable del centro en un futuro mediano.











# 1



ARGENTARIA

**MINISTERIO DE EDUCACIÓN Y CULTURA**

SECRETARÍA GENERAL DE EDUCACIÓN Y FORMACIÓN PROFESIONAL

**MODELO EUROPEO DE GESTIÓN DE CALIDAD**

b

# **CUESTIONARIO PARA LA AUTOEVALUACIÓN**



**MINISTERIO DE EDUCACIÓN Y CULTURA**

Secretaría General de Educación y Formación Profesional

Dirección General de Centros Educativos





## **Equipo Técnico:**

---

Leonardo Aragón Marín  
Julio Delgado Agudo  
Francisco Fernández Ballesteros  
Ana Rosa Frías Rubio  
David Gil de Gómez Herrero  
Javier Gómez Ceballos  
Alfredo Izaguirre Aranceta  
Alejandro Moreno Romero  
M<sup>a</sup> del Mar Poza Peña  
Luis Rioseras Alonso  
Juan Carlos Rodríguez Santillana  
Juan Andrés Sánchez García  
Soledad Sánchez Gascón  
José Antonio de la Torre Rodríguez

## **Coordinación y Supervisión:**

---

**Liborio López García**, Subdirector General de Institutos de Educación Secundaria y Escuelas de Idiomas.

**Edición efectuada con el patrocinio de:**



**ARGENTARIA**

Edita: Centro de Publicaciones. Secretaría General Técnica

N.I.P.O.: 176-97-084-6

Depósito Legal: M-39705-1997

Imprime: Vía Gráfica



**MODELO EUROPEO DE GESTIÓN DE CALIDAD**

**b**

# **CUESTIONARIO PARA LA AUTOEVALUACIÓN**



**MINISTERIO DE EDUCACIÓN Y CULTURA**

Secretaría General de Educación y Formación Profesional  
Dirección General de Centros Educativos

# ÍNDICE

<b>1. Introducción</b>	<b>6</b>
<b>2. Objetivos de la autoevaluación mediante el cuestionario</b>	<b>10</b>
<b>3. Autoevaluación</b>	<b>14</b>
<b>4. Cómo se debe rellenar el cuestionario</b>	<b>16</b>
<i>Criterio 1.</i> Liderazgo	
<i>Criterio 2.</i> Planificación y Estrategia	
<i>Criterio 3.</i> Gestión del Personal	
<i>Criterio 4.</i> Recursos	
<i>Criterio 5.</i> Procesos	
<i>Criterio 6.</i> Satisfacción del Cliente	
<i>Criterio 7.</i> Satisfacción del Personal	
<i>Criterio 8.</i> Impacto en la Sociedad	
<i>Criterio 9.</i> Resultados	
<b>5. Cómo se deben analizar los resultados</b>	<b>34</b>
<b>6. Evaluación de los criterios Agentes</b>	<b>36</b>
<b>7. Evaluación de los criterios Resultados</b>	<b>39</b>
<b>8. Perfil definitivo del centro</b>	<b>42</b>

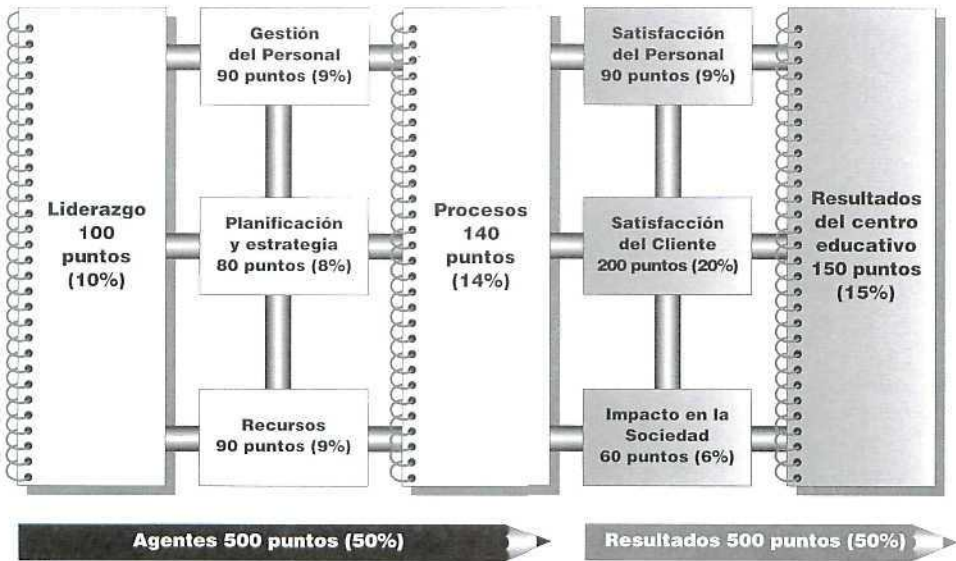


# INTRODUCCIÓN

El presente cuestionario constituye uno de los instrumentos elaborados por el Ministerio de Educación y Cultura para ayudar a los centros públicos en la mejora de su gestión. Con él se puede realizar la autoevaluación del centro de acuerdo con el Modelo Europeo de Gestión de Calidad. Está basado en la experiencia acumulada por las organizaciones asociadas a la Fundación Europea para la Gestión de Calidad. No obstante, su contenido ha sido especialmente diseñado para los centros educativos públicos, por lo que se ha tenido en cuenta la especificidad de este servicio educativo.

El cuestionario se compone de 67 preguntas. El original de la Fundación Europea para la Gestión de Calidad tiene 50 preguntas. Aunque se pueda pensar que este número de preguntas no es suficiente para dar una imagen completa de los resultados de una organización y de su potencial, sin embargo, constituye una base muy útil y un elemento orientador fundamental para posibles desarrollos futuros. Se ha elaborado a partir de los nueve criterios del Modelo europeo de gestión de calidad, que aparecen en la figura 1:

Figura 1: El Modelo europeo de gestión de calidad



Este modelo ha sido desarrollado por la Fundación Europea para la Gestión de Calidad y adaptado por el Ministerio de Educación y Cultura para su aplicación en los centros edu-

cativos públicos. Mediante su uso, el centro dispone de un marco ordenado de referencia para promover su mejora.

La utilización del cuestionario comporta las ventajas siguientes:

- Ayuda al centro a determinar su posición actual así como las orientaciones y prioridades futuras.
- Permite comparaciones con los resultados de otros centros y de otras organizaciones.
- Estimula, en el centro, la cultura de la mejora continua mediante la autoevaluación periódica, la medida de sus progresos y las consiguientes correcciones.





**OBJETIVOS DE  
LA AUTOEVALUACIÓN  
MEDIANTE EL CUESTIONARIO**



La autoevaluación del centro mediante el empleo del cuestionario puede parecer inicialmente una tarea difícil, aunque el cuestionario sea un instrumento sencillo. Es preciso, por ello, detenerse en cada pregunta y comprender todo su significado. Así será más fácil llevar a cabo la evaluación más objetiva y más realista posible. No cabe duda de que el evaluador deseará presentar la mejor imagen posible de su centro y le resultará a veces difícil ser objetivo al tratar de una organización de la que se siente orgulloso y en la que trabaja todos los días. Sin embargo, es especialmente recomendable ser lo más riguroso posible en la evaluación. El cuestionario es muy útil, tanto para reconocer los éxitos del pasado como para identificar el potencial de progreso de cara al futuro.

El propósito del cuestionario es ayudar a evaluar la situación actual de la organización en los aspectos cubiertos por las 67 preguntas. Cada una de estas preguntas reviste una importancia idéntica y contribuye en la misma proporción a la evaluación final. A su vez, cada pregunta proporciona la oportunidad de evaluar la eficacia de los esfuerzos realizados por el centro en la satisfacción de los requisitos expuestos en ella.

A la hora de efectuar la autoevaluación con el cuestionario ha de tenerse en cuenta la diferencia existente entre los criterios Agentes y los criterios Resultados.

En los criterios Agentes se valorará el enfoque y el despliegue cuando se conteste a cada una de las preguntas.

Con el enfoque se pretende saber si la realidad descrita en el enunciado de la pregunta reúne las siguientes características:

- *está fundamentada*
- *se cumple sistemáticamente*
- *previene los errores*
- *es revisada periódicamente*
- *se implantan mejoras*
- *forma parte de las actuaciones habituales del centro*
- *se revisa la efectividad del enfoque.*

Con el despliegue, se pretende saber cómo se extiende la acción en todo el centro educativo:

- *verticalmente, por todas las unidades de una misma sección*
- *horizontalmente, en todas las unidades que se encuentren en un mismo plano*
- *por todos los procesos críticos*
- *por todos los servicios prestados por el centro educativo.*

En los criterios Resultados se valorará la magnitud y el alcance cuando se conteste a cada una de las preguntas.

Con la magnitud se pretende conocer el impacto cuantitativo de la realidad descrita en la pregunta:

- *niveles conseguidos*
- *tendencias positivas*
- *comparación de los resultados con los objetivos previstos*
- *comparación de los resultados con los obtenidos por otras organizaciones*
- *adopción de las medidas correctoras*
- *los resultados positivos del centro educativo han de proceder de un enfoque*
- *los resultados negativos del centro educativo son objeto de acciones de revisión.*

Con el alcance se quiere saber la extensión de la realidad descrita en el enunciado de la pregunta:

- *por todos los ámbitos del centro educativo*
- *por todos los procesos que se desarrollen.*

Los principios y convicciones subyacentes al cuestionario son:

- *Todos los planteamientos y métodos deben revisarse de manera periódica y obedecer a ciclos de mejora; se deben aplicar las medidas adoptadas.*
- *El Equipo Directivo debe dirigir predicando con su ejemplo y hacer que se favorezca constantemente la motivación por la calidad.*
- *El Equipo Directivo debe dirigir el centro utilizando hechos y no sólo opiniones; estos hechos y resultados deben obtenerse siempre con facilidad y periódicamente.*
- *La comunicación dentro del centro debe funcionar siempre de manera perfecta en todas las direcciones.*
- *La reducción de los tiempos del ciclo en todos los aspectos del centro debe constituir un objetivo clave.*
- *Es fundamental el "benchmarking" de los procesos clave o del conjunto del centro, lo que permite aprender de los otros.*
- *Debe ser evidente el concepto de "cliente interno", donde cada persona o departamento es proveedor del cliente que le sigue en el proceso interno del centro.*
- *El trabajo en equipo debe constituir un procedimiento normal para conseguir la mejora.*
- *Se deben reconocer los esfuerzos que tiendan a aportar mejoras dentro del centro.*
- *La mejora continua, con la implicación de todos en los procesos de cambio, debe convertirse en una práctica cotidiana.*

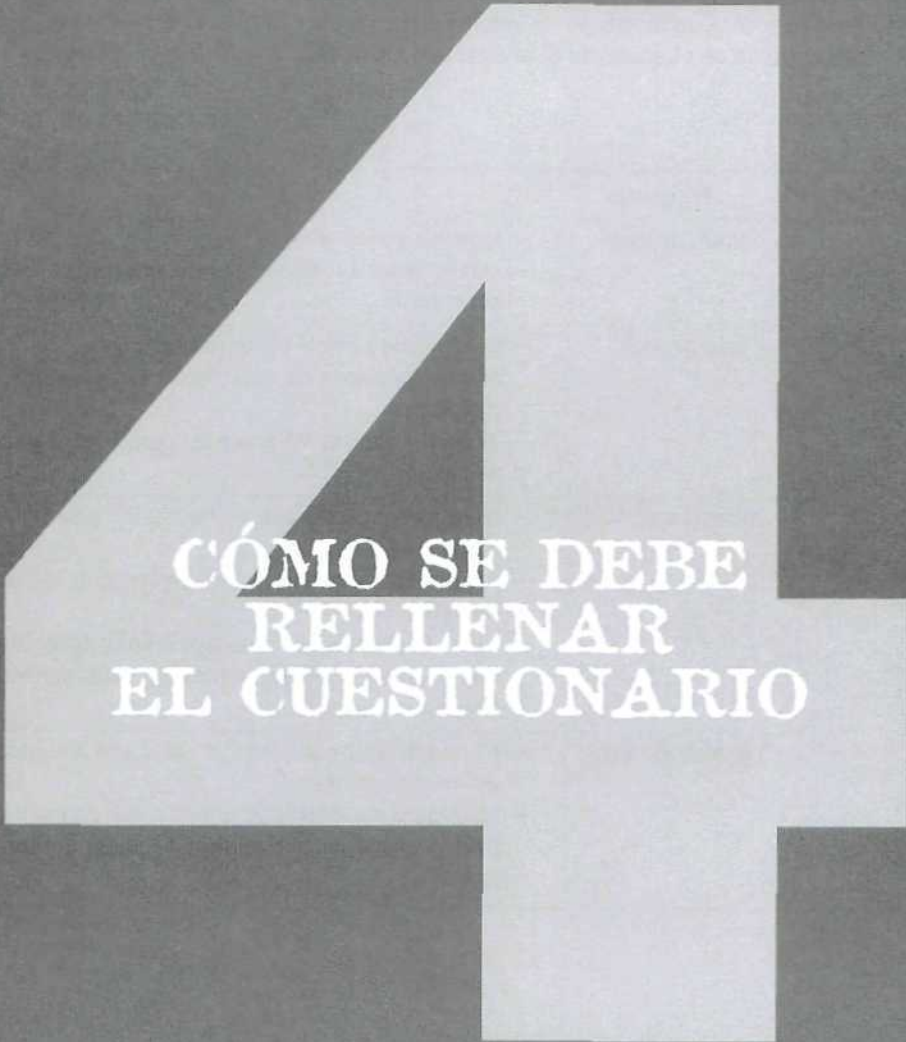
Al combinar los requisitos enumerados con cuatro posibilidades de puntuación, del 1 al 4, se espera obtener una evaluación realista y afinada de la situación actual del centro educativo.

A large, stylized number 3 is centered on a dark gray background. The number is rendered in a light gray color with a thick, rounded stroke. The word 'AUTOEVALUACIÓN' is written across the middle of the number in a white, serif, all-caps font. The text is positioned between the two loops of the number 3, with the top loop above and the bottom loop below.

**AUTOEVALUACIÓN**

Cada una de las 67 preguntas del cuestionario contribuye de igual manera a la evaluación global. Para que la autoevaluación resulte más fácil, se han asignado sólo 4 posibilidades de respuesta a cada pregunta. Sería interesante que la autoevaluación se efectuase previamente, por separado, entre tres y seis personas del centro para, posteriormente, comparar los resultados y llegar a un consenso sobre la puntuación final. En lo que sigue, se define lo que significa cada uno de los valores de puntuación 1, 2, 3, 4. Estas definiciones han de consultarse con frecuencia al realizar la evaluación.

Puntuación	Progreso	
1	ningún avance	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ninguna acción aún</li> <li>- quizás algunas ideas buenas que no se han concretado</li> </ul>
2	cierto avance	<ul style="list-style-type: none"> <li>- parece que se está produciendo algo</li> <li>- análisis ocasionales que dieron lugar a ciertas mejoras</li> <li>- algunas puestas en práctica logran resultados aislados</li> </ul>
3	avance significativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- clara evidencia de que se ha tratado este tema de manera adecuada</li> <li>- revisiones rutinarias y frecuentes que logran mejoras</li> <li>- existe la preocupación de que ciertas aplicaciones no sean universales o no se haya aprovechado todo su potencial</li> </ul>
4	objetivo logrado	<ul style="list-style-type: none"> <li>- planteamiento excelente o resultado aplicado de manera universal</li> <li>- solución o resultado que puede servir como modelo y resulta difícil pensar que pueda ser mejorado</li> </ul>



**CÓMO SE DEBE  
RELLENAR  
EL CUESTIONARIO**

En el proceso de autoevaluación mediante el uso del cuestionario han de seguirse los siguientes pasos para su cumplimentación:

1. *Se determina quién rellenará el cuestionario (el evaluador).*
2. *Se delimita el ámbito sobre el que se realizará la autoevaluación.*
3. *El evaluador lee y comprende la definición del sistema de puntuación.*
4. *El evaluador lee detenidamente la "Guía para la autoevaluación", sobre todo el desarrollo de los criterios con los subcriterios y las áreas orientativas para su despliegue. Una vez comprendido el sentido de cada uno de los criterios, lee y examina cada una de las preguntas de este cuestionario y procede a su valoración de acuerdo con las indicaciones relativas a la forma de llevar a cabo dicha autoevaluación según se trate de los criterios Agentes (enfoque y despliegue), y de los criterios Resultados (magnitud y alcance). A continuación, asigna una puntuación a cada una de las preguntas.*
5. *Se copian los puntos de cada sección en los formularios de evaluación que figuran al final del presente documento.*

El proceso de autoevaluación se desarrollará individualmente por cada uno de los evaluadores que hayan sido designados. Una vez completada esta fase de análisis, se reunirán los evaluadores individuales y volverán a realizar la autoevaluación. Cada evaluador ha de defender la puntuación que ha otorgado y expondrá la justificación de su examen. El grupo ha de volver a puntuar de nuevo mediante el consenso. En esta fase se procurará ser lo más objetivo posible y asignar la puntuación con el mayor realismo. De la validez de esta fase dependerá el que posteriormente se puedan articular los planes de mejora más adecuados para el centro educativo.

Para poder realizar la autoevaluación es necesario que previamente se hayan obtenido datos sobre la situación del centro y que se hayan efectuado mediciones objetivas de los resultados obtenidos. En la "Guía para la autoevaluación" se detallan las áreas sobre las que se pueden obtener datos, así como la forma de conseguirlos.

Una vez efectuada la autoevaluación, procede entonces establecer planes de mejora. La Guía antes citada contiene algunas orientaciones al respecto.

## **Criterio 1: Liderazgo**

Se entiende por liderazgo **el comportamiento y la actuación** del Equipo Directivo y del resto de los responsables para **guiar** al centro **hacia** la gestión de calidad.

El criterio ha de reflejar cómo todos los que tienen alguna responsabilidad en el centro educativo estimulan, apoyan y fomentan la gestión de calidad como proceso fundamental del centro educativo para la mejora continua.

**A continuación aparece un conjunto de preguntas para ser valoradas, teniendo en cuenta la siguiente escala:**

**1. ningún avance. 2. cierto avance. 3. avance significativo. 4. objetivo logrado.**

### SUBCRITERIO

1a	1	El Equipo Directivo y el resto de responsables están implicados en la gestión de calidad.	1	2	3	4
1a	2	El Equipo Directivo es accesible y escucha al personal.	1	2	3	4
1b	3	El Equipo Directivo apoya las mejoras y la implicación de todos, ofreciendo los recursos y ayuda apropiados.	1	2	3	4
1b	4	El Equipo Directivo ayuda en la definición de prioridades en las actividades.	1	2	3	4
1b	5	El Equipo Directivo, en el momento oportuno, toma las decisiones adecuadas que le competen.	1	2	3	4
1c	6	El Equipo Directivo tiene entre sus prioridades la atención a los padres y al alumnado.	1	2	3	4
1c	7	El Equipo Directivo participa y toma iniciativas para la elaboración de los proyectos y planificación del centro.	1	2	3	4
1c	8	El Equipo Directivo posibilita los cauces para que padres y alumnos manifiesten sus sugerencias y quejas.	1	2	3	4



1c	9	El Equipo Directivo establece relaciones institucionales rentables para la organización y funcionamiento del centro.	1	2	3	4
1d	10	El Equipo Directivo elige responsables eficaces para el desarrollo de cada proceso organizativo en la vida del centro.	1	2	3	4
1d	11	El Equipo Directivo reconoce y valora los esfuerzos y logros de las personas implicadas en la planificación y estrategia del centro.	1	2	3	4

## **Criterio 2:** Planificación y estrategia

*Este criterio se refiere a la **Misión, Visión, Valores y Dirección Estratégica** del centro educativo, así como a la **forma** en que éstos se implantan en los **Proyectos Institucionales**.*

*El presente criterio ha de reflejar cómo la planificación y la estrategia del centro educativo asumen el concepto de gestión de calidad y **cómo** los principios de la gestión de calidad se utilizan en la formulación, revisión y mejora de la estrategia y la planificación.*

*La Misión expresa la razón de ser del centro, la que justifica su existencia continuada. Se despliega en planes que se denominan Proyectos Institucionales.*

*La Visión es la imagen deseada y alcanzable del centro en un futuro lejano.*

*Los Valores son las ideas básicas que configuran el comportamiento del personal del centro educativo y determinan todas sus relaciones.*

*La Dirección Estratégica constituye la orientación a medio plazo de los planes y objetivos del centro educativo, con el fin de lograr su misión y alcanzar su visión a largo plazo mediante las sucesivas Programaciones Generales Anuales.*

*A continuación aparece un conjunto de preguntas para ser valoradas, teniendo en cuenta la siguiente escala:*

*1. ningún avance. 2. cierto avance. 3. avance significativo. 4. objetivo logrado.*

### SUBCRITERIO

- |    |   |  |   |   |   |   |
|----|---|--|---|---|---|---|
| 2a | 1 | La elaboración del Proyecto Educativo del centro se ha realizado tras el análisis de las necesidades y expectativas de los distintos sectores de la comunidad educativa. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 2a | 2 | El centro planifica teniendo en cuenta las expectativas y demandas de padres y alumnos.  | 1 | 2 | 3 | 4 |

2c	3	Existe coherencia, dentro de la planificación y estrategia del centro, entre todos los proyectos institucionales (Programación General Anual, Proyecto Educativo del centro, Proyectos Curriculares, Presupuesto ...).	1	2	3	4
2c	4	El personal conoce la planificación y estrategia del centro.	1	2	3	4
2c	5	El personal sabe de qué forma puede contribuir a lograr los objetivos del centro.	1	2	3	4
2d	6	La evaluación anual de resultados introduce modificaciones en la planificación y estrategias preestablecidas.	1	2	3	4
2d	7	En el centro hay una cultura de evaluación sistemática de la planificación y estrategia en todos los niveles de funcionamiento.	1	2	3	4

### **Criterio 3:** *Gestión del personal*

*Este criterio se refiere a **cómo** utiliza el centro educativo el pleno **potencial** de su personal para **mejorar** continuamente.*

*Personal es, en el presente contexto, cualquier persona, sea cual fuere su responsabilidad y su especialidad, que presta sus servicios en el centro.*

*La autoevaluación deberá mostrar **cómo** se actúa para mejorar las condiciones del personal y **cómo** se realiza su gestión para la mejora continua del centro educativo y de la formación del alumno. Estos principios habrán de orientar su funcionamiento, aunque exista un ordenamiento jurídico en materia de personal que atribuya la competencia de su gestión a diferentes unidades de la Administración Pública.*

**A continuación aparece un conjunto de preguntas para ser valoradas, teniendo en cuenta la siguiente escala:**

**1. ningún avance. 2. cierto avance. 3. avance significativo. 4. objetivo logrado.**

#### SUBCRITERIO

3a	1	El centro hace corresponder la asignación de responsabilidades con sus necesidades y con la capacitación del personal.	1	2	3	4
3b	2	La formación del personal se corresponde con sus necesidades de desarrollo.	1	2	3	4
3b	3	La formación del personal se corresponde con las necesidades del centro.	1	2	3	4
3b	4	En el centro se potencian iniciativas de experimentación e innovación.	1	2	3	4
3c	5	Los objetivos de las personas y equipos se formulan a partir de los objetivos del centro.	1	2	3	4
3d	6	En el centro hay un alto grado de participación en la toma de decisiones.	1	2	3	4

3d	7	En el centro hay establecidos procedimientos para la implicación del personal en la mejora continua.	1	2	3	4
3e	8	En el centro hay canales de información que garantizan una comunicación efectiva.	1	2	3	4
3f	9	En el centro hay una interacción efectiva entre los diferentes componentes de la comunidad educativa que logra un clima de confianza compartido.	1	2	3	4
3f	10	En el centro se reconoce y valora el trabajo, la aportación y el esfuerzo de mejora del personal.	1	2	3	4

#### **Criterio 4:** Recursos

*Este criterio se refiere a la **gestión, utilización y conservación** de los recursos, entendiendo por **recurso** toda aportación material que pueda llegar al centro educativo para su planificación y estrategia.*

*El despliegue del criterio ha de incidir en cómo se utilizan realmente los recursos del centro educativo para apoyar la planificación y la estrategia.*

*La autoevaluación deberá mostrar **cómo** actúa el centro educativo para mejorar de manera continua la gestión de los recursos.*

*Estos principios habrán de orientar el funcionamiento del centro educativo, aun cuando en la Administración Pública exista una normativa que regule la utilización de los medios y fondos públicos, sin que los centros educativos posean una autonomía completa en su gestión.*

**A continuación aparece un conjunto de preguntas para ser valoradas, teniendo en cuenta la siguiente escala:**

**1. ningún avance. 2. cierto avance. 3. avance significativo. 4. objetivo logrado.**

#### SUBCRITERIO

4a	1	El presupuesto económico responde a la planificación y estrategia del centro.	1	2	3	4
4a	2	Las inversiones realizadas y la ordenación del gasto han sido rentables en los distintos capítulos del presupuesto.	1	2	3	4
4b	3	La información relevante del centro es transmitida con rapidez y en su totalidad a aquellos que la necesitan.	1	2	3	4
4c	4	El centro entabla las relaciones con los proveedores en línea con su planificación y estrategia.	1	2	3	4
4c	5	El centro realiza proyectos en relación con los proveedores para identificar nuevas oportunidades.	1	2	3	4

4d	6	El centro utiliza los edificios y equipos de acuerdo con su planificación y estrategia.	1	2	3	4
4d	7	El centro organiza usos alternativos de sus equipos y edificios para aquellos que lo solicitan.	1	2	3	4
4e	8	El centro promueve y potencia la investigación e innovación educativa.	1	2	3	4
4e	9	El centro utiliza la tecnología de acuerdo con su planificación y estrategia.	1	2	3	4

## **Criterio 5:** Procesos

*Este criterio alude a **cómo** se identifican, gestionan y revisan los procesos y **cómo** se corrigen a fin de asegurar la mejora continua en todas las actividades del centro educativo.*

*Se entiende por Proceso el conjunto de actividades concatenadas que va añadiendo valor, y que sirve para lograr la formación del alumno y la prestación de los servicios que ofrece el centro educativo (comedor, transporte, actividades complementarias ...).*

*En un centro educativo habrá una serie de procesos que necesitan ser redirigidos y mejorados. De entre todos los procesos algunos resultarán críticos para el éxito del centro. Por eso, se hace imprescindible identificarlos y dedicar a ellos una atención singular.*

**A continuación aparece un conjunto de preguntas para ser valoradas, teniendo en cuenta la siguiente escala:**

**1. ningún avance. 2. cierto avance. 3. avance significativo. 4. objetivo logrado.**

### SUBCRITERIO

5a	1	El centro tiene identificados los procesos fundamentales para su éxito.	1	2	3	4
5a	2	Las demandas de la comunidad educativa son recogidas por el centro en su planificación.	1	2	3	4
5b	3	El centro asegura el funcionamiento eficiente de sus propios procesos para mejorar los resultados.	1	2	3	4
5b	4	El centro tiene designados con claridad a los responsables y asignadas las tareas de los mismos.	1	2	3	4
5c	5	Los objetivos de mejora se establecen a partir de la información recibida de los distintos miembros de la comunidad educativa.	1	2	3	4



5d	6	El centro promueve entre el personal la creatividad e innovación para la mejora de los procesos.	1	2	3	4
5e	7	El centro aprovecha los resultados de la evaluación de los procesos para mejorar su funcionamiento.	1	2	3	4

## **Criterio 6:** Satisfacción del Cliente

El criterio se refiere a **qué** consigue el centro educativo en cuanto a la **satisfacción** de sus clientes.

El cliente es todo aquel que se beneficia directamente de las actividades del centro. Son clientes directos el alumno y su familia. También son clientes las instituciones y las empresas en las que van a integrarse estos alumnos, así como la comunidad de la que forman parte.

La satisfacción de los clientes (padres y alumnos) de un centro educativo se puede medir directa e indirectamente. Las medidas directas (6.a) se identifican con las percepciones de los clientes (¿cómo está usted de satisfecho con...?) y, en cuanto tales, tienen un carácter subjetivo; las indirectas (6.b) se basan en aspectos complementarios (¿cuántas quejas se han recibido en un periodo?) y siempre aportan medidas objetivas de la realidad.

Por Servicio educativo se entiende la enseñanza al alumno de los conocimientos y habilidades que le sirvan para su formación y para su desarrollo personal, así como la prestación de los servicios complementarios a la enseñanza que resulten necesarios.

**A continuación aparece un conjunto de preguntas para ser valoradas, teniendo en cuenta la siguiente escala:**

**1. ningún avance. 2. cierto avance. 3. avance significativo. 4. objetivo logrado.**

### SUBCRITERIO

6a	1	El centro mide periódicamente la percepción de padres y alumnos sobre las áreas más relevantes contenidas en el subcriterio 6a de la Guía.	1	2	3	4
6b	2	El centro mide periódicamente con indicadores las áreas más relevantes que manifiestan la satisfacción de padres, alumnos y otros clientes recogidos en el subcriterio 6b de la Guía.	1	2	3	4
	3	El cliente está informado de aquellos aspectos del centro que inciden en su satisfacción.	1	2	3	4

- |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| 4 | El centro compara sistemáticamente el grado de satisfacción de padres y alumnos con el de otros centros.  | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 5 | El centro actúa sobre las áreas oportunas en función del grado de satisfacción de los padres y alumnos obtenido de las evaluaciones anteriores. | 1 |   | 3 | 4 |

## **Criterio 7:** Satisfacción del Personal

Este criterio se refiere a **qué** consigue el centro educativo respecto a la **satisfacción** de su personal.

El Personal se define como cualquier persona, sea cual fuere su responsabilidad y su especialidad, que presta sus servicios en el centro.

La satisfacción del personal de un centro educativo se puede medir directa e indirectamente. Las medidas directas (7.a) se identifican con las percepciones de los empleados (p. ej.: ¿cómo está Vd. de satisfecho con...?) y, como tales, tienen un carácter subjetivo; las indirectas (7.b) se basan en aspectos complementarios (p. ej.: ¿cuál ha sido el absentismo durante el periodo?) y siempre son medidas objetivas de la realidad.

**A continuación aparece un conjunto de preguntas para ser valoradas, teniendo en cuenta la siguiente escala:**

**1. ningún avance. 2. cierto avance. 3. avance significativo. 4. objetivo logrado.**

### SUBCRITERIO

7a	1	El centro mide periódicamente la percepción del personal sobre aspectos tales como: condiciones de trabajo, nivel de comunicación, opciones de formación, reconocimiento del trabajo, etc.	1	2	3	4
7b	2	El centro mide periódicamente algunos factores que influyen en la satisfacción del personal y su motivación, tales como absentismo, nivel de formación, quejas, participación, fidelidad al centro, etc.	1	2	3	4
	3	El personal del centro está informado de los resultados de los anteriores procesos.	1	2	3	4
	4	El centro compara sistemáticamente el grado de satisfacción de su personal con el de otros centros.	1	2	3	4
	5	El centro actúa sobre las áreas que se requieren en función de la tendencia mostrada por los resultados obtenidos de las evaluaciones anteriores.	1	2	3	4

## **Criterio 8:** Impacto en la Sociedad

El presente criterio hace referencia a **qué** es lo que finalmente consigue el centro educativo a la hora de **satisfacer** las necesidades y expectativas de la sociedad en general, y del entorno del centro educativo en particular

Este criterio medirá el impacto del centro educativo en la sociedad en aquellos asuntos que no están relacionados ni con sus responsabilidades primarias, ni con sus obligaciones estatutarias. Los resultados de estas actividades se presentarán en los criterios satisfacción del cliente y resultados del centro educativo.

El impacto social del centro educativo se puede medir directa e indirectamente. Las medidas directas se identifican con las percepciones de la sociedad en su conjunto (¿cómo está usted de satisfecho con...?) y, como tales, tienen un carácter subjetivo; las indirectas se basan en aspectos complementarios y siempre son medidas objetivas de la realidad.

A continuación aparece un conjunto de preguntas para ser valoradas, teniendo en cuenta la siguiente escala:

1. *ningún avance.* 2. *cierto avance.* 3. *avance significativo.* 4. *objetivo logrado.*

### SUBCRITERIO

8a	1	El centro mide periódicamente la percepción que la sociedad en general tiene del mismo sobre aspectos tales como: daños y molestias causados en el entorno, preocupación por su mantenimiento y mejora, implicación en la comunidad, etc.	1	2	3	4
8b	2	El centro realiza periódicamente mediciones adicionales relacionadas con su impacto en la sociedad tales como: niveles de quejas, incidentes relacionados con la salud laboral y escolar, reconocimientos explícitos, etc.	1	2	3	4
	3	La comunidad escolar está informada sobre los resultados de esas evaluaciones.	1	2	3	4
	4	El centro compara sistemáticamente con otros centros su nivel de impacto en la sociedad.	1	2	3	4
	5	El centro establece programas activos de impacto en la sociedad en función de los resultados obtenidos en las evaluaciones precedentes.	1	2	3	4

## **Criterio 9: Resultados**

*El presente criterio se refiere a lo que consigue el centro educativo en relación con la planificación y estrategia, y con respecto a la satisfacción de las necesidades y expectativas de los alumnos, de las familias, y, en general, de los clientes.*

*Son resultados del centro cualquier proyecto educativo, de gestión o social, a corto, medio y largo plazo, que contribuya al éxito del centro educativo, que sea medible de forma directa o indirecta y que se derive con certeza de la ejecución de la planificación y de la estrategia del centro (criterio 2), así como de los procesos críticos (criterio 5).*

*Los resultados del centro educativo constituyen, en primer término, medidas de la eficiencia y la efectividad en la formación del alumno y en el resto de los servicios prestados. En su valoración se tendrán en cuenta las circunstancias particulares que concurren en cada caso.*

**A continuación aparece un conjunto de preguntas para ser valoradas, teniendo en cuenta la siguiente escala:**

**1. ningún avance. 2. cierto avance. 3. avance significativo. 4. objetivo logrado.**

9a	1	Se conocen, se evalúan y se valoran los resultados de la gestión económica del centro.	1	2	3	4
9b	2	Se mide, se conoce y se valora la consecución de los objetivos fijados en los distintos proyectos del centro.	1	2	3	4
	3	Se miden, se conocen y se valoran los resultados de los procesos de planificación o programación escolar.	1	2	3	4
	4	Se miden, se conocen y se valoran los resultados relativos a la convivencia en el centro y las relaciones humanas.	1	2	3	4
	5	Se miden, se conocen y se valoran los resultados relativos a la gestión del personal.	1	2	3	4
	6	Se miden, se conocen y se valoran los resultados de otros servicios y procesos de apoyo al centro.	1	2	3	4

- 7 Se mide, se conoce y se valora el tiempo utilizado en responder a las demandas de los clientes. 1 2 3 4
- 8 Se miden, se conocen y se valoran los resultados que reflejan procesos claves de evaluación. 1 2 3 4



**CÓMO SE DEBEN  
ANALIZAR  
LOS RESULTADOS**



Cada una de las preguntas del cuestionario contribuye de igual manera a la puntuación final del centro. Consecuentemente, la distribución de las marcas de las columnas ofrece una visión rápida de conjunto de los puntos “fuertes” y de las “áreas de mejora” de la organización. Si el cuestionario ha sido rellenado por varias personas, la dispersión de sus valoraciones mostrará las áreas donde tienen lugar diferencias de percepción relevantes. Dado que todas las preguntas tienen la misma importancia, aquellas que reciban una menor puntuación señalan los objetivos potenciales donde aplicar medidas correctivas. No obstante, las decisiones finales sobre las acciones de mejora dependen de muchos factores que deben ser valorados por el propio centro educativo. El propósito del cuestionario es proporcionar una idea fundada sobre su situación actual.

Al final de este documento se incluye un conjunto de casilleros o formularios para la Autoevaluación. La forma más sencilla de obtener una idea global de la puntuación y del perfil de la organización es completar estos formularios de evaluación utilizando la información del cuestionario rellenado. Se recomienda que se completen en primer lugar las columnas “marcadas” de cada uno de los criterios del cuestionario, que permiten obtener un perfil del centro, y que sus resultados se transfieran a continuación a los formularios de evaluación de los Agentes y de los Resultados con el fin de completar el perfil definitivo del centro.

Téngase en cuenta que muchas organizaciones conseguirán puntuaciones del 20%, organizaciones excelentes obtendrán puntuaciones del 50% y organizaciones que presenten actuaciones de nivel mundial conseguirán un 75% (***siempre y cuando las preguntas se puntúen de manera realista***).

La lógica de los formularios de evaluación se basa sencillamente en que una marca de la columna 1 puntúa 0%, una marca en la columna 2 puntúa 33%, una marca en la columna 3 puntúa 67% y una marca en la columna 4 puntúa 100%. Dado que cada pregunta tiene el mismo peso estadístico en la valoración final, la puntuación de cualquiera de las secciones del cuestionario se calcula sumando los porcentajes “marcados” y dividiendo por el número de preguntas respondidas, obteniéndose así el resultado o puntuación “promedio”.



**EVALUACION DE  
LOS CRITERIOS AGENTES**

## 1. Liderazgo

---

	1	2	3	4	
Número de marcas (a)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	
Factor (b)	0	33	67	100	
Valor (a x b)	<input type="text"/>	+ <input type="text"/>	+ <input type="text"/>	+ <input type="text"/>	= Total
Total: 11 =	<input type="text"/>	% Logrado			

## 2. Planificación y Estrategia

---

Número de marcas (a)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	
Factor (b)	0	33	67	100	
Valor (a x b)	<input type="text"/>	+ <input type="text"/>	+ <input type="text"/>	+ <input type="text"/>	= Total
Total: 7 =	<input type="text"/>	% Logrado			

## 3. Gestión de Personal

---

Número de marcas (a)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	
Factor (b)	0	33	67	100	
Valor (a x b)	<input type="text"/>	+ <input type="text"/>	+ <input type="text"/>	+ <input type="text"/>	= Total
Total: 10 =	<input type="text"/>	% Logrado			

#### 4. Gestión de los Recursos

---

	1	2	3	4	
Número de marcas (a)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	
Factor (b)	0	33	67	100	
Valor (a x b)	<input type="text"/>	+ <input type="text"/>	+ <input type="text"/>	+ <input type="text"/>	= Total
Total: 9 =	<input type="text"/>	% Logrado			

#### 5. Procesos

---

Número de marcas (a)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	
Factor (b)	0	33	67	100	
Valor (a x b)	<input type="text"/>	+ <input type="text"/>	+ <input type="text"/>	+ <input type="text"/>	= Total
Total: 7 =	<input type="text"/>	% Logrado			



**EVALUACION DE  
LOS CRITERIOS  
RESULTADOS**

## 6. Satisfacción del Cliente

---

	1	2	3	4	
Número de marcas (a)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	
Factor (b)	0	33	67	100	
Valor (a x b)	<input type="text"/>	+ <input type="text"/>	+ <input type="text"/>	+ <input type="text"/>	= Total
Total: 5 =	<input type="text"/>	% Logrado			

## 7. Satisfacción del Personal

---

Número de marcas (a)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	
Factor (b)	0	33	67	100	
Valor (a x b)	<input type="text"/>	+ <input type="text"/>	+ <input type="text"/>	+ <input type="text"/>	= Total
Total: 5 =	<input type="text"/>	% Logrado			

## 8. Impacto en la Sociedad

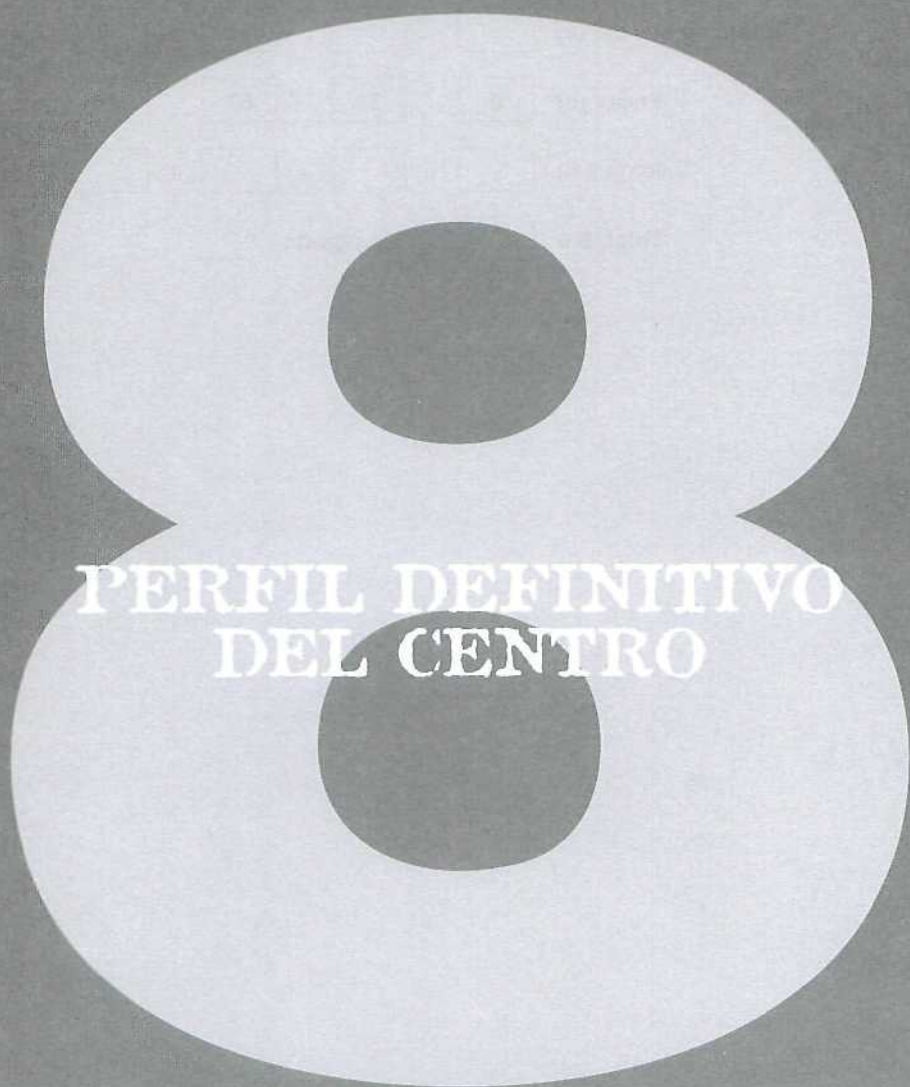
---

Número de marcas (a)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	
Factor (b)	0	33	67	100	
Valor (a x b)	<input type="text"/>	+ <input type="text"/>	+ <input type="text"/>	+ <input type="text"/>	= Total
Total: 5 =	<input type="text"/>	% Logrado			

## 9. Resultados del centro

---

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	
Número de marcas (a)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	
Factor (b)	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="33"/>	<input type="text" value="67"/>	<input type="text" value="100"/>	
Valor (a x b)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	= Total
<b>Total: 8 =</b>	<input type="text"/>	<b>% Logrado</b>			



PERFIL DEFINITIVO  
DEL CENTRO



Indique el n.º de marcas

	1	2	3	4	% logrado
Liderazgo	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Planificación y Estrategia	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Gestión del Personal	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Recursos	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Procesos	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Satisfacción del Cliente	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Satisfacción del Personal	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Impacto en la Sociedad	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Resultados del Centro	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

---

Número de marcas (a)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>			
Factor (b)	0	33	67	100			
Valor (a x b)	<input type="text"/>	+	<input type="text"/>	+	<input type="text"/>	+	<input type="text"/>
<b>Total: 67 =</b>	<input type="text"/>	% De logro de la organización					





# 2



ARGENTARIA

**MINISTERIO DE EDUCACIÓN Y CULTURA**

SECRETARÍA GENERAL DE EDUCACIÓN Y FORMACIÓN PROFESIONAL

**MODELO EUROPEO DE GESTIÓN DE CALIDAD**

**C**

# **FORMULARIO PARA LA AUTOEVALUACIÓN**



**MINISTERIO DE EDUCACIÓN Y CULTURA**

Secretaría General de Educación y Formación Profesional

Dirección General de Centros Educativos





### **Equipo Técnico:**

---

Leonardo Aragón Marín  
Julio Delgado Agudo  
Francisco Fernández Ballesteros  
Ana Rosa Frías Rubio  
David Gil de Gómez Herrero  
Javier Gómez Ceballos  
Alfredo Izaguirre Aranceta  
Alejandro Moreno Romero  
M<sup>a</sup> del Mar Poza Peña  
Luis Ríostrasas Alonso  
Juan Carlos Rodríguez Santillana  
Juan Andrés Sánchez García  
Soledad Sánchez Gascón  
José Antonio de la Torre Rodríguez

### **Coordinación y Supervisión:**

---

**Liborio López García**, Subdirector General de Institutos de Educación Secundaria y Escuelas de Idiomas.

### **Edición efectuada con el patrocinio de:**



**ARGENTARIA**

Edita: Centro de Publicaciones. Secretaría General Técnica

N.I.P.O.: 176-97-084-6

Depósito Legal: M-39709-1997

Imprime: Vía Gráfica



# MODELO EUROPEO DE GESTIÓN DE CALIDAD

C

## FORMULARIO PARA LA AUTOEVALUACIÓN



**MINISTERIO DE EDUCACIÓN Y CULTURA**

Secretaría General de Educación y Formación Profesional  
Dirección General de Centros Educativos

# ÍNDICE

<b>1. Introducción</b>	<b>6</b>
<b>2. Descripción del formulario de autoevaluación</b>	<b>8</b>
<b>3. Modo de empleo del formulario</b>	<b>12</b>
<b>4. Formulario</b>	<b>17</b>
<i>Criterio 1.</i> Liderazgo	
<i>Criterio 2.</i> Planificación y Estrategia	
<i>Criterio 3.</i> Gestión del Personal	
<i>Criterio 4.</i> Recursos	
<i>Criterio 5.</i> Procesos	
<i>Criterio 6.</i> Satisfacción del Cliente	
<i>Criterio 7.</i> Satisfacción del Personal	
<i>Criterio 8.</i> Impacto en la Sociedad	
<i>Criterio 9.</i> Resultados del Centro Educativo	
<b>5. Resumen de puntuaciones</b>	<b>82</b>

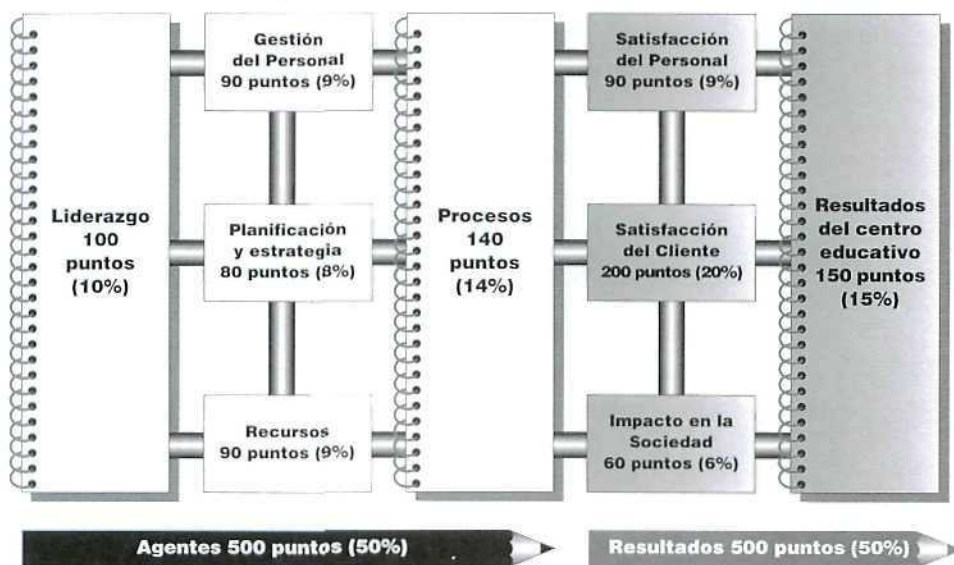


# INTRODUCCIÓN

En la “Guía para la autoevaluación” se presentan dos enfoques sencillos para realizar la autoevaluación de conformidad con el Modelo europeo de gestión de calidad, a saber, el enfoque del formulario y el enfoque del cuestionario. En este documento, se expondrá en qué consiste un formulario de autoevaluación y cómo puede ser empleado por un centro educativo público.

El desarrollo del presente formulario está basado, pues, en el Modelo europeo adaptado para los centros educativos públicos, y su estructura se representa en la figura 1.

Figura 1. Descripción esquemática del Modelo europeo de gestión de calidad adaptado para los centros educativos públicos.



La autoevaluación se realiza por comparación con los nueve criterios que componen el Modelo. Los criterios se agrupan en dos categorías: Agentes y Resultados. Los cinco criterios Agentes tratan sobre el funcionamiento del centro, mientras que los cuatro restantes, Resultados, hacen referencia a los logros obtenidos por el centro educativo como consecuencia directa de la actuación de los Agentes.

Los criterios se dividen en subcriterios que facilitan el diagnóstico, la comprensión y la delimitación de los “puntos fuertes” y de las “áreas de mejora”.

En las páginas que siguen, se avanza una descripción preliminar del formulario, poniendo el acento en los conceptos de enfoque /despliegue y magnitud/ alcance; se profundiza en su modo de empleo y se presenta, finalmente, el contenido del mismo con un mayor nivel de detalle.

A large, light-colored, stylized number '2' is centered on a dark gray background. The number has a thick, rounded top and a thick, rounded bottom, with a central cutout. The text is overlaid on the middle of the number.

**DESCRIPCIÓN DEL  
FORMULARIO DE  
AUTOEVALUACIÓN**

Este formulario de autoevaluación está elaborado de acuerdo con la "Guía para la autoevaluación" y forma parte de la misma colección. Los criterios, subcriterios y áreas que se recogen en ella son los mismos que han sido utilizados para la redacción del formulario.

A cada subcriterio se destinan dos páginas. La de la izquierda recoge la definición del criterio, la del subcriterio y las áreas que contiene cada subcriterio. En la página derecha se incluye la matriz o tabla de parámetros y puntuaciones porcentuales que servirá de base para puntuar cada uno de los subcriterios; en la misma página queda un espacio para recoger los "puntos fuertes" y las "áreas de mejora" que, a juicio del equipo evaluador, deban especificarse, y que constituirán la base para la elaboración del plan de mejora que se considere oportuno establecer en el centro educativo. La página se completa con otro apartado destinado a registrar las evidencias que se aprecien como demostración, tanto de los puntos fuertes como de las áreas de mejora.

Antes de describir cómo se ha de utilizar el formulario de evaluación conviene definir los **criterios Agentes y Resultados**.

## Agentes

Los cinco criterios Agentes reflejan los aspectos sobre los que hay que actuar para conseguir una gestión eficaz en cualquier centro educativo.

Cada criterio Agente se subdivide en una serie de subcriterios que matizan y definen mejor el criterio. Cada subcriterio se despliega en una relación de áreas que pueden tratarse. En la autoevaluación no es necesario responder a todas las áreas, sino sólo a aquellas que sean aplicables al centro educativo. Además, pueden introducirse aquellas nuevas áreas que se consideren oportunas.

La matriz o tabla que sirve de base para la evaluación de cada subcriterio Agente, tiene dos apartados que deben ser puntuados: enfoque y despliegue.

- **Enfoque:** es la manera de afrontar o solucionar un problema concreto, o bien de alcanzar un objetivo previsto. De cada objetivo debe valorarse su fundamentación, la sistematicidad en su aplicación, su valor preventivo, la revisión periódica del mismo, la implantación efectiva y su integración en el trabajo ordinario del centro educativo.
- **Despliegue:** es la extensión en la que se aplica el enfoque relacionándola con el potencial total. Para valorar este apartado se tendrá en cuenta su extensión hacia todos

los niveles y áreas de la organización, así como a todos los procesos y servicios relevantes.

## Resultados

Los criterios Resultados sirven para conocer **qué** ha obtenido o está alcanzando el centro educativo.

Al igual que sucede con los criterios Agentes, los criterios Resultados también se encuentran divididos en subcriterios, que a su vez cuentan con las áreas orientativas que pueden ayudar a identificar y comprender cuáles han sido los resultados conseguidos por el centro. Con el examen de los datos correspondientes a los criterios Resultados, se debe conocer cuál ha sido su tendencia en lo conseguido realmente con respecto a los objetivos propios. Y, si es posible, convendría averiguar cuál ha sido la tendencia de los resultados del centro educativo con respecto a los resultados de otros centros, e incluso de otras organizaciones.

La selección de los indicadores que hayan de emplearse se efectuará de modo que sean relevantes, ya que deberán informar sobre todas las actividades y procesos de forma significativa.

A través de estos criterios se valoran percepciones y, al mismo tiempo, se realizan medidas objetivas. A pesar de lo cual, se hará un esfuerzo a fin de que los resultados se expresen mediante datos numéricos, que puedan presentarse en forma de tablas conteniendo valores absolutos o relativos, o bien en forma de gráficos que muestren la evolución de los resultados en series temporales.

La matriz o tabla que sirve de base para la evaluación de cada subcriterio Resultado tiene dos apartados que deben ser puntuados: magnitud y alcance.

- **Magnitud:** Es la medida de los resultados. En la valoración de la magnitud se considerarán la tendencia de los resultados, la comparación con los objetivos previstos, la comparación de determinada área con los resultados de otras organizaciones y el grado de conexión causal entre resultados y enfoque.
- **Alcance:** expresa el grado de cobertura y la relevancia de los resultados reflejados en las áreas o indicadores de un determinado subcriterio.





A large, light-colored, stylized number '3' is centered on a dark background. The number is composed of a top loop, a vertical stem, and a bottom loop. The text 'MODO DE EMPLEO DEL FORMULARIO' is printed in white, uppercase letters across the middle of the vertical stem.

**MODO DE EMPLEO  
DEL FORMULARIO**

Este formulario puede ser utilizado durante el proceso de formación en el modelo para valorar el caso objeto de estudio y también como herramienta de autoevaluación de cualquier centro, estableciendo las comparaciones pertinentes entre las áreas en que se desglosa cada subcriterio y las realizaciones del propio centro.

## Proceso general de autoevaluación con el formulario

**1. Constitución del grupo de autoevaluación.** Si el grupo de autoevaluación tiene entre diez y doce miembros es conveniente su división en varios subgrupos. Los subgrupos de trabajo habrán de llegar a una valoración determinada sobre el caso objeto de estudio, bien en su totalidad, bien sobre los criterios y subcriterios que a ese subgrupo le hubiesen sido encomendados por el coordinador del trabajo, que es la persona que ayudará a lograr el consenso valorativo final del grupo general sobre el caso. Aunque todos los criterios del Modelo europeo están interrelacionados entre sí, es conveniente que los criterios objeto de estudio de cada subgrupo tengan una relación especialmente clara.

**2. Valoración individual dentro del subgrupo.** Dentro del subgrupo, y con el fin de efectuar una primera valoración individual, cada componente del subgrupo deberá realizar una lectura atenta del documento sobre el caso, intentando identificar los indicadores que van apareciendo y confrontándolos con las áreas del criterio/subcriterio objeto de valoración y estudio que aparecen en el formulario; sin olvidar nunca que las áreas que se mencionan en cada subcriterio son orientativas y no tienen, por tanto, ningún carácter prescriptivo. Tampoco son exhaustivas, por lo que se pueden añadir otras diferentes, o eliminar alguna existente, en función de las circunstancias. Asimismo, se tendrá en cuenta que la valoración ha de efectuarse sólo sobre los datos reales y no sobre suposiciones u opiniones insuficientemente apoyadas en hechos.

A continuación, se procederá a detectar los **puntos fuertes**, o aspectos que se hallan mejor desarrollados en la organización, y las **áreas de mejora**, que son los aspectos sobre los que *urgiría un cambio en sentido positivo*. Posteriormente, una vez detectados y señalados estos aspectos, se efectuará una evaluación numérica del subcriterio, puntuando separadamente, en cada apartado, el enfoque y el despliegue, en el caso de estar valorando criterios Agentes, o la magnitud y el alcance, si se tratase de criterios que hagan referencia a los Resultados (véase la escala de puntuación que corresponda). La puntuación global será la media aritmética de las dos puntuaciones, pero si alguna de ellas es cero también la puntuación global será cero. Una vez calculada la media, resultará conveniente comprobar si es o no correcta y, en su caso, hacer las modificaciones pertinentes. Finalmente, se transcribirá la puntuación global a la hoja final, "Resumen de puntua-

ciones", realizando todas las operaciones que se indican en ella y especificando el total de puntos que se otorga a ese subcriterio, al criterio o al centro educativo, si se trata de una valoración completa.

**3. Valoración conjunta del subgrupo.** Una vez realizada la valoración individual se pondrá en común con la realizada por el resto de los miembros del subgrupo.

Uno de los componentes del subgrupo, que actuará como secretario, tomará nota de las distintas valoraciones realizadas y del consenso o disenso final y sus razones, al que se llege después de la reflexión colectiva y de la discusión al respecto.

Cuando las puntuaciones difieran en más de un 20%, será necesaria una discusión sobre las diferencias hasta alcanzar el consenso. Cuando las puntuaciones difieran menos de un 20%, se podrá realizar la media entre ellas.

El subgrupo realizará el mismo proceso, siguiendo los mismos pasos que se han realizado individualmente, hasta llegar a un resultado valorativo de cada uno de los criterios o subcriterios.

**4. Valoración del grupo.** En sesión plenaria, reunidos todos los subgrupos de trabajo, se procederá por parte de los secretarios a informar de la valoración realizada por cada uno de los subgrupos, indicando en primer lugar los puntos fuertes y áreas de mejora encontrados y justificando con razones cada uno de ellos; posteriormente, expondrán su valoración numérica, diferenciando entre enfoque y despliegue, o magnitud y alcance, para pasar, después, a ofrecer la puntuación media final. El secretario presentará la evaluación realizada de cada uno de los criterios por parte del grupo.

Si los diferentes subgrupos no hubieran estudiado el conjunto completo de los criterios, y sobre un determinado criterio se hubiera realizado la evaluación por un único subgrupo, se mantendrá la valoración dada por él como definitiva, después de haberse realizado las precisiones oportunas por el resto de los participantes y sin perjuicio de introducir aquellos cambios consensuados por todos que hayan sido suficientemente justificados. No obstante, el coordinador del grupo podrá aportar también su valoración a fin de que sea tenida en cuenta por el grupo general, antes de llevar a cabo la valoración final de consenso.

En caso de que sobre el mismo criterio hubiese trabajado más de un grupo, será necesario llegar a una valoración final de consenso, siguiendo el mismo procedimiento utilizado para llegar a dicha valoración dentro de cada subgrupo.

Una vez realizada la exposición sobre la evaluación de cada uno de los criterios y subcriterios por todos los secretarios y conseguido el consenso, el secretario de la sesión plenaria trasladará todas las puntuaciones al "Resumen de puntuaciones". En la correspondiente casilla se podrá anotar una sola cantidad, o bien una cantidad máxima y otra mínima, conforme haya decidido el grupo general y según los casos. Finalmente, con estas cantidades se efectuarán cuidadosamente las operaciones indicadas en el "Resumen de puntuaciones" hasta obtener el total de puntos correspondiente al centro educativo evaluado.





**FORMULARIOS**

## **Criterio Liderazgo**

*Cómo todos los que tienen alguna responsabilidad en el centro educativo —a cualquier nivel— estimulan, dirigen y reflejan la gestión de calidad como el proceso fundamental del centro para la mejora continua.*

---

---

### **Subcriterio 1a**

**Compromiso visible de los líderes con la cultura de la gestión de calidad.**

---

---

#### **Áreas:**

- Conocer los temas clave relacionados con la gestión de calidad.
- Demostrar un compromiso activo con respecto a su ejecución y la mejora continua.
- Fomentar la comprensión de su desarrollo.
- Definir cómo se aplicará la gestión de calidad en el centro educativo.
- Potenciar aquellos objetivos orientados hacia la satisfacción del cliente teniendo en cuenta los objetivos del centro educativo.
- Ayudar en la definición de prioridades en las actividades de mejora.



## Matriz 1. Agentes

Enfoque	0%	25%	50%	75%	100%
Fundamentado	Sin muestras o anecdóticas	Algunas muestras	Muestras claras	Numerosas muestras	Muestras evidentes y numerosas
Sistemático	Sin muestras o anecdóticas	Algunas muestras	Muestras claras	Numerosas muestras	Muestras evidentes y numerosas
Preventivo	Sin muestras o anecdóticas	Algunas muestras	Muestras claras	Numerosas muestras	Muestras evidentes y numerosas
Se revisa con periodicidad	Sin muestras o anecdóticas	Algunas muestras	Regularmente	Regularmente respecto a su eficacia	Muestras evidentes y numerosas
Se implantan mejoras	Sin muestras o anecdóticas	Algunas muestras	Muestras claras	Numerosas muestras	Muestras evidentes y numerosas
Está integrado en el trabajo ordinario	Sin muestras o anecdóticas	Algunas muestras	Muestras de integración en bastantes áreas	Claras muestras de integración en muchas áreas	Totalmente integrado en el trabajo ordinario
<b>Puntuación enfoque</b>					

Despliegue	0%	25%	50%	75%	100%
Vertical	Utilidad escasa	Aplicada a 1/4 del potencial	Aplicada a 1/2 del potencial	Aplicada a 3/4 del potencial	Aplicada a todo el potencial
Horizontal	Utilidad escasa	Aplicada a 1/4 del potencial	Aplicada a 1/2 del potencial	Aplicada a 3/4 del potencial	Aplicada a todo el potencial
A todos los procesos relevantes	Utilidad escasa	Aplicada a 1/4 del potencial	Aplicada a 1/2 del potencial	Aplicada a 3/4 del potencial	Aplicada a todo el potencial
A todos los productos y servicios	Utilidad escasa	Aplicada a 1/4 del potencial	Aplicada a 1/2 del potencial	Aplicada a 3/4 del potencial	Aplicada a todo el potencial
<b>Puntuación despliegue</b>			<b>Puntuación global</b>		

Puntos fuertes	Áreas de mejora
Muestras o evidencias:	

## **Criterio Liderazgo**

*Cómo todos los que tienen alguna responsabilidad en el centro educativo —a cualquier nivel— estimulan, dirigen y reflejan la gestión de calidad como el proceso fundamental del centro para la mejora continua.*

---

---

### **Subcriterio 1b**

**Los directivos y responsables apoyan las mejoras y la implicación de todos, ofreciendo los recursos y ayuda apropiados.**

---

---

#### **Áreas:**

- Ayudar activamente a los que emprendan iniciativas de calidad.
- Dar oportunidad al personal para que participe en actividades de gestión de calidad.
- Capacitar y formar al personal del centro en lo referente a los principios y la práctica de la gestión de calidad.
- Facilitar las actividades de mejora continua.
- Dedicar tiempo y ofrecer disponibilidad para atender a las propuestas del personal sobre actividades de mejora.
- Ayudar en la definición de prioridades en las actividades de mejora.

## Matriz 1. Agentes

Enfoque	0%	25%	50%	75%	100%
Fundamentado o anecdóticas	Sin muestras o muestras	Algunas	Muestras claras muestras	Numerosas y numerosas	Muestras evidentes
Sistemático	Sin muestras o anecdóticas	Algunas muestras	Muestras claras	Numerosas muestras	Muestras evidentes es y numerosas
Preventivo	Sin muestras o anecdóticas	Algunas muestras	Muestras claras	Numerosas muestras	Muestras evidentes y numerosas
Se revisa con periodicidad	Sin muestras o anecdóticas	Algunas muestras	Regularmente	Regularmente respecto a su eficacia	Muestras evidentes y numerosas
Se implantan mejoras	Sin muestras o anecdóticas	Algunas muestras	Muestras claras	Numerosas muestras	Muestras evidentes y numerosas
Está integrado en el trabajo ordinario	Sin muestras o anecdóticas	Algunas muestras	Muestras de integración en bastantes áreas	Claras muestras de integración en muchas áreas	Totalmente integrado en trabajo ordinario
<b>Puntuación enfoque</b>					

Despliegue	0%	25%	50%	75%	100%
Vertical	Utilidad escasa	Aplicada a 1/4 del potencial	Aplicada a 1/2 del potencial	Aplicada a 3/4 del potencial	Aplicada a todo el potencial
Horizontal	Utilidad escasa	Aplicada a 1/4 del potencial	Aplicada a 1/2 del potencial	Aplicada a 3/4 del potencial	Aplicada a todo el potencial
A todos los procesos relevantes	Utilidad escasa	Aplicada a 1/4 del potencial	Aplicada a 1/2 del potencial	Aplicada a 3/4 del potencial	Aplicada a todo el potencial
A todos los productos y servicios	Utilidad escasa	Aplicada a 1/4 del potencial	Aplicada a 1/2 del potencial	Aplicada a 3/4 del potencial	Aplicada a todo el potencial
<b>Puntuación despliegue</b>			<b>Puntuación global</b>		

Puntos fuertes	Áreas de mejora
Muestras o evidencias:	

## **Criterio Liderazgo**

*Cómo todos los que tienen alguna responsabilidad en el centro educativo —a cualquier nivel— estimulan, dirigen y reflejan la gestión de calidad como el proceso fundamental del centro para la mejora continua.*

---

---

### **Subcriterio 1c**

**Los directivos y demás responsables se implican con clientes, proveedores y otras organizaciones externas.**

---

---

#### **Áreas:**

- Animar a todos los equipos del centro educativo para que identifiquen a sus clientes y proveedores (internos y externos).
- Subrayar la importancia de las relaciones con padres y alumnos.
- Comprender, responder y satisfacer las necesidades de los clientes y de los proveedores.
- Afrontar los posibles conflictos derivados de la búsqueda de equilibrio entre las prioridades de los distintos grupos (de padres y alumnos y de éstos con el personal).
- Establecer y participar en relaciones de “cooperación “ con clientes y otros centros educativos, Instituciones, Empresas, Asociaciones, Antiguos Alumnos, Asociaciones de Padres, incluyendo actividades conjuntas de mejora.
- Concienciar a los clientes sobre la libertad para manifestar sus quejas y sugerencias.
- Participar en actividades de investigación para el beneficio de los clientes o del centro educativo.
- Participar activamente en el desarrollo de iniciativas de calidad promovidas tanto por clientes como por proveedores.
- Trabajar con los proveedores (especialmente aquellas instituciones, educativas o no, claves para el funcionamiento del centro) en actividades que supongan una mejora para ambos.
- Escuchar, comprender y responder a las necesidades de la comunidad.
- Organizar y participar en conferencias, congresos, seminarios y concursos.
- Publicar folletos, artículos, libros y material audiovisual e informático.

## Matriz 1. Agentes

Enfoque	0%	25%	50%	75%	100%
Fundamentado	Sin muestras o anecdóticas	Algunas muestras	Muestras claras	Numerosas muestras	Muestras evidentes y numerosas
Sistemático	Sin muestras o anecdóticas	Algunas muestras	Muestras claras	Numerosas muestras	Muestras evidentes y numerosas
Preventivo	Sin muestras o anecdóticas	Algunas muestras	Muestras claras	Numerosas muestras	Muestras evidentes y numerosas
Se revisa con periodicidad	Sin muestras o anecdóticas	Algunas muestras	Regularmente	Regularmente respecto a su eficacia	Muestras evidentes y numerosas
Se implantan mejoras	Sin muestras o anecdóticas	Algunas muestras	Muestras claras	Numerosas muestras	Muestras evidentes y numerosas
Está integrado en el trabajo ordinario	Sin muestras o anecdóticas	Algunas muestras	Muestras de integración en bastantes áreas	Claras muestras de integración en muchas áreas	Totalmente integrado en el trabajo ordinario
<b>Puntuación enfoque</b>					

Despliegue	0%	25%	50%	75%	100%
Vertical	Utilidad escasa	Aplicada a 1/4 del potencial	Aplicada a 1/2 del potencial	Aplicada a 3/4 del potencial	Aplicada a todo el potencial
Horizontal	Utilidad escasa	Aplicada a 1/4 del potencial	Aplicada a 1/2 del potencial	Aplicada a 3/4 del potencial	Aplicada a todo el potencial
A todos los procesos relevantes	Utilidad escasa	Aplicada a 1/4 del potencial	Aplicada a 1/2 del potencial	Aplicada a 3/4 del potencial	Aplicada a todo el potencial
A todos los productos y servicios	Utilidad escasa	Aplicada a 1/4 del potencial	Aplicada a 1/2 del potencial	Aplicada a 3/4 del potencial	Aplicada a todo el potencial
<b>Puntuación despliegue</b>			<b>Puntuación global</b>		

Puntos fuertes	Áreas de mejora
Muestras o evidencias:	

## **Criterio Liderazgo**

*Cómo todos los que tienen alguna responsabilidad en el centro educativo —a cualquier nivel— estimulan, dirigen y reflejan la gestión de calidad como el proceso fundamental del centro para la mejora continua.*

---

---

### **Subcriterio 1d**

**Los directivos reconocen y valoran a tiempo los esfuerzos y logros de las personas interesadas en el centro educativo (clientes, personal, proveedores u otros implicados en los resultados del centro).**

---

---

#### **Áreas:**

- Recogen las opiniones del personal.
- Reconocen y estimulan el trabajo de las personas y equipos.
- Valoran el esfuerzo realizado, además de los resultados.
- Reconocen los éxitos del personal obtenidos fuera del centro educativo.
- Agradecen los esfuerzos suplementarios por situaciones extraordinarias.
- Tienen en cuenta, en la distribución de horarios y en la asignación de responsabilidades, el reconocimiento del esfuerzo realizado.
- Facilitan al personal el uso de las instalaciones y materiales del centro educativo.
- Hacen públicos los éxitos educativos.
- Premian públicamente a personas y equipos.
- Celebran las fechas históricas relacionadas con el centro educativo y con las personas.

## Matriz 1. Agentes

Enfoque	0%	25%	50%	75%	100%
Fundamentado	Sin muestras o anecdóticas	Algunas muestras	Muestras claras	Numerosas muestras	Muestras evidentes y numerosas
Sistemático	Sin muestras o anecdóticas	Algunas muestras	Muestras claras	Numerosas muestras	Muestras evidentes y numerosas
Preventivo	Sin muestras o anecdóticas	Algunas muestras	Muestras claras	Numerosas muestras	Muestras evidentes y numerosas
Se revisa con periodicidad	Sin muestras o anecdóticas	Algunas muestras	Regularmente	Regularmente respecto a su eficacia	Muestras evidentes y numerosas
Se implantan mejoras	Sin muestras o anecdóticas	Algunas muestras	Muestras claras	Numerosas muestras	Muestras evidentes y numerosas
Está integrado en el trabajo ordinario	Sin muestras o anecdóticas	Algunas muestras	Muestras de integración en bastantes áreas	Claras muestras de integración en muchas áreas	Totalmente integrado en el trabajo ordinario
<b>Puntuación enfoque</b>					

Despliegue	0%	25%	50%	75%	100%
Vertical	Utilidad escasa	Aplicada a 1/4 del potencial	Aplicada a 1/2 del potencial	Aplicada a 3/4 del potencial	Aplicada a todo el potencial
Horizontal	Utilidad escasa	Aplicada a 1/4 del potencial	Aplicada a 1/2 del potencial	Aplicada a 3/4 del potencial	Aplicada a todo el potencial
A todos los procesos relevantes	Utilidad escasa	Aplicada a 1/4 del potencial	Aplicada a 1/2 del potencial	Aplicada a 3/4 del potencial	Aplicada a todo el potencial
A todos los productos y servicios	Utilidad escasa	Aplicada a 1/4 del potencial	Aplicada a 1/2 del potencial	Aplicada a 3/4 del potencial	Aplicada a todo el potencial
<b>Puntuación despliegue</b>			<b>Puntuación global</b>		

Puntos fuertes	Áreas de mejora
Muestras o evidencias:	

## **Criterio Planificación y Estrategia**

*Cómo el centro formula, desarrolla, actualiza y revisa la estrategia desde los principios de la gestión de calidad, y la convierte en planes y acciones. La misión es la razón de ser del centro, la que justifica su existencia. La visión es la imagen deseada y alcanzable en un futuro mediano.*

---

---

### **Subcriterio 2a**

**Cómo se basa la planificación y la estrategia del centro educativo en una información pertinente y completa.**

---

---

#### **Áreas:**

- Análisis del contexto:
  - alumnos y padres
  - personal docente y no docente
  - proveedores
  - otros interesados o la sociedad.
- Centros educativos que destaquen por sus logros.
- Transformaciones sociales, demográficas, culturales y económicas.
- Directrices, normativa y legislación.
- Avances tecnológicos e innovaciones pedagógicas.



## Matriz 1. Agentes

Enfoque	0%	25%	50%	75%	100%
Fundamentado	Sin muestras o anecdóticas	Algunas muestras	Muestras claras	Numerosas muestras	Muestras evidentes y numerosas
Sistemático	Sin muestras o anecdóticas	Algunas muestras	Muestras claras	Numerosas muestras	Muestras evidentes es y numerosas
Preventivo	Sin muestras o anecdóticas	Algunas muestras	Muestras claras	Numerosas muestras	Muestras evidentes y numerosas
Se revisa con periodicidad	Sin muestras o anecdóticas	Algunas muestras	Regularmente	Regularmente respecto a su eficacia	Muestras evidentes y numerosas
Se implantan mejoras	Sin muestras o anecdóticas	Algunas muestras	Muestras claras	Numerosas muestras	Muestras evidentes y numerosas
Está integrado en el trabajo ordinario	Sin muestras o anecdóticas	Algunas muestras	Muestras de integración en bastantes áreas	Claras muestras de integración en muchas áreas	Totalmente integrado en el trabajo ordinario
<b>Puntuación enfoque</b>					

Despliegue	0%	25%	50%	75%	100%
Vertical	Utilidad escasa	Aplicada a 1/4 del potencial	Aplicada a 1/2 del potencial	Aplicada a 3/4 del potencial	Aplicada a todo el potencial
Horizontal	Utilidad escasa	Aplicada a 1/4 del potencial	Aplicada a 1/2 del potencial	Aplicada a 3/4 del potencial	Aplicada a todo el potencial
A todos los procesos relevantes	Utilidad escasa	Aplicada a 1/4 del potencial	Aplicada a 1/2 del potencial	Aplicada a 3/4 del potencial	Aplicada a todo el potencial
A todos los productos y servicios	Utilidad escasa	Aplicada a 1/4 del potencial	Aplicada a 1/2 del potencial	Aplicada a 3/4 del potencial	Aplicada a todo el potencial
<b>Puntuación despliegue</b>			<b>Puntuación global</b>		

Puntos fuertes	Áreas de mejora
Muestras o evidencias:	

## **Criterio Planificación y Estrategia**

*Cómo el centro formula, desarrolla, actualiza y revisa la estrategia desde los principios de la gestión de calidad, y la convierte en planes y acciones. La misión es la razón de ser del centro, la que justifica su existencia. La visión es la imagen deseada y alcanzable en un futuro mediano.*

---

---

### **Subcriterio 2b**

**Cómo se desarrollan la planificación y la estrategia del centro educativo.**

---

---

#### **Áreas:**

- Misión, Visión y Valores y Dirección Estratégica reflejan los principios y la metodología de la gestión de calidad.
- Se formulan de una forma coherente, clara y precisa, la planificación y la estrategia.
- Se identifica, asigna y asume la responsabilidad de cada estrategia.
- Se incorpora la exigencia de un comportamiento ético en la planificación y la estrategia.

## Matriz 1. Agentes

Enfoque	0%	25%	50%	75%	100%
Fundamentado	Sin muestras o anecdóticas	Algunas muestras	Muestras claras	Numerosas muestras	Muestras evidentes y numerosas
Sistemático	Sin muestras o anecdóticas	Algunas muestras	Muestras claras	Numerosas muestras	Muestras evidentes y numerosas
Preventivo	Sin muestras o anecdóticas	Algunas muestras	Muestras claras	Numerosas muestras	Muestras evidentes y numerosas
Se revisa con periodicidad	Sin muestras o anecdóticas	Algunas muestras	Regularmente	Regularmente respecto a su eficacia	Muestras evidentes y numerosas
Se implantan mejoras	Sin muestras o anecdóticas	Algunas muestras	Muestras claras	Numerosas muestras	Muestras evidentes y numerosas
Está integrado en el trabajo ordinario	Sin muestras o anecdóticas	Algunas muestras	Muestras de integración en bastantes áreas	Claras muestras de integración en muchas áreas	Totalmente integrado en el trabajo ordinario
<b>Puntuación enfoque</b>					

Despliegue	0%	25%	50%	75%	100%
Vertical	Utilidad escasa	Aplicada a 1/4 del potencial	Aplicada a 1/2 del potencial	Aplicada a 3/4 del potencial	Aplicada a todo el potencial
Horizontal	Utilidad escasa	Aplicada a 1/4 del potencial	Aplicada a 1/2 del potencial	Aplicada a 3/4 del potencial	Aplicada a todo el potencial
A todos los procesos relevantes	Utilidad escasa	Aplicada a 1/4 del potencial	Aplicada a 1/2 del potencial	Aplicada a 3/4 del potencial	Aplicada a todo el potencial
A todos los productos y servicios	Utilidad escasa	Aplicada a 1/4 del potencial	Aplicada a 1/2 del potencial	Aplicada a 3/4 del potencial	Aplicada a todo el potencial
<b>Puntuación despliegue</b>			<b>Puntuación global</b>		

Puntos fuertes	Áreas de mejora
Muestras o evidencias:	

## **Criterio Planificación y Estrategia**

*Cómo el centro formula, desarrolla, actualiza y revisa la estrategia desde los principios de la gestión de calidad, y la convierte en planes y acciones. La misión es la razón de ser del centro, la que justifica su existencia. La visión es la imagen deseada y alcanzable en un futuro lejano.*

---

---

### **Subcriterio 2c**

**Cómo se comunica e implanta la planificación y la estrategia del centro educativo.**

---

---

#### **Áreas:**

- Se comunica de manera eficaz la planificación y la estrategia a alumnos, padres, personal docente y no docente, otros interesados y proveedores.
- Se verifica que la planificación y la estrategia han sido comprendidas y asumidas por todos los niveles del centro educativo.
- Se emplea la planificación y la estrategia para el establecimiento de los mismos objetivos para toda la organización.
- Se desarrollan planes de acción de acuerdo con los objetivos.
- Se experimentan, evalúan, corrigen y aplican los planes.
- Se establecen prioridades de acuerdo con la misión.
- Se organizan y asignan recursos para realizar la planificación y la estrategia.
- La planificación y la estrategia forman parte sistemática de los planes de formación.

## Matriz 1. Agentes

Enfoque	0%	25%	50%	75%	100%
Fundamentado	Sin muestras o anecdóticas	Algunas muestras	Muestras claras	Numerosas muestras	Muestras evidentes y numerosas
Sistemático	Sin muestras o anecdóticas	Algunas muestras	Muestras claras	Numerosas muestras	Muestras evidentes y numerosas
Preventivo	Sin muestras o anecdóticas	Algunas muestras	Muestras claras	Numerosas muestras	Muestras evidentes y numerosas
Se revisa con periodicidad	Sin muestras o anecdóticas	Algunas muestras	Regularmente	Regularmente respecto a su eficacia	Muestras evidentes y numerosas
Se implantan mejoras	Sin muestras o anecdóticas	Algunas muestras	Muestras claras	Numerosas muestras	Muestras evidentes y numerosas
Está integrado en el trabajo ordinario	Sin muestras o anecdóticas	Algunas muestras	Muestras de integración en bastantes áreas	Claras muestras de integración en muchas áreas	Totalmente integrado en el trabajo ordinario
<b>Puntuación enfoque</b>					

Despliegue	0%	25%	50%	75%	100%
Vertical	Utilidad escasa	Aplicada a 1/4 del potencial	Aplicada a 1/2 del potencial	Aplicada a 3/4 del potencial	Aplicada a todo el potencial
Horizontal	Utilidad escasa	Aplicada a 1/4 del potencial	Aplicada a 1/2 del potencial	Aplicada a 3/4 del potencial	Aplicada a todo el potencial
A todos los procesos relevantes	Utilidad escasa	Aplicada a 1/4 del potencial	Aplicada a 1/2 del potencial	Aplicada a 3/4 del potencial	Aplicada a todo el potencial
A todos los productos y servicios	Utilidad escasa	Aplicada a 1/4 del potencial	Aplicada a 1/2 del potencial	Aplicada a 3/4 del potencial	Aplicada a todo el potencial
<b>Puntuación despliegue</b>			<b>Puntuación global</b>		

Puntos fuertes	Áreas de mejora
Muestras o evidencias:	

## **Criterio Planificación y Estrategia**

*Cómo el centro formula, desarrolla, actualiza y revisa la estrategia desde los principios de la gestión de calidad, y la convierte en planes y acciones. La misión es la razón de ser del centro, la que justifica su existencia. La visión es la imagen deseada y alcanzable en un futuro lejano.*

---

---

### **Subcriterio 2d**

**Cómo se actualiza y mejora periódicamente la planificación y la estrategia del centro educativo.**

---

---

#### **Áreas:**

- Se establecen indicadores y se prevén modificaciones en los mismos para actualizar y mejorar la planificación y la estrategia.
- Se utilizan las previsiones y los indicadores para la definición de la planificación y la estrategia.
- Se evalúa la eficacia de los indicadores.
- Se revisan, actualizan y mejoran la planificación y la estrategia.

## Matriz 1. Agentes

Enfoque	0%	25%	50%	75%	100%
Fundamentado	Sin muestras o anecdóticas	Algunas muestras	Muestras claras	Numerosas muestras	Muestras evidentes y numerosas
Sistemático	Sin muestras o anecdóticas	Algunas muestras	Muestras claras	Numerosas muestras	Muestras evidentes y numerosas
Preventivo	Sin muestras o anecdóticas	Algunas muestras	Muestras claras	Numerosas muestras	Muestras evidentes y numerosas
Se revisa con periodicidad	Sin muestras o anecdóticas	Algunas muestras	Regularmente	Regularmente respecto a su eficacia	Muestras evidentes y numerosas
Se implantan mejoras	Sin muestras o anecdóticas	Algunas muestras	Muestras claras	Numerosas muestras	Muestras evidentes y numerosas
Está integrado en el trabajo ordinario	Sin muestras o anecdóticas	Algunas muestras	Muestras de integración en bastantes áreas	Claras muestras de integración en muchas áreas	Totalmente integrado en el trabajo ordinario
<b>Puntuación enfoque</b>					

Despliegue	0%	25%	50%	75%	100%
Vertical	Utilidad escasa	Aplicada a 1/4 del potencial	Aplicada a 1/2 del potencial	Aplicada a 3/4 del potencial	Aplicada a todo el potencial
Horizontal	Utilidad escasa	Aplicada a 1/4 del potencial	Aplicada a 1/2 del potencial	Aplicada a 3/4 del potencial	Aplicada a todo el potencial
A todos los procesos relevantes	Utilidad escasa	Aplicada a 1/4 del potencial	Aplicada a 1/2 del potencial	Aplicada a 3/4 del potencial	Aplicada a todo el potencial
A todos los productos y servicios	Utilidad escasa	Aplicada a 1/4 del potencial	Aplicada a 1/2 del potencial	Aplicada a 3/4 del potencial	Aplicada a todo el potencial
<b>Puntuación despliegue</b>			<b>Puntuación global</b>		

Puntos fuertes	Áreas de mejora
Muestras o evidencias:	

## **Criterio    Gestión del Personal**



*Cómo el centro educativo utiliza el máximo potencial de su personal para mejorar continuamente. "Personal" es cualquier persona, sea cual fuere su responsabilidad y su especialidad, que presta sus servicios en el centro.*

---

---

### **Subcriterio 3a**

**Cómo se planifica y mejora la gestión del personal.**

---

---

#### **Áreas:**

- Se organiza al personal de acuerdo con la oferta educativa y la planificación del centro educativo.
- Se implica a todo el personal y colaboradores en la estrategia del centro educativo.
- Se realizan las encuestas de satisfacción de personal y se utilizan sus datos.
- El centro educativo hace corresponder la asignación de responsabilidades con la planificación y la estrategia globales.
- Estimula el centro educativo el óptimo desempeño de las funciones y el compromiso de todo su personal.
- Se mejora el trabajo del personal con las innovaciones que incorpora el centro educativo.
- Se revisa la planificación por parte del Equipo Directivo, órganos de coordinación docente y los otros responsables del centro educativo.
- Se adaptan los horarios a las necesidades del centro educativo.



## Matriz 1. Agentes

Enfoque	0%	25%	50%	75%	100%
Fundamentado	Sin muestras o anecdóticas	Algunas muestras	Muestras claras	Numerosas muestras	Muestras evidentes y numerosas
Sistemático	Sin muestras o anecdóticas	Algunas muestras	Muestras claras	Numerosas muestras	Muestras evidentes y numerosas
Preventivo	Sin muestras o anecdóticas	Algunas muestras	Muestras claras	Numerosas muestras	Muestras evidentes y numerosas
Se revisa con periodicidad	Sin muestras o anecdóticas	Algunas muestras	Regularmente	Regularmente respecto a su eficacia	Muestras evidentes y numerosas
Se implantan mejoras	Sin muestras o anecdóticas	Algunas muestras	Muestras claras	Numerosas muestras	Muestras evidentes y numerosas
Está integrado en el trabajo ordinario	Sin muestras o anecdóticas	Algunas muestras	Muestras de integración en bastantes áreas	Claras muestras de integración en muchas áreas	Totalmente integrado en el trabajo ordinario
<b>Puntuación enfoque</b>					

Despliegue	0%	25%	50%	75%	100%
Vertical	Utilidad escasa	Aplicada a 1/4 del potencial	Aplicada a 1/2 del potencial	Aplicada a 3/4 del potencial	Aplicada a todo el potencial
Horizontal	Utilidad escasa	Aplicada a 1/4 del potencial	Aplicada a 1/2 del potencial	Aplicada a 3/4 del potencial	Aplicada a todo el potencial
A todos los procesos relevantes	Utilidad escasa	Aplicada a 1/4 del potencial	Aplicada a 1/2 del potencial	Aplicada a 3/4 del potencial	Aplicada a todo el potencial
A todos los productos y servicios	Utilidad escasa	Aplicada a 1/4 del potencial	Aplicada a 1/2 del potencial	Aplicada a 3/4 del potencial	Aplicada a todo el potencial
<b>Puntuación despliegue</b>			<b>Puntuación global</b>		

Puntos fuertes	Áreas de mejora
Muestras o evidencias:	

## **Criterio    Gestión del Personal**



*Cómo el centro educativo utiliza el pleno potencial de su personal para mejorar continuamente. "Personal" es cualquier persona, sea cual fuere su responsabilidad y su especialidad, que presta sus servicios en el centro.*

---

---

### **Subcriterio 3b**

**Cómo la experiencia y capacidades de las personas se mantienen y desarrollan por medio de su formación y cualificación.**

---

---

#### **Áreas:**

- Se detecta y se aprovecha la capacitación del personal para cubrir las necesidades del centro educativo.
- Se potencia el desarrollo profesional de acuerdo con las necesidades del centro educativo.
- Se promueven y aplican los planes de formación.
- Se incorpora la cultura de la gestión de calidad a los planes de formación.
- Se fomenta la formación continua.
- Se asume el trabajo en equipo como base para el desarrollo del personal en el centro educativo.
- Se revisa la efectividad del plan de formación.

## Matriz 1. Agentes

Enfoque	0%	25%	50%	75%	100%
Fundamentado	Sin muestras o anecdóticas	Algunas muestras	Muestras claras	Numerosas muestras	Muestras evidentes y numerosas
Sistemático	Sin muestras o anecdóticas	Algunas muestras	Muestras claras	Numerosas muestras	Muestras evidentes y numerosas
Preventivo	Sin muestras o anecdóticas	Algunas muestras	Muestras claras	Numerosas muestras	Muestras evidentes y numerosas
Se revisa con periodicidad	Sin muestras o anecdóticas	Algunas muestras	Regularmente	Regularmente respecto a su eficacia	Muestras evidentes y numerosas
Se implantan mejoras	Sin muestras o anecdóticas	Algunas muestras	Muestras claras	Numerosas muestras	Muestras evidentes y numerosas
Está integrado en el trabajo ordinario	Sin muestras o anecdóticas	Algunas muestras	Muestras de integración en bastantes áreas	Claras muestras de integración en muchas áreas	Totalmente integrado en el trabajo ordinario
<b>Puntuación enfoque</b>					

Despliegue	0%	25%	50%	75%	100%
Vertical	Utilidad escasa	Aplicada a 1/4 del potencial	Aplicada a 1/2 del potencial	Aplicada a 3/4 del potencial	Aplicada a todo el potencial
Horizontal	Utilidad escasa	Aplicada a 1/4 del potencial	Aplicada a 1/2 del potencial	Aplicada a 3/4 del potencial	Aplicada a todo el potencial
A todos los procesos relevantes	Utilidad escasa	Aplicada a 1/4 del potencial	Aplicada a 1/2 del potencial	Aplicada a 3/4 del potencial	Aplicada a todo el potencial
A todos los productos y servicios	Utilidad escasa	Aplicada a 1/4 del potencial	Aplicada a 1/2 del potencial	Aplicada a 3/4 del potencial	Aplicada a todo el potencial
<b>Puntuación despliegue</b>			<b>Puntuación global</b>		

Puntos fuertes	Áreas de mejora
Muestras o evidencias:	

## **Criterio    Gestión del Personal**



*Cómo el centro educativo utiliza el pleno potencial de su personal para mejorar continuamente. "Personal" es cualquier persona, sea cual fuere su responsabilidad y su especialidad, que presta sus servicios en el centro.*

---

---

### **Subcriterio 3c**

**Cómo el Equipo Directivo, los órganos de coordinación docente y el resto del personal se ponen de acuerdo sobre objetivos y revisan continuamente el desempeño de sus funciones.**

---

---

#### **Áreas:**

- Se concilian los objetivos individuales y de equipo con los objetivos del centro educativo.
- Se revisan y actualizan los objetivos de las personas y de los equipos.
- Se evalúa al personal y se le ayuda a mejorar sus resultados.

## Matriz 1. Agentes

Enfoque	0%	25%	50%	75%	100%
Fundamentado	Sin muestras o anecdóticas	Algunas muestras	Muestras claras	Numerosas muestras	Muestras evidentes y numerosas
Sistemático	Sin muestras o anecdóticas	Algunas muestras	Muestras claras	Numerosas muestras	Muestras evidentes es y numerosas
Preventivo	Sin muestras o anecdóticas	Algunas muestras	Muestras claras	Numerosas muestras	Muestras evidentes y numerosas
Se revisa con periodicidad	Sin muestras o anecdóticas	Algunas muestras	Regularmente	Regularmente respecto a su eficacia	Muestras evidentes y numerosas
Se implantan mejoras	Sin muestras o anecdóticas	Algunas muestras	Muestras claras	Numerosas muestras	Muestras evidentes y numerosas
Está integrado en el trabajo ordinario	Sin muestras o anecdóticas	Algunas muestras	Muestras de integración en bastantes áreas	Claras muestras de integración en muchas áreas	Totalmente integrado en el trabajo ordinario
<b>Puntuación enfoque</b>					

Despliegue	0%	25%	50%	75%	100%
Vertical	Utilidad escasa	Aplicada a 1/4 del potencial	Aplicada a 1/2 del potencial	Aplicada a 3/4 del potencial	Aplicada a todo el potencial
Horizontal	Utilidad escasa	Aplicada a 1/4 del potencial	Aplicada a 1/2 del potencial	Aplicada a 3/4 del potencial	Aplicada a todo el potencial
A todos los procesos relevantes	Utilidad escasa	Aplicada a 1/4 del potencial	Aplicada a 1/2 del potencial	Aplicada a 3/4 del potencial	Aplicada a todo el potencial
A todos los productos y servicios	Utilidad escasa	Aplicada a 1/4 del potencial	Aplicada a 1/2 del potencial	Aplicada a 3/4 del potencial	Aplicada a todo el potencial
<b>Puntuación despliegue</b>			<b>Puntuación global</b>		

Puntos fuertes	Áreas de mejora
Muestras o evidencias:	

## **Criterio    Gestión del Personal**



*Cómo el centro educativo utiliza el pleno potencial de su personal para mejorar continuamente. "Personal" es cualquier persona, sea cual fuere su responsabilidad y su especialidad, que presta sus servicios en el centro.*

---

---

### **Subcriterio 3d**

**Cómo el centro educativo promueve la implicación y participación de todo su personal en la mejora continua y le reconoce y faculta para tomar decisiones.**

---

---

#### **Áreas:**

- Se estimula al personal para participar en acciones de mejora.
- Se utilizan todas las actividades del centro educativo para fomentar *la participación del personal en la mejora continua.*
- Se apoya la formación del personal en la gestión de calidad.
- Se apoyan las iniciativas de mejora surgidas de los distintos equipos docentes y del resto del personal.
- Se promueve la concienciación y participación del personal en temas transversales.
- Los individuos y equipos contribuyen a la mejora de la calidad.
- Se faculta al personal para tomar decisiones y se evalúa su eficacia.
- Se reconoce al personal por su participación en la mejora continua.

## Matriz 1. Agentes

Enfoque	0%	25%	50%	75%	100%
Fundamentado	Sin muestras o anecdóticas	Algunas muestras	Muestras claras	Numerosas muestras	Muestras evidentes y numerosas
Sistemático	Sin muestras o anecdóticas	Algunas muestras	Muestras claras	Numerosas muestras	Muestras evidentes es y numerosas
Preventivo	Sin muestras o anecdóticas	Algunas muestras	Muestras claras	Numerosas muestras	Muestras evidentes y numerosas
Se revisa con periodicidad	Sin muestras o anecdóticas	Algunas muestras	Regularmente	Regularmente respecto a su eficacia	Muestras evidentes y numerosas
Se implantan mejoras	Sin muestras o anecdóticas	Algunas muestras	Muestras claras	Numerosas muestras	Muestras evidentes y numerosas
Está integrado en el trabajo ordinario	Sin muestras o anecdóticas	Algunas muestras	Muestras de integración en bastantes áreas	Claras muestras de integración en muchas áreas	Totalmente integrado en el trabajo ordinario
<b>Puntuación enfoque</b>					

Despliegue	0%	25%	50%	75%	100%
Vertical	Utilidad escasa	Aplicada a 1/4 del potencial	Aplicada a 1/2 del potencial	Aplicada a 3/4 del potencial	Aplicada a todo el potencial
Horizontal	Utilidad escasa	Aplicada a 1/4 del potencial	Aplicada a 1/2 del potencial	Aplicada a 3/4 del potencial	Aplicada a todo el potencial
A todos los procesos relevantes	Utilidad escasa	Aplicada a 1/4 del potencial	Aplicada a 1/2 del potencial	Aplicada a 3/4 del potencial	Aplicada a todo el potencial
A todos los productos y servicios	Utilidad escasa	Aplicada a 1/4 del potencial	Aplicada a 1/2 del potencial	Aplicada a 3/4 del potencial	Aplicada a todo el potencial
<b>Puntuación despliegue</b>			<b>Puntuación global</b>		

Puntos fuertes	Áreas de mejora
Muestras o evidencias:	

## **Criterio    Gestión del Personal**

*Cómo el centro educativo utiliza el pleno potencial de su personal para mejorar continuamente. "Personal" es cualquier persona, sea cual fuere su responsabilidad y su especialidad, que presta sus servicios en el centro.*

---

---

### **Subcriterio 3e**

**Cómo se consigue una comunicación efectiva, ascendente, descendente y lateral.**

---

---

#### **Áreas:**

- El Equipo Directivo y los responsables reciben información del personal.
- El Equipo Directivo y los responsables transmiten información al personal.
- Se identifican las necesidades de comunicación del centro educativo.
- Se consigue la comunicación lateral entre personas, unidades y equipos del centro educativo.
- Se evalúa y mejora la efectividad de la comunicación.



## Matriz 1. Agentes

Enfoque	0%	25%	50%	75%	100%
Fundamentado	Sin muestras o anecdóticas	Algunas muestras	Muestras claras	Numerosas muestras	Muestras evidentes y numerosas
Sistemático	Sin muestras o anecdóticas	Algunas muestras	Muestras claras	Numerosas muestras	Muestras evidentes y numerosas
Preventivo	Sin muestras o anecdóticas	Algunas muestras	Muestras claras	Numerosas muestras	Muestras evidentes y numerosas
Se revisa con periodicidad	Sin muestras o anecdóticas	Algunas muestras	Regularmente	Regularmente respecto a su eficacia	Muestras evidentes y numerosas
Se implantan mejoras	Sin muestras o anecdóticas	Algunas muestras	Muestras claras	Numerosas muestras	Muestras evidentes y numerosas
Está integrado en el trabajo ordinario	Sin muestras o anecdóticas	Algunas muestras	Muestras de integración en bastantes áreas	Claras muestras de integración en muchas áreas	Totalmente integrado en el trabajo ordinario
<b>Puntuación enfoque</b>					

Despliegue	0%	25%	50%	75%	100%
Vertical	Utilidad escasa	Aplicada a 1/4 del potencial	Aplicada a 1/2 del potencial	Aplicada a 3/4 del potencial	Aplicada a todo el potencial
Horizontal	Utilidad escasa	Aplicada a 1/4 del potencial	Aplicada a 1/2 del potencial	Aplicada a 3/4 del potencial	Aplicada a todo el potencial
A todos los procesos relevantes	Utilidad escasa	Aplicada a 1/4 del potencial	Aplicada a 1/2 del potencial	Aplicada a 3/4 del potencial	Aplicada a todo el potencial
A todos los productos y servicios	Utilidad escasa	Aplicada a 1/4 del potencial	Aplicada a 1/2 del potencial	Aplicada a 3/4 del potencial	Aplicada a todo el potencial
<b>Puntuación despliegue</b>			<b>Puntuación global</b>		

Puntos fuertes	Áreas de mejora
Muestras o evidencias:	

## **Criterio    Gestión del Personal**

*Cómo el centro educativo utiliza el pleno potencial de su personal para mejorar continuamente. "Personal" es cualquier persona, sea cual fuere su responsabilidad y su especialidad, que presta sus servicios en el centro.*

---

---

### **Subcriterio 3f**

**Cómo el centro educativo se preocupa por su personal y lo respeta.**

---

---

#### **Áreas:**

- Valora a cada uno de los miembros del centro como persona.
- Considera al personal como fuente de aportaciones y generación de recursos.
- Fomenta un ambiente de confianza y de solidaridad mutua.
- Tiene en consideración la situación física, psíquica y familiar de cada persona en la organización del trabajo.
- Fomenta la concienciación e implicación en temas de salud, seguridad, medio ambiente y entorno.
- Fomenta actividades sociales y culturales
- Proporciona instalaciones y servicios.

## Matriz 1. Agentes

Enfoque	0%	25%	50%	75%	100%
Fundamentado	Sin muestras o anecdóticas	Algunas muestras	Muestras claras	Numerosas muestras	Muestras evidentes y numerosas
Sistemático	Sin muestras o anecdóticas	Algunas muestras	Muestras claras	Numerosas muestras	Muestras evidentes y numerosas
Preventivo	Sin muestras o anecdóticas	Algunas muestras	Muestras claras	Numerosas muestras	Muestras evidentes y numerosas
Se revisa con periodicidad	Sin muestras o anecdóticas	Algunas muestras	Regularmente	Regularmente respecto a su eficacia	Muestras evidentes y numerosas
Se implantan mejoras	Sin muestras o anecdóticas	Algunas muestras	Muestras claras	Numerosas muestras	Muestras evidentes y numerosas
Está integrado en el trabajo ordinario	Sin muestras o anecdóticas	Algunas muestras	Muestras de integración en bastantes áreas	Claras muestras de integración en muchas áreas	Totalmente integrado en el trabajo ordinario.
<b>Puntuación enfoque</b>					

Despliegue	0%	25%	50%	75%	100%
Vertical	Utilidad escasa	Aplicada a 1/4 del potencial	Aplicada a 1/2 del potencial	Aplicada a 3/4 del potencial	Aplicada a todo el potencial
Horizontal	Utilidad escasa	Aplicada a 1/4 del potencial	Aplicada a 1/2 del potencial	Aplicada a 3/4 del potencial	Aplicada a todo el potencial
A todos los procesos relevantes	Utilidad escasa	Aplicada a 1/4 del potencial	Aplicada a 1/2 del potencial	Aplicada a 3/4 del potencial	Aplicada a todo el potencial
A todos los productos y servicios	Utilidad escasa	Aplicada a 1/4 del potencial	Aplicada a 1/2 del potencial	Aplicada a 3/4 del potencial	Aplicada a todo el potencial
<b>Puntuación despliegue</b>			<b>Puntuación global</b>		

Puntos fuertes	Áreas de mejora
Muestras o evidencias:	

## **Criterio Recursos**

*Cómo el centro educativo utiliza sus recursos para el desarrollo de su planificación y estrategia y la mejora continua de su gestión.*

---

---

### **Subcriterio 4a**

**Cómo se gestionan los recursos económicos y financieros.**

---

---

#### **Áreas:**

- Se gestionan los recursos económico-financieros para apoyar la planificación y la estrategia, y se definen los indicadores adecuados.
- Se identifican, contabilizan y establecen objetivos y se analizan tendencias en lo relativo a costes de calidad.
- Se exploran nuevas actividades o usos del centro para la obtención de recursos.
- Se establecen y gestionan programas cofinanciados.
- Se evalúan las decisiones de inversión y sus riesgos.
- Se revisan y mejoran las estrategias y prácticas económico-financieras.

## Matriz 1. Agentes

Enfoque	0%	25%	50%	75%	100%
Fundamentado	Sin muestras o anecdóticas	Algunas muestras	Muestras claras	Numerosas muestras	Muestras evidentes y numerosas
Sistemático	Sin muestras o anecdóticas	Algunas muestras	Muestras claras	Numerosas muestras	Muestras evidentes y numerosas
Preventivo	Sin muestras o anecdóticas	Algunas muestras	Muestras claras	Numerosas muestras	Muestras evidentes y numerosas
Se revisa con periodicidad	Sin muestras o anecdóticas	Algunas muestras	Regularmente	Regularmente respecto a su eficacia	Muestras evidentes y numerosas
Se implantan mejoras	Sin muestras o anecdóticas	Algunas muestras	Muestras claras	Numerosas muestras	Muestras evidentes y numerosas
Está integrado en el trabajo ordinario	Sin muestras o anecdóticas	Algunas muestras	Muestras de integración en bastantes áreas	Claras muestras de integración en muchas áreas	Totalmente integrado en el trabajo ordinario
<b>Puntuación enfoque</b>					

Despliegue	0%	25%	50%	75%	100%
Vertical	Utilidad escasa	Aplicada a 1/4 del potencial	Aplicada a 1/2 del potencial	Aplicada a 3/4 del potencial	Aplicada a todo el potencial
Horizontal	Utilidad escasa	Aplicada a 1/4 del potencial	Aplicada a 1/2 del potencial	Aplicada a 3/4 del potencial	Aplicada a todo el potencial
A todos los procesos relevantes	Utilidad escasa	Aplicada a 1/4 del potencial	Aplicada a 1/2 del potencial	Aplicada a 3/4 del potencial	Aplicada a todo el potencial
A todos los productos y servicios	Utilidad escasa	Aplicada a 1/4 del potencial	Aplicada a 1/2 del potencial	Aplicada a 3/4 del potencial	Aplicada a todo el potencial
<b>Puntuación despliegue</b>			<b>Puntuación global</b>		

Puntos fuertes	Áreas de mejora
Muestras o evidencias:	

## **Criterio Recursos**

*Cómo el centro educativo utiliza sus recursos para el desarrollo de su planificación y estrategia y la mejora continua de su gestión.*

---

---

### **Subcriterio 4b**

**Cómo se gestionan los recursos de información.**

---

---

#### **Áreas:**

- Se gestiona el sistema de entrada y salida de la información en función de la estrategia y la planificación del centro educativo.
- Se mantiene la información actualizada y se asegura su validez e integridad.
- Se accede a la información y se permite su uso al personal del centro educativo.
- Se establecen relaciones entre los datos almacenados y se permiten enlaces con la información procedente de fuentes externas al centro educativo sea o no de la propia organización.
- Se prepara la información para el uso de los clientes del centro educativo.
- Se recoge, almacena y usa la información sobre la investigación o innovación educativa.

## Matriz 1. Agentes

Enfoque	0%	25%	50%	75%	100%
Fundamentado	Sin muestras o anecdóticas	Algunas muestras	Muestras claras	Numerosas muestras	Muestras evidentes y numerosas
Sistemático	Sin muestras o anecdóticas	Algunas muestras	Muestras claras	Numerosas muestras	Muestras evidentes y numerosas
Preventivo	Sin muestras o anecdóticas	Algunas muestras	Muestras claras	Numerosas muestras	Muestras evidentes y numerosas
Se revisa con periodicidad	Sin muestras o anecdóticas	Algunas muestras	Regularmente	Regularmente respecto a su eficacia	Muestras evidentes y numerosas
Se implantan mejoras	Sin muestras o anecdóticas	Algunas muestras	Muestras claras	Numerosas muestras	Muestras evidentes y numerosas
Está integrado en el trabajo ordinario	Sin muestras o anecdóticas	Algunas muestras	Muestras de integración en bastantes áreas	Claras muestras de integración en muchas áreas	Totalmente integrado en el trabajo ordinario
<b>Puntuación enfoque</b>					

Despliegue	0%	25%	50%	75%	100%
Vertical	Utilidad escasa	Aplicada a 1/4 del potencial	Aplicada a 1/2 del potencial	Aplicada a 3/4 del potencial	Aplicada a todo el potencial
Horizontal	Utilidad escasa	Aplicada a 1/4 del potencial	Aplicada a 1/2 del potencial	Aplicada a 3/4 del potencial	Aplicada a todo el potencial
A todos los procesos relevantes	Utilidad escasa	Aplicada a 1/4 del potencial	Aplicada a 1/2 del potencial	Aplicada a 3/4 del potencial	Aplicada a todo el potencial
A todos los productos y servicios	Utilidad escasa	Aplicada a 1/4 del potencial	Aplicada a 1/2 del potencial	Aplicada a 3/4 del potencial	Aplicada a todo el potencial
<b>Puntuación despliegue</b>			<b>Puntuación global</b>		

Puntos fuertes	Áreas de mejora
Muestras o evidencias:	

## **Criterio Recursos**

*Cómo el centro educativo utiliza sus recursos para el desarrollo de su planificación y estrategia y la mejora continua de su gestión.*

---

---

### **Subcriterio 4c**

**Cómo se gestionan los materiales y las relaciones con los proveedores.**

---

---

#### **Áreas:**

- El centro educativo desarrolla las relaciones con los proveedores de acuerdo con su planificación y estrategia.
- Se implica a los proveedores para conseguir una reducción de costes en beneficio de ambos.
- Se catalogan y registran los diferentes tipos de suministros en función de los volúmenes e importancia.
- El centro educativo evita el despilfarro.
- Se hacen disminuir y se reciclan los residuos.



## Matriz 1. Agentes

Enfoque	0%	25%	50%	75%	100%
Fundamentado	Sin muestras o anecdóticas	Algunas muestras	Muestras claras	Numerosas muestras	Muestras evidentes y numerosas
Sistemático	Sin muestras o anecdóticas	Algunas muestras	Muestras claras	Numerosas muestras	Muestras evidentes y numerosas
Preventivo	Sin muestras o anecdóticas	Algunas muestras	Muestras claras	Numerosas muestras	Muestras evidentes y numerosas
Se revisa con periodicidad	Sin muestras o anecdóticas	Algunas muestras	Regularmente	Regularmente respecto a su eficacia	Muestras evidentes y numerosas
Se implantan mejoras	Sin muestras o anecdóticas	Algunas muestras	Muestras claras	Numerosas muestras	Muestras evidentes y numerosas
Está integrado en el trabajo ordinario	Sin muestras o anecdóticas	Algunas muestras	Muestras de integración en bastantes áreas	Claras muestras de integración en muchas áreas	Totalmente integrado en el trabajo ordinario
<b>Puntuación enfoque</b>					

Despliegue	0%	25%	50%	75%	100%
Vertical	Utilidad escasa	Aplicada a 1/4 del potencial	Aplicada a 1/2 del potencial	Aplicada a 3/4 del potencial	Aplicada a todo el potencial
Horizontal	Utilidad escasa	Aplicada a 1/4 del potencial	Aplicada a 1/2 del potencial	Aplicada a 3/4 del potencial	Aplicada a todo el potencial
A todos los procesos relevantes	Utilidad escasa	Aplicada a 1/4 del potencial	Aplicada a 1/2 del potencial	Aplicada a 3/4 del potencial	Aplicada a todo el potencial
A todos los productos y servicios	Utilidad escasa	Aplicada a 1/4 del potencial	Aplicada a 1/2 del potencial	Aplicada a 3/4 del potencial	Aplicada a todo el potencial
<b>Puntuación despliegue</b>			<b>Puntuación global</b>		

Puntos fuertes	Áreas de mejora
Muestras o evidencias:	

## **Criterio Recursos**



*Cómo el centro educativo utiliza sus recursos para el desarrollo de su planificación y estrategia y la mejora continua de su gestión.*

---

---

### **Subcriterio 4d**

**Cómo se gestionan los edificios y los equipos.**

---

---

#### **Áreas:**

- Se utilizan los edificios y los equipos de acuerdo con la planificación y la estrategia.
- Se tiene en cuenta la mejora continua en la gestión de los edificios y los equipos .
- Se desarrollan usos alternativos de los edificios y los equipos con el fin de que el centro educativo y sus clientes los aprovechen mejor.
- Se buscan equipos innovadores para la mejora continua del centro educativo.
- Se tiene en cuenta el impacto en el personal del centro (incluida su salud laboral) y en la comunidad en el uso de los edificios y los equipos.
- Se mantienen en buen estado los edificios y los equipos para mejorar el rendimiento total durante su ciclo de vida.
- Se adecuan los edificios a las necesidades de los clientes.

## Matriz 1. Agentes

Enfoque	0%	25%	50%	75%	100%
Fundamentado	Sin muestras o anecdóticas	Algunas muestras	Muestras claras	Numerosas muestras	Muestras evidentes y numerosas
Sistemático	Sin muestras o anecdóticas	Algunas muestras	Muestras claras	Numerosas muestras	Muestras evidentes y numerosas
Preventivo	Sin muestras o anecdóticas	Algunas muestras	Muestras claras	Numerosas muestras	Muestras evidentes y numerosas
Se revisa con periodicidad	Sin muestras o anecdóticas	Algunas muestras	Regularmente	Regularmente respecto a su eficacia	Muestras evidentes y numerosas
Se implantan mejoras	Sin muestras o anecdóticas	Algunas muestras	Muestras claras	Numerosas muestras	Muestras evidentes y numerosas
Está integrado en el trabajo ordinario	Sin muestras o anecdóticas	Algunas muestras	Muestras de integración en bastantes áreas	Claras muestras de integración en muchas áreas	Totalmente integrado en el trabajo ordinario
<b>Puntuación enfoque</b>					

Despliegue	0%	25%	50%	75%	100%
Vertical	Utilidad escasa	Aplicada a 1/4 del potencial	Aplicada a 1/2 del potencial	Aplicada a 3/4 del potencial	Aplicada a todo el potencial
Horizontal	Utilidad escasa	Aplicada a 1/4 del potencial	Aplicada a 1/2 del potencial	Aplicada a 3/4 del potencial	Aplicada a todo el potencial
A todos los procesos relevantes	Utilidad escasa	Aplicada a 1/4 del potencial	Aplicada a 1/2 del potencial	Aplicada a 3/4 del potencial	Aplicada a todo el potencial
A todos los productos y servicios	Utilidad escasa	Aplicada a 1/4 del potencial	Aplicada a 1/2 del potencial	Aplicada a 3/4 del potencial	Aplicada a todo el potencial
<b>Puntuación despliegue</b>			<b>Puntuación global</b>		

Puntos fuertes	Áreas de mejora
Muestras o evidencias:	

## **Criterio Recursos**

# 4

*Cómo el centro educativo utiliza sus recursos para el desarrollo de su planificación y estrategia y la mejora continua de su gestión.*

---

---

### **Subcriterio 4e**

**Cómo se gestiona la tecnología y la propiedad intelectual.**

---

---

#### **Áreas:**

- El desarrollo tecnológico apoya la planificación y la estrategia.
- Se usa la tecnología existente para mejorar los resultados del centro educativo.
- Se identifican las tecnologías alternativas y emergentes y se evalúan e incorporan de acuerdo con la política y la estrategia y con su impacto en el centro educativo, en sus clientes e interesados.
- Se armoniza el desarrollo de las destrezas y capacitación del personal con el desarrollo de la tecnología, con el fin de utilizarla eficazmente.
- Se controla la tecnología en favor de una mejora en los procesos, métodos pedagógicos y de información y otros sistemas.
- Se alienta la investigación y la innovación pedagógica.
- Se investiga para encontrar mejores soluciones, o se recogen alternativas desarrolladas fuera del centro educativo que resulten convenientes para las tareas propias.
- Se seleccionan las tecnologías más acordes con la planificación y estrategia del centro educativo.
- Se protege la propiedad intelectual y se utiliza en beneficio del centro educativo y sus clientes.

## Matriz 1. Agentes

Enfoque	0%	25%	50%	75%	100%
Fundamentado	Sin muestras o anecdóticas	Algunas muestras	Muestras claras	Numerosas muestras	Muestras evidentes y numerosas
Sistemático	Sin muestras o anecdóticas	Algunas muestras	Muestras claras	Numerosas muestras	Muestras evidentes y numerosas
Preventivo	Sin muestras o anecdóticas	Algunas muestras	Muestras claras	Numerosas muestras	Muestras evidentes y numerosas
Se revisa con periodicidad	Sin muestras o anecdóticas	Algunas muestras	Regularmente	Regularmente respecto a su eficacia	Muestras evidentes y numerosas
Se implantan mejoras	Sin muestras o anecdóticas	Algunas muestras	Muestras claras	Numerosas muestras	Muestras evidentes y numerosas
Está integrado en el trabajo ordinario	Sin muestras o anecdóticas	Algunas muestras	Muestras de integración en bastantes áreas	Claras muestras de integración en muchas áreas	Totalmente integrado en el trabajo ordinario
<b>Puntuación enfoque</b>					

Despliegue	0%	25%	50%	75%	100%
Vertical	Utilidad escasa	Aplicada a 1/4 del potencial	Aplicada a 1/2 del potencial	Aplicada a 3/4 del potencial	Aplicada a todo el potencial
Horizontal	Utilidad escasa	Aplicada a 1/4 del potencial	Aplicada a 1/2 del potencial	Aplicada a 3/4 del potencial	Aplicada a todo el potencial
A todos los procesos relevantes	Utilidad escasa	Aplicada a 1/4 del potencial	Aplicada a 1/2 del potencial	Aplicada a 3/4 del potencial	Aplicada a todo el potencial
A todos los productos y servicios	Utilidad escasa	Aplicada a 1/4 del potencial	Aplicada a 1/2 del potencial	Aplicada a 3/4 del potencial	Aplicada a todo el potencial
<b>Puntuación despliegue</b>			<b>Puntuación global</b>		

Puntos fuertes	Áreas de mejora
Muestras o evidencias:	

## **Criterio    Procesos**

*Cómo el centro educativo identifica, gestiona, revisa y corrige los procesos para asegurar la mejora continua en todas sus actividades.*

---

---

### **Subcriterio 5a**

**Cómo se identifican los procesos críticos para el éxito del centro.**

---

---

#### **Áreas:**

- Se definen los procesos críticos.
- Se identifican.
- Se resuelven las cuestiones de comunicación anejas.
- Se evalúa su impacto en el centro educativo.

Los procesos críticos en un centro educativo serían los siguientes:

- La investigación de las necesidades de los clientes y del personal.
- La planificación y el desarrollo del currículo en diferentes niveles de concreción.
- Los procesos de enseñanza y aprendizaje.
- La evaluación de los alumnos y de los procesos de enseñanza y aprendizaje.
- El desarrollo de las actividades extraescolares y complementarias.
- La relación con las autoridades educativas y otras instituciones.
- La gestión administrativa: matrícula y registro de las calificaciones de los alumnos, comunicaciones a las familias, cumplimentación de expedientes.
- La gestión económica: elaboración, aplicación y justificación del presupuesto.
- El inventario y control del material.
- Los procesos de coordinación y toma de decisiones: reuniones.
- La gestión de la convivencia de los alumnos.
- La gestión de la salud y de la seguridad de las personas.
- El mantenimiento de las instalaciones y equipos.
- La evaluación del grado de satisfacción de los clientes y del personal del centro educativo.

## Matriz 1. Agentes

Enfoque	0%	25%	50%	75%	100%
Fundamentado	Sin muestras o anecdóticas	Algunas muestras	Muestras claras	Numerosas muestras	Muestras evidentes y numerosas
Sistemático	Sin muestras o anecdóticas	Algunas muestras	Muestras claras	Numerosas muestras	Muestras evidentes es y numerosas
Preventivo	Sin muestras o anecdóticas	Algunas muestras	Muestras claras	Numerosas muestras	Muestras evidentes y numerosas
Se revisa con periodicidad	Sin muestras o anecdóticas	Algunas muestras	Regularmente	Regularmente respecto a su eficacia	Muestras evidentes y numerosas
Se implantan mejoras	Sin muestras o anecdóticas	Algunas muestras	Muestras claras	Numerosas muestras	Muestras evidentes y numerosas
Está integrado en el trabajo ordinario	Sin muestras o anecdóticas	Algunas muestras	Muestras de integración en bastantes áreas	Claras muestras de integración en muchas áreas	Totalmente integrado en el trabajo ordinario
<b>Puntuación enfoque</b>					

Despliegue	0%	25%	50%	75%	100%
Vertical	Utilidad escasa	Aplicada a 1/4 del potencial	Aplicada a 1/2 del potencial	Aplicada a 3/4 del potencial	Aplicada a todo el potencial
Horizontal	Utilidad escasa	Aplicada a 1/4 del potencial	Aplicada a 1/2 del potencial	Aplicada a 3/4 del potencial	Aplicada a todo el potencial
A todos los procesos relevantes	Utilidad escasa	Aplicada a 1/4 del potencial	Aplicada a 1/2 del potencial	Aplicada a 3/4 del potencial	Aplicada a todo el potencial
A todos los productos y servicios	Utilidad escasa	Aplicada a 1/4 del potencial	Aplicada a 1/2 del potencial	Aplicada a 3/4 del potencial	Aplicada a todo el potencial
<b>Puntuación despliegue</b>			<b>Puntuación global</b>		

Puntos fuertes	Áreas de mejora
Muestras o evidencias:	

## **Criterio    Procesos**

5

*Cómo el centro educativo identifica, gestiona, revisa y corrige los procesos para asegurar la mejora continua en todas sus actividades.*

---

---

### **Subcriterio 5b**

**Cómo gestiona el centro educativo sistemáticamente sus procesos.**

---

---

#### **Áreas:**

- Se designan los responsables de los procesos y se definen sus tareas.
- Se definen los estándares sobre los indicadores de resultados y se supervisa su consecución.
- Se establecen indicadores de resultados en la gestión de cada proceso.



## Matriz 1. Agentes

Enfoque	0%	25%	50%	75%	100%
Fundamentado	Sin muestras o anecdóticas	Algunas muestras	Muestras claras	Numerosas muestras	Muestras evidentes y numerosas
Sistemático	Sin muestras o anecdóticas	Algunas muestras	Muestras claras	Numerosas muestras	Muestras evidentes es y numerosas
Preventivo	Sin muestras o anecdóticas	Algunas muestras	Muestras claras	Numerosas muestras	Muestras evidentes y numerosas
Se revisa con periodicidad	Sin muestras o anecdóticas	Algunas muestras	Regularmente	Regularmente respecto a su eficacia	Muestras evidentes y numerosas
Se implantan mejoras	Sin muestras o anecdóticas	Algunas muestras	Muestras claras	Numerosas muestras	Muestras evidentes y numerosas
Está integrado en el trabajo ordinario	Sin muestras o anecdóticas	Algunas muestras	Muestras de integración en bastantes áreas	Claros muestras de integración en muchas áreas	Totalmente integrado en el trabajo ordinario
<b>Puntuación enfoque</b>					

Despliegue	0%	25%	50%	75%	100%
Vertical	Utilidad escasa	Aplicada a 1/4 del potencial	Aplicada a 1/2 del potencial	Aplicada a 3/4 del potencial	Aplicada a todo el potencial
Horizontal	Utilidad escasa	Aplicada a 1/4 del potencial	Aplicada a 1/2 del potencial	Aplicada a 3/4 del potencial	Aplicada a todo el potencial
A todos los procesos relevantes	Utilidad escasa	Aplicada a 1/4 del potencial	Aplicada a 1/2 del potencial	Aplicada a 3/4 del potencial	Aplicada a todo el potencial
A todos los productos y servicios	Utilidad escasa	Aplicada a 1/4 del potencial	Aplicada a 1/2 del potencial	Aplicada a 3/4 del potencial	Aplicada a todo el potencial
<b>Puntuación despliegue</b>			<b>Puntuación global</b>		

Puntos fuertes	Áreas de mejora
Muestras o evidencias:	

## **Criterio    Procesos**

*Cómo el centro educativo identifica, gestiona, revisa y corrige los procesos para asegurar la mejora continua en todas sus actividades.*

---

---

### **Subcriterio 5c**

**Cómo se revisan los procesos y se establecen los objetivos para su mejora.**

---

---

#### **Áreas:**

- Se identifican y establecen prioridades en las áreas y en los métodos de mejora.
- Se utiliza la información del personal, clientes, proveedores o interesados y Administración, así como los datos obtenidos de la *comparación con otros centros educativos que destaquen por sus logros en cada proceso*, para el establecimiento de los estándares de funcionamiento y objetivos de mejora.
- Se relacionan los planes de mejora actuales con las consecuciones obtenidas en el pasado.
- Se revisan los procesos críticos para el éxito del centro educativo.

## Matriz 1. Agentes

Enfoque	0%	25%	50%	75%	100%
Fundamentado	Sin muestras o anecdóticas	Algunas muestras	Muestras claras	Numerosas muestras	Muestras evidentes y numerosas
Sistemático	Sin muestras o anecdóticas	Algunas muestras	Muestras claras	Numerosas muestras	Muestras evidentes y numerosas
Preventivo	Sin muestras o anecdóticas	Algunas muestras	Muestras claras	Numerosas muestras	Muestras evidentes y numerosas
Se revisa con periodicidad	Sin muestras o anecdóticas	Algunas muestras	Regularmente	Regularmente respecto a su eficacia	Muestras evidentes y numerosas
Se implantan mejoras	Sin muestras o anecdóticas	Algunas muestras	Muestras claras	Numerosas muestras	Muestras evidentes y numerosas
Está integrado en el trabajo ordinario	Sin muestras o anecdóticas	Algunas muestras	Muestras de integración en bastantes áreas	Claras muestras de integración en muchas áreas	Totalmente integrado en el trabajo ordinario
<b>Puntuación enfoque</b>					

Despliegue	0%	25%	50%	75%	100%
Vertical	Utilidad escasa	Aplicada a 1/4 del potencial	Aplicada a 1/2 del potencial	Aplicada a 3/4 del potencial	Aplicada a todo el potencial
Horizontal	Utilidad escasa	Aplicada a 1/4 del potencial	Aplicada a 1/2 del potencial	Aplicada a 3/4 del potencial	Aplicada a todo el potencial
A todos los procesos relevantes	Utilidad escasa	Aplicada a 1/4 del potencial	Aplicada a 1/2 del potencial	Aplicada a 3/4 del potencial	Aplicada a todo el potencial
A todos los productos y servicios	Utilidad escasa	Aplicada a 1/4 del potencial	Aplicada a 1/2 del potencial	Aplicada a 3/4 del potencial	Aplicada a todo el potencial
<b>Puntuación despliegue</b>		<b>Puntuación global</b>			

Puntos fuertes:	Áreas de mejora:
Muestras o evidencias:	

## **Criterio    Procesos**

*Cómo el centro educativo identifica, gestiona, revisa y corrige los procesos para asegurar la mejora continua en todas sus actividades.*

---

---

### **Subcriterio 5d**

**Cómo se estimula en el centro educativo la innovación y creatividad en la mejora de procesos.**

---

---

#### **Áreas:**

- Se identifican, utilizan y potencian las habilidades creativas de todo el personal para contribuir a la mejora educativa.
- Se introducen y potencian nuevas formas de trabajo y nuevas tecnologías.
- Se modifican las estructuras organizativas para estimular la innovación y la creatividad.
- Se fomenta la formación del personal del centro educativo.
- Se estimula la innovación y la creatividad mediante el trabajo en equipo.
- Se utiliza la información de clientes, proveedores y otros interesados.

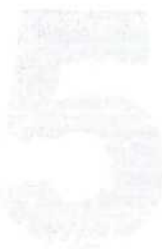
## Matriz 1. Agentes

Enfoque	0%	25%	50%	75%	100%
Fundamentado	Sin muestras o anecdóticas	Algunas muestras	Muestras claras	Numerosas muestras	Muestras evidentes y numerosas
Sistemático	Sin muestras o anecdóticas	Algunas muestras	Muestras claras	Numerosas muestras	Muestras evidentes y numerosas
Preventivo	Sin muestras o anecdóticas	Algunas muestras	Muestras claras	Numerosas muestras	Muestras evidentes y numerosas
Se revisa con periodicidad	Sin muestras o anecdóticas	Algunas muestras	Regularmente	Regularmente respecto a su eficacia	Muestras evidentes y numerosas
Se implantan mejoras	Sin muestras o anecdóticas	Algunas muestras	Muestras claras	Numerosas muestras	Muestras evidentes y numerosas
Está integrado en el trabajo ordinario	Sin muestras o anecdóticas	Algunas muestras	Muestras de integración en bastantes áreas	Claras muestras de integración en muchas áreas	Totalmente integrado en el trabajo ordinario
<b>Puntuación enfoque</b>					

Despliegue	0%	25%	50%	75%	100%
Vertical	Utilidad escasa	Aplicada a 1/4 del potencial	Aplicada a 1/2 del potencial	Aplicada a 3/4 del potencial	Aplicada a todo el potencial
Horizontal	Utilidad escasa	Aplicada a 1/4 del potencial	Aplicada a 1/2 del potencial	Aplicada a 3/4 del potencial	Aplicada a todo el potencial
A todos los procesos relevantes	Utilidad escasa	Aplicada a 1/4 del potencial	Aplicada a 1/2 del potencial	Aplicada a 3/4 del potencial	Aplicada a todo el potencial
A todos los productos y servicios	Utilidad escasa	Aplicada a 1/4 del potencial	Aplicada a 1/2 del potencial	Aplicada a 3/4 del potencial	Aplicada a todo el potencial
<b>Puntuación despliegue</b>			<b>Puntuación global</b>		

Puntos fuertes	Áreas de mejora
Muestras o evidencias:	

## **Criterio    Procesos**



*Cómo el centro educativo identifica, gestiona, revisa y corrige los procesos para asegurar la mejora continua en todas sus actividades.*

---

---

### **Subcriterio 5e**

**Cómo implanta el centro educativo los cambios de procesos y evalúa los beneficios.**

---

---

#### **Áreas:**

- Se acuerdan los métodos apropiados para la implantación de cambios de procesos.
- Se realizan experiencias piloto de los procesos nuevos o de los modificados y se controla su implantación y generalización, en su caso, a todo el centro educativo.
- Se comunican, interna y externamente, los cambios de procesos.
- Se forma al personal antes de la implantación del nuevo proceso.
- Se revisan los cambios de procesos para asegurar que se alcanzan los resultados previstos.

## Matriz 1. Agentes

Enfoque	0%	25%	50%	75%	100%
Fundamentado	Sin muestras o anecdóticas	Algunas muestras	Muestras claras	Numerosas muestras	Muestras evidentes y numerosas
Sistemático	Sin muestras o anecdóticas	Algunas muestras	Muestras claras	Numerosas muestras	Muestras evidentes y numerosas
Preventivo	Sin muestras o anecdóticas	Algunas muestras	Muestras claras	Numerosas muestras	Muestras evidentes y numerosas
Se revisa con periodicidad	Sin muestras o anecdóticas	Algunas muestras	Regularmente	Regularmente respecto a su eficacia	Muestras evidentes y numerosas
Se implantan mejoras	Sin muestras o anecdóticas	Algunas muestras	Muestras claras	Numerosas muestras	Muestras evidentes y numerosas
Está integrado en el trabajo ordinario	Sin muestras o anecdóticas	Algunas muestras	Muestras de integración en bastantes áreas	Claras muestras de integración en muchas áreas	Totalmente integrado en el trabajo ordinario
<b>Puntuación enfoque</b>					

Despliegue	0%	25%	50%	75%	100%
Vertical	Utilidad escasa	Aplicada a 1/4 del potencial	Aplicada a 1/2 del potencial	Aplicada a 3/4 del potencial	Aplicada a todo el potencial
Horizontal	Utilidad escasa	Aplicada a 1/4 del potencial	Aplicada a 1/2 del potencial	Aplicada a 3/4 del potencial	Aplicada a todo el potencial
A todos los procesos relevantes	Utilidad escasa	Aplicada a 1/4 del potencial	Aplicada a 1/2 del potencial	Aplicada a 3/4 del potencial	Aplicada a todo el potencial
A todos los productos y servicios	Utilidad escasa	Aplicada a 1/4 del potencial	Aplicada a 1/2 del potencial	Aplicada a 3/4 del potencial	Aplicada a todo el potencial
<b>Puntuación despliegue</b>			<b>Puntuación global</b>		

Puntos fuertes	Áreas de mejora
Muestras o evidencias:	

## **Criterio Satisfacción del cliente**

# 6

*Qué está logrando el centro educativo en lo relativo a la satisfacción de sus clientes, padres y alumnos.*

---

---

### **Subcriterio 6a**

**La percepción que tienen los padres y los alumnos de la formación que dispensa el centro educativo, de la calidad de sus servicios y de su relación con ellos.**

---

---

#### **Áreas:**

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



## Matriz 2. Resultados

Magnitud	0%	25%	50%	75%	100%
Tendencias	Sin resultados o anecdóticas	Tendencias positivas o resultados satisfactorios en algunas áreas	Tendencias positivas durante al menos tres años en algunas áreas	Tendencias fuertemente positivas durante al menos tres años en la mayoría de las áreas	Tendencias fuertemente positivas durante al menos cinco años en todas las áreas
Comparación con objetivos	Sin resultados o anecdóticas	Favorables en algunas áreas	Favorables en muchas áreas	Favorables en la mayoría de las áreas	Excelente en la mayoría de las áreas
Comparación con otras organizaciones		Sin resultados o anecdóticas	Algunas comparaciones en algunas áreas	Favorables en muchas áreas	Excelente en la mayoría de las áreas y el mejor en muchas
Resultados causados por el enfoque		Sin resultados o anecdóticas	Algunas muestras	Claras muestras	Claras y numerosas muestras
Puntuación magnitud					

Alcance	0%	25%	50%	75%	100%
Grado de cobertura	Ninguna acción o área relevante	Algunas acciones y áreas relevantes	Muchas acciones y áreas relevantes	La mayoría de las acciones y áreas relevantes	Todas las acciones y áreas relevantes
Puntuación alcance			Puntuación global		

Puntos fuertes	Áreas de mejora
Muestras o evidencias:	

## **Criterio Satisfacción del cliente**

# 6

*Qué está logrando el centro educativo en lo relativo a la satisfacción de sus clientes, padres y alumnos.*

---

---

### **Subcriterio 6b**

**Medidas complementarias relativas a la satisfacción de los clientes del centro.**

---

---

#### **Áreas:**

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

## Matriz 2. Resultados

Magnitud	0%	25%	50%	75%	100%
Tendencias	Sin resultados o anecdóticas	Tendencias positivas o resultados satisfactorios en algunas áreas	Tendencias positivas durante al menos tres años en algunas áreas	Tendencias fuertemente positivas durante al menos tres años en la mayoría de las áreas	Tendencias fuertemente positivas durante al menos cinco años en todas las áreas
Comparación con objetivos	Sin resultados o anecdóticas	Favorables en algunas áreas	Favorables en muchas áreas	Favorables en la mayoría de las áreas	Excelente en la mayoría de las áreas
Comparación con otras organizaciones		Sin resultados o anecdóticas	Algunas comparaciones en algunas áreas	Favorables en muchas áreas	Excelente en la mayoría de las áreas y el mejor en muchas
Resultados causados por el enfoque		Sin resultados o anecdóticas	Algunas muestras	Claras muestras	Claras y numerosas muestras
<b>Puntuación magnitud</b>					

Alcance	0%	25%	50%	75%	100%
Grado de cobertura	Ninguna acción o área relevante	Algunas acciones y áreas relevantes	Muchas acciones y áreas relevantes	La mayoría de las acciones y áreas relevantes	Todas las acciones y áreas relevantes
<b>Puntuación alcance</b>			<b>Puntuación global</b>		

Puntos fuertes	Áreas de mejora
----------------	-----------------

Muestras o evidencias:
------------------------

## **Criterio Satisfacción del personal**

*Qué consigue el centro educativo respecto a la satisfacción de su personal.*

---

---

### **Subcriterio 7a**

**La percepción que el personal (docente y no docente) tiene de su centro educativo.**

---

---

#### **Áreas:**

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

## Matriz 2. Resultados

Magnitud	0%	25%	50%	75%	100%
Tendencias:	Sin resultados o anecdóticas	Tendencias positivas o resultados satisfactorios en algunas áreas	Tendencias positivas durante al menos tres años en algunas áreas	Tendencias fuertemente positivas durante al menos tres años en la mayoría de las áreas	Tendencias fuertemente positivas durante al menos cinco años en todas las áreas
Comparación con objetivos	Sin resultados o anecdóticas	Favorables en algunas áreas	Favorables en muchas áreas	Favorables en la mayoría de las áreas	Excelente en la mayoría de las áreas
Comparación con otras organizaciones		Sin resultados o anecdóticas	Algunas comparaciones en algunas áreas	Favorables en muchas áreas	Excelente en la mayoría de las áreas y el mejor en muchas
Resultados causados por el enfoque		Sin resultados o anecdóticas	Algunas muestras	Claras muestras	Claras y numerosas muestras
<b>Puntuación magnitud</b>					

Alcance	0%	25%	50%	75%	100%
Grado de cobertura	Ninguna acción o área relevante	Algunas acciones y áreas relevantes	Muchas acciones y áreas relevantes	La mayoría de las acciones y áreas relevantes	Todas las acciones y áreas relevantes
<b>Puntuación alcance</b>			<b>Puntuación global</b>		

Puntos fuertes	Áreas de mejora
----------------	-----------------

Muestras o evidencias:
------------------------

## Criterio Satisfacción del personal



*Qué consigue el centro educativo respecto a la satisfacción de su personal.*

---

---

### Subcriterio 7b

**Medidas complementarias relacionadas con la satisfacción del personal.**

---

---

#### Áreas:

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

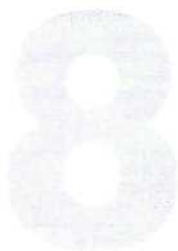
## Matriz 2. Resultados

Magnitud	0%	25%	50%	75%	100%
Tendencias	Sin resultados o anecdóticas	Tendencias positivas o resultados satisfactorios en algunas áreas	Tendencias positivas durante al menos tres años en algunas áreas	Tendencias fuertemente positivas durante al menos tres años en la mayoría de las áreas	Tendencias fuertemente positivas durante al menos cinco años en todas las áreas
Comparación con objetivos	Sin resultados o anecdóticas	Favorables en algunas áreas	Favorables en muchas áreas	Favorables en la mayoría de las áreas	Excelente en la mayoría de las áreas
Comparación con otras organizaciones		Sin resultados o anecdóticas	Algunas comparaciones en algunas áreas	Favorables en muchas áreas	Excelente en la mayoría de las áreas y el mejor en muchas
Resultados causados por el enfoque		Sin resultados o anecdóticas	Algunas muestras	Claras muestras	Claras y numerosas muestras
<b>Puntuación magnitud</b>					

Alcance	0%	25%	50%	75%	100%
Grado de cobertura	Ninguna acción o área relevante	Algunas acciones y áreas relevantes	Muchas acciones y áreas relevantes	La mayoría de las acciones y áreas relevantes	Todas las acciones y áreas relevantes
<b>Puntuación alcance</b>			<b>Puntuación global</b>		

Puntos fuertes	Áreas de mejora
Muestras o evidencias:	

## Criterio Impacto en la sociedad



*Qué consigue el centro educativo a la hora de satisfacer las necesidades y las expectativas de la sociedad en general, y de su entorno en particular.*

---

---

### Subcriterio 8a

La percepción que la sociedad en general tiene del centro educativo.

---

---

#### Áreas:

- Sus actividades como parte responsable de la sociedad:
  - *impacto en los niveles de empleo y economía local*
  - aportación de soluciones para la mejora de problemas del entorno
  - mejora de la calidad de vida en el propio entorno
  - comportamiento de los alumnos en el exterior
  - relación con autoridades locales.
- Implicación en las comunidades donde opera:
  - impacto en el nivel cultural del entorno inmediato y de la localidad
  - impacto en las relaciones con otros centros educativos
  - impacto en la relación con otras instituciones
  - impacto en el entorno de determinados programas (escuelas viajeras, intercambios, etc.).
- *Implicación activa en la sociedad, incluyendo:*
  - acciones de asistencia, prestación social y voluntariado
  - implicación en formación o educación
  - ayuda al deporte y al ocio
  - colaboración con otros proveedores de servicios
  - apertura del centro educativo a la comunidad
  - preocupación por el estudio y conocimiento de las cuestiones que interesan al entorno.
- Actividades encaminadas a reducir molestias y daños provocados por su funcionamiento:
  - comportamiento de los alumnos en el exterior
  - *riesgos en la circulación vial*
  - otros riesgos.
- Actividades e información sobre las mismas para contribuir a preservar y mantener recursos:
  - conservación de energía
  - cuidado de parques, jardines, calles, plazas y mobiliario urbano
  - utilización de materiales reciclados
  - reducción de residuos
  - utilización de materias primas
  - impacto en el medio ambiente.



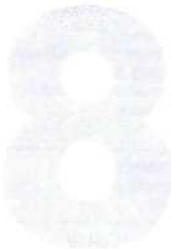
## Matriz 2. Resultados

Magnitud	0%	25%	50%	75%	100%
Tendencias	Sin resultados o anecdóticas	Tendencias positivas o resultados satisfactorios en algunas áreas	Tendencias positivas durante al menos tres años en algunas áreas	Tendencias fuertemente positivas durante al menos tres años en la mayoría de las áreas	Tendencias fuertemente positivas durante al menos cinco años en todas las áreas
Comparación con objetivos	Sin resultados o anecdóticas	Favorables en algunas áreas	Favorables en muchas áreas	Favorables en la mayoría de las áreas	Excelente en la mayoría de las áreas
Comparación con otras organizaciones		Sin resultados o anecdóticas	Algunas comparaciones en algunas áreas	Favorables en muchas áreas	Excelente en la mayoría de las áreas y el mejor en muchas
Resultados causados por el enfoque		Sin resultados o anecdóticas	Algunas muestras	Claras muestras	Claras y numerosas muestras
Puntuación magnitud					

Alcance	0%	25%	50%	75%	100%
Grado de cobertura	Ninguna acción o área relevante	Algunas acciones y áreas relevantes	Muchas acciones y áreas relevantes	La mayoría de las acciones y áreas relevantes	Todas las acciones y áreas relevantes
Puntuación alcance			Puntuación global		

Puntos fuertes	Áreas de mejora
Muestras o evidencias:	

## **Criterio    Impacto en la sociedad**



*Qué consigue el centro educativo para satisfacer las necesidades y las expectativas de la sociedad en general, y del entorno del centro en particular.*

---

---

### **Subcriterio 8b**

**Medidas adicionales relacionadas con el impacto del centro educativo en la sociedad.**

---

---

#### **Áreas:**

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

## Matriz 2. Resultados

Magnitud	0%	25%	50%	75%	100%
Tendencias	Sin resultados o anecdóticas	Tendencias positivas o resultados satisfactorios en algunas áreas	Tendencias positivas durante al menos tres años en algunas áreas	Tendencias fuertemente positivas durante al menos tres años en la mayoría de las áreas	Tendencias fuertemente positivas durante al menos cinco años en todas las áreas
Comparación con objetivos	Sin resultados o anecdóticas	Favorables en algunas áreas	Favorables en muchas áreas	Favorables en la mayoría de las áreas	Excelente en la mayoría de las áreas
Comparación con otras organizaciones		Sin resultados o anecdóticas	Algunas comparaciones en algunas áreas	Favorables en muchas áreas	Excelente en la mayoría de las áreas y el mejor en muchas
Resultados causados por el enfoque		Sin resultados o anecdóticas	Algunas muestras	Claras muestras	Claras y numerosas muestras
Puntuación magnitud					

Alcance	0%	25%	50%	75%	100%
Grado de cobertura	Ninguna acción o área relevante	Algunas acciones y áreas relevantes	Muchas acciones y áreas relevantes	La mayoría de las acciones y áreas relevantes	Todas las acciones y áreas relevantes
Puntuación alcance			Puntuación global		

Puntos fuertes	Áreas de mejora
----------------	-----------------

Muestras o evidencias:
------------------------

## **Criterio    Resultados del centro educativo**



*Qué consigue el centro educativo en relación con la planificación y la estrategia, y con respecto a la satisfacción de las necesidades y expectativas de los alumnos, de las familias, y, en general, de los clientes.*

---

---

### **Subcriterio 9a**

**Medida de los resultados económicos del centro educativo.**

---

---

#### **Áreas:**

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

## Matriz 2. Resultados

Magnitud	0%	25%	50%	75%	100%
Tendencias	Sin resultados o anecdóticas	Tendencias positivas o resultados satisfactorios en algunas áreas	Tendencias positivas durante al menos tres años en algunas áreas	Tendencias fuertemente positivas durante al menos tres años en la mayoría de las áreas	Tendencias fuertemente positivas durante al menos cinco años en todas las áreas
Comparación con objetivos	Sin resultados o anecdóticas	Favorables en algunas áreas	Favorables en muchas áreas	Favorables en la mayoría de las áreas	Excelente en la mayoría de las áreas
Comparación con otras organizaciones		Sin resultados o anecdóticas	Algunas comparaciones en algunas áreas	Favorables en muchas áreas	Excelente en la mayoría de las áreas y el mejor en muchas
Resultados causados por el enfoque		Sin resultados o anecdóticas	Algunas muestras	Claras muestras	Claras y numerosas muestras
Puntuación magnitud					

Alcance	0%	25%	50%	75%	100%
Grado de cobertura	Ninguna acción o área relevante	Algunas acciones y áreas relevantes	Muchas acciones y áreas relevantes	La mayoría de las acciones y áreas relevantes	Todas las acciones y áreas relevantes
Puntuación alcance			Puntuación global		

Puntos fuertes	Áreas de mejora
----------------	-----------------

Muestras o evidencias:
------------------------

## Criterio Resultados del centro educativo



*Qué consigue el centro educativo en relación a la planificación y estrategia, y con respecto a la satisfacción de las necesidades y expectativas de los alumnos, de las familias, y, en general de los clientes.*

---

---

### Subcriterio 9b

**Medida del resultado de los procesos de enseñanza y aprendizaje del centro educativo.**

---

---

#### Áreas:

- Evolución de la matrícula.
- Resultados que refleja la ejecución del Proyecto Educativo del centro, tales como: grado de consecución de la Misión, Visión y Valores, la planificación y estrategia del centro educativo; grado de consecución de los objetivos previstos en el Proyecto Curricular.
- Resultados que reflejan procesos clave de evaluación, tales como: resultados académicos y calificaciones conseguidos, por ejemplo: indicadores de aprobados/suspensos de los estudiantes; indicadores de abandono de los estudiantes; indicadores de éxito en el paso de unos estudios a otros (de Primaria a Secundaria, de Secundaria Obligatoria a Bachillerato...), indicadores de expectativas de trabajo; indicadores de repetición.
- Resultados relativos a procesos de planificación o programación escolar: resultados de los objetivos acordados en los currículos; grado de ejecución de las programaciones didácticas; resultados de la acción tutorial; resultados en los programas de diversificación curricular; grado de ejecución de las decisiones de las Juntas de Evaluación; resultados en los criterios de agrupamiento de alumnos y oferta de optatividad; resultados en los criterios para la determinación de horarios; eficacia del funcionamiento de los equipos docentes, equipos de ciclo, departamentos.
- Resultados relativos a la convivencia en el centro educativo y a la satisfacción de relaciones humanas: resultados en el control de faltas de asistencia y retrasos; resultados en la gestión diaria de la llegada y de la salida de los alumnos; resultados en los planes de inserción en el centro educativo de los nuevos alumnos; resultados en la detección de las necesidades de los padres y de los alumnos; resultados en las relaciones y comunicación con los padres y con los alumnos; resultados en la aplicación del Reglamento de Régimen Interior; resultados en los canales de participación e información; resultados en la relación con la Administración educativa; resultados en las relaciones con otras autoridades; resultados en la toma de decisiones.
- Resultados relativos a la gestión del personal: planificación de horas lectivas y complementarias del profesorado; trabajos y cursos de formación del profesorado; horarios, puntualidad, guardias, sustituciones, absentismo.
- Resultados en otros servicios y procesos de apoyo al centro educativo: resultados en la gestión de medidas de higiene y seguridad laboral; resultados en el funcionamiento y gestión de la Biblioteca Escolar; resultados en el funcionamiento y gestión del comedor escolar; resultados en el funcionamiento y gestión del transporte escolar; resultados en la gestión de actividades complementarias; resultados en la gestión de actividades extraescolares; resultados en la gestión de programas europeos y nuevas tecnologías; resultados en el desarrollo de nuevos servicios; resultados en el mantenimiento de las instalaciones; resultados en el mantenimiento y gestión del material del centro educativo; resultados en cuanto al aprovechamiento de la capacidad y de los espacios físicos del centro educativo.
- Duración en el tiempo de: la gestión de la admisión de alumnos; la gestión de la matriculación de alumnos; la corrección de ejercicios y entrega de resultados a los alumnos; la resolución de quejas; la respuesta a las demandas de información; la respuesta a las demandas de formación del profesorado; la reposición de materiales fungibles.

## Matriz 2. Resultados

Magnitud	0%	25%	50%	75%	100%
Tendencias	Sin resultados o anecdóticas	Tendencias positivas o resultados satisfactorios en algunas áreas	Tendencias positivas durante al menos tres años en algunas áreas	Tendencias fuertemente positivas durante al menos tres años en la mayoría de las áreas	Tendencias fuertemente positivas durante al menos cinco años en todas las áreas
Comparación con objetivos	Sin resultados o anecdóticas	Favorables en algunas áreas	Favorables en muchas áreas	Favorables en la mayoría de las áreas	Excelente en la mayoría de las áreas
Comparación con otras organizaciones		Sin resultados o anecdóticas	Algunas comparaciones en algunas áreas	Favorables en muchas áreas	Excelente en la mayoría de las áreas y el mejor en muchas
Resultados causados por el enfoque		Sin resultados o anecdóticas	Algunas muestras	Claras muestras	Claras y numerosas muestras
<b>Puntuación magnitud</b>					

Alcance	0%	25%	50%	75%	100%
Grado de cobertura	Ninguna acción o área relevante	Algunas acciones y áreas relevantes	Muchas acciones y áreas relevantes	La mayoría de las acciones y áreas relevantes	Todas las acciones y áreas relevantes
<b>Puntuación alcance</b>			<b>Puntuación global</b>		

Puntos fuertes	Áreas de mejora
Muestras o evidencias:	

A large, light-colored number '5' is centered on a dark background. The number is composed of a rectangular top bar and a circular bottom section. The text 'RESUMEN DE PUNTUACIONES' is printed in white, serif, all-caps font across the middle of the circular part of the '5'.

**RESUMEN DE  
PUNTUACIONES**



Nombre:

Centro Educativo:

Cargo:

N.º de Fax:

Tiempo empleado (en horas):

## 1. Agentes

Criterio número	1	%	2	%	3	%	4	%	5	%
	1a		2a		3a		4a		5a	
	1b		2b		3b		4b		5b	
	1c		2c		3c		4c		5c	
	1d		2d		3d		4d		5d	
	1e		2e		3e				5e	
	1f									
<b>Total</b> (sumar apdos.)										
		÷6		÷5		÷5		÷4		÷5
Puntuación										

**Nota:** La puntuación de cada criterio es la media aritmética de las puntuaciones de sus apartados. Si se tienen razones convincentes de que uno o varios apartados de un criterio no son aplicables a su organización, se puede calcular la media sobre el número de apartados aplicables. En este caso, y para evitar confusiones, se debe marcar con "NA" en la tabla.

## 2. Resultados

Criterio número	6	%	7	%	8	%	9	%
	a		a		a		a	
	b		b		b		b	
Fórmula de cálculo		(3a+b)/4		(3a+b)/4		(a+3b)/4		(a+b)/2
Puntuación								

### 3. Cálculo de la puntuación total

Criterio	Puntuación	Factor	Puntos
1 Liderazgo		x 1.0	
2 Planificación y estrategia		x 0.8	
3 Gestión del personal		x 0.9	
4 Recursos		x 0.9	
5 Procesos		x 1.4	
6 Satisfacción del cliente		x 2.0	
7 Satisfacción del personal		x 0.9	
8 Impacto en la sociedad		x 0.6	
9 Resultados del centro		x 1.5	
Total Puntos			

Anote la puntuación de cada criterio (partes 1 y 2). En la parte 3, multiplique cada puntuación por el correspondiente factor para obtener los puntos. Sume los puntos de cada criterio para obtener la puntuación total.



# 3



ARGENTARIA

**MINISTERIO DE EDUCACIÓN Y CULTURA**

**SECRETARÍA GENERAL DE EDUCACIÓN Y FORMACIÓN PROFESIONAL**

**MODELO EUROPEO DE GESTIÓN DE CALIDAD**

# **CASO PRÁCTICO DE AUTOEVALUACIÓN DE UN CENTRO EDUCATIVO**

**(Exposición del caso)**



**MINISTERIO DE EDUCACIÓN Y CULTURA**

Secretaría General de Educación y Formación Profesional

Dirección General de Centros Educativos





## **Equipo Técnico:**

---

Leonardo Aragón Marín  
Julio Delgado Agudo  
Francisco Fernández Ballesteros  
Ana Rosa Frías Rubio  
David Gil de Gómez Herrero  
Javier Gómez Ceballos  
Alfredo Izaguirre Aranceta  
Alejandro Moreno Romero  
M<sup>a</sup> del Mar Poza Peña  
Luis Rioseras Alonso  
Juan Carlos Rodríguez Santillana  
Juan Andrés Sánchez García  
Soledad Sánchez Gascón  
José Antonio de la Torre Rodríguez

## **Coordinación y Supervisión:**

---

**Liborio López García**, Subdirector General de Institutos de Educación Secundaria y Escuelas de Idiomas.

## **Edición efectuada con el patrocinio de:**



ARGENTARIA

Edita: Centro de Publicaciones. Secretaría General Técnica

N.I.P.O.: 176-97-084-6

Depósito Legal: M-39706-1997

Imprime: Vía Gráfica



**MODELO EUROPEO DE GESTIÓN DE CALIDAD**

**d**

# **CASO PRÁCTICO DE AUTOEVALUACIÓN DE UN CENTRO EDUCATIVO**

**Exposición del caso**



**MINISTERIO DE EDUCACIÓN Y CULTURA**

Secretaría General de Educación y Formación Profesional  
Dirección General de Centros Educativos

# ÍNDICE

**1. Introducción**

6

**2. Descripción del caso: un instituto de educación secundaria, el I.E.S. "Las Rocas"**

8

- Criterio 1.* Liderazgo
- Criterio 2.* Planificación y Estrategia
- Criterio 3.* Gestión del Personal
- Criterio 4.* Recursos
- Criterio 5.* Procesos
- Criterio 6.* Satisfacción del Cliente
- Criterio 7.* Satisfacción del Personal
- Criterio 8.* Impacto en la Sociedad
- Criterio 9.* Resultados del Centro



# INTRODUCCIÓN

La implantación del Modelo europeo de gestión de calidad en la enseñanza pública requiere de la existencia de materiales especialmente adaptados para su utilización por los centros educativos públicos. Por tal motivo, y con objeto de hacer más fácil la formación y el aprendizaje de las personas que han de realizar la implantación del Modelo, el Ministerio de Educación y Cultura ha confeccionado un caso práctico propio del ámbito educativo público.

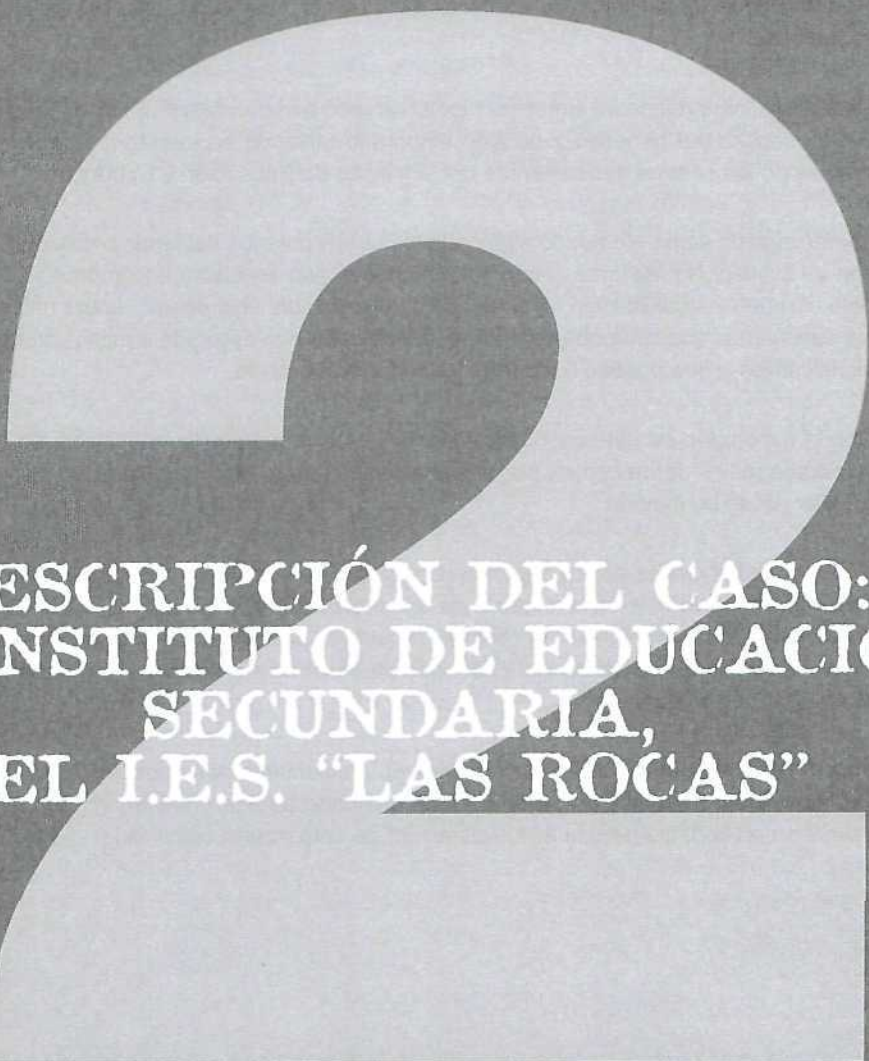
Este documento refleja un supuesto hipotético pero representativo de un instituto de educación secundaria genérico y ha sido elaborado teniendo en cuenta las características propias de los centros dependientes del Ministerio de Educación y Cultura.

La descripción se ha efectuado siguiendo los nueve criterios del Modelo europeo de gestión de calidad. No obstante, y con el fin de hacer más asequible la comprensión del Modelo europeo y su utilización, el caso se ha desarrollado, únicamente, sobre una parte de los subcriterios que componen el referido Modelo. Se han escogido aquellos que son más significativos y que pueden ilustrar mejor su funcionamiento.

Con la exposición de este caso, se ofrece al lector lo que podrían considerarse comportamientos reales de un centro, por lo que se encontrarán tanto puntos fuertes como, claro está, áreas de mejora.

Con las descripciones de los subcriterios elegidos, se considera que puede lograrse en una primera aproximación el objetivo de sensibilización y formación en los centros educativos públicos; permanece, no obstante, abierta la posibilidad de que, en un futuro próximo, versiones actualizadas del caso incorporen otros subcriterios, hasta completar el Modelo.

Para trabajar con el caso es preciso conocer, previamente, los aspectos fundamentales del Modelo europeo de gestión de calidad, adaptado para la enseñanza pública, que se describen en la "Guía para la autoevaluación" de esta misma colección.



**DESCRIPCIÓN DEL CASO:  
UN INSTITUTO DE EDUCACIÓN  
SECUNDARIA,  
EL I.E.S. "LAS ROCAS"**

El instituto "Las Rocas" es un antiguo centro de formación profesional transformado en instituto de educación secundaria. Uno de los tres de la ciudad de Villanueva (50.000 habitantes), que también cuenta con otros dos centros privados que tienen concertado el nivel de educación secundaria obligatoria.

Aunque el instituto "Las Rocas" vio aumentada su matrícula con la incorporación del primer ciclo de educación secundaria obligatoria, últimamente ha comprobado, con preocupación, que ha sufrido un descenso del 10% en la misma.

La Asociación de Padres de Alumnos es especialmente activa y su Junta Directiva cuenta con algunos miembros que contribuyen a generar continuamente nuevas exigencias.

Estas y otras circunstancias han llevado al Equipo Directivo a pensar seriamente en un Plan Anual de Mejora. Para facilitar la redacción y el diseño del mismo, se ha elaborado el presente documento que describe y valora la situación actual del centro. Se procede siguiendo los nueve criterios del Modelo europeo de gestión de calidad que permiten identificar puntos fuertes y áreas de mejora que sirvan de base para la elaboración del Plan.

## Características del Centro

"Las Rocas" está situado en Campolargo, un barrio periférico habitado por familias de clase media y media-baja. En Campolargo, el nivel de desempleo es superior al habitual en la comarca. El nivel cultural es más bien bajo, aunque parece ir en ascenso.

El centro tiene 700 alumnos (15 de ellos de integración y 9 pertenecientes a minorías étnicas), que se distribuyen en 24 grupos. Existen 2 grupos de diversificación.

La plantilla es estable. Cuenta con 52 Profesores y tiene un Departamento de Orientación completo. De su personal docente, 10 son Maestros; 36, Profesores de Enseñanza Secundaria y otros 6, Profesores Técnicos de Formación Profesional.

El personal no docente está integrado por 2 Administrativos, 2 Conserjes y 3 personas que se ocupan de la limpieza.

En el instituto "Las Rocas" se imparte educación secundaria obligatoria y bachillerato, con 2 modalidades: Humanidades y Ciencias Sociales y Tecnológico. La oferta educativa se completa con formación profesional reglada: ciclos formativos de grado medio y superior de la familia de Administración y Gestión.

Está en marcha un Programa de Nuevas Tecnologías y un Proyecto de Formación en Centros, en el que participan 12 Profesores.

Se presta un servicio de transporte escolar no urbano y gratuito, a 50 alumnos de educación secundaria obligatoria.

Las instalaciones del instituto "Las Rocas" incluyen 20 aulas para las clases habituales más un aula de Tecnología, otra de Plástica y otra de Audiovisuales, una Sala de Informática y una Sala de Música. También hay una Biblioteca, 3 Laboratorios y un Gimnasio. Se utilizan, además, las antiguas instalaciones de formación profesional, que han sido adaptadas para los ciclos formativos. Para actividades deportivas, el centro tiene acceso al Polideportivo local.



## **Criterio 1:** Liderazgo

### **1c** *Los directivos y demás responsables se implican con clientes, proveedores y otras organizaciones externas.*

El Equipo Directivo, tal como indican los objetivos del Proyecto Educativo de Centro, aprobado recientemente, subraya la importancia en su gestión del establecimiento de canales de participación e información con padres y alumnos. A su vez, ha establecido relaciones de cooperación con las empresas de la zona.

El Equipo Directivo, mediando entre los intereses del profesorado y los padres, afrontó la disparidad de criterios en el establecimiento de horarios de tutoría, problema que venía de antaño. Antes de dar una respuesta al tema, se estableció una pequeña comisión de estudios formada por dos padres y dos profesores que presentó propuestas para solucionar esta cuestión, teniendo en cuenta las necesidades de las familias y sin menoscabar los derechos legítimos del profesorado respecto a su horario de trabajo.

Eh la última reunión que el Director mantuvo con la Asociación de Padres de Alumnos, les planteó la importancia y las razones para subvencionar la participación de varios alumnos del Instituto con falta de recursos económicos en algunas actividades extraescolares y complementarias. La Asociación de Padres de Alumnos, en respuesta, ofreció una aportación económica que habría de aparecer como una partida más del presupuesto del centro en el epígrafe "Aportaciones de la A.P.A. para Actividades Extraescolares".

Las dificultades que plantea la integración en el centro de los alumnos con necesidades educativas especiales han llevado al Equipo Directivo a encargar al Jefe del Departamento de Orientación que mantenga contactos con algunos de los centros adscritos de educación infantil y primaria con el fin de recibir información y comentar esos casos.

Para la elaboración del Reglamento de Régimen Interior solicitó asesoramiento al Centro de Profesores y Recursos.

En la Dirección Provincial, ante su Unidad de Alumnos y Servicios Complementarios, el Equipo Directivo planteó la urgente necesidad de estudiar en común la situación con la actual empresa de transportes de los alumnos de educación secundaria obligatoria, debido a las continuas quejas recibidas a lo largo del curso.

***1d Los directivos y demás responsables reconocen y valoran a tiempo los esfuerzos y logros de las personas interesadas en el centro educativo (clientes, personal, proveedores u otros implicados en los resultados del centro).***

El Equipo Directivo, tras considerar la normativa vigente, se atuvo, en la elaboración de los horarios del centro, a los siguientes criterios prioritarios: responsabilidad y esfuerzo manifestado por el profesorado en su trabajo, y necesidades planteadas por la planificación y estrategia del centro. Este planteamiento ha causado un cierto malestar entre varios miembros del Claustro.

Una de las primeras medidas adoptadas por el nuevo Director, designado por la Administración, fue la instalación de un buzón de sugerencias como manifestación de su preocupación por conocer, lo más rápidamente posible, las opiniones sobre el centro de todas las personas que trabajan, estudian o tienen a sus hijos en él.

En otra reunión, celebrada con la Asociación de Padres de Alumnos, el Equipo Directivo ofreció las instalaciones y el material del centro para su utilización; además, manifestó su apoyo hacia el interés que la Asociación de Padres de Alumnos ha mostrado por potenciar las actividades deportivas, extraescolares y de colaboración.

*En el último Claustro del curso, el Director aprovechó la ocasión para reconocer y manifestar la satisfacción general por el éxito conseguido en la Olimpiada Matemática, y por las clasificaciones de los equipos deportivos del centro en las competiciones en que habían participado.*

El Director agradece a los tutores los esfuerzos y metas alcanzadas en la orientación académica y profesional, con especial énfasis en el cuarto curso de educación secundaria obligatoria.

En la última sesión del Consejo Escolar el Director felicitó, a través del representante del personal no docente, al servicio de limpieza del centro, por el esfuerzo y resultados obtenidos.

## **Criterio 2:** *Planificación y Estrategia*

### **2a** *Cómo se basa la planificación y la estrategia del centro educativo en una información pertinente y completa.*

La localidad tiene ocho centros de educación infantil y primaria, otros tres institutos de educación secundaria y dos centros concertados de secundaria.

Partiendo de los datos disponibles en la secretaría del centro, además de los obtenidos del Ayuntamiento, del Instituto Nacional de Estadística y del Instituto Nacional de Empleo, se pudo constatar que el nivel de desempleo en la localidad de Villanueva era del 18%. Entre las familias del instituto "Las Rocas", era del 22%. El nivel socio-cultural de las familias es medio-bajo.

De los informes finales de etapa, enviados por los centros adscritos de educación infantil y primaria, se constató que los alumnos no tienen motivación e interés hacia los aprendizajes. Las familias tampoco mostraron preocupación por esta situación.

Los Servicios Sociales del Ayuntamiento de Villanueva, a petición del centro, informaron que la familia tipo donde se ubica el instituto está formada por 2 ó 3 hijos y las viviendas son, en su mayor parte, de protección oficial y no superan los 70 m<sup>2</sup>.

En el barrio no existen facilidades para acceder a bibliotecas y a espacios abiertos.

El profesorado del instituto "Las Rocas" es relativamente joven, con edades comprendidas entre 35 y 49 años. La proporción de mujeres en el Claustro es superior a la de hombres. La mayor parte del profesorado vive en la localidad.

Toda esta información se ha ido teniendo en cuenta a la hora de fijar los objetivos del centro, que se indican más adelante en el apartado 2b. Posteriormente, después de una primera valoración del grado de consecución de los objetivos, esos mismos datos, junto con las conclusiones del diagnóstico, llevarán al centro a establecer un Plan Anual de Mejora para perfilar más algunos de los aspectos de esos objetivos.

## **2b *Cómo se desarrollan la planificación y la estrategia del centro educativo.***

La Visión es la de ser un centro educativo que pueda ayudar a Villanueva a resolver, en parte, el problema del paro juvenil. En este aspecto se pretende ser pionero respecto al resto de los centros de la ciudad, y a la vez mejorar el nivel cultural de la zona, aspectos ambos que van unidos.

La Misión es dotar a los alumnos de los instrumentos necesarios para su incorporación a la vida laboral o a otros estudios con la mejor formación y con la mejor orientación académico-profesional posibles.

El Equipo Directivo acaba de presentar al Consejo Escolar la última redacción del Proyecto Educativo, en la que se recogen las aportaciones de todos los sectores del centro.

Hace dos años que este proyecto comenzó a ser elaborado y coordinado por el equipo. Las fases de este proceso han sido las siguientes:

- a) Presentación para su aprobación por el Consejo Escolar, en septiembre/octubre de 1995, de un esquema, método y directrices para el trabajo.
- b) Presentación a todos los sectores del centro del calendario de elaboración del Proyecto durante los cursos 1995/96 y 1996/97 y nombramiento de responsables para la confección de cada uno de los apartados.
- c) Establecimiento de los distintos apartados integrantes del Proyecto Educativo del centro, que son los siguientes:
  - Características del entorno escolar y necesidades educativas del centro (análisis del contexto y de las transformaciones sociales, demográficas, culturales y económicas, centros adscritos de educación infantil y primaria, otros centros de educación secundaria existentes en la localidad, etc.).
  - Tipología del centro (niveles de estudio, alumnado, profesorado, instalaciones, inventario, programas, innovaciones pedagógicas).
  - Definición de los objetivos generales del centro (enero/marzo de 1996: véase subcriterio 3c).
  - Reglamento de Régimen Interior.
  - Relaciones con otras instituciones.

- d) Puesta en común y revisión en la reunión ordinaria del Consejo Escolar, cada tres meses, de los borradores de cada uno de los grupos encargados de la elaboración del Proyecto.
- e) Transmisión de las conclusiones a las que se llegue desde el Consejo Escolar, y a través de los representantes, a cada uno de los sectores de la comunidad educativa, (a este respecto, hay que señalar que el Director vio la necesidad de tener algunas reuniones con la Asociación de Padres de Alumnos y con la Junta de Delegados de Alumnos, para urgirles en este sentido, pues se ha observado que las informaciones que llegaban a padres y alumnos no eran suficientes y ello dificultaba la buena marcha del trabajo).
- f) Presentación del proyecto al Claustro para su conocimiento (junio de 1997).
- g) Aprobación definitiva por el Consejo Escolar (junio del 1997).
- h) Primera revisión de la operatividad y puesta en marcha del Proyecto Educativo de centro en el último trimestre del curso 1998/99.

En función de las características del entorno escolar ya descrito se aprobaron los siguientes objetivos prioritarios para el centro:

- Fomentar que se identifique al centro por su capacidad de orientación académica y profesional.
- Atender a la diversidad del alumnado.
- Impulsar las relaciones con el entorno empresarial de la zona (a través de actividades extraescolares, de formación en centros de trabajo y de las asignaturas optativas implantadas en el centro).
- Fomentar la comunicación con padres y alumnos y su participación en el centro.

## **2c *Cómo se comunica e implanta la planificación y la estrategia del centro educativo.***

Las conclusiones aprobadas por el Consejo Escolar en lo concerniente a la elaboración del Proyecto Educativo de centro han sido expuestas puntualmente en el tablón de anuncios. No obstante, el Equipo Directivo se percató de que en el Consejo Escolar no se habían tomado las medidas necesarias para que la información más detallada fuera transmitida a padres y alumnos a través de sus re-

presentantes en el Consejo. Esa circunstancia retrasaba la aprobación en el Consejo Escolar de algunos aspectos del Proyecto y llevó consigo, como se ha señalado anteriormente, que el Director convocara algunas reuniones de la Junta de Delegados de Alumnos y de la Asociación de Padres de Alumnos para agilizar esas cuestiones.

El centro ha establecido canales de información con las familias y con los alumnos a través de los buzones de sugerencias, además de recoger sus opiniones en las diversas reuniones con los tutores y a través de alguna encuesta. Gracias a todo ello, el Equipo Directivo se ha dado cuenta de que en los objetivos del Proyecto Educativo de centro no se recogen aspectos relevantes que venían exigiendo padres y alumnos desde hacía algún tiempo. Por las últimas opiniones recogidas entre el profesorado, también se ha visto que hay alguna otra cuestión importante que crea malestar entre ellos y no ha sido suficientemente tomada en consideración.

### **Criterio 3:** *Gestión del personal*

#### **3c** *Cómo el Equipo Directivo, los órganos de coordinación docente y el resto del personal se ponen de acuerdo sobre objetivos y revisan continuamente el desempeño de sus funciones.*

El instituto "Las Rocas" tiene establecidos con claridad sus objetivos desde marzo de 1996 (2c) en el Proyecto Educativo de centro, que continúa en elaboración. El Equipo Directivo elaboró el borrador de objetivos y consensuó su redacción definitiva con los órganos de coordinación docente, la Junta Directiva de la Asociación de Padres de Alumnos y la Junta de Delegados de Alumnos en lo referente a actividades complementarias y extraescolares.

A principio de curso, en las primeras reuniones de los órganos de coordinación docente, se acuerdan los objetivos específicos para el curso.

La consecución de objetivos se revisa anualmente y los resultados de la revisión se reflejan en una memoria, previa recogida de datos de los miembros de la comunidad educativa.

A través de las reuniones de la Comisión de Coordinación Pedagógica y su proyección en los departamentos, se pretende que todos los profesores conozcan los objetivos que han de lograr y programen las actividades correspondientes para ello.

#### **3e** *Cómo se consigue una comunicación efectiva ascendente, descendente y lateral.*

En el centro existen canales de información para facilitar una comunicación efectiva.

El Equipo Directivo transmite sus propuestas y decisiones a la Comisión de Coordinación Pedagógica en reuniones mensuales, que tienen lugar fuera del horario lectivo. Por otra parte, recibe información fluida del resto de miembros de la comunidad educativa.

Cuando surgen temas concretos, la información circula de forma espontánea entre las distintas unidades y equipos del centro; no obstante, aquella que el Equipo Directivo considera de mayor trascendencia se coloca en el tablón de anuncios de la sala de profesores, junto a otras informaciones.

La información sobre los resultados alcanzados por el centro se transmite a todas las personas implicadas, por los canales normativamente establecidos.

Los departamentos se reúnen semanalmente, en el horario fijado de antemano, para debatir distintos aspectos propios de los mismos y para que el jefe de departamento transmita, en su caso, la información de la Comisión de Coordinación Pedagógica.

El centro ha considerado pertinente llegar a la identificación de las necesidades de comunicación con su entorno y ha constituido, dentro del Consejo Escolar, una comisión que estudia, canaliza y transmite (revista del centro) toda la información útil al mismo y necesaria para la comunidad.



#### **Criterio 4:** Recursos

##### **4a** *Cómo se gestionan los recursos económicos y financieros.*

En la elaboración del presupuesto de ingresos, el instituto "Las Rocas" contabiliza los procedentes de la Administración educativa y otros que se derivan de la percepción por la venta de bienes y prestación de servicios autorizados, así como de donaciones de empresas, de la Asociación de Padres de Alumnos y de otras instituciones. Las primeras son comunicadas por la Administración educativa al comienzo del año natural y las demás son estimadas por la dirección del centro en la misma cuantía que el curso anterior, con un incremento equivalente al I.P.C.

El Proyecto de Presupuesto es elaborado por el Secretario del centro, ayudado por la Comisión Económica.

Para su elaboración, en primer lugar se cuantifican todos los costes derivados de luz, teléfono, agua, calefacción y fotocopias del último año y se incrementan teniendo en cuenta el I.P.C. El Consejo Escolar, a propuesta del Equipo Directivo, aprobó hace algún tiempo una contención de los gastos por estos conceptos, y en este sentido ha exhortado a profesores y alumnos. Los Departamentos Didácticos reciben todos la misma cantidad, que es lo que resulta después de dividir a partes iguales lo que queda, tras descontar lo destinado a financiar las actividades extraescolares, a formar el fondo de reserva para afrontar planes a medio plazo y a completar el equipamiento de los ciclos formativos, a los que el centro dispensa un especial cuidado.

El Proyecto de Presupuesto así elaborado se eleva al Consejo Escolar para su aprobación. Previamente, se ha facilitado a los Consejeros para su estudio un resumen de los ingresos y gastos previstos.

El Consejo Escolar aprueba semestralmente la justificación de los gastos. Por considerarlo innecesario, no suele ser convocado para aprobar modificaciones del Presupuesto, a pesar de que es bastante habitual que los ingresos difieran de los previstos o que sea preciso habilitar alguna partida excepcional, por superar lo estipulado en alguno de los conceptos de gasto.

Al no coincidir el ciclo académico con el ciclo presupuestario, no se suele incluir en la Memoria de fin de curso ninguna referencia valorativa de la efectividad y rendimiento de las inversiones, cobertura de gastos, etc.

La aprobación de la justificación del gasto por parte del Consejo Escolar se realiza habitualmente por unanimidad, tras presentar el Director el resumen de gastos a los Consejeros, precisando con detenimiento algunos de ellos, tales como: dotación de Biblioteca, adquisición de material inventariable para los ciclos y ayudas para la realización de actividades extraescolares a alumnos con necesidades económicas.

#### **4d *Cómo se gestionan los edificios y los equipos.***

Dada la relación entre el número de grupos y el de aulas polivalentes, no es posible que cada grupo tenga un aula fija, por lo que la jefatura de estudios tiene establecido un sistema mixto de aulas-materia y rotación de grupos, procurando que los movimientos, en particular los de los alumnos del primer ciclo de educación secundaria obligatoria, sean los menores posibles y únicamente salgan del aula reservada a ellos para acudir a las específicas de Tecnología, Plástica, Música y a las clases de Educación Física. No rotan los alumnos de los ciclos formativos que utilizan las dos aulas polivalentes, el aula de Informática y el aula de Simulación de Procesos Administrativos. Ambas se habilitaron en los espacios de las antiguas enseñanzas de formación profesional, debido a la fragilidad del equipamiento situado en estos locales y al especial cuidado que requiere.

*Las dependencias del centro, en particular el Gimnasio y la Biblioteca, están abiertas al entorno y se ceden para su uso, especialmente por parte de la Asociación de Padres de Alumnos. Ocasionalmente, las instalaciones de los ciclos formativos se han utilizado para impartir algún curso de Informática o hacer demostraciones, sobre todo por parte de empresas relacionadas con el centro a través de la Formación en Centros de Trabajo.*

El edificio del instituto es relativamente reciente, por lo que no presenta desperfectos en su estructura, cierre y fachada. El centro no tiene un plan de mantenimiento preventivo con vistas a la conservación del edificio e instalaciones, y opta por solicitar de la Administración educativa la realización de las obras al margen de ciertas acciones puntuales que se indican en este informe. Así, se ha solicitado recientemente la pintura de los pasillos y baños de la planta baja, y el cierre de un hueco bajo la escalera para hacer un pequeño almacén de limpieza.

#### **4e *Cómo se gestiona la tecnología y la propiedad intelectual.***

El centro participa en el Programa de Nuevas Tecnologías y desea incrementar y mejorar las dotaciones iniciales de los programas, equipando dos aulas com-

pletas: una de medios audiovisuales y otra de medios informáticos (al margen de las específicas de los ciclos formativos).

Para llevar a cabo este objetivo, el centro se ha propuesto hacer todos los años una reserva presupuestaria que le permita la adquisición de los correspondientes equipamientos. Igualmente, y al margen de la dotación que acompaña a la implantación de enseñanzas de formación profesional, el centro se propone adquirir pantallas de cristal líquido, fax, el software más avanzado y ampliar la memoria de trabajo de todos los equipos informáticos que utilizan los ochenta alumnos que cursan ciclos formativos. Esto plantea, en primer lugar, la necesidad de formación del profesorado, derivada de la utilización de las nuevas aplicaciones informáticas; pero el centro considera que, incluso más allá del rendimiento real de todas estas inversiones, es un buen escaparate y lo prestigia.

Los representantes de los padres en el Consejo Escolar apoyan totalmente estas inversiones, por considerar que colocan al instituto "Las Rocas" en un nivel competitivo similar e incluso superior al de los centros privados de la localidad, muy en línea con lo pretendido en los objetivos prioritarios del centro.

El instituto "Las Rocas" proviene de un antiguo centro de formación profesional donde no existían aplicaciones informáticas para la gestión administrativa. Por ello, los procesos de este tipo se vienen haciendo de forma tradicional. Además, el personal de secretaría no tiene formación informática ni presenta inquietudes en este sentido.

## **Crterio 5:** *Procesos*

### **5b** *Cómo gestiona el centro educativo sistemáticamente sus procesos.*

El Equipo Directivo pensaba, a comienzo de curso, que la integración del primer ciclo de educación secundaria obligatoria (de los alumnos, de los padres y de los profesores) seguía siendo un asunto prioritario. Por ello, se propuso tener un cuidado especial en el desarrollo de este proceso, lo que le llevó a plantear las siguientes actuaciones:

- Coordinar estrechamente la acción tutorial en este ciclo, con atención especial a la problemática de los alumnos.
- Mantener reuniones informativas con los padres de los alumnos. De las inquietudes detectadas, el tutor habría de dar cuenta al Equipo Directivo.
- Mejorar la integración de los maestros en los órganos del centro (Consejo Escolar, Equipo Directivo, Comisión de Coordinación Pedagógica...).

Otro aspecto que preocupaba al Equipo Directivo era la necesaria reformulación del Proyecto Curricular de Etapa, todavía insuficientemente elaborado. Pensaba también que el trabajo en común podría ayudar a la integración del profesorado. Analizada la situación del Proyecto Curricular de Etapa, se detectó que había que insistir en la formulación de los Objetivos Generales de Etapa y área, y en unas orientaciones para adecuar a éstos los criterios de evaluación. Asimismo, se consideró necesario establecer los criterios de promoción, especialmente del primer ciclo de educación secundaria obligatoria. Para todo ello se desarrolló el siguiente proceso:

- La Comisión de Coordinación Pedagógica estableció un calendario de actuación.
- Sus miembros formaron equipos para elaborar borradores de los documentos.
- Esos borradores se revisaron en la propia Comisión.
- Posteriormente fueron estudiados en los departamentos.
- El Equipo Directivo reelaboró un nuevo documento con las aportaciones recibidas.
- Este documento fue revisado en la Comisión de Coordinación Pedagógica.
- Cuando estuvo listo, se pasó a la aprobación del Claustro y, posteriormente, se puso en conocimiento del Consejo Escolar.

El proceso de evaluación del alumnado también fue considerado muy relevante por las repercusiones que tiene en el resto de los procesos educativos. Ello llevó al centro a realizar las siguientes actuaciones:

- Un estudio comparado de las calificaciones de todas las materias.
- El seguimiento de las calificaciones de las distintas etapas.

### **5c *Cómo se revisan los procesos y se establecen los objetivos para su mejora.***

En la Memoria del centro correspondiente a este curso, aparecen algunas referencias a los procesos diseñados en el 5b. En la página 17 se dice: "Podemos estar contentos con lo realizado en la acción tutorial del primer ciclo de educación secundaria obligatoria (tanto con padres, como con alumnos), ya que los temores que se tenían a comienzo de curso, han desaparecido".

Consta que el centro ha llevado a cabo la mayor parte de las tareas referidas a la reformulación del Proyecto Curricular de Etapa, pero no han sido suficientemente satisfactorias. De hecho, ha habido un exceso de reuniones y la percepción del profesorado ha sido de una cierta pérdida de tiempo. Sobre este punto, el Equipo Directivo propuso a la Comisión de Coordinación Pedagógica reflexionar acerca de las causas que motivaron esa disfunción, y se llegó a la conclusión de que el trabajo encomendado a los departamentos no había sido realizado con instrumentos adecuados (cada departamento devolvía la información requerida sin atenderse a ningún tipo de esquema previo o común).

También aparece en la Memoria un comentario sobre las actividades de revisión de los resultados académicos. Destaca sobre todo la necesidad que tuvo el centro de tomar referencia externa para poder valorar su situación. A estos efectos tuvo que buscar las calificaciones que se dieron a los alumnos de 7.º y 8.º de enseñanza general básica en los centros de primaria adscritos al instituto durante los últimos años. Igualmente pudo obtener información sobre los resultados del resto de centros de la localidad.

En la parte final de la Memoria, "Propuestas de mejora", aparece lo siguiente: "Dado que los fallos en el proceso de elaboración del Proyecto Curricular de Etapa nos han impedido alcanzar una conclusión satisfactoria, lo terminaremos el próximo curso. Este trabajo no se realizará sin que el Equipo Directivo haya elaborado de antemano los instrumentos adecuados, para lo cual solicitará ayuda externa".

**Criterio 6:** Satisfacción del cliente

6a La percepción que tienen los padres y los alumnos de la formación que dispensa el centro educativo, de la calidad de sus servicios y de su relación con aquéllos.

Los tutores, mediante las encuestas que realizan periódicamente a sus respectivos alumnos, han percibido que el nivel de confianza y satisfacción de pertenencia al centro es cada vez más elevado. De un 20% en el curso escolar 93/94, se pasó a un 65% en el 96/97, como aparece en el gráfico n.º 1. Los datos de este curso se están tabulando.

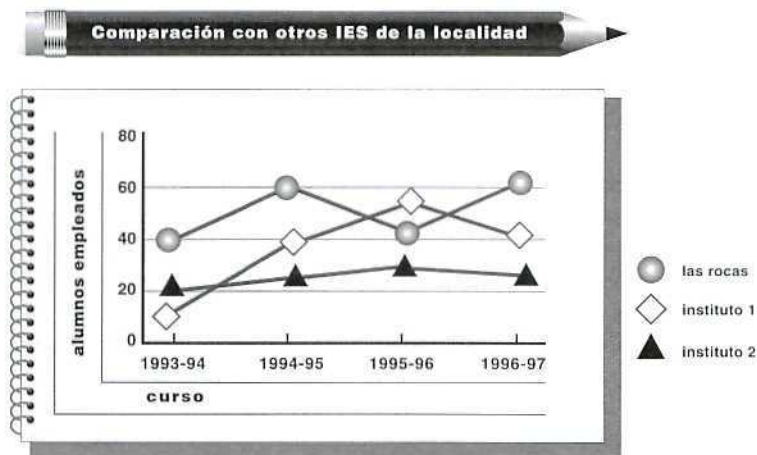
Gráfico 1. Confianza en el centro y satisfacción por pertenecer al mismo.



El Equipo Directivo pasó una encuesta a la Junta de Delegados sobre la imagen que tenían respecto al grado de limpieza de las instalaciones del instituto, en especial en los servicios. La opinión de dicha Junta no fue positiva.

El número de alumnos del centro que encuentran empleo, al finalizar sus estudios o dejar el instituto, en comparación con el de los alumnos de los otros dos institutos del pueblo, en los últimos cursos, es el que aparece en el gráfico n.º 2. Los padres están satisfechos con esa situación.

Gráfico 2. Alumnos de los tres institutos de la localidad que encuentran empleo.



El Jefe del Departamento de Actividades Complementarias y Extraescolares, mediante una encuesta pasada a los alumnos de educación secundaria obligatoria, ha medido el grado de crecimiento y satisfacción de las actividades desarrolladas en el centro y ha constatado que el objetivo que se planteó al principio de este curso se ha conseguido sobradamente, igual que en los pasados, tal como se muestra en el gráfico n.º 3.

Gráfico 3. Grado de satisfacción de los alumnos con las actividades complementarias y extraescolares.



El Equipo Directivo, a través de encuestas efectuadas a las familias de alumnos con necesidades educativas especiales, quiere percibir el grado de satisfacción/marginación de estos alumnos en las actividades del centro.

Asimismo, va a pasar otra encuesta a las familias de alumnos que utilizan el transporte escolar, para detectar el grado de satisfacción/insatisfacción con el servicio.

El Equipo Directivo ha mantenido conversaciones periódicas con la Junta Directiva de la Asociación de Padres de Alumnos sobre la idoneidad de la oferta formativa del centro, y, teniendo en cuenta que uno de sus objetivos prioritarios es la orientación académica y profesional, ha realizado una encuesta a los padres de los alumnos para medir su grado de satisfacción al respecto en los últimos años. Se están tabulando los resultados, que se entregarán en un próximo informe.

En la última reunión del Equipo Directivo se decidió que, para el curso próximo, se hará una recogida de datos, aunque aún no se ha decidido cómo, sobre la efectividad de los actuales medios de información (circulares, notas informativas, consejo orientador, partes de faltas, boletín del centro) desde los últimos tres años.

Por último, hay que señalar que los tutores, mediante una encuesta pasada a los padres de los alumnos, han constatado que los cambios introducidos en los horarios de tutoría, aunque no hayan sido muchos, han satisfecho en buena medida a los padres.



### **Criterio 7:** Satisfacción del personal

#### **7a** La percepción que el personal (docente y no docente) tienen de su centro educativo.

El profesorado del instituto "Las Rocas" de la ciudad de Villanueva, organizado en departamentos, se manifiesta satisfecho con los cauces que el centro le proporciona para dar a conocer sus opiniones y sugerencias.

Se detecta un alto grado de insatisfacción con el tipo de alumnado que escolariza el instituto, por las manifestaciones orales del profesorado en las Juntas de Evaluación de alumnos y en las reuniones de departamento,

Asimismo, doce profesores de distintos departamentos, para mejorar su cualificación profesional, se han incorporado desde hace dos años a la oferta de formación en el propio centro, mediante el proyecto titulado "La transversalidad en el currículo de educación secundaria obligatoria", que tras el primer año de desarrollo ha sido evaluado positivamente y se propone aumentar el número de profesores adscritos al proyecto, hasta quince.

El Equipo Directivo realiza al final de curso una encuesta para conocer la satisfacción del profesorado sobre el grado de transmisión de la información, sobre la coincidencia entre sus objetivos personales con los del centro y sobre el trabajo en equipo. Los resultados aparecen en los gráficos 4, 5, y 6.

Gráfico 4. Grado de satisfacción del profesorado con la forma en que circula la información.



Gráfico 5. Grado de satisfacción del profesorado sobre la coincidencia entre los objetivos personales y los del centro educativo.

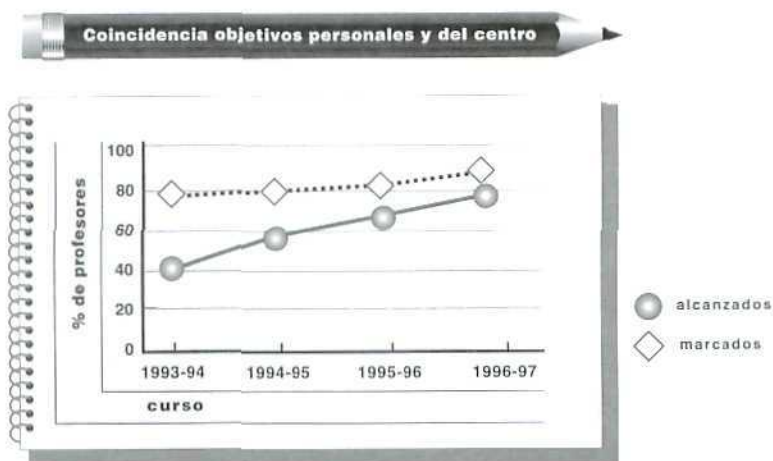


Gráfico 6. Grado de satisfacción del profesorado sobre el trabajo en equipo.



## **Criterio 8:** *Impacto en la Sociedad*

### **8b** *Medidas adicionales relacionadas con el impacto del centro educativo en la sociedad.*

El centro está considerado por la comunidad educativa como el que posee más barreras arquitectónicas de la localidad. Por parte de las familias existe una percepción de peligrosidad y riesgo.

El número de alumnos que se ha producido lesiones en el patio, sobre todo traumatismos en brazos y piernas, ha provocado un número considerable de quejas por parte de las familias. El Consejo Escolar aprobó que se suavicen las aristas de vallas y esquinas y se eliminen los desniveles y barreras.

Se ha decidido que, en caso de accidente, se avise a la familia inmediatamente y, en su ausencia, se llame a un taxi o ambulancia, si la gravedad de la situación lo requiere, para el traslado del alumno o alumna.

Para colaborar con las iniciativas del Ayuntamiento y cumplir los objetivos de temas transversales -medio ambiente, educación vial, educación para la salud- se han colocado en los límites del centro contenedores de papel y pilas y se mantiene un cuidado continuo de las zonas ajardinadas, de los arbustos y de los árboles del centro.

Cuatro alumnos de "Las Rocas" han participado con éxito en la Olimpiada Matemática, consiguiendo puestos entre el 10 y el 20. Por ello, el centro se propone realizar un estudio de los resultados en esta materia en el departamento correspondiente, comparando dichos resultados con los de otros centros que también han presentado a sus alumnos a la citada Olimpiada.

Además, los equipos masculino de atletismo y femenino de baloncesto, se han clasificado para las finales respectivas de sus categorías. Dado el éxito deportivo de estos equipos, el centro se propone aumentar la ayuda para el deporte y tratará de formar al menos dos equipos por actividad deportiva y categoría, de entre los que padres y alumnos elijan a través de una encuesta.

El instituto ha sido felicitado públicamente por la Alcaldía de Villanueva por su colaboración en la campaña de plantación de árboles promovida por el Ayuntamiento.

El Director Provincial del Ministerio de Educación y Cultura ha enviado una carta de felicitación por haber aceptado participar en el Plan Anual de Mejora.

Los vecinos del instituto "Las Rocas" se quejaron del ruido que hacen las motos de los alumnos que se acercan al centro a diferentes horas. Estas quejas aumentaron en el primer trimestre del curso, llegándose a contabilizar hasta doce, lo que supone un incremento importante respecto al curso anterior.

## **Criterio 9:** Resultados del centro educativo

### **9a** Medida de los resultados económicos del centro educativo.

Las previsiones de ingresos procedentes de la percepción por la venta de bienes y servicios autorizados, donaciones de empresas, de la Asociación de Padres de Alumnos y de otras Instituciones, se ha cumplido en un alto porcentaje.

La segunda remesa del crédito de gastos de funcionamiento librado por la Administración educativa en el mes de septiembre es inferior a lo que se comunicó al comienzo del año, debido a la reducción del número de alumnos, lo que ha obligado a la dirección a modificar el Presupuesto.

El grado de ejecución del Presupuesto ha sido relativamente satisfactorio (véase gráfico n.º 7), aunque, como siempre, se ha rebasado el concepto de gastos en comunicaciones, sobre todo teléfono, y en fotocopias (véase gráfico n.º 8). Ello, a pesar de las reiteradas llamadas desde la dirección para que el profesorado se controle en estos aspectos.

Gráfico 7. Grado de ejecución del presupuesto.



Gráfico 8. Evolución de los gastos desde el curso escolar 1993/94.



El Departamento de Tecnología, y en concreto uno de los profesores —el que tiene destino definitivo—, ha vuelto a poner de manifiesto que la asignación económica a su departamento, tanto para material inventariable como fungible, es claramente insuficiente, lo que se ha visto agudizado con la incorporación del primer ciclo de educación secundaria obligatoria. Ya se trató el asunto en la reunión del Consejo Escolar que aprobó el presupuesto, pero allí prevaleció el criterio de reparto uniforme entre los departamentos, expresado fundamentalmente por los profesores representantes del Claustro.

No se han podido llevar a cabo algunas de las actividades extraescolares previstas en la Programación General Anual. Al ser elaborada ésta al comienzo del curso académico, no se hizo la correspondiente valoración económica de ciertas actividades, y al confeccionarse el presupuesto al comienzo del año natural, la asignación presupuestaria correspondiente se hizo *grossa modo*.

En su planificación, el centro ha previsto a medio plazo dotarse de un aula completa de Medios Audiovisuales, para lo que ha decidido reservar todos los años una cantidad. Este año no ha podido llevar a efecto esa decisión debido a los desfases señalados anteriormente (véase gráfico n.º 9).

Gráfico 9. Evolución de la reserva presupuestaria desde el curso 1993/94.



Se han adquirido, al margen de la dotación que acompaña a la implantación de las enseñanzas de formación profesional, las dos pantallas de cristal líquido, los dos fax y el *software* más avanzado, amén de ampliar la memoria de trabajo de todos los equipos informáticos que utilizan los 80 alumnos que los cursan.

**9b Medida del resultado de los procesos de enseñanza y aprendizaje del centro educativo.**

Se ha realizado una jornada de trabajo, a propuesta del Servicio de la Inspección de Educación de la zona, para analizar los resultados académicos de los alumnos. Participaron todos los Equipos Directivos de los centros de la localidad. Nuestro centro está situado en tercer lugar respecto a los centros públicos de educación secundaria y en quinto lugar respecto al total de centros de la localidad.

Tras este estudio, el Equipo Directivo someterá al análisis del Claustro los siguientes datos:

- Porcentaje de promoción de alumnos y titulación en educación secundaria obligatoria:
  - primer ciclo: ..... 79
  - segundo ciclo: ..... 139
  - tercero: ..... 69
  - cuarto: ..... 70

- Estudio comparado de alumnos de 6.º curso de educación primaria de los centros adscritos al instituto y los alumnos matriculados en primero de educación secundaria obligatoria:

Curso escolar	Alumnos 6.º Primaria	Alumnos 1.º E.S.O.
1996/97	101	93
1997/98	98	82

El porcentaje de alumnos de educación secundaria obligatoria titulados en el último curso ha sido del 70%, y el de alumnos que superaron las pruebas de aptitud para el acceso a la Universidad, del 48% sobre los matriculados en segundo de bachillerato.

Los Maestros tutores del primer ciclo de educación secundaria obligatoria han comprobado que existe un descenso de aproximadamente el 40% en el número de visitas de padres de alumnos para interesarse por la evolución académica de sus hijos, respecto de las realizadas en los centros de educación primaria adscritos.

En los tres últimos cursos, el número de reclamaciones sobre las calificaciones se ha duplicado. La Asociación de Padres de Alumnos ha expresado su inquietud sobre el número de alumnos con asignaturas pendientes. Los representantes de los padres de alumnos en el Consejo Escolar han preguntado insistentemente sobre el índice de fracaso y han protestado por la falta de medidas, desde su punto de vista, para paliar este problema.

El transporte escolar ha generado múltiples conflictos debido a los retrasos de llegada al centro y el tiempo de espera de los alumnos en las paradas de los pueblos. Se ha constituido una comisión de seguimiento formada por un padre de cada una de las localidades. La comisión se reúne mensualmente con un representante de la empresa de transportes y el Director del centro. A su vez, el Equipo Directivo, tal como se indicó en 1c, está estudiando este tema con la Administración educativa.









# 4



ARGENTARIA

**MINISTERIO DE EDUCACIÓN Y CULTURA**

SECRETARÍA GENERAL DE EDUCACIÓN Y FORMACIÓN PROFESIONAL

**MODELO EUROPEO DE GESTIÓN DE CALIDAD**

e

# **CASO PRÁCTICO DE AUTOEVALUACIÓN DE UN CENTRO EDUCATIVO**

**(Valoración del caso)**



**MINISTERIO DE EDUCACIÓN Y CULTURA**

Secretaría General de Educación y Formación Profesional

Dirección General de Centros Educativos





### **Equipo Técnico:**

---

Leonardo Aragón Marín  
Julio Delgado Agudo  
Francisco Fernández Ballesteros  
Ana Rosa Frías Rubio  
David Gil de Gómez Herrero  
Javier Gómez Ceballos  
Alfredo Izaguirre Aranceta  
Alejandro Moreno Romero  
M<sup>a</sup> del Mar Poza Peña  
Luis Ríostrasas Alonso  
Juan Carlos Rodríguez Santillana  
Juan Andrés Sánchez García  
Soledad Sánchez Gascón  
José Antonio de la Torre Rodríguez

### **Coordinación y Supervisión:**

---

**Liborio López García**, Subdirector General de Institutos de Educación Secundaria y Escuelas de Idiomas.

### **Edición efectuada con el patrocinio de:**



ARGENTARIA

Edita: Centro de Publicaciones. Secretaría General Técnica

N.I.P.O.: 176-97-084-6

Depósito Legal: M-39707-1997

Imprime: Vía Gráfica



**MODELO EUROPEO DE GESTIÓN DE CALIDAD**

**e**

# **CASO PRÁCTICO DE AUTOEVALUACIÓN DE UN CENTRO EDUCATIVO**

**Valoración del caso**



**MINISTERIO DE EDUCACIÓN Y CULTURA**

Secretaría General de Educación y Formación Profesional  
Dirección General de Centros Educativos

# ÍNDICE

**1. Introducción**

*Criterio 1.* Liderazgo

*Criterio 2.* Planificación y Estrategia

*Criterio 3.* Gestión del Personal

*Criterio 4.* Recursos

*Criterio 5.* Procesos

*Criterio 6.* Satisfacción del Cliente

*Criterio 7.* Satisfacción del Personal

*Criterio 8.* Impacto en la Sociedad

*Criterio 9.* Resultados del Centro

*Anexo I.* Esquema del Modelo europeo de gestión de calidad

*Anexo II.* Gráfico de la valoración de consenso



# INTRODUCCIÓN

El presente documento constituye el complemento necesario de la publicación "Caso práctico de autoevaluación de un centro educativo —exposición del caso—". Ambos han sido especialmente confeccionados para su uso por los centros educativos públicos como material de apoyo para la implantación del Modelo europeo de gestión de calidad. Con estos instrumentos se facilita la formación en el Modelo dentro del ámbito educativo público, así como el adiestramiento en la realización de la autoevaluación. Se publica separadamente del volumen antes citado por motivos meramente didácticos, y con el fin de que, durante la práctica de la autoevaluación sobre el supuesto planteado, se disponga de entera libertad para su realización y sólo se acuda a la propuesta de valoración que contiene este documento a modo de referente.

El documento, por lo tanto, ha de ser utilizado como guía y elemento de contraste en el proceso de formación. Se pretende, en definitiva, que el profesorado que se está formando valore cada subcriterio, se familiarice con el Formulario de autoevaluación, y lo aplique sobre el "caso práctico" del instituto "las Rocas", con objeto de obtener de cada subcriterio los siguientes aspectos:

- porcentaje de puntuación del enfoque
- porcentaje de puntuación de la implantación
- puntuación global
- puntos fuertes
- áreas de mejora.

Los responsables de la formación en el Modelo emplearán este documento como referencia, ya que los propios participantes en el proceso de formación son los que tienen que realizar la valoración final del caso. Únicamente cuando se produjeran desviaciones importantes entre las dos valoraciones, sería necesario contrastar ambas como un paso más en la formación.

La autoevaluación del caso práctico se ha efectuado tomando como marco de referencia el Modelo europeo de gestión de calidad adaptado para la enseñanza pública (ver el anexo I). Se han examinado los nueve criterios de que consta el Modelo de acuerdo con la "Guía para la autoevaluación", y se ha usado el "Formulario para la autoevaluación", publicaciones, ambas, de esta misma colección, que han de emplearse para la autoevaluación del caso práctico.

Esta autoevaluación se ha realizado por el mismo grupo que colaboró en la elaboración de la Guía y de los restantes materiales citados. El grupo se dividió en tres subgrupos, a cada uno de los cuales se le encargó revisar y valorar los criterios y subcriterios tratados

en el caso, para lo que se pusieron en relación los criterios Agentes con los criterios Resultados correspondientes.

El sistema de puntuación utilizado fue por porcentajes promediados o consensuados entre los miembros de cada subgrupo, y del grupo en su conjunto.

Una vez obtenidos los porcentajes globales de cada subcriterio, se determinó la puntuación atribuida a cada criterio. Como el "caso práctico" sólo se formuló sobre una parte significativa de subcriterios, se consideró preciso hacer las estimaciones ponderadas sobre las puntuaciones globales de los criterios.

El gráfico que recoge la valoración de consenso sobre el instituto "Las Rocas" (ver anexo II), se obtuvo una vez conocidas las puntuaciones anteriormente citadas y después de un debate con la consiguiente valoración consensuada del grupo de trabajo en pleno. En este gráfico puede apreciarse, de forma rápida, si hay un equilibrio en las valoraciones de los subcriterios y cuáles deben ser objeto de una atención prioritaria en la elaboración del plan de mejora del centro educativo, por haber obtenido una puntuación más baja.

## **Criterio 1: Liderazgo**

**1c Los directivos y demás responsables se implican con clientes, proveedores y otras organizaciones externas.**

Puntuación del **enfoque**: 60%

Puntuación del **despliegue**: 65%

Puntuación global: 63%

### **Puntos Fuertes:**

- *Está bien fundamentado porque:*
  - *da importancia a las relaciones padres-alumnos*
  - *da respuesta y satisface las necesidades de los clientes*
  - *afronta los conflictos*
  - *establece relaciones con otras instituciones*
  - *trabaja con proveedores: Centros de Profesores y Recursos, Unidades de Programas.*
- *Es sistemático y se basa en los objetivos y en el contexto.*
- *Está bien integrado y su despliegue e implantación es bueno.*

### **Áreas de Mejora:**

- *Falta revisión y seguimiento de la implicación con los clientes y relaciones externas.*
- *No se han valorado otros posibles indicadores y medios de relación con actividades vinculadas a la comunidad: participación en conferencias, publicación de folletos, jornadas de apertura del centro, etc.*

**1d Los directivos y demás responsables reconocen y valoran a tiempo los esfuerzos y logros de las personas interesadas en el centro educativo (clientes, personal, proveedores u otros implicados en los resultados del centro).**

Puntuación del **enfoque**: 45%

Puntuación del **despliegue**: 60%

Puntuación global: 52%

**Puntos Fuertes:**

- *El enfoque está bien fundamentado y hay numerosas muestras que lo avalan, como las siguientes:*
  - *recoge las opiniones del personal*
  - *agradece los esfuerzos suplementarios*
  - *facilita al personal el uso de las instalaciones*
  - *felicita y reconoce los éxitos educativos.*
- *En el despliegue abarca prácticamente a todos los sectores de la comunidad educativa.*

**Áreas de Mejora:**

- *Es poco sistemático y no existe un plan de seguimiento y revisión.*



## **Criterio 2:** *Planificación y Estrategia*

### **2a** *Cómo se basa la planificación y la estrategia del centro educativo en una información pertinente y completa.*

*Puntuación del enfoque:* 50%

*Puntuación del despliegue:* 60%

*Puntuación global:* 55%

#### **Puntos Fuertes:**

- *Está bien fundamentado por:*
  - *la diversidad de fuentes de información*
  - *el conocimiento de la realidad laboral del entorno.*
- *Realiza un buen análisis del contexto.*
- *Abarca en su despliegue a casi todos los ámbitos de la comunidad educativa.*

#### **Áreas de Mejora:**

- *Falta un plan sistemático de actualización de datos.*
- *No se precisa la utilidad de los datos teniendo en cuenta cada una de las fuentes de información.*
- *Hay que relacionar mejor los datos con la totalidad de los objetivos.*

### **2b** *Cómo se desarrollan la planificación y la estrategia del centro.*

*Puntuación del enfoque:* 70%

*Puntuación del despliegue:* 70%

*Puntuación global:* 70%

#### **Puntos Fuertes:**

- *Buena sistematización para la realización del Proyecto Educativo.*
- *Buena propuesta de revisión del citado documento.*
- *Definición clara de los objetivos prioritarios del centro.*

**Áreas de Mejora:**

- Falta una mejor concreción de las herramientas para realizar el Proyecto Educativo.

**2c** *Cómo se comunica e implanta la planificación y la estrategia del centro educativo.*

Puntuación del **enfoque**: 45%

Puntuación del **despliegue**: 60%

Puntuación global: 55%

**Puntos Fuertes:**

- Publicidad que se realiza en el tablón de anuncios.
- El Equipo Directivo se preocupa por detectar las lagunas de información y de actuar en consecuencia.

**Áreas de Mejora:**

- No se establecen los canales de información que aseguren que la planificación y la estrategia llegue a todos los sectores de la comunidad educativa.
- Hay que verificar que la planificación y la estrategia es asumida por todos los sectores del centro.
- No existe un plan de acción para la implantación del Proyecto Educativo.

### **Criterio 3:** *Gestión del personal*

- 3c** *Cómo el Equipo Directivo, los órganos de coordinación docente y el resto del personal se ponen de acuerdo sobre objetivos y revisan continuamente el desempeño de sus funciones.*

*Puntuación del enfoque: 55%*

*Puntuación del despliegue: 60%*

*Puntuación global: 52,5%*

#### **Puntos Fuertes:**

- *Está bien fundamentado porque:*
  - *es sistemático*
  - *se revisa*
  - *está bien integrado en casi todos los ámbitos de la comunidad educativa.*

#### **Áreas de Mejora:**

- *No es preventivo.*
- *No hay retroalimentación.*
- *El despliegue no alcanza al personal no docente.*

- 3e** *Cómo se consigue una comunicación efectiva ascendente, descendente y lateral.*

*Puntuación del enfoque: 50%*

*Puntuación del despliegue: 60%*

*Puntuación global: 55%*

#### **Puntos Fuertes:**

- *Está bien fundamentado y sistematizado*
- *Es buena la transmisión de información, especialmente la vertical en sentido descendente.*
- *Existen instrumentos de relación con el entorno (revista).*

**Áreas de Mejora:**

- *No hay especificación del "dueño", ni de los canales para la transmisión de la información ascendente.*
- *Los canales de información vigente y prioritaria no están sistematizados.*
- *No se conoce el grado de efectividad de la comunicación.*

#### **Criterio 4: Recursos**

##### **4a Cómo se gestionan los recursos económicos y financieros.**

Puntuación del **enfoque**: 40%

Puntuación del **despliegue**: 50%

Puntuación global: 45%

##### **Puntos Fuertes:**

- *Consiguen recursos extraordinarios.*
- *Existe un plan de contención del gasto.*
- *Hay una reserva presupuestaria para planes a medio de plazo.*

##### **Áreas de Mejora:**

- *No se puede realizar una distribución equitativa de los recursos entre todos los Departamentos.*
- *El Consejo Escolar debería aprobar las modificaciones presupuestarias, aprobación que ahora no hace.*
- *Es necesario reseñar en la Memoria de final de curso la efectividad y rendimiento de las inversiones, señalando indicadores. Tampoco aparece en ella una evaluación del presupuesto.*
- *No se refleja la relación entre los objetivos y la planificación económica: el presupuesto debe ser coherente con los proyectos institucionales del centro. La asignación de recursos no puede ser meramente incrementalista: debe efectuarse después de un análisis racional de los objetivos que se persiguen y del crédito necesario para su consecución. Falta formación en técnicas modernas de presupuestación.*
- *No se evalúan las decisiones de inversión, ni se establece la amortización de ésta.*
- *Falta un plan para la obtención de otros recursos.*
- *Falta participación de otros órganos y unidades en la elaboración del presupuesto.*
- *No se marcan objetivos en la contención del gasto, ni en la reserva presupuestaria.*

#### **4d** *Cómo se gestionan los edificios y los equipos.*

*Puntuación del enfoque: 55%*

*Puntuación del despliegue: 55%*

*Puntuación global: 55%*

##### **Puntos Fuertes:**

- *Hay un correcto aprovechamiento de los espacios.*
- *Existen criterios para el aprovechamiento del espacio.*
- *Hay un uso alternativo de las instalaciones y los equipos.*
- *Se tienen en cuenta las necesidades de los padres y de los alumnos en el uso de las instalaciones.*

##### **Áreas de Mejora:**

- *Se carece de un plan de mantenimiento preventivo, por lo que se descarga toda la responsabilidad en la Administración educativa.*
- *No está prevista la mejora continua del edificio.*
- *No hay revisión de la utilización de equipos y edificios.*
- *No se analiza el impacto del uso del edificio en el personal.*
- *No se evalúan las repercusiones de la utilización de los espacios por personas externas.*

#### **4e** *Cómo se gestiona la tecnología y la propiedad intelectual.*

*Puntuación del enfoque: 35%*

*Puntuación del despliegue: 55%*

*Puntuación global: 45%*

##### **Puntos Fuertes:**

- *Existe una reserva presupuestaria para nuevas adquisiciones.*
- *Se ha incrementado la dotación tecnológica para los ciclos formativos.*
- *Hay voluntad de compararse con otros centros para realizar la propia autoevaluación.*

### **Áreas de Mejora:**

- *No existe conexión entre el uso de la tecnología y los resultados del instituto.*
- *No hay plan de formación del personal para el uso de las tecnologías que se implantan en el centro.*
- *No se potencia la investigación e innovación pedagógicas a partir de la adecuación de nuevas tecnologías.*
- *Existe una deficiente gestión administrativa.*
- *El presupuesto en esta área está desenfocado, ya que no se evalúa el impacto del gasto en dotación de nuevas tecnologías con relación a los resultados.*

## **Criterio 5:** Procesos

### **5b** *Cómo gestiona el centro educativo sistemáticamente sus procesos.*

*Puntuación del enfoque:* 70%

*Puntuación del despliegue:* 50%

*Puntuación global:* 60%

#### **Puntos Fuertes:**

- *Se identifican los procesos críticos.*
- *Existe un proceso de revisión del Proyecto Curricular.*
- *Se valora la repercusión de la evaluación del alumnado en el resto del proceso educativo.*
- *Los procesos están bien fundamentados.*

#### **Áreas de Mejora:**

- *Es necesaria una definición más detallada de los procesos de "Integración del Primer Ciclo" y de "Evaluación".*
- *En general, no se designan los responsables de los procesos.*
- *No hay indicadores de los resultados obtenidos en cada fase de la elaboración del Proyecto Curricular de Etapa.*
- *Hay que replantear la metodología del proceso de reformulación del Proyecto Curricular de Etapa.*
- *No hay supervisión de los procesos durante la aplicación del Proyecto.*

### **5c** *Cómo se revisan los procesos y se establecen los objetivos para su mejora.*

*Puntuación del enfoque:* 60%

*Puntuación del despliegue:* 40%

*Puntuación global:* 50%

#### **Puntos Fuertes:**

- *Se revisa el proceso crítico de puesta en práctica del Proyecto Curricular de Etapa.*
- *Se busca información para poder compararse con otros centros educativos.*



- *En la Memoria del centro, se recogen los resultados de la revisión de los procesos críticos.*
- *A partir de la revisión, se establecen objetivos de mejora.*

**Áreas de Mejora:**

- *No se establece de manera completa el modo de revisión de los procesos críticos, salvo el del Proyecto Curricular de Etapa.*
- *En algunos procesos no se establecen objetivos para avanzar en la mejora.*
- *No se conocen los estándares de funcionamiento.*
- *No es suficiente compararse con otros centros sólo en los resultados del primer ciclo.*
- *Se debe fundamentar con datos la evaluación de los procesos.*

**Criterio 6:** *Satisfacción del cliente*

- 6a *La percepción que tienen los padres y los alumnos de la formación que dispensa el centro educativo, de la calidad de sus servicios y de su relación con aquellos.*

*Puntuación de la magnitud: 50%*

*Puntuación del alcance: 55%*

*Puntuación global: 52%*

**Puntos Fuertes:**

- *El nivel de confianza y la satisfacción de pertenencia al centro es elevado.*
- *La satisfacción mostrada en lo referente a las actividades extraescolares es alta y los objetivos que se habían marcado se han cumplido sobradamente.*
- *Es muy interesante y válido que el centro realice encuestas para conocer el grado de satisfacción de padres y alumnos, y programe su continuidad.*

**Áreas de Mejora:**

- *No se analiza en ningún momento el grado de aceptación o interés que existe hacia el Proyecto Educativo de centro, que está a punto de finalizarse.*
- *Aunque es interesante el dato sobre el nivel de alumnos del centro que encuentran empleo en comparación con el de otros institutos, no aparece un análisis claro de esa circunstancia.*
- *No se analiza suficientemente la satisfacción sobre el clima de relaciones humanas en el centro.*
- *No se indaga sobre el nivel de satisfacción acerca de aspectos relevantes de la formación recibida.*
- *No hay estudios sobre el tratamiento de las quejas y conflictos.*

## **Criterio 7:** Satisfacción del personal

**7a** La percepción que el personal (docente y no docente) tiene de su centro educativo.

Puntuación de la **magnitud**: 50%.

Puntuación del **alcance**: 40%

Puntuación global: 45%

### **Puntos Fuertes:**

- Hay proyectos de formación para el personal del centro.
- Se realizan encuestas para medir la satisfacción del personal.
- Las tendencias que aparecen en las encuestas, referentes al nivel de satisfacción en los aspectos medidos, son positivas.
- Es importante resaltar el nivel de coincidencia entre los objetivos del personal y los objetivos del centro.

### **Áreas de Mejora:**

- Faltan indicadores de medida.
- No hay comparación con otros centros educativos.
- No se cuantifica y estudia el grado de insatisfacción del profesorado con el alumnado.
- No hay referencias a la situación y nivel de satisfacción del personal no docente.
- Se desconoce si el personal está satisfecho por sus condiciones de trabajo y por el nivel de reconocimiento de ese trabajo.

**Criterio 8:** *Impacto en la Sociedad*

**8b** *Medidas adicionales relacionadas con el impacto del centro educativo en la sociedad.*

*Puntuación de la magnitud: 30%*

*Puntuación del alcance: 75%*

*Puntuación global: 55%*

**Puntos Fuertes:**

- *Existe un amplio grado de cobertura en los aspectos planteados.*
- *Es buena y significativa la relación con el entorno.*

**Áreas de Mejora:**

- *No existen objetivos explícitos, ni un plan organizado, para la relación del centro con el entorno.*
- *No hay comparaciones con lo que otros centros realizan al respecto.*
- *No se ve una reflexión suficiente sobre lo realizado en este aspecto y su relación con los objetivos del centro.*

**Criterio 9:** Resultados del centro educativo

**9a Medida de los resultados económicos del centro educativo.**

Puntuación de la **magnitud**: 50%

Puntuación del **alcance**: 40%

Puntuación global: 45%

**Puntos Fuertes:**

- Los ingresos provenientes de la gestión propia del centro.
- Grado aceptable de ejecución del presupuesto.
- Nueva decisión sobre el fondo de reserva.

**Áreas de Mejora:**

- Distribución del gasto sometida a planteamientos tradicionales que no responden a las necesidades cambiantes del centro.
- Falta de previsión en cuestiones organizativas del centro que afectan al presupuesto (número de alumnos).
- Excesivos gastos en cuestiones de funcionamiento interno.

**9b Medida del resultado de los procesos de enseñanza-aprendizaje del centro educativo.**

Puntuación de la **magnitud**: 30%

Puntuación del **alcance**: 30%

Puntuación global: 30%

**Puntos Fuertes:**

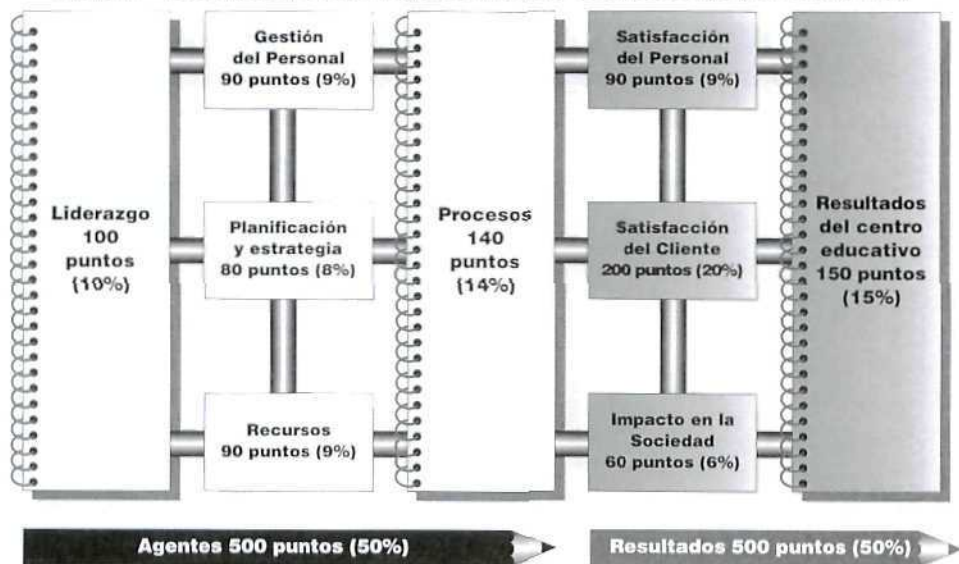
- Se realiza el análisis de los resultados de la evaluación.
- Hay una comisión de seguimiento del transporte escolar.

**Áreas de Mejora:**

- *No hay indicadores de los resultados que se miden que permitan efectuar una comparación entre centros.*
- *No se analizan los resultados referidos al Proyecto Educativo de centro, ni a los Proyectos Curiculares de Etapa...*
- *No hay análisis sistemático de los resultados académicos.*
- *Faltan comparaciones con las tendencias y objetivos de otros centros.*

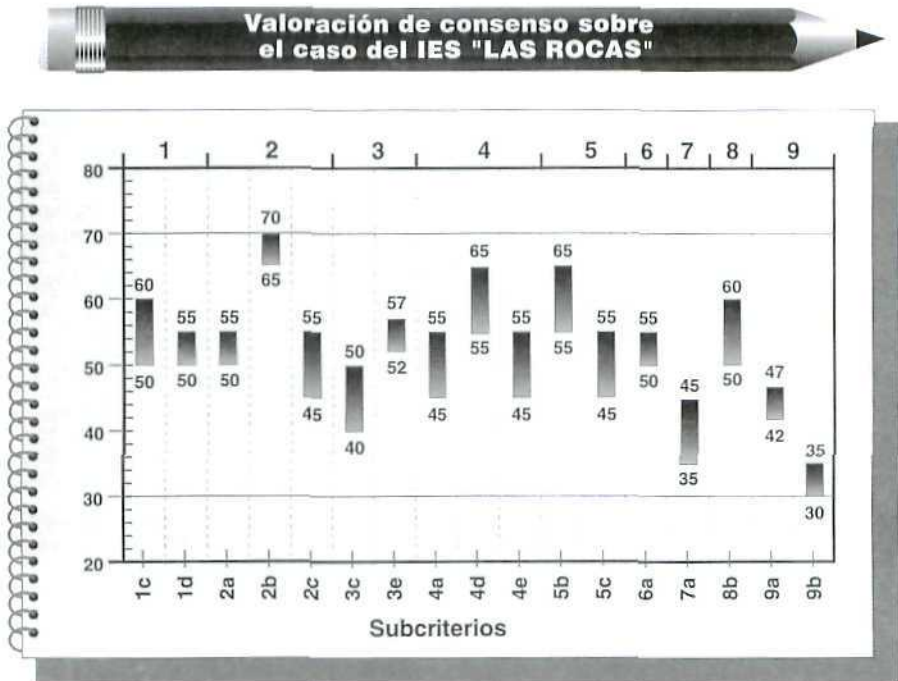
## Anexo I

Figura 1. Descripción esquemática del Modelo europeo de gestión de calidad.



## Anexo II

Figura 2. Gráfico de la valoración de consenso.











# 5



ARGENTARIA

**MINISTERIO DE EDUCACIÓN Y CULTURA**

SECRETARÍA GENERAL DE EDUCACIÓN Y FORMACIÓN PROFESIONAL

PLAN ANUAL DE MEJORA

f

# MATERIALES PARA EL DIAGNÓSTICO



**MINISTERIO DE EDUCACIÓN Y CULTURA**

Secretaría General de Educación y Formación Profesional

Dirección General de Centros Educativos





**Equipo Técnico:**

---

Manuel Álvarez Fernández  
Leonardo Aragón Marín  
Julio Delgado Agudo  
Juan López Martínez  
Juan José Reina López  
M<sup>ª</sup> Rosario Romero Antón

**Coordinación y Supervisión:**

---

Liborio López García, Subdirector General de Institutos de Educación Secundaria y Escuelas de Idiomas.

**Edición efectuada con el patrocinio de:****ARGENTARIA**

Edita: Centro de Publicaciones. Secretaría General Técnica

N.I.P.O.: 176-97-084-6

Depósito Legal: M-39708-1997

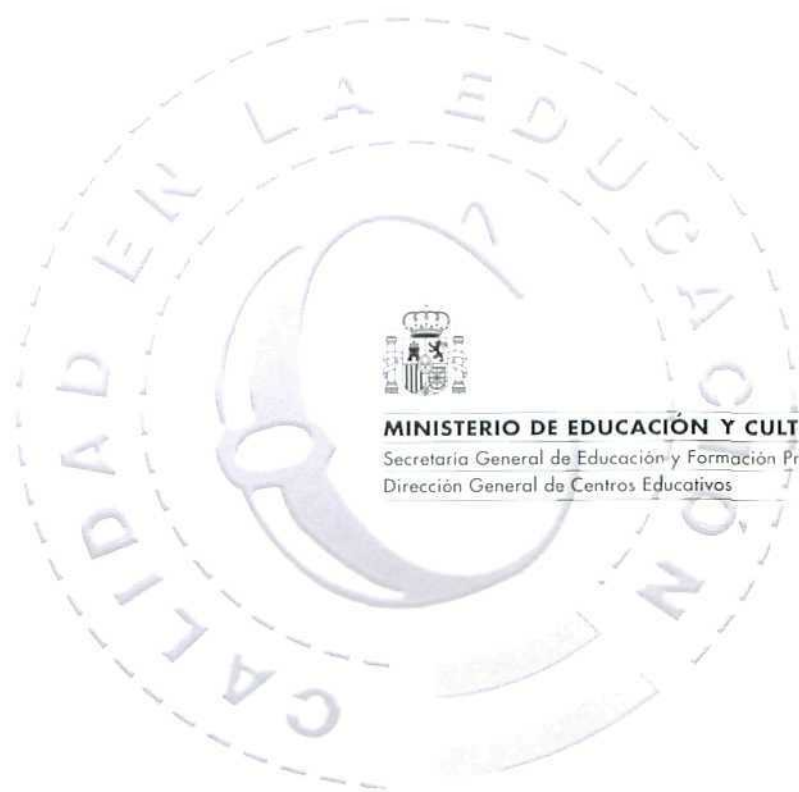
Imprime: Vía Gráfica



**PLAN ANUAL DE MEJORA**



# MATERIALES PARA EL DIAGNÓSTICO



**MINISTERIO DE EDUCACIÓN Y CULTURA**

Secretaría General de Educación y Formación Profesional  
Dirección General de Centros Educativos

# ÍNDICE

<b>1. Introducción</b>	<b>6</b>
<b>2. El plan anual de mejora y la autoevaluación</b>	<b>10</b>
<b>3. Criterios</b>	<b>18</b>
<i>Criterio 1.</i> Liderazgo	
<i>Criterio 2.</i> Planificación y Estrategia	
<i>Criterio 3.</i> Gestión del Personal	
<i>Criterio 4.</i> Recursos	
<i>Criterio 5.</i> Procesos	
<i>Criterio 6.</i> Satisfacción del Cliente	
<i>Criterio 7.</i> Satisfacción del Personal	
<i>Criterio 8.</i> Impacto en la Sociedad	
<i>Criterio 9.</i> Resultados del Centro	
<b>4. Algunas consideraciones sobre los cuestionarios</b>	<b>22</b>
<b>5. Cuestionarios</b>	<b>26</b>



# INTRODUCCIÓN

El comportamiento de los centros públicos como organizaciones inteligentes, capaces de aprender de la experiencia, de desarrollar y consolidar esquemas de comprensión y de acción en su orientación permanente hacia el logro de las metas y los objetivos que le son propios, requiere la puesta en práctica, desde la autonomía que las leyes les confieren, de ciclos completos de aprendizaje y el desarrollo de procedimientos autocorrectivos que hagan posible la mejora continua de sus procesos y de sus resultados.

Sin perjuicio de las otras funciones que les asigna el ordenamiento jurídico vigente, compete a las Administraciones educativas el ayudar a los centros públicos a que identifiquen cuáles son sus objetivos de mejora de la calidad, a que conozcan en qué medida se están consiguiendo tales objetivos y a que modifiquen, en fin, los procesos, de forma que puedan orientarse más eficazmente hacia la consecución de aquéllos.

De conformidad con estos planteamientos, el Ministerio de Educación y Cultura puso en marcha durante el curso 1996/97, con carácter experimental, el desarrollo y aplicación del *Plan Anual de Mejora* en aquellos centros públicos que de forma voluntaria aceptaron la utilización de ese instrumento de gestión.

Los resultados de la primera edición del *Plan Anual de Mejora* han sido satisfactorios. Su aplicación ha estimulado a los centros a identificar áreas de mejora, a formular, a partir de ellas, objetivos de mejora concretos, evaluables y alcanzables en un periodo de tiempo previamente determinado, a implicar en el proceso al profesorado y a la comunidad educativa, a evaluar los logros del Plan y a tomar todo ello en consideración para la concepción, el desarrollo y la aplicación de un nuevo Plan.

Procede, por tanto, facilitar a los centros públicos materiales de apoyo que puedan ser utilizados para el diagnóstico y la evaluación interna de los puntos fuertes, así como de los puntos débiles y de las áreas de mejora sobre los que centrar la concepción, el desarrollo y la aplicación del Plan.

Uno de los elementos esenciales que destaca en la gestión de calidad, en tanto que moderna filosofía de gestión de las organizaciones, consiste en la revalorización del papel de las personas a la hora de explicar el éxito o el fracaso de aquélla.

Las personas vinculadas, sea interna o externamente, a la organización se convierten en el eje de la misma, hasta el punto de hacer pivotar en torno a él el propio concepto moderno de calidad. Dicho concepto se plasma, con frecuencia, en una definición del siguiente tenor: "Calidad es la satisfacción de las necesidades del cliente y de sus expectativas razonables". Definición en la cual la noción de cliente tiene, como es sabido, un significado amplio que sobrepasa, con creces, una relación puramente comercial entre las personas y la organización.

Aun cuando la percepción que poseen las personas sobre el funcionamiento de una organización no lo es todo, constituye, en cualquier caso, un elemento de referencia esencial para orientar los procesos de mejora. Por la naturaleza de su actividad, por su tradición y por su vocación, los centros educativos constituyen entornos organizativos en los cuales la validez de los principios antes descritos se hace particularmente evidente.

Con el fin de mantener la coherencia de la colección y de posibilitar que los centros puedan seguir beneficiándose del marco orientador que proporciona el Modelo europeo de gestión de calidad, se ha optado por estructurar el presente instrumento de evaluación interna tomando como base el modo en que se gestionan los diferentes aspectos que definen el armazón del referido Modelo.

Así, se ha desarrollado un cuestionario para cada uno de los seis criterios Agentes y de los tres criterios Resultados que, en ocasiones, se desdobra en dos o tres cuestionarios, en función del grupo humano —personal, alumnado o familias— al que van dirigidos. Por otra parte, y con el propósito de dotar de cierta autonomía al presente volumen, se ha incluido en él una descripción inicial y general de las características del Modelo, que el lector más interesado podrá ampliar acudiendo a la *Guía para la autoevaluación*, de esta misma colección.

Conviene, no obstante, señalar que estos *Materiales para el diagnóstico* no son, en rigor, una herramienta de evaluación del modelo que, como es sabido, conlleva la medición tanto de percepciones (subjetivas) como de hechos (objetivos) y otra metodología de consulta, pero constituye un instrumento complementario que, por su sencillez, puede resultar de suma utilidad en una primera aproximación al contenido del Modelo europeo y a su uso. Precisamente por ello, se recomienda su aplicación como elemento auxiliar de diagnóstico de áreas de mejora —basado en la percepción de las personas—, en tanto que tarea previa a la definición de un Plan Anual de Mejora.

El Plan Anual de Mejora, con la orientación básica establecida en las Instrucciones de la Dirección General de Centros Educativos del 5 de septiembre de 1996 (BOMECE de 7 de octubre) y en la Resolución de 2 Septiembre de 1997 (BOE de 16 de septiembre), constituye un instrumento sencillo para la mejora continua de los centros públicos, inspirado en la misma filosofía de gestión que el Modelo europeo; de ahí que el presente cuestionario, como instrumento de evaluación interna, resulte especialmente adecuado para esa primera aproximación a la gestión de calidad que el Plan Anual de Mejora supone y que, en buena lógica, debería llevar a los centros a una implicación posterior en todos los requerimientos del Modelo europeo.



A large, light-colored, stylized number '2' is centered on a dark gray background. The number is composed of a thick, rounded top curve and a thick, rounded bottom curve, with a central cutout. The text is overlaid on the middle of the number.

**EL PLAN ANUAL  
DE MEJORA Y LA  
AUTOEVALUACION**



El Plan Anual de Mejora constituye un instrumento de gestión, flexible y efectivo, que facilita el desarrollo de la autonomía de los centros, supone la realización, por parte de éstos, de ciclos de aprendizaje como organizaciones —con la articulación de procedimientos autocorrectivos— y se convierte, así, en una herramienta básica para la mejora de la calidad educativa.

Las características del Plan Anual de Mejora, tal y como han sido definidas en la Resolución de la Dirección General de Centros Educativos de 2 de septiembre (BOE del 16.9.97) se resumen en el cuadro 1.

Cuadro 1. El Plan Anual de Mejora.

---

### **Qué es un plan de mejora**

- Un instrumento para aprender como organización.
- Una herramienta para mejorar la gestión educativa.
- Un medio para elevar la calidad de los centros educativos.
- Un compromiso entre el centro y la Administración.

### **Cuáles son sus principales características.**

- Debe estar precedido de un diagnóstico explícito de la situación de partida con relación al área o áreas prioritarias sobre las que se centrará el Plan.
- La identificación de las áreas de mejora ha de ser objetiva y debe apoyarse en hechos o en resultados antes que en juicios subjetivos o meras apariencias.
- Los objetivos de mejora han de ser realistas, concretos, evaluables y alcanzables en un curso escolar, sin perjuicio de que puedan integrarse como parte de un plan de mejora de carácter plurianual.
- Debe explicitar los objetivos, los procedimientos y actuaciones previstos, las personas responsables de su ejecución, los recursos y apoyos necesarios, un calendario para su cumplimiento y un plan para su evaluación.
- Debe implicar a las personas, desde una orientación participativa y bajo el impulso asociado a un liderazgo efectivo por parte de la Dirección.

### **Qué se puede conseguir con el plan anual de mejora**

- El aprendizaje de procedimientos para la mejora continua.
- El apoyo y asesoramiento externo de la Administración.
- Recursos adicionales para financiar nuevos planes de mejora.

- El reconocimiento interno y externo —también de la Administración educativa— por la voluntad de mejorar y por los resultados obtenidos.
- El impulso de los procesos y de los resultados que son importantes para el centro.
- La satisfacción compartida de formar parte de un equipo humano comprometido, que convierte los desafíos en oportunidades.

### **Qué personas o instituciones intervienen en el plan anual de mejora**

- El equipo directivo del centro, que asume su liderazgo y se implica en la puesta en marcha del Plan.
- El equipo de mejora del centro, constituido al efecto, que colabora muy directamente en la concepción, el desarrollo y la aplicación del Plan.
- El Claustro de profesores y el Consejo Escolar, que otorgan su criterio, su apoyo y su aprobación.
- La Inspección Educativa, que media entre el centro y la Administración, colabora con el centro en el seguimiento del Plan y efectúa su evaluación externa.
- La Unidad de Programas Educativos, que proporciona el apoyo y el asesoramiento técnico necesarios para el diagnóstico de las áreas de mejora, la concepción del Plan y su evaluación interna.
- El Director Provincial, que se implica personalmente en los procesos de mejora, cumple con los centros los compromisos adquiridos y garantiza la correcta difusión y aplicación de las instrucciones recibidas.
- La Dirección General de Centros Educativos, que impulsa globalmente el proceso desde el convencimiento de su incidencia, a medio plazo, en la mejora de nuestro sistema educativo.

### **Qué clases de ayuda se pueden obtener de la administración**

- De tipo técnico, mediante el asesoramiento en cualquiera de las fases de desarrollo del Plan Anual de Mejora.
- De tipo económico, en función de las características del Plan y de la calidad de su aplicación.
- De tipo humano, por efecto de un mayor compromiso de los diferentes niveles de la Administración con los centros dispuestos a mejorar de un modo ordenado y sistemático.

### **Qué formas de reconocimiento están previstas**

- Reconocimiento personal, por parte del Director Provincial, en representación de la Administración, hacia los directivos de todos los centros que desarrollaron satisfactoriamente el Plan.

- Publicación en el BOMECE de la relación de centros cuyos Planes Anuales de Mejora hayan sido evaluados positivamente.
  - Aportación de una asignación complementaria de un millón de pesetas para los cincuenta mejores Planes, en un acto de entrega formal organizado por la Dirección General de Centros Educativos.
  - Difusión de los mejores Planes y de sus prácticas de buena gestión.
- 

Por su propia concepción, la elaboración del Plan Anual de Mejora requiere, como tarea previa, el diagnóstico y la identificación de aquellos puntos débiles o aquellas áreas de mejora del centro educativo sobre los que dirigir las actuaciones previstas en el Plan.

Parece conveniente, por tanto, que los centros dispongan de un instrumento para efectuar dicha identificación. El presente documento pretende responder a esa necesidad y aportar elementos que permitan a los centros docentes llevar a cabo su autoevaluación.

La **autoevaluación** es un examen global, sistemático y regular de las actividades y resultados de una organización, comparados con un modelo de organización de resultados satisfactorios. Permite a las organizaciones discernir claramente sus puntos fuertes y las áreas de mejora, y culmina en acciones de mejora planificadas y en el seguimiento del progreso realizado.

La autoevaluación puede reportar a los centros educativos una serie de beneficios y, sobre todo, ofrece:

- Un procedimiento de evaluación basado en hechos.
- Un medio de conseguir la coherencia en la dirección y el consenso acerca de lo que debe hacerse por todos los miembros de la organización que comparten los mismos conceptos básicos.
- Un enfoque riguroso y estructurado para la mejora de la organización.
- Una útil herramienta de diagnóstico.
- Una valoración objetiva con respecto a un conjunto de criterios ampliamente aceptados.

Además, proporciona:

- Un método para medir los progresos realizados en el tiempo, mediante aplicaciones periódicas.
- Un modo de definir un vínculo entre lo que la organización o la institución debe conseguir y las estrategias y procesos necesarios para alcanzar sus objetivos.

- Una forma de determinar elementos de referencia para comparaciones internas y con otros centros educativos.
- Un método para que el centro educativo conozca y atienda las necesidades y demandas de los estudiantes, de su personal y de la sociedad, adaptándose a un contexto en permanente evolución.
- Un procedimiento para aprender de la experiencia e identificar aciertos y errores, y adoptar enfoques autocorrectivos como organización.

Para iniciar la autoevaluación es necesario contar con un marco inicial. El que se utiliza en este documento se corresponde en su estructura con el de la Fundación Europea para la Gestión de Calidad (European Foundation for Quality Management —EFQM—).

En cualquier organización existen cuatro principios básicos que pueden ser extrapolables a una institución educativa; éstos son:

a) **El liderazgo**, fundamental en cualquier organización, incluidas las de carácter educativo, no sólo para cumplir los planes anuales, sino también para analizar y adelantarse al futuro, situando al centro educativo en las mejores condiciones para afrontar los retos que plantea un contexto tan cambiante.

b) **La satisfacción** de las necesidades y expectativas razonables de las personas (externas o internas a la organización), que determinará las características del producto; en este caso, la formación del alumno en todas sus dimensiones.

c) **Los procesos que conforman la actividad de la organización**, incorporando sistemas de medición, para poder disponer periódicamente de información que permita detectar los aciertos y los errores y agregar las acciones correctoras que corresponda en cada caso. Ello implica la recogida sistemática de datos relevantes por parte de cada centro.

El contar con indicadores y con datos hace también posible la definición de objetivos de mejora medibles y la planificación de acciones encaminadas a alcanzar dichos objetivos.

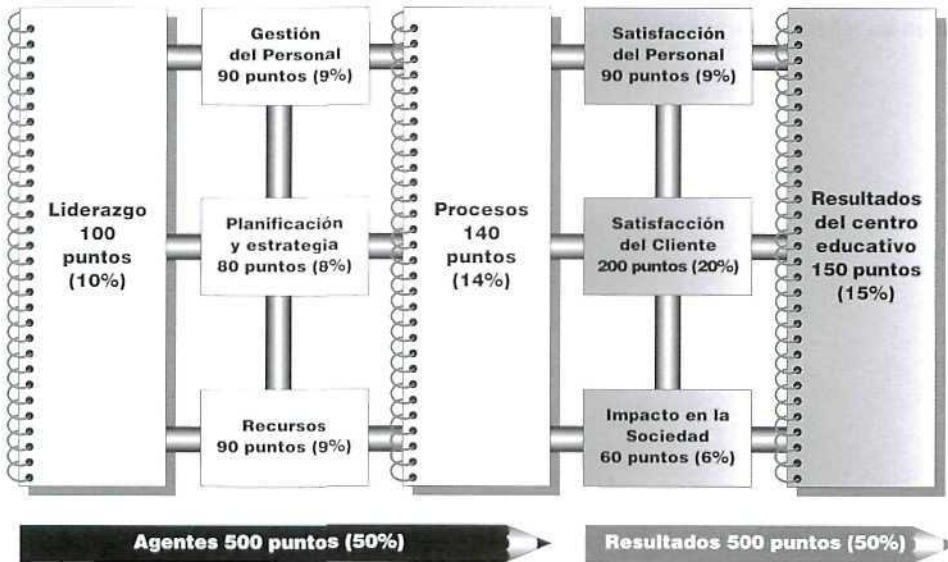
d) **El análisis de un modo ordenado y sistemático de los resultados alcanzados**, para estar en disposición de dar cuenta de ellos.

El Modelo europeo de gestión de calidad, adaptado a los centros educativos, se basa en la siguiente premisa:

*La satisfacción de los usuarios del servicio público de la educación, de los profesores y del personal no docente, y el impacto en la sociedad se consigue mediante un liderazgo que impulse la planificación y la estrategia del centro educativo, la gestión de su personal, de sus recursos y de sus procesos, hacia la consecución de la mejora permanente de sus resultados.*

Expresado gráficamente, este principio responde al esquema que aparece en la figura 1:

Figura 1. Descripción esquemática del Modelo europeo de gestión de calidad.



La EFQM ha establecido un sistema de puntos y porcentajes para cada criterio.

Cada uno de los nueve elementos mostrados en el Modelo EFQM constituye un criterio que puede utilizarse para evaluar el avance de la organización hacia los mejores resultados.

Los criterios se agrupan en dos categorías: **Agentes** y **Resultados**.

Los cinco criterios que constituyen los Agentes (liderazgo, gestión del personal, planificación y estrategia, recursos y procesos) marcan el funcionamiento interno de la organización. Los cuatro restantes se refieren a los Resultados que habrán de medirse (satisfacción del personal, satisfacción del cliente, impacto en la sociedad y resultados), es decir, a los resultados obtenidos por la organización en distintos ámbitos, y que son consecuencia directa de la acción de los Agentes.

Los **criterios** constituyen los elementos claves que deben evaluarse en una organización. Los aspectos que mejor definen un criterio, se denominan **subcriterios**. Cada **subcriterio** facilita la elaboración de áreas de trabajo, de mejora, o de autodiagnóstico, sobre las que centrar, preferentemente, los esfuerzos del centro.

En las páginas que siguen, se presentan los nueve criterios del Modelo de la EFQM, que tienen su reflejo en la posterior elaboración de los cuestionarios.





CRITERIOS



### **Criterio 1: Liderazgo**

*Se define como el comportamiento de todos los directivos para dirigir la organización hacia la mejora continua. Se manifiesta en el modo en que el Equipo Directivo y todas las personas con responsabilidad en el centro, dirigen, coordinan y supervisan el trabajo que se realiza a cualquier nivel dentro de dicho centro; esto se traduce en la conducción del centro hacia el logro de los objetivos de calidad previamente establecidos.*

### **Criterio 2: Planificación y Estrategia**

*Se hace necesario relacionar los conceptos generales de Planificación y Estrategia con los conceptos específicos de Misión, Visión y Valores. Dichos conceptos se definen en los siguientes términos:*

*MISIÓN es la razón de ser del centro, la que justifica su existencia continuada.*

*VISIÓN es la imagen deseada y alcanzable, en el futuro mediano, del centro.*

*VALORES son las ideas básicas que configuran el comportamiento del personal del centro y determinan todas sus relaciones.*

*Este criterio se refiere a cómo la estrategia del centro refleja el concepto de mejora continua y la desarrolla a través de planes anuales.*

### **Criterio 3: Gestión del personal**

*Se refiere a cómo el centro educativo utiliza, aprovecha e incentiva las características profesionales y humanas de todo su personal para hacer posible la mejora continua.*

*Los principios generales para la obtención de los mejores resultados por el personal de una Institución son: participación, comunicación, formación constante, trabajo en equipo, incentivación y dedicación a la tarea.*

### **Criterio 4: Recursos**

*Muestra cómo el centro educativo planifica y utiliza sus recursos para apoyar su actividad actual y sus planes de futuro.*

*Dentro de este criterio es preciso referirse al aprovechamiento de los siguientes elementos: instalaciones y equipamiento (edificio, mobiliario, biblioteca, mediateca), medios administrativos e informáticos, medios asistenciales complementarios (comedor y transporte), medios económicos propios del centro y recursos didácticos.*

#### **Criterio 5: Procesos**

*Este criterio hace referencia a cómo se identifican, organizan y revisan los procesos para asegurar la mejora continua de todas las actividades del centro educativo, entendiendo por proceso el conjunto de actividades concatenadas que van añadiendo valor y que permiten lograr los resultados del centro.*

#### **Criterio 6: Satisfacción del cliente**

*Se entiende por satisfacción del cliente o usuario la atención, por parte del centro, a las necesidades y expectativas razonables de padres y alumnos, que son los destinatarios inmediatos del servicio educativo.*

*La satisfacción de los alumnos ha de basarse en la atención a sus necesidades educativas, en sus diferentes manifestaciones, y al logro de las expectativas razonables que se les planteen en este terreno.*

#### **Criterio 7: Satisfacción del personal**

*Se refiere al grado de acierto del centro a la hora de satisfacer las necesidades y expectativas razonables de su personal, entendiendo por personal a cualquier persona, sea cual fuere su responsabilidad y su especialidad, que presta sus servicios en el centro.*

#### **Criterio 8: Impacto en la sociedad**

*Este criterio pretende evaluar el impacto que el centro produce en la sociedad con respecto a aquellos asuntos que no están relacionados ni con sus responsabilidades primarias, ni con sus obligaciones estatutarias.*

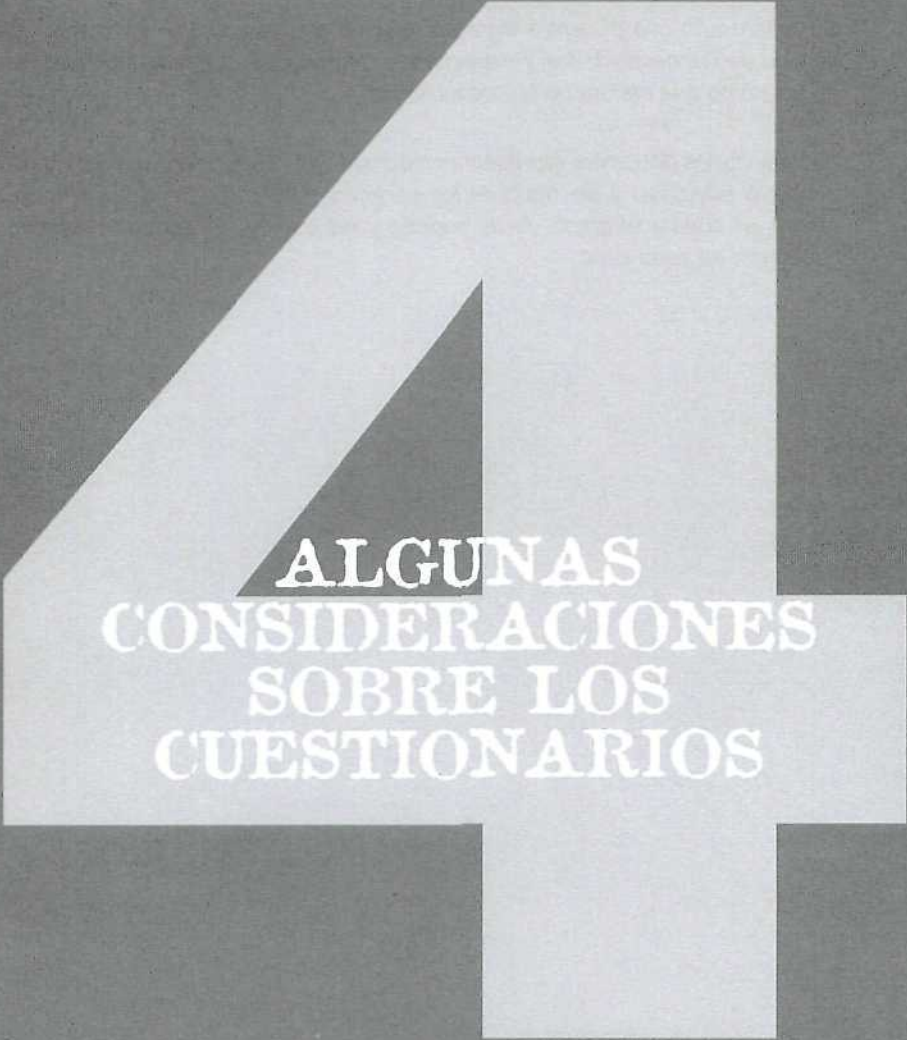
*Este impacto social del centro se mide de dos formas: directa e indirecta. Las medidas directas se identifican con las percepciones de la sociedad en su conjunto y tienen un carácter subjetivo; las indirectas se basan en aspectos complemen-*

tarios y se valoran a través de las demandas que los usuarios hacen de sus servicios.

**Criterio 9: Resultados del centro**

*Se refiere a lo que el centro logra en relación con sus objetivos y con la satisfacción de las necesidades y expectativas de aquellos que tengan intereses en él, así como a la mejora de su organización.*

*Los resultados del centro representan medidas de la eficiencia y la efectividad del producto educativo y del resto de los servicios prestados. En su valoración se tendrá en cuenta el grado de autonomía y las circunstancias particulares que concurren en cada caso.*



**ALGUNAS  
CONSIDERACIONES  
SOBRE LOS  
CUESTIONARIOS**

En el presente documento se ofrece un conjunto de doce cuestionarios, dirigidos al personal, al equipo directivo, a los padres y a los alumnos, que pretenden valorar los nueve criterios del Modelo europeo.

Los cuestionarios destinados al personal habrán de reelaborarse cuando se dirijan al personal no docente, teniendo en cuenta que las preguntas que se les formulen sean adecuadas a los puestos que ocupan.

El número de preguntas de cada cuestionario no está definido de antemano. El cuestionario es abierto y flexible y facilita a cada centro su adaptación en función de la realidad del contexto en que se mueve. Para una mayor comodidad de los usuarios, se ha introducido el presente documento en internet, en la página web del Ministerio de Educación y Cultura (<http://www.mec.es>). Los centros podrán, por consiguiente, definir nuevos indicadores o eliminar aquellos que no se adecúen a su realidad concreta. No obstante, es importante en tal caso conocer y respetar ciertas normas para que el cuestionario ofrezca una información ajustada a la realidad que se desea observar. En el cuadro 2 se presentan un conjunto de reglas que proporcionan criterios a la hora de rehacer las preguntas presentadas en el documento o de elaborar otras nuevas.

Cuadro 2. Recomendaciones para la reelaboración de los cuestionarios.

- 
- 1. La información ha de ser clara, breve y lo más precisa posible.*
  - 2. Se debe obviar toda ambigüedad que produzca duda o vacilación.*
  - 3. No deben emplearse oraciones compuestas que incluyan más de un mensaje.*
  - 4. Si se desean hacer preguntas complementarias sobre el mismo tema se formularán en ítems diferentes.*
  - 5. Las preguntas deben provocar sinceridad en las respuestas; en caso de duda, eliminarlas, porque falsearán la realidad que se pretende captar.*
  - 6. Los cuestionarios dirigidos a padres y alumnos no deben ser complejos ni excesivamente largos.*
  - 7. No deben plantearse preguntas de las que se conozca de antemano la respuesta.*
  - 8. Las preguntas no deben ser redundantes.*
-

A la hora de trabajar con los cuestionarios, se sugiere seguir el siguiente proceso:

1. *Identificación de los criterios fundamentales, teniendo en cuenta: que sea un criterio que preocupe especialmente al centro y que sea mejorable.*
2. *Elección de los cuestionarios pertinentes y adaptación de los mismos, introduciendo indicadores nuevos y eliminando los que no interesen.*
3. *Elección de los colectivos a los que se va a dirigir el cuestionario y de los que se desea recabar información.*
4. *Entrega y recogida de cuestionarios.*
5. *Baremación de los cuestionarios.*
6. *Reflexión sobre los datos aportados y toma de decisiones para la elaboración o, en su caso revisión, del plan de mejora*

Una vez obtenidas las respuestas a los cuestionarios, en un primer análisis se pueden valorar del siguiente modo:

1. *Aquellas preguntas cuyos resultados correspondientes a la suma de las casillas 1 y 2 ("En desacuerdo", más "Poco de acuerdo") superen el porcentaje de un 60-70%, deberán ser objeto de reflexión porque son aspectos claramente mejorables.*
2. *Las preguntas cuyos resultados se muevan entre el 2 y el 3; es decir, entre "Poco de acuerdo" y "De acuerdo", deberán ser objeto de reflexión en el seno del Equipo Directivo.*
3. *Las preguntas cuyos resultados supongan un porcentaje entre un 60-70% de elecciones positivas, es decir, de las casillas 3 y 4 correspondientes a "De acuerdo" y "Totalmente de acuerdo", indican que el centro se encuentra en el nivel de calidad deseable.*





# 5

CUESTIONARIOS



**Criterio 1:** Liderazgo. Cuestionario dirigido al personal del centro.

*Este cuestionario está orientado a conocer cuál es la percepción del personal docente y no docente sobre el liderazgo en el centro. Se ha recogido en él el impacto del liderazgo en cada una de las personas que forman parte del centro, y la incidencia que tiene sobre el trabajo y el esfuerzo que realizan. Los resultados obtenidos proporcionarán información valiosa para elaborar planes de mejora en las áreas correspondientes.*

**A continuación, se presenta un conjunto de preguntas para ser valoradas de acuerdo con la propia experiencia y teniendo en cuenta la siguiente escala:**

**1. En desacuerdo. 2. Poco de acuerdo. 3. De acuerdo. 4. Totalmente de acuerdo.**

**PREGUNTAS**

- |   |  |   |   |   |   |
|---|--|---|---|---|---|
| 1 | El Equipo Directivo se encuentra comprometido con la gestión de calidad.   | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 2 | El Equipo Directivo, para acceder a la dirección, elaboró un programa comprometido con la mejora continua del centro.                      | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 3 | El Equipo Directivo es accesible y escucha al personal.  | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 4 | El Equipo Directivo se preocupa por la satisfacción del personal.  | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 5 | El Director, como presidente de los órganos colegiados del centro, promueve la elaboración participativa de los Proyectos Institucionales. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 6 | El Director, como presidente del Consejo Escolar, promueve la revisión participativa del Proyecto Educativo de Centro.                     | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 7 | El Equipo Directivo coordina la elaboración de los Proyectos Curriculares de Etapa.  | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 8 | El Equipo Directivo impulsa la evaluación de los Proyectos Curriculares de Etapa.  | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 9 | El Equipo Directivo se preocupa por la formación del personal en gestión de calidad.   | 1 | 2 | 3 | 4 |

10	El Equipo Directivo hace participar a todo el personal en el proceso de la calidad.	1	2	3	4
11	El Equipo Directivo ayuda activamente a los que emprenden iniciativas de calidad.	1	2	3	4
12	El Equipo Directivo anima a todos los componentes del centro educativo para que identifiquen a sus clientes y proveedores.	1	2	3	4
13	El Equipo Directivo da importancia a las relaciones del profesorado con los alumnos y las familias.	1	2	3	4
14	El Equipo Directivo afronta los posibles conflictos derivados del equilibrio entre los distintos grupos (de padres y alumnos y de éstos con el personal).	1	2	3	4
15	El Equipo Directivo recoge las opiniones del personal.	1	2	3	4
16	El Equipo Directivo reconoce y estimula el trabajo de las personas y los equipos.	1	2	3	4
17	El Equipo Directivo reconoce el esfuerzo del personal, además de los resultados.	1	2	3	4
18	El Equipo Directivo reconoce los éxitos del profesorado obtenidos fuera del centro educativo.	1	2	3	4
19	El Equipo Directivo agradece los esfuerzos suplementarios del personal por situaciones extraordinarias.	1	2	3	4
20	El Equipo Directivo tiene en cuenta, en la asignación de responsabilidades y tareas, el esfuerzo realizado.	1	2	3	4
21	El Equipo Directivo facilita al personal el uso de las instalaciones y de los materiales del centro educativo.	1	2	3	4

**Criterio 2:** *Planificación y Estrategia. Cuestionario dirigido al personal del centro.*

*Este cuestionario está orientado a conocer cuál es la percepción del profesorado y del personal no docente sobre la planificación y estrategia en el centro.*

*La planificación y la estrategia se refieren a la Misión, Visión, Valores y Dirección Estratégica del centro educativo, así como a la forma en que éstos se reflejan en todos los Proyectos Institucionales del centro. En este cuestionario se ha recogido la implicación del personal en la elaboración y desarrollo de la planificación y la estrategia.*

*Los resultados obtenidos proporcionarán información valiosa para elaborar los planes de mejora en las áreas correspondientes.*

**A continuación, se presenta un conjunto de preguntas para ser valoradas de acuerdo con la propia experiencia y teniendo en cuenta la siguiente escala:**

**1. En desacuerdo. 2. Poco de acuerdo. 3. De acuerdo. 4. Totalmente de acuerdo.**

**PREGUNTAS**

- |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | La elaboración del Proyecto Educativo de centro y de la Programación General Anual se ha efectuado tras el análisis de las necesidades y expectativas de los diferentes sectores de la comunidad educativa. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 2 | La elaboración del Reglamento de Régimen Interior se ha efectuado tras el análisis de las necesidades y expectativas de los diferentes sectores de la comunidad educativa.                                  | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 3 | La planificación de las estrategias de la acción educativa del centro se decide en los órganos colegiados.  | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 4 | El profesorado participa en la elaboración de los Proyectos Institucionales.  | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 5 | El Proyecto Educativo es compartido en la práctica cotidiana por la mayor parte de la comunidad educativa.  | 1 | 2 | 3 | 4 |

6	La planificación y la estrategia del centro se formulan de un modo coherente, claro y preciso.	1	2	3	4
7	Se incorpora la exigencia de un comportamiento ético a la planificación y estrategia.	1	2	3	4
8	El personal conoce la planificación y estrategia del centro.	1	2	3	4
9	La planificación y estrategia incorpora un conjunto de objetivos básicos, bien definidos y alcanzables.	1	2	3	4
10	Se emplea la planificación y estrategia para la determinación de objetivos en el centro.	1	2	3	4
11	Los objetivos básicos que forman parte de la planificación y la estrategia son compartidos por el profesorado.	1	2	3	4
12	La planificación y la estrategia forman parte sistemática de los planes de formación.	1	2	3	4
13	Los Proyectos Institucionales del centro procuran reflejar características propias.	1	2	3	4
14	Los valores que definen los compromisos entre y con las personas están claramente definidos y son conocidos por todos.	1	2	3	4

**Criterio 3:** *Gestión del personal. Cuestionario dirigido al personal.*

*Este cuestionario está orientado a conocer cuál es la percepción del profesorado y del personal no docente sobre la gestión de personal. En él se ha recogido la incidencia en el profesorado y el personal no docente de la gestión de personal. Los resultados proporcionarán información valiosa para elaborar los planes de mejora en las áreas correspondientes.*

*A continuación, se presenta un conjunto de preguntas para ser valoradas de acuerdo con la propia experiencia y teniendo en cuenta la siguiente escala:*

*1. En desacuerdo. 2. Poco de acuerdo. 3. De acuerdo. 4. Totalmente de acuerdo.*

PREGUNTAS

- |   |  |   |   |   |   |
|---|--|---|---|---|---|
| 1 | El Equipo Directivo organiza al personal de acuerdo con la planificación y la estrategia del centro.   | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 2 | Se implica a todo el personal y colaboradores en la estrategia del centro.   | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 3 | El Equipo Directivo realiza encuestas para evaluar la satisfacción del personal y utiliza los datos obtenidos.   | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 4 | La dotación de personal docente es adecuada para atender las necesidades del centro.   | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 5 | Existe un plan de sustituciones del profesorado coherente con el desarrollo de los procesos académicos, que amortigüe el efecto de las bajas docentes. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 6 | Existe un plan de seguimiento del desarrollo de las guardias del profesorado acorde con los objetivos del centro.                                      | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 7 | El Equipo directivo hace corresponder la asignación de responsabilidades al personal con las previsiones de la planificación y la estrategia.          | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 8 | Se mejora el trabajo del personal con las innovaciones que incorpora el centro educativo.  | 1 | 2 | 3 | 4 |

9	Se revisa la planificación y la estrategia del centro por parte del Equipo Directivo, de los órganos de coordinación docente y de los restantes responsables del centro educativo.	1	2	3	4
10	Se adaptan los horarios a las necesidades del centro educativo.	1	2	3	4
11	El Equipo Directivo detecta la capacitación del personal y la vincula con las necesidades del centro educativo.	1	2	3	4
12	El Equipo Directivo potencia el desarrollo profesional de acuerdo con las necesidades del centro.	1	2	3	4
13	El Equipo Directivo promueve procesos de formación para el personal.	1	2	3	4
14	El profesorado ha participado en cursos de actualización científica en el último año.	1	2	3	4
15	El profesorado ha participado en cursos de actualización didáctica en el último año.	1	2	3	4
16	El Equipo Directivo incorpora la cultura de la gestión de calidad a los procesos de formación.	1	2	3	4
17	El trabajo en equipo es la base del desarrollo del personal en el centro educativo.	1	2	3	4
18	El Equipo Directivo concilia los objetivos individuales y los de los equipos de trabajo con los objetivos del centro educativo.	1	2	3	4
19	El Equipo Directivo valora y ayuda al personal a mejorar sus resultados.	1	2	3	4
20	El Equipo Directivo faculta al personal para tomar decisiones y se evalúa, de algún modo, su eficacia.	1	2	3	4
21	El Equipo Directivo valora al personal por su participación en la mejora continua.	1	2	3	4
22	El Equipo Directivo y los demás responsables reciben información del personal.	1	2	3	4

23	El Equipo Directivo y los demás responsables transmiten información al personal.	1	2	3	4
24	En el centro hay una comunicación lateral entre personas, unidades y equipos.	1	2	3	4
25	Se evalúa y mejora la efectividad de la comunicación.	1	2	3	4
26	El Equipo Directivo valora a cada uno de los miembros del centro como personas.	1	2	3	4
27	El Equipo Directivo considera al personal como fuente de aportaciones y generación de ideas.	1	2	3	4
28	El Equipo Directivo fomenta un ambiente de confianza y de solidaridad.	1	2	3	4
29	El Equipo Directivo toma en consideración la situación particular de cada persona al organizar el trabajo.	1	2	3	4
30	El Equipo Directivo fomenta la concienciación e implicación del personal en temas de salud, seguridad, medio ambiente y entorno.	1	2	3	4
31	El Equipo Directivo fomenta la estabilidad del profesorado en el centro.	1	2	3	4

**Criterio 4:** Recursos. Cuestionario dirigido al personal.

*Este cuestionario está orientado a conocer cuál es la percepción del profesorado y del personal no docente sobre la gestión de los medios materiales que se utilizan. En él se han recogido las implicaciones del personal en la gestión de los recursos y medios materiales. Los resultados obtenidos proporcionarán información valiosa para elaborar los planes de mejora en las áreas correspondientes.*

*A continuación, se presenta un conjunto de preguntas para ser valoradas de acuerdo con la propia experiencia y teniendo en cuenta la siguiente escala:*

*1. En desacuerdo. 2. Poco de acuerdo. 3. De acuerdo. 4. Totalmente de acuerdo.*

PREGUNTAS

- |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | El sistema de información del centro es accesible al personal.  | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 2 | Se recoge, almacena y usa la información sobre investigación e innovación educativa.  | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 3 | El profesorado tiene a su disposición los recursos didácticos necesarios.   | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 4 | Hay un inventario actualizado de los recursos didácticos del centro del que se informa al profesorado.  | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 5 | El presupuesto se elabora teniendo en cuenta las propuestas y necesidades del profesorado y de los Departamentos Didácticos o Equipos de Ciclo. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 6 | Las relaciones con los proveedores se desarrollan de acuerdo con los objetivos educativos del centro.   | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 7 | En el uso de los edificios y equipos se tiene en cuenta el impacto en el personal del centro educativo.   | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 8 | Se usa la tecnología existente para mejorar los resultados del centro educativo.  | 1 | 2 | 3 | 4 |



- |    |  |   |   |   |   |
|----|--|---|---|---|---|
| 9  | Se armoniza el desarrollo de las destrezas y capacitación del personal con el desarrollo de la tecnología, con el fin de utilizarla eficazmente. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 10 | Se alienta la investigación y la innovación pedagógicas.   | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 11 | Se protege la propiedad intelectual y se utiliza en beneficio del centro educativo y de sus usuarios.  | 1 | 2 | 3 | 4 |

**Criterio 5:** *Procesos. Cuestionario dirigido al personal.*

*Este cuestionario está orientado a conocer cuál es la percepción del profesorado y del personal no docente sobre los procesos en que se ordenan las actividades del centro y en él se han recogido las relaciones entre procesos y aspectos tales como proyectos institucionales, que apoyan los procesos de enseñanza y aprendizaje, o aspectos organizativos y de gestión, que están al servicio de los procesos de enseñanza y aprendizaje.*

*Los resultados obtenidos proporcionarán información valiosa para elaborar los planes de mejora en las áreas correspondientes.*

***A continuación, se presenta un conjunto de preguntas para ser valoradas de acuerdo con la propia experiencia y teniendo en cuenta la siguiente escala:***

***1. En desacuerdo. 2. Poco de acuerdo. 3. De acuerdo. 4. Totalmente de acuerdo.***

**PREGUNTAS**

- |   |  |   |   |   |   |
|---|--|---|---|---|---|
| 1 | El personal del centro participa en la identificación de los procesos críticos.                                    | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 2 | El Equipo Directivo considera que es un proceso crítico el examen de las necesidades del personal.                 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 3 | El Equipo Directivo considera que es un proceso crítico la evaluación del grado de satisfacción del personal.      | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 4 | El Equipo Directivo designa con claridad a los responsables de los procesos y les asigna las tareas.               | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 5 | El profesorado participa en las decisiones de carácter didáctico.  | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 6 | El Equipo Directivo respeta las decisiones de carácter curricular adoptadas en los Departamentos/Equipos de Ciclo. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 7 | Los Departamentos/Equipos de Ciclo y Equipos Docentes revisan la planificación prevista sobre los contenidos.      | 1 | 2 | 3 | 4 |

8	Los Departamentos/Equipos de Ciclo y Equipos Docentes revisan periódicamente la aplicación adecuada de los criterios de evaluación.	1	2	3	4
9	La Comisión de Coordinación Pedagógica es el órgano que establece directrices y criterios sobre coordinación docente.	1	2	3	4
10	Existe una planificación y un calendario para la coordinación de los tutores en los procedimientos de evaluación.	1	2	3	4
11	Los tutores llevan a cabo regularmente la coordinación del profesorado que imparte la docencia a sus alumnos.	1	2	3	4
12	Las actuaciones del profesorado está coordinadas en los procesos de evaluación.	1	2	3	4
13	Las actuaciones del profesorado están coordinadas en los procesos de enseñanza y aprendizaje.	1	2	3	4
14	Existe un consenso básico sobre el desarrollo metodológico de los procesos de enseñanza y aprendizaje.	1	2	3	4
15	La práctica docente se fundamenta en la elaboración de programaciones y unidades didácticas asumidas por el conjunto del profesorado.	1	2	3	4
16	La metodología didáctica favorece la participación del alumnado en el proceso de enseñanza y aprendizaje.	1	2	3	4
17	El desarrollo de la actividad en la clase respeta los diferentes ritmos de aprendizaje de los alumnos.	1	2	3	4
18	El profesorado informa a sus alumnos de los criterios de evaluación que utiliza.	1	2	3	4
19	El profesorado informa a los alumnos acerca de su progreso continuo en los aprendizajes.	1	2	3	4
20	Se ha incorporado un modelo metodológico que favorece la autoevaluación del alumnado.	1	2	3	4
21	Se utiliza la información personal para la definición de estándares de funcionamiento y de objetivos de mejora.	1	2	3	4

22	El Equipo Directivo identifica, utiliza y potencia las habilidades creativas de todo el personal para contribuir a la mejora.	1	2	3	4
23	El Equipo Directivo introduce y potencia nuevas formas de trabajo y nuevas tecnologías.	1	2	3	4
24	Se modifican las estructuras organizativas para estimular la innovación y la creatividad.	1	2	3	4
25	El Equipo Directivo fomenta la formación del personal.	1	2	3	4
26	Se estimula la innovación y la creatividad mediante el trabajo en equipo.	1	2	3	4
27	Se comunican al personal los cambios de proceso.	1	2	3	4
28	Se forma al personal antes de la implantación de un nuevo proceso.	1	2	3	4

**Criterio 6:** *Satisfacción del cliente. Cuestionario dirigido al alumnado.*

*Este cuestionario está orientado a conocer cuál es el grado de satisfacción del alumnado con la atención educativa que recibe.*

*En él se han recogido las relaciones entre satisfacción del alumnado y aspectos tales como percepción sobre el funcionamiento del centro y colaboración en la resolución de problemas, o incidencia de la satisfacción de los clientes o usuarios en el funcionamiento del Centro.*

*Los resultados obtenidos proporcionarán información valiosa para elaborar los planes de mejora en las áreas correspondientes.*

**A continuación, se presenta un conjunto de preguntas para ser valoradas de acuerdo con la propia experiencia y teniendo en cuenta la siguiente escala:**

**1. En desacuerdo. 2. Poco de acuerdo. 3. De acuerdo. 4. Totalmente de acuerdo.**

**PREGUNTAS**

- |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Las enseñanzas recibidas responden a lo que esperaba del centro.  | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 2 | Tengo confianza en el centro.   | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 3 | Estoy satisfecho de pertenecer a este centro.   | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 4 | Estoy satisfecho con la forma en que me enseñan.  | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 5 | Los profesores comentan con los alumnos sus progresos y dificultades durante el proceso de evaluación continua. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 6 | Estoy satisfecho con la forma en que actúa el tutor.  | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 7 | Además de la enseñanza habitual, el profesorado se preocupa por fomentar la formación en valores.               | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 8 | El personal del centro me atiende cuando le planteo cualquier asunto.   | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 9 | Conozco a la persona a la que debo dirigirme en el centro según el asunto de que se trate.                      | 1 | 2 | 3 | 4 |

10	Hay una comunicación fácil entre el profesorado y los alumnos.	1	2	3	4
11	La convivencia es buena en el centro.	1	2	3	4
12	Recibo orientación sobre cómo estudiar y sobre mi futura vida profesional.	1	2	3	4
13	Dispongo de cauces adecuados para efectuar quejas sobre el funcionamiento del centro.	1	2	3	4
14	Los conflictos se resuelven con justicia.	1	2	3	4
15	La disciplina existente favorece la convivencia.	1	2	3	4
16	He recomendado este centro a otros amigos.	1	2	3	4
17	Estoy satisfecho con las actividades extraescolares.	1	2	3	4
18	Estoy satisfecho con los servicios complementarios (biblioteca, comedor, transporte, etc.).	1	2	3	4
19	Estoy satisfecho de los programas educativos del centro (Atenea, Mercurio, etc.).	1	2	3	4
20	Estoy informado sobre los Proyectos Institucionales del centro.	1	2	3	4
21	Estoy informado sobre las actividades que se realizan en el centro y sobre los servicios complementarios que presta.	1	2	3	4
22	La enseñanza que recibo es de calidad.	1	2	3	4
23	El tiempo escolar está bien aprovechado en el centro.	1	2	3	4
24	<i>La organización y el funcionamiento del centro son buenos.</i>	1	2	3	4
25	Me responden pronto a las quejas que planteo.	1	2	3	4
26	Recibo un trato correcto.	1	2	3	4
27	La documentación que se utiliza en el centro es sencilla y práctica.	1	2	3	4
28	Estoy satisfecho con las instalaciones que posee el centro.	1	2	3	4
29	Estoy satisfecho con el nivel de mantenimiento de las instalaciones.	1	2	3	4

**Criterio 6:** *Satisfacción del cliente. Cuestionario dirigido a las familias.*

*Este cuestionario está orientado a conocer cuál es el grado de satisfacción de las familias con relación al servicio educativo que reciben.*

*En él se han recogido las relaciones entre satisfacción de las familias y aspectos tales como percepción sobre el funcionamiento del centro, colaboración en la resolución de problemas e incidencia de la satisfacción de los clientes o usuarios en el funcionamiento del Centro.*

*Los resultados obtenidos proporcionarán información valiosa para elaborar planes de mejora en las áreas correspondientes*

**A continuación, se presenta un conjunto de preguntas para ser valoradas de acuerdo con la propia experiencia y teniendo en cuenta la siguiente escala:**

**1. En desacuerdo. 2. Poco de acuerdo. 3. De acuerdo. 4. Totalmente de acuerdo.**

**PREGUNTAS**

- |   |  |   |   |   |   |
|---|--|---|---|---|---|
| 1 | Las enseñanzas recibidas por nuestros hijos responden a lo que esperábamos del centro.                   | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 2 | Tenemos confianza en el centro.  | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 3 | Estamos satisfechos de que nuestros hijos estudien en este centro.                                       | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 4 | Estamos satisfechos con la forma en que enseñan a nuestros hijos.  | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 5 | Estamos satisfechos con la forma en que actúan los tutores.  | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 6 | Somos informados por el centro de los progresos y dificultades de nuestros hijos de forma satisfactoria. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 7 | El personal del centro nos atiende cuando le planteamos cualquier asunto.                                | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 8 | El horario de atención a los padres es el adecuado.  | 1 | 2 | 3 | 4 |

9	Conocemos a la persona a la que debemos dirigirnos en el centro según el asunto de que se trate.	1	2	3	4
10	Hay una comunicación fácil entre las familias y el profesorado.	1	2	3	4
11	Disponemos de cauces adecuados para efectuar quejas sobre el funcionamiento del centro.	1	2	3	4
12	Existen cauces de participación suficientes para atender a las familias. Hay un alto nivel de participación de las familias en las actividades escolares y de apoyo en sus casas a la institución escolar.	1	2	3	4
13	Existe un clima escolar ordenado en el centro.	1	2	3	4
14	Recibimos orientación sobre cómo deben estudiar nuestros hijos y sobre su futura vida profesional.	1	2	3	4
15	Además de la enseñanza habitual, el centro se ha preocupado por fomentar la formación en valores.	1	2	3	4
16	Los conflictos se resuelven con justicia.	1	2	3	4
17	La disciplina existente favorece la convivencia.	1	2	3	4
18	Hemos recomendado este centro a otras familias.	1	2	3	4
19	Estamos satisfechos con las actividades extraescolares.	1	2	3	4
20	Estamos satisfechos con los servicios complementarios del centro (biblioteca, comedor, transporte, etc.).	1	2	3	4
21	Estamos satisfechos de los programas educativos del centro (Atenea, Mercurio, etc.).	1	2	3	4
22	Estamos informados sobre los Proyectos Institucionales del centro.	1	2	3	4
23	Estamos informados sobre las actividades que se realizan en el centro y sobre los servicios complementarios que presta.	1	2	3	4
24	Las familias participamos en las actividades del centro.	1	2	3	4



- |    |  |   |   |   |   |
|----|--|---|---|---|---|
| 25 | El servicio educativo que presta el centro es de calidad.  | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 26 | Existe un aprovechamiento máximo del tiempo real de aprendizaje.                                   | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 27 | El funcionamiento del centro es bueno.   | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 28 | Nos responden pronto a las quejas que planteamos.  | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 29 | Recibimos un trato correcto.   | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 30 | La documentación que se utiliza en el centro para comunicarse con nosotros es sencilla y práctica. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 31 | Estamos satisfechos con las instalaciones que posee el centro.                                     | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 32 | Estamos satisfechos con el mantenimiento de las instalaciones del centro.                          | 1 | 2 | 3 | 4 |

**Criterio 7:** *Satisfacción del personal. Cuestionario dirigido al personal.*

*Este cuestionario está orientado a conocer cuál es el grado de satisfacción del profesorado y del personal no docente con la gestión y funcionamiento del centro educativo. En él se han recogido las relaciones entre satisfacción del profesorado y aspectos tales como el estilo de dirección integrador, animador y facilitador de recursos, la relación de los profesores con el alumnado y las familias, la implicación en un proyecto común, las condiciones de trabajo, la comunicación con los directivos, las relaciones personales o el desarrollo profesional.*

*Los resultados obtenidos con proporcionarán información valiosa para elaborar planes de mejora en las áreas correspondientes*

**A continuación, se presenta un conjunto de preguntas para ser valoradas de acuerdo con la propia experiencia y teniendo en cuenta la siguiente escala:**

**1. En desacuerdo. 2. Poco de acuerdo. 3. De acuerdo. 4. Totalmente de acuerdo.**

**PREGUNTAS**

- |   |  |   |   |   |   |
|---|--|---|---|---|---|
| 1 | Estoy satisfecho con el ambiente y el clima del centro.  | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 2 | Estoy satisfecho con las condiciones en que desempeño mis tareas.  | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 3 | La comunicación entre el personal y el Equipo Directivo es fácil.  | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 4 | Se establecen los objetivos de cada persona y se evalúa de algún modo su desempeño en función de los objetivos del centro educativo. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 5 | Se procura que el profesorado reciba la formación adecuada para su desarrollo profesional.   | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 6 | Se tienen en cuenta las necesidades que requiere el desempeño del puesto de trabajo.   | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 7 | El Equipo Directivo procura facilitar al profesorado los recursos necesarios para hacer bien su trabajo.                             | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 8 | El Equipo Directivo reconoce el trabajo bien hecho.  | 1 | 2 | 3 | 4 |

9	Me siento valorado por la Administración educativa.	1	2	3	4
10	El estilo de dirección facilita el desarrollo profesional del personal.	1	2	3	4
11	Se tienen en cuenta las capacidades profesionales de cada uno.	1	2	3	4
12	El profesorado puede participar en los planes y en el desarrollo del centro educativo.	1	2	3	4
13	El profesorado conoce la Misión, Visión y Valores del centro.	1	2	3	4
14	El profesorado conoce los Proyectos Institucionales del centro.	1	2	3	4
15	Comparto los objetivos de los Proyectos Institucionales del centro.	1	2	3	4
16	El profesorado participa en los planes de mejora del centro.	1	2	3	4
17	Cuando el profesorado se plantea un proyecto innovador, el Equipo Directivo anima su realización.	1	2	3	4
18	El profesorado trabaja en equipo y hay relación entre las unidades.	1	2	3	4
19	Cuando se comparten con los compañeros las experiencias profesionales, éstos muestran interés y se promueve un clima de intercambio.	1	2	3	4
20	Los problemas del centro pueden ser tratados con los compañeros en los Departamentos/Equipos de Ciclo y en las Juntas de Profesores/Equipos Docentes.	1	2	3	4
21	<i>El profesorado participa en la toma de decisiones.</i>	1	2	3	4
22	Estoy satisfecho con el alumnado del centro.	1	2	3	4
23	Estoy satisfecho con la comunicación existente.	1	2	3	4
24	Recibo un trato justo y equitativo por la dirección del centro.	1	2	3	4
25	El Equipo Directivo se interesa personalmente por los problemas que tienen algunos profesores en el aula.	1	2	3	4

**Criterio 8:** *Impacto en la sociedad. Cuestionario dirigido a las familias.*

*Este cuestionario está orientado a conocer cuál es la percepción de las familias sobre el impacto del centro en la sociedad.*

*En este cuestionario se han recogido las relaciones entre impacto en la sociedad y aspectos tales como reconocimiento de la labor del Centro en su barrio o localidad, preocupación del Centro por el entorno o preocupación del Centro por insertarse en la cultura del medio social del que forma parte.*

*Los resultados obtenidos proporcionarán información valiosa para elaborar planes de mejora en las áreas correspondientes.*

***A continuación, se presenta un conjunto de preguntas para ser valoradas de acuerdo con la propia experiencia y teniendo en cuenta la siguiente escala:***

***1. En desacuerdo. 2. Poco de acuerdo. 3. De acuerdo. 4. Totalmente de acuerdo.***

**PREGUNTAS**

- |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | El centro colabora en la mejora del barrio o de la localidad en que se encuentra enclavado.         | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 2 | La dirección del centro tiene buenas relaciones con las Instituciones cercanas al centro.           | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 3 | Alumnos del centro han llegado a ser influyentes en su entorno.                                     | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 4 | El comportamiento de los alumnos fuera del centro sirve para mejorar la convivencia.                | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 5 | El centro colabora en las actividades culturales del barrio o de la localidad.                      | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 6 | El centro colabora con las familias y las Instituciones para evitar que falten a clase los alumnos. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 7 | El centro promueve el acercamiento del alumnado a la cultura local y regional.                      | 1 | 2 | 3 | 4 |

- |    |  |   |   |   |   |
|----|--|---|---|---|---|
| 8  | El centro participa en actividades conjuntas con otros centros de la zona.   | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 9  | El centro tiene una revista que sirve para comunicarse con los vecinos del barrio o de la localidad.                                     | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 10 | Los programas en los que interviene el centro (escuelas viajeras, intercambios, etc.) tienen repercusión en el barrio o en la localidad. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 11 | El centro permite que las asociaciones del barrio o de la localidad puedan utilizar sus instalaciones.                                   | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 12 | El centro ayuda en acciones de asistencia o colaboración social.   | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 13 | El centro se implica para que mejore el nivel educativo y formativo de la zona.  | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 14 | El centro ofrece actividades fuera del horario lectivo.  | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 15 | El centro facilita la utilización de sus instalaciones durante los fines de semana.  | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 16 | El centro colabora en las actividades deportivas del barrio o de la localidad.   | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 17 | El centro se preocupa por evitar que el funcionamiento del centro perjudique a los vecinos.  | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 18 | El centro se preocupa por evitar riesgos en la circulación a la entrada y salida de los alumnos.   | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 19 | El centro se preocupa por respetar el medio ambiente y conservar la energía.   | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 20 | El centro se preocupa por los jardines, las calles, el mobiliario urbano, etc., del barrio o de la localidad.                            | 1 | 2 | 3 | 4 |

**Criterio 9:** Resultados del centro. Cuestionario dirigido a las familias.

*Este cuestionario está orientado a conocer cuál es la percepción de las familias sobre los resultados del centro. En él se ha recogido el impacto en las familias de los resultados del centro y su grado de implicación. La información obtenida resultará valiosa para elaborar planes de mejora en las áreas correspondientes.*

**A continuación, se presenta un conjunto de preguntas para ser valoradas de acuerdo con la propia experiencia y teniendo en cuenta la siguiente escala:**

**1. En desacuerdo. 2. Poco de acuerdo. 3. De acuerdo. 4. Totalmente de acuerdo.**

**PREGUNTAS**

- |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | El centro ha alcanzado los objetivos previstos en los Proyectos Institucionales.  | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 2 | El profesorado ha tenido en cuenta los principios y valores del Proyecto Educativo en el funcionamiento de las clases.  | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 3 | El Equipo Directivo ha tenido en cuenta el Proyecto Educativo aprobado por el Consejo Escolar.                          | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 4 | La oferta educativa del centro ha sido adecuada.  | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 5 | Se han constituido grupos de prácticas y se han desarrollado con aprovechamiento.                                       | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 6 | Los alumnos han obtenido buenos resultados escolares al finalizar el curso.   | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 7 | El grado de dificultad en las actividades escolares ha sido adecuado al nivel de desarrollo intelectual de los alumnos. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 8 | Los alumnos que han continuado sus estudios en otros centros educativos han llegado con un nivel apropiado.             | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 9 | El esfuerzo en los procesos de enseñanza y aprendizaje hace que el número de alumnos repetidores no aumente cada curso. | 1 | 2 | 3 | 4 |

10	Lo que han aprendido nuestros hijos les será útil en el futuro.	1	!	3	4
11	El centro nos ha enviado un informe con los resultados de nuestros hijos al final de curso.	1	2	3	4
12	El profesorado ha asistido con regularidad a su puesto de trabajo y ha cumplido el calendario escolar.	1	2	3	4
13	El profesorado ha sido puntual en el horario de las clases.	1	2	3	4
14	El centro ha controlado las faltas de asistencia de los alumnos y los retrasos.	1	2	3	4
15	El centro ha organizado bien la entrada y la salida diaria de los alumnos.	1	2	3	4
16	El centro se ha preocupado porque los nuevos alumnos se hayan integrado bien con sus compañeros y con el profesorado.	1	2	3	4
17	Estamos satisfechos de la aplicación del Reglamento de Régimen Interior.	1	2	3	4
18	El centro ha gestionado bien la biblioteca escolar.	1	2	3	4
19	El centro ha gestionado bien el comedor.	1	2	3	4
20	El centro ha gestionado bien el transporte escolar.	1	2	3	4
21	El centro ha gestionado bien las actividades extraescolares.	1	2	3	4
22	El Equipo Directivo ha organizado bien la distribución de las clases y los horarios, de acuerdo con los espacios disponibles.	1	2	3	4
23	El Equipo Directivo ha aprovechado bien las instalaciones del centro.	1	2	3	4
24	El centro ha empleado bien los medios económicos disponibles.	1	2	3	4
25	La solicitud de plaza y la matriculación ha funcionado bien en el centro.	1	2	3	4
26	Si tuviéramos que volver a elegir centro, elegiríamos éste.	1	2	3	4

**Criterio 9:** Resultados del centro. Cuestionario dirigido al personal.

*Este cuestionario está orientado a conocer cuál es la percepción del profesorado y del personal no docente sobre los resultados del centro y, consecuentemente, su grado de satisfacción. En el cuestionario se ha recogido la implicación del personal en los resultados obtenidos por el centro educativo.*

*La información obtenida resultará valiosa para elaborar planes de mejora en las áreas correspondientes.*

**A continuación, se presenta un conjunto de preguntas para ser valoradas de acuerdo con la propia experiencia y teniendo en cuenta la siguiente escala:**

**1. En desacuerdo. 2. Poco de acuerdo. 3. De acuerdo. 4. Totalmente de acuerdo.**

**PREGUNTAS**

- |   |  |   |   |   |   |
|---|--|---|---|---|---|
| 1 | El Equipo Directivo ha gestionado bien el presupuesto del centro.  | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 2 | El Equipo Directivo ha obtenido un buen rendimiento de los recursos económicos.                            | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 3 | El centro ha conseguido los objetivos previstos en los Proyectos Institucionales.                          | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 4 | El Equipo Directivo ha tenido en cuenta el Proyecto Educativo aprobado por el Consejo Escolar.             | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 5 | Los alumnos han obtenido buenos resultados escolares al finalizar el curso.                                | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 6 | Los alumnos que han continuado sus estudios en otros centros educativos han llegado con un nivel adecuado. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 7 | Los alumnos han superado las pruebas posteriores a las enseñanzas recibidas en el centro.                  | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 8 | El índice de repetidores disminuye por la mejora de los procesos de enseñanza y aprendizaje.               | 1 | 2 | 3 | 4 |



9	El trabajo produce satisfacción porque se comprueba que los alumnos progresan en el aprendizaje.	1	2	3	4
10	El trabajo produce satisfacción porque las familias lo valoran.	1	2	3	4
11	Se han cumplido los objetivos previstos en los currículos.	1	2	3	4
12	Se han completado las programaciones didácticas.	1	2	3	4
13	Se han cumplido las decisiones de las Juntas de Evaluación.	1	2	3	4
14	Se han constituido correctamente los grupos.	1	2	3	4
15	Se ha organizado correctamente el servicio educativo.	1	2	3	4
16	Se han constituido grupos de prácticas y se han desarrollado con aprovechamiento.	1	2	3	4
17	El Equipo Directivo ha organizado bien los horarios del centro.	1	2	3	4
18	El funcionamiento de los Equipos Docentes, Equipos de Ciclo, Departamentos ha sido bueno.	1	2	3	4
19	El centro ha controlado las faltas de asistencia de los alumnos y los retrasos.	1	2	3	4
20	El centro ha organizado bien la entrada y salida diaria de los alumnos.	1	2	3	4
21	El centro se ha preocupado porque los nuevos alumnos se hayan integrado bien con sus compañeros y con el profesorado.	1	2	3	4
22	El centro ha gestionado bien los servicios complementarios (biblioteca, comedor, transporte, etc.).	1	2	3	4
23	El centro ha gestionado bien las actividades extraescolares.	1	2	3	4
24	El Equipo Directivo ha organizado bien la distribución física de las clases de acuerdo con los espacios disponibles.	1	2	3	4
25	El Equipo Directivo ha aprovechado bien las instalaciones del centro.	1	2	3	4
26	En caso de tener que concursar, elegiría este centro.	1	2	3	4

**Criterio 9:** Resultados del centro. Cuestionario dirigido al alumnado.

*Este cuestionario está orientado a conocer cuál es la percepción del alumnado sobre los resultados del centro y, consecuentemente, su grado de satisfacción. En él se ha recogido el impacto en los alumnos de los resultados obtenidos por el centro educativo. Los resultados obtenidos proporcionarán información valiosa para elaborar planes de mejora en las áreas correspondientes.*

**A continuación, se presenta un conjunto de preguntas para ser valoradas de acuerdo con la propia experiencia y teniendo en cuenta la siguiente escala:**

**1. En desacuerdo. 2. Poco de acuerdo. 3. De acuerdo. 4. Totalmente de acuerdo.**

PREGUNTAS

- |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | El centro ha alcanzado los objetivos previstos en los Proyectos Institucionales.  | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 2 | El profesorado ha tenido en cuenta los principios y valores del Proyecto Educativo en el desarrollo de las clases.      | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 3 | El Equipo Directivo ha tenido en cuenta el Proyecto Educativo aprobado por el Consejo Escolar.                          | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 4 | La oferta educativa del centro ha sido adecuada.  | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 5 | Se han constituido grupos de prácticas y se han desarrollado con aprovechamiento.                                       | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 6 | Los alumnos han obtenido buenos resultados escolares al finalizar el curso.   | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 7 | Los alumnos que han continuado sus estudios en otros centros educativos han llegado con un nivel adecuado.              | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 8 | El esfuerzo en los procesos de enseñanza y aprendizaje hace que el número de alumnos repetidores no aumente cada curso. | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 9 | Lo que he aprendido me será útil en el futuro.  | 1 | 2 | 3 | 4 |

10	El centro ha elaborado un informe con mis resultados al final de curso.	1	2	3	4
11	El profesorado ha asistido con regularidad a su puesto de trabajo y ha cumplido el calendario escolar.	1	2	3	4
12	El profesorado ha sido puntual en el horario de las clases.	1	2	3	4
13	El centro ha controlado las faltas de asistencia de los alumnos y los retrasos.	1	2	3	4
14	El centro ha organizado bien la entrada y la salida diaria de los alumnos.	1	2	3	4
15	El centro se ha preocupado porque los nuevos alumnos se hayan integrado bien con sus compañeros y con el profesorado.	1	2	3	4
16	Estoy satisfecho de la aplicación del Reglamento de Régimen Interior.	1	2	3	4
17	El centro ha gestionado bien la biblioteca escolar.	1	2	3	4
18	El centro ha gestionado bien el comedor.	1	2	3	4
19	El centro ha gestionado bien el transporte escolar.	1	2	3	4
20	El centro ha gestionado bien las actividades extraescolares.	1	2	3	4
21	El Equipo Directivo ha organizado bien la distribución de las clases y los horarios de acuerdo con los espacios disponibles.	1	2	3	4
22	El Equipo Directivo ha aprovechado bien las instalaciones del centro.	1	2	3	4
23	El centro ha empleado bien los medios económicos disponibles.	1	2	3	4
24	La solicitud de plaza y la matriculación han funcionado bien en el centro.	1	2	3	4
25	Si pudiera elegir centro, elegiría éste.	1	2	3	4









# 6



ARGENTARIA

**MINISTERIO DE EDUCACIÓN Y CULTURA**

SECRETARÍA GENERAL DE EDUCACIÓN Y FORMACIÓN PROFESIONAL