

GUIA DE INTERPRETACIÓN PARA EL SECTOR EDUCACIÓN

Modelo EFQM de Excelencia 2013



CLUB EXCELENCIA EN GESTIÓN	3
FORO DE EXCELENCIA EN EDUCACIÓN	4
PRESENTACIÓN	5
EL MODELO EFQM DE EXCELENCIA	8
LOS CONCEPTOS FUNDAMENTALES DE EXCELENCIA	10
LIDERAZGO	14
AGENTES	22
PERSONAS	28
ALIANZAS Y RECURSOS	34

PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS	42
RESULTADOS CLIENTES	50
RESULTADOS EN LAS PERSONAS	54
RESULTADOS EN LA SOCIEDAD	58
RESULTADOS CLAVE	62
MATRICES DE ANÁLISIS Y GESTIÓN DE AGENTES Y RESULTADOS	68
CÓMO PUNTUAR LOS CRITERIOS	71
GLOSARIO	69
AGRADECIMIENTOS	79

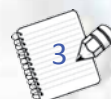
Somos una asociación privada sin ánimo de lucro, fundada en España en 1991, por parte de veintiún primeros ejecutivos de las más importantes empresas españolas, cuya misión es mejorar la competitividad global de las organizaciones y profesionales, a través de los Valores de la Excelencia, desde hace 25 años.



CLUB EXCELENCIA EN GESTIÓN

Desde su nacimiento, el Club tomó como referente y bandera el Modelo EFQM de Excelencia, convirtiéndose en el representante único y oficial de la European Foundation for Quality Management (EFQM) desde 1994. En la actualidad, la EFQM cuenta con una red de partners muy extensa repartida en 35 países.

Contamos con más de 220 socios de los más diversos sectores, tanto del ámbito público como privado, y tamaños, que en la actualidad aglutinan el 26% del PIB y el 34% IBEX35, que apuestan de forma clara por la excelencia en la gestión.





El Foro de Educación del Club Excelencia en Gestión, que se creó a principios de 2016, tiene como misión incorporar la cultura y los valores de la excelencia en la gestión de las Instituciones Educativas, sirviendo de interlocutores activos y promotores de diálogo, entre los distintos agentes del ámbito de la Educación.

FORO DE EXCELENCIA EN EDUCACIÓN

Los objetivos generales son:

- Crear espacios de aprendizaje mediante el intercambio de experiencias y buenas prácticas en gestión y despliegue de la cultura de mejora en el marco del Modelo EQFM.
- Generar herramientas de formación, diagnóstico y guías de implantación adaptadas a su idiosincrasia.
- Promover y desarrollar proyectos de intercambio entre instituciones educativas tanto a nivel nacional, como internacional.



Esta guía del Modelo EFQM de Excelencia, interpretada para el sector educativo, pretende servir de ayuda a centros educativos y de formación, reglada y no reglada, de ámbito no universitario.

Este documento, que nace por iniciativa del Foro de Educación del Club Excelencia en Gestión, es el fruto del trabajo coordinado de

un equipo de expertos en educación (privada, pública, reglada y no reglada), y profundos conocedores del Modelo EFQM de Excelencia que, dentro del Foro de Excelencia en Educación, lo han elaborado con objeto de incorporar la cultura y los valores de la Excelencia en las Instituciones Educativas de cualquier naturaleza y titularidad.

PRESENTACIÓN

No es ésta la primera ocasión en la que un documento así ve la luz. Si nos retrotraemos un poco en la historia reciente, encontraremos iniciativas similares que se fueron concretando en distintas Guías, adaptadas a distintos sectores específicos, y que han ido apareciendo desde 1995 hasta hoy.

Así encontramos una primera adaptación del Modelo, para el sector público, que fue lanzada en el Foro de Berlín, en septiembre de 1995 y una primera adaptación, en 1996, para los CENTROS

EDUCATIVOS O FORMATIVOS NO UNIVERSITARIOS, llevada a cabo conjuntamente con el, entonces, Club Gestión de Calidad y un grupo de expertos, aglutinado por la Confederación Española de Centros de Enseñanza. En ese grupo también estuvieron presentes los representantes del entonces Ministerio de Educación y Ciencia (MEC).

Aquella Guía, que fue presentada, con presencia de miembros de la EFQM, en Barcelona en mayo de 1997, supuso la base de



toda una colección de materiales (guías, cuestionarios y casos prácticos) que también editó el Ministerio de Educación y difundió por todo el territorio nacional (1996-97), de forma simultánea a la materialización de las transferencias en materia educativa, a las distintas Comunidades Autónomas.

Doscientos sesenta y tres centros públicos se sumaron a una experiencia que, posteriormente, se vio ampliada y prolongada en el tiempo.

Como señalaba el mismo Director General de Centros Educativos, D. Francisco López Rupérez, en la introducción de aquella Guía para la autoevaluación de centros 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.”

De forma casi simultánea, para las PYME se llevó a cabo una nueva adaptación y se presentó, en noviembre de 1996, durante la Semana Europea de la Calidad.

Eran momentos y movimientos que nos anunciaban lo que hoy está pasando en el sector educativo, con respecto a la adopción de los principios de la Excelencia.

El resultado del trabajo que ahora presentamos en este documento, pretende mantener, en toda su integridad, el espíritu y los criterios del Modelo EFQM de Excelencia, acercando la terminología al mundo educativo, que tan sorprendentemente se ha impregnado de esta cultura y principios.



Este documento proporciona una breve descripción del Modelo EFQM de Excelencia, de los Conceptos Fundamentales que lo sustentan y de la Matriz REDER, al tiempo que describe cómo pueden las organizaciones educativas utilizar dicho Modelo y el proceso de Autoevaluación para mejorar su rendimiento.

Los que hemos trabajado en él hemos pretendido mantener intactos todos y cada uno de los términos y planteamientos que el Modelo propone. Sin embargo, hemos creído necesario hacer una transposición de éstos a la idiosincrasia propia de los centros educativos.

Por eso, el usuario de esta guía encontrará, a lo largo de los diferentes Criterios del Modelo, en letra **negrita** lo que éste propone, tal y como lo propone.

A continuación, y en letra *cursiva*, hallará párrafos que le

pueden servir de ayuda para interpretar estos textos y trasladarlos a la vida diaria y a la gestión de los centros.

Los términos que pudieran resultar inusuales en la vida del docente o que pudieran resultar más complejos o confusos, en su primera aparición en el texto, se han puesto con un *, que indica que, en el Glosario que se acompaña, al final, se puede encontrar ayuda para comprenderlos.

Estamos seguros de que cumplirá su función y que, con ello, habremos dado un paso más hacia la consecución de la Visión de nuestro Foro de Excelencia en Educación: Ser lugar de encuentro, intercambio y promoción de iniciativas que contribuyan a añadir valor e incorporar los principios de la Excelencia en la gestión de las Instituciones educativas, con independencia de su naturaleza y titularidad, en beneficio de la Sociedad.



La EFQM define como organizaciones excelentes a las que **logran y mantienen niveles sobresalientes de rendimiento*** que satisfacen o exceden las expectativas de todos sus grupos de interés*. En consecuencia, podemos definir el nivel de excelencia* de una organización por su capacidad de **añadir valor*** a todos sus grupos de interés, de forma eficiente y sostenible.

EL MODELO EFQM DE EXCELENCIA



La estructura del Modelo EFQM está basada en 3 componentes, los cuales forman un sistema coherente:

Los Conceptos Fundamentales de la Excelencia*

Describen los atributos de una cultura* orientada a la excelencia. Facilitan la creación de una visión* compartida y un lenguaje común de cuáles son los atributos que conforman una cultura de excelencia.

El Modelo EFQM de Excelencia

Aporta de forma estructurada y no prescriptiva en un conjunto de criterios*, segmentados a su vez en subcriterios, los elementos a tener en consideración para liderar y desarrollar un sistema de gestión* orientado a la excelencia (Qué hacer). Es el resultado de años de experiencia en gestión, evolucionando en línea con el contenido en el cual las organizaciones se desarrollan.

La integración de los Conceptos Fundamentales de la Excelencia en el Modelo (Fig. 1.4)

Los atributos de los Conceptos Fundamentales* se trasladan a la operativa del sistema de gestión a partir del conjunto de elementos propuestos por el Modelo, tal y como se evidencia en la tabla de relación.

Asimismo, una lectura horizontal de la tabla a partir de los conceptos, evidencia que los mismos se integran en el sistema de gestión a partir de varios subcriterios. Este hecho implica una relación transversal que gestiona las vinculaciones existentes.

El esquema lógico REDER*

Proporciona las directrices a aplicar en el desarrollo del sistema de gestión, para orientar a la organización a generar valor para sus grupos de interés, con una operativa orientada a la mejora continua* de resultados y gestionada de forma flexible y sistemática (Cómo hacer).

La comparación de la lógica de gestión aplicada en la organización propia, respecto de la propuesta por el Modelo, permite evaluar el nivel de Excelencia existente, identificando de forma priorizada los puntos fuertes y las áreas de mejora existentes.



Fig. 1 Conceptos fundamentales de la Excelencia



Fig. 4 Esquema REDER



Aprendizaje, Creatividad e Innovación

Fig. 2 Modelo EFQM de Excelencia

Criterio	1. Liderazgo					2. Estrategia				3. Personas					4. Alianzas y Recursos					5. Procesos, Productos y Servicios				
	a	b	c	d	e	a	b	c	d	a	b	c	d	e	a	b	c	d	e	a	b	c	d	e
Añadir valor a los clientes																								
Crear un futuro sostenible																								
Desarrollar la capacidad de la Organización																								
Aprovechar la creatividad y la innovación																								
Liderar con visión, inspiración e integridad																								
Gestionar con agilidad																								
Alcanzar el éxito mediante talento personas																								
Mantener en el tiempo resultados sobresalientes																								

Fig. 3 Tabla de relación de atributos con la operativa del sistema de gestión

LOS CONCEPTOS FUNDAMENTALES DE LA EXCELENCIA

AÑADIR VALOR PARA LOS CLIENTES*

Las organizaciones excelentes añaden constantemente valor para los clientes comprendiendo, anticipando y satisfaciendo necesidades, expectativas y oportunidades.

En la práctica, las organizaciones excelentes:

- Saben quiénes son sus distintos **grupos de clientes**, tanto los que ya existen como los potenciales, y anticipan sus distintas necesidades y expectativas.
- **Transforman las necesidades**, expectativas y los potenciales requisitos* en propuestas de valor atractivas y sostenibles* para clientes actuales y potenciales.
- Establecen y **mantienen un diálogo** con los clientes basado en la franqueza y transparencia.
- **Se esfuerzan por innovar** y crear valor para sus clientes, implicándolos, cuando conviene, en el desarrollo de nuevos e innovadores productos, servicios y experiencias.
- Se aseguran de que las personas* disponen de los recursos*, competencias* y grado de delegación* necesarios para que la **experiencia del cliente* sea máxima**.
- Supervisan y **revisan continuamente las experiencias** y percepciones de sus clientes y se aseguran de que los procesos* están alineados para responder de manera adecuada a cualquier información que éstos les remitan.
- **Comparan su rendimiento** con referencias relevantes y aprenden de sus puntos fuertes y oportunidades* de mejora para maximizar el valor generado para los clientes.

CREAR UN FUTURO SOSTENIBLE*

Las organizaciones excelentes producen un impacto positivo en el mundo que les rodea porque incrementan su propio rendimiento al tiempo que mejoran las condiciones económicas, ambientales y sociales de las comunidades con las que tienen contacto.

En la práctica, las organizaciones excelentes:

- Aseguran el futuro de la organización al definir y comunicar su objeto fundamental, que constituye el fundamento de la Visión*, Misión*, valores*, principios éticos* y cultura.
- Comprenden sus competencias clave* y cómo pueden generar valor compartido en beneficio de la sociedad* en general.
- Integran los conceptos de sostenibilidad* en su estrategia* fundamental, cadena de valor* y diseño de procesos, asignando los recursos necesarios a hacer realidad estos objetivos.
- Toman como referencia las tres dimensiones social, ambiental y económica (“Personas, Planeta y Beneficios”) a la hora de equilibrar los imperativos –a veces en conflicto- que afrontan.
- Animam a sus grupos de interés a participar en actividades en beneficio de la sociedad en general.
- Asignan recursos* según las necesidades a largo plazo y no sólo la rentabilidad a corto y, cuando la competitividad es relevante, asignan recursos para que la organización sea y se mantenga competitiva.
- Diseñan su cartera de productos y servicios y gestionan activamente todo el ciclo de vida* de los productos de manera responsable.
- Demuestran que miden y optimizan el impacto de operaciones, servicio y ciclo de vida de productos sobre la salud pública, la seguridad y el medio ambiente.
- Promueven activamente los estándares económicos, ambientales y sociales en su sector.

DESARROLLAR LA CAPACIDAD DE LA ORGANIZACIÓN

Las organizaciones excelentes incrementan sus capacidades gestionando el cambio* de manera eficaz dentro y fuera de ellas.

En la práctica, las organizaciones excelentes:

- Analizan la tendencia de su rendimiento operativo para comprender sus capacidades* actuales y potenciales e identificar qué es necesario desarrollar para alcanzar los objetivos estratégicos.
- Desarrollan una cadena de valor eficaz y eficiente para garantizar que pueden hacer realidad su propuesta de valor* de forma coherente.
- Desarrollan una cultura que busca continuamente mejorar en toda la cadena de valor la eficacia* de la colaboración y el trabajo en equipo.
- Se aseguran de disponer de recursos financieros, físicos y tecnológicos para apoyar el desarrollo de la organización.
- Establecen una cultura de valores compartidos, responsabilidad, ética, confianza y transparencia en toda la cadena de valor.
- Trabajan con sus partners* para lograr beneficios mutuos y mayor valor para sus respectivos grupos de interés, apoyándose mutuamente con experiencias, recursos y conocimientos*.
- Establecen redes adecuadas para identificar oportunidades potenciales de alianza* que aumenten sus capacidades y su habilidad para generar valor adicional para los grupos de interés.

APROVECHAR LA CREATIVIDAD Y LA INNOVACIÓN*

Las organizaciones excelentes generan mayor valor y mejores resultados a través de la mejora continua y la innovación sistemática, aprovechando la creatividad* de sus grupos de interés.

En la práctica, las organizaciones excelentes:

- Desarrollan iniciativas para implicar a grupos de interés relevantes y utilizan su conocimiento colectivo en la generación de ideas e innovación.
- Establecen y gestionan redes de aprendizaje* y colaboración para identificar oportunidades de creatividad, innovación y mejora.
- Reconocen que la innovación puede hacer referencia a productos, procesos, marketing, estructuras de la organización y modelos organizativos.
- Establecen metas y objetivos claros para la innovación, basándose en el conocimiento del mercado y las oportunidades*, y respaldándola con políticas* y recursos adecuados.
- Utilizan un enfoque* estructurado para generar y priorizar ideas creativas.
- Someten a prueba y perfeccionan las ideas más prometedoras, asignando los recursos necesarios para hacerlas realidad en un plazo de tiempo adecuado.
- Hacen realidad las ideas en plazos de tiempo que maximizan las ventajas a obtener.

LOS CONCEPTOS FUNDAMENTALES DE LA EXCELENCIA

LIDERAR CON VISIÓN, INSPIRACIÓN E INTEGRIDAD

Las organizaciones excelentes tienen líderes* que dan forma al futuro y lo hacen realidad, actuando como modelo de referencia de sus valores y principios éticos.

En la práctica, las organizaciones excelentes tienen líderes que:

- Son referencia para las personas de la organización y generan, a través de sus acciones, comportamiento y experiencia, una cultura de implicación y pertenencia, delegación y asunción de responsabilidades*, mejora continua y responsabilidad ante los resultados.
- Promueven los valores de la organización y son modelo de referencia de integridad, responsabilidad social y comportamiento ético, tanto interna como externamente, para desarrollar e incrementar la reputación de la organización.
- Establecen y comunican una clara dirección y orientación estratégica*; logran unir a sus colaboradores haciendo que compartan y hagan realidad la Misión, Visión y los objetivos de la organización.
- Comprenden los factores clave* que impulsan y desarrollan su actividad: equilibran las necesidades de la organización y las de sus grupos de interés a la hora de planificar el logro de los objetivos actuales y futuros.
- Son flexibles*; demuestran su capacidad para tomar decisiones fundadas y oportunas, basadas en la información disponible y su experiencia y conocimiento, y considerando su impacto potencial.
- Reconocen que la ventaja sostenida depende de su capacidad para aprender rápidamente y responder con prontitud cuando es necesario.
- Fomentan una cultura que apoya la generación de nuevas ideas y nuevos modos de pensar para

impulsar la innovación y el desarrollo de la organización.

- Son transparentes, responden de su actuación ante sus grupos de interés y la sociedad en general, y garantizan que sus colaboradores actúan de manera ética, responsable e íntegra.

GESTIONAR CON AGILIDAD

Las organizaciones excelentes se reconocen de manera generalizada por su habilidad para identificar y responder de forma eficaz y eficiente a oportunidades y amenazas.

En la práctica, las organizaciones excelentes:

- Utilizan mecanismos para identificar cambios en su entorno externo y traducirlos en potenciales escenarios* futuros para la organización.
- Convierten sus estrategias* en procesos, proyectos* y estructuras organizativas alineados, asegurándose de que los cambios pueden implantarse con la velocidad adecuada a lo largo de toda la cadena de valor.
- Establecen para sus procesos un conjunto significativo de indicadores* de rendimiento y de medidas de resultados*, permitiendo la revisión de la eficiencia* y la eficacia de los procesos clave* y de su contribución a los objetivos estratégicos.
- Utilizan datos sobre el rendimiento y las capacidades actuales de sus procesos, así como indicadores de referencia adecuados, para impulsar la creatividad, innovación y mejora.
- Gestionan eficazmente el cambio mediante una gestión* estructurada de proyectos y una mejora de procesos focalizada.
- Adaptan rápidamente su estructura organizativa para apoyar el logro de los objetivos estratégicos.
- Evalúan y desarrollan su cartera tecnológica* para mejorar la agilidad* de procesos, proyectos y organización.



ALCANZAR EL ÉXITO GRACIAS AL TALENTO

Las organizaciones excelentes valoran a las personas que las integran y crean una cultura de delegación y asunción de responsabilidades que permite alcanzar tanto los objetivos personales como los de la organización. En la práctica, las organizaciones excelentes:

- Definen las habilidades, competencias y niveles de rendimiento de las personas necesarios para alcanzar la Misión, Visión y objetivos estratégicos.
- Realizan una planificación eficaz que atraiga, desarrolle y retenga el talento necesario para satisfacer sus necesidades.
- Alinean los objetivos personales y de equipo y facultan a las personas para que aflore todo su potencial en un clima de verdadera alianza.
- Aseguran un equilibrio saludable entre la vida personal y laboral, teniendo presente la conectividad permanente actual, la globalización creciente y las nuevas formas de trabajar.
- Respetan y acogen la diversidad* de las personas y de las comunidades y mercados a los que dan servicio.
- Favorecen el desarrollo de la organización promocionando los valores compartidos*, un comportamiento responsable y ético y una cultura de confianza y transparencia.
- Desarrollan las habilidades y competencias de las personas para asegurar su futura movilidad* y capacidad de empleo.
- Animar a las personas a ser embajadores de la imagen y reputación de la organización.
- Motivan a las personas para que se impliquen en la mejora e innovación y dan reconocimiento a sus esfuerzos y logros.
- Comprenden las necesidades de comunicación de las personas y utilizan las estrategias y herramientas adecuadas para mantener un diálogo.

MANTENER EN EL TIEMPO RESULTADOS SOBRESALIENTES

Las organizaciones excelentes alcanzan resultados sobresalientes que se mantienen en el tiempo y satisfacen las necesidades a corto y largo plazo de todos sus grupos de interés, en el contexto de su entorno operativo.

En la práctica, las organizaciones excelentes:

- Recogen las necesidades y expectativas de los grupos de interés incorporándolas al desarrollo y revisión de su estrategia y políticas de apoyo, permaneciendo constantemente atentas a cualquier cambio.
- Identifican y comprenden los resultados clave necesarios para alcanzar su Misión y evalúan el progreso hacia la Visión y los objetivos estratégicos.
- Definen y utilizan un conjunto equilibrado de resultados para seguir la evolución de la gestión de la organización, cuentan con un conjunto de prioridades* a corto y largo plazo y gestionan las expectativas de los grupos de interés clave.
- Despliegan la estrategia y políticas de apoyo de forma sistemática para alcanzar el conjunto de resultados deseado, definiendo claramente las relaciones “causa-efecto”.
- Establecen objetivos basándose en la comparación* de su rendimiento con el de otras organizaciones, su capacidad* actual y potencial y los objetivos estratégicos.
- Evalúan el conjunto de resultados alcanzados con el fin de mejorar el rendimiento futuro y proporcionar beneficios sostenibles a todos sus grupos de interés.
- Consiguen un alto nivel de confianza de los grupos de interés al adoptar mecanismos eficaces para entender futuros escenarios y gestionar eficazmente riesgos estratégicos, operativos y financieros.
- Aseguran transparencia en la información financiera y no financiera a los grupos de interés relevantes, incluidos los órganos de gobierno* pertinentes, de acuerdo con sus expectativas.
- Se aseguran de poner a disposición de sus líderes una información precisa y suficiente que les sirva de apoyo para tomar decisiones de forma oportuna.

LOS CRITERIOS DEL MODELO EFQM DE EXCELENCIA

CRITERIO 1

LIDERAZGO



CRITERIO 1

LIDERAZGO

Las organizaciones excelentes tienen líderes que dan forma al futuro y lo hacen realidad, actuando como modelo de referencia de sus valores y principios éticos e inspirando confianza en todo momento. Son flexibles, permitiendo a la organización anticiparse y reaccionar de manera oportuna con el fin de asegurarse un éxito continuo.

Los líderes diseñan las principales líneas de desarrollo futuro del centro educativo y establecen la manera de llevarlas a la práctica. Son ejemplo y modelo a seguir de los valores del centro y de los principios éticos inherentes a la actividad educativa. Los líderes inspiran confianza y atienden las necesidades y expectativas de los grupos de interés implicados: familias, alumnos, personal docente y no docente, personal auxiliar, proveedores, sociedad, anticipándose y reaccionando de manera oportuna con el fin de asegurarse el éxito continuo*

SUBCRITERIO 1a

Los líderes desarrollan la misión, visión, valores y principios éticos y actúan como modelo de referencia. Por ejemplo, los líderes de los centros educativos excelentes.

Aseguran el futuro de la organización al definir y comunicar su objeto fundamental, que constituye el fundamento de la Visión, Misión, valores, principios éticos y cultura.

Definen y comunican con claridad la razón de ser del centro, su Proyecto Educativo que se concreta en la Misión, Visión y Valores, asegurándose de su correcta comprensión por parte de las personas del centro, procurando que sean asumidos por todos los profesionales

y haciendo visibles dichos principios a toda la sociedad: familias, alumnos, Administración, entorno externo, etc.

Promueven los valores de la organización y son modelo de referencia de integridad, responsabilidad social y comportamiento ético, tanto interna como externamente, para desarrollar e incrementar la reputación de la organización.

Actúan en todo momento de acuerdo con los principios éticos y los valores del Proyecto Educativo del centro, promoviendo y cuidando su imagen y reputación en la sociedad.

Además, se comprometen con los valores y principios éticos que representan la base de cómo el centro va a desarrollar su actividad y reflejar su responsabilidad social, adhiriéndose por ejemplo, a un código de conducta ética y buen gobierno.

Establecen y comunican una clara dirección y orientación estratégica; logran unir a sus colaboradores haciendo que compartan y hagan realidad la Misión, Visión y los objetivos de la organización.

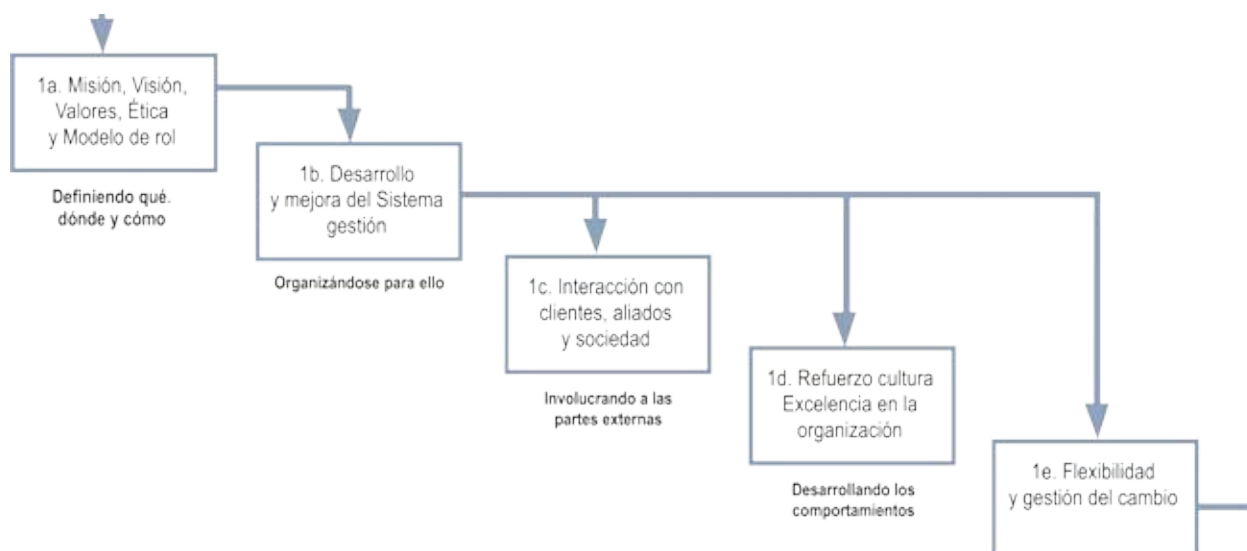
Establecen y comunican la estrategia del centro educativo, asumiendo el papel de impulsores de la misma y proporcionando evidencias de su compromiso. El conjunto de estos aspectos se percibe y comparte de manera general en el centro, dando lugar a la cultura de la organización, gracias a que los líderes motivan al personal del centro a un mayor compromiso

con la Misión y consiguen que las personas asuman los objetivos como propios.

Desarrollan y apoyan una cultura de liderazgo compartido y revisan y mejoran la eficacia de sus comportamientos como líderes.

Fomentan que el liderazgo del centro esté compartido por todas las personas de la organización (dirección, tutores, profesores, responsables de departamento, etc.), promoviendo la descentralización y la participación en la toma de decisiones, dentro del ámbito que les compete. Los líderes establecen cuáles son las competencias generales y específicas que tienen que desarrollar, miden la eficacia de su liderazgo (mediante encuestas de clima o herramientas específicas) y desarrollan sus planes de desarrollo.

“Los líderes son coherentes en todo momento con los principios éticos y valores del Proyecto del centro educativo al que representan”.



SUBCRITERIO 1b

Los líderes definen, supervisan, revisan e impulsan tanto la mejora del sistema de gestión de la organización como su rendimiento. Por ejemplo, los líderes de los centros educativos excelentes.

Definen y utilizan un conjunto equilibrado de resultados para seguir la evolución de la gestión de la organización, cuentan con un conjunto de prioridades a corto y largo plazo y gestionan las expectativas de los grupos de interés clave.

Identifican y analizan los resultados alineados a los objetivos estratégicos, complementados claramente con los indicadores de los procesos clave, conformando así un cuadro de mando que les ayude a seguir la evolución de la gestión del centro, a tener claras las prioridades a corto y largo plazo y a asegurar que se da respuesta a las necesidades y expectativas de la titularidad, Administración, familias, alumnos, personal, aliados...*

Entienden y desarrollan las capacidades subyacentes de la organización.

Demuestran un conocimiento profundo del centro educativo y de su potencial real, incluidas las capacidades ocultas que puedan existir, como niveles de rendimiento potencial o conocimientos no utilizados, y las desarrollan convenientemente.

Evalúan el conjunto de resultados alcanzados con el fin de mejorar el rendimiento futuro y proporcionar beneficios sostenibles a todos sus grupos de interés.

Analizan de forma periódica y sistemática los resultados que se van alcanzando, tanto los del cuadro de mando como los de los procesos más relevantes, de manera que los distintos líderes –Dirección, propietarios de procesos, etc.- puedan determinar el ajuste en los objetivos y las acciones de mejora pertinentes.*



Fundamentan las decisiones en información fiable y basada en datos, y utilizan todo el conocimiento disponible para interpretar el rendimiento actual y previsible de los procesos relevantes.

Desarrollan herramientas o sistemas informatizados que les permiten analizar fácilmente las tendencias de los resultados, el cumplimiento de los objetivos y las comparaciones con otros centros, de manera que, gracias a dicha información, puedan analizar las relaciones causa-efecto, tomar las decisiones oportunas y prever resultados futuros.*

Consiguen un alto nivel de confianza de los grupos de interés al adoptar mecanismos eficaces para entender futuros escenarios y gestionar eficazmente riesgos estratégicos, operativos y financieros.

Periódica y sistemáticamente, los líderes proporcionan a los grupos de interés información relevante para conseguir de ellos un alto nivel de confianza, identifican precozmente los posibles cambios y riesgos que puedan afectar al centro, y proporcionan herramientas y soluciones que permitan la puesta en marcha de planes para su control o para la minimización de los daños.

SUBCRITERIO 1c

Los líderes se implican con los grupos de interés externos. Por ejemplo, los líderes de los centros educativos excelentes.

Implantan enfoques para entender, anticipar y dar respuesta a las distintas necesidades y expectativas de sus grupos de interés clave.

Implantan los canales y herramientas de comunicación más adecuados y se involucran en los procesos de relación correspondientes (acción tutorial, relación con familias, encuestas,

“Las organizaciones educativas excelentes facilitan la generación de soluciones innovadoras dirigidas a resolver los problemas y carencias”.

gestión de quejas, gestión de proveedores y aliados y relación con representantes de la sociedad y de las administraciones públicas) para identificar, analizar y dar respuesta a las necesidades y expectativas de sus grupos de interés externos (alumnos, familias y sociedad).

Establecen una cultura de valores compartidos, responsabilidad, ética, confianza y transparencia en toda la cadena de valor.

Para conseguir que las relaciones con familias, alumnos y sociedad se basen en la confianza y la transparencia, se esfuerzan para que los valores de la organización y la ética profesional estén establecidos y compartidos a todos los niveles, tanto en los propios procesos de relación anteriormente mencionados como en el resto de procesos operativos, al mismo tiempo que participan y colaboran con otros centros educativos y profesionales del sector.*

Son transparentes, responden de su actuación ante sus grupos de interés y la sociedad en general, y garantizan que sus colaboradores actúan de manera ética, responsable e íntegra.

Incorporan en su sistema de gestión, con circuitos claros, entendibles y accesibles para todos, los principios de ética, responsabilidad social e integridad, para responder de su actuación ante familias, alumnos y sociedad –como quedó explicado en el subcriterio 1a-. Además, garantizan que el resto de las personas del centro actúan conforme a dichos principios, por ejemplo mediante la adhesión al código ético y la definición y evaluación de las competencias respectivas.



Aseguran transparencia en la información financiera y no-financiera a los grupos de interés relevantes, incluidos los órganos de gobierno pertinentes, de acuerdo con sus expectativas.

Establecen mecanismos para conocer las necesidades y expectativas de información, tanto educativa como económica, de sus grupos de interés relevantes –familias, alumnos, proveedores y aliados, administración educativa, entidad titular-, y les facilitan sistemáticamente la información que les concierne, asegurándose de su transparencia con mecanismos adecuados, como por ejemplo el control periódico de los procesos de relación, auditorías o certificaciones externas, etc.

Animan a sus grupos de interés a participar en actividades en beneficio de la sociedad en general.

Favorecen e impulsan la participación de familias, alumnos y otros grupos de interés externos en actividades en beneficio de la sociedad, por ejemplo la ayuda a colectivos desfavorecidos, actividades de reciclaje o gestión de residuos, voluntariado, colaboración con ONGs...

SUBCRITERIO 1d

Los líderes refuerzan una cultura de excelencia entre las personas de la organización. Por ejemplo los líderes de los centros educativos excelentes.

Son referencia para las personas de la organización y generan a través de sus acciones, comportamiento y experiencia, una cultura de implicación y pertenencia, delegación y asunción de responsabilidades, mejora continua y responsabilidad ante los resultados.

Definen programas, actividades y herramientas para asegurar que, en todo momento, estén accesibles a todas las personas bajo su responsabilidad, generando un entorno de comunicación abierta e impulsando la delegación de responsabilidades en la gestión, un alto nivel de autonomía en la toma de decisiones y una cultura de implicación y mejora continua. Por ejemplo, recogen las aportaciones de las personas para desplegar anualmente el Plan Estratégico, impulsan la creación de grupos de mejora e innovación



estimulando el trabajo en equipo, implican a personas en la responsabilidad de la gestión de los procesos, etc.

Reconocen que la ventaja sostenida depende de su capacidad para aprender rápidamente y responder con prontitud cuando es necesario.

Tienen procesos para identificar precozmente los cambios educativos y dar respuestas ágiles a los mismos. Para ello impulsan actividades de benchmarking interno y externo y favorecen la generación de ideas y la puesta en marcha de proyectos de innovación.*

Apoyan a las personas para que hagan realidad sus planes, objetivos y metas, reconociendo sus esfuerzos y logros oportuna y adecuadamente.

Realizan un seguimiento de las personas de la organización para apoyarles en la consecución de sus planes, objetivos y metas; por ejemplo, aseguran la información y recursos necesarios, se implican personalmente en la formación y desarrollo de las personas del centro, comunican a personas y equipos los resultados de rendimiento y satisfacción que les afectan, se implican personalmente en el inicio y despliegue de proyectos de mejora para favorecer la participación de las personas, etc. Asimismo, impulsan y utilizan sistemas*

de reconocimiento de los esfuerzos y logros conseguidos como herramientas de motivación para personas y equipos.

Fomentan una cultura que apoya la generación de nuevas ideas y nuevos modos de pensar para impulsar la innovación y el desarrollo de la organización.

Facilitan la generación de ideas y soluciones innovadoras a corto, medio y largo plazo, realizando una valoración continua de las sugerencias realizadas por el personal. Impulsan un proceso sistemático para aprovechar la creatividad e identificar oportunidades de innovación de los servicios del centro, dotando de los recursos necesarios, impulsando los proyectos de innovación y difundiendo los logros alcanzados.*

Fomentan y animan la igualdad de oportunidades* y la diversidad.

Promueven y fomentan la inclusión, la equidad, la igualdad de oportunidades y la diversidad dentro de las personas de la organización en relación con la contratación, la composición de grupos de mejora, el reconocimiento, la promoción interna y cualquier otra situación en la que se requiera, estando todos estos criterios claramente definidos.



SUBCRITERIO 1e

Los líderes se aseguran de que la organización sea flexible y gestionan el cambio de manera eficaz. Por ejemplo, los líderes de los centros educativos excelentes.

Son flexibles; demuestran su capacidad para tomar decisiones fundadas y oportunas, basadas en la información disponible y su experiencia y conocimiento, y considerando su impacto potencial.

Han definido mecanismos (benchmarking, participación en foros y congresos, grupos focales, paneles de expertos, análisis del entorno, identificación de riesgos...) para detectar con la suficiente antelación posibles cambios de escenario (demográficos, la evolución del contexto legal y socioeconómico, innovaciones educativas o tecnológicas, etc.), analizando la información y evaluando su impacto en el propio centro. Una vez analizados dichos factores, y ante la decisión de realizar un cambio en el centro, toman las decisiones pertinentes: se aseguran de su coherencia con la estrategia, planifican el proceso del cambio -desde las pruebas piloto hasta su implantación-, lo comunican de forma adecuada y motivan a las personas.*

Toman como referencia las tres dimensiones social, ambiental y económica ("Personas, Planeta y Beneficios") a la hora de equilibrar los imperativos -a veces en conflicto- que afrontan.

Se aseguran de que los posibles cambios se hacen de forma equilibrada, paulatina y para dar respuesta a las necesidades y expectativas de todos los grupos de interés, incluyendo su impacto económico y social.

Implican y buscan el apoyo y la contribución de todos los grupos de interés relevantes

para introducir los cambios necesarios que aseguren el éxito sostenido de la organización.

Implican a los grupos de interés (familias, personal, entidad titular, Administración Educativa...) para introducir los cambios necesarios, recogiendo sus opiniones y sugerencias, y analizan y mitigan las resistencias aparecidas en el propio proceso.

Gestionan eficazmente el cambio mediante una gestión estructurada de proyectos y una mejora de procesos focalizada.

Se implican desde el principio en el desarrollo de los planes de cambio conjuntamente con el personal del centro. Para ello se diseñan e implantan proyectos de innovación y se revisa en qué procesos es necesario introducir mejoras; dicha planificación debe incluir la definición de objetivos, presupuesto, calendario de actuaciones y sistemática de evaluación, tanto de la implantación progresiva como de la comparación de los resultados obtenidos con los objetivos establecidos.

Utilizan un enfoque estructurado para generar y priorizar ideas creativas.

Entienden el cambio como una gran oportunidad para propiciar la creatividad de las personas del centro y otros grupos de interés relevantes. Para ello utilizan un enfoque ágil y sistemático: lanzan retos para generar ideas creativas, dinamizan la participación del personal para obtener sus aportaciones con equipos concretos y reuniones planificadas y evalúan dichas ideas en función de criterios lógicos, como por ejemplo alineación con los objetivos estratégicos, beneficios aportados, aplicabilidad y viabilidad.

Someten a prueba y perfeccionan las ideas más prometedoras, asignando los recursos necesarios para hacerlas realidad en un plazo de tiempo adecuado.

Realizan pruebas piloto de las mejores ideas con el fin de asegurar su implantación y la obtención de los resultados esperados, garantizando los recursos y el apoyo necesario para el cambio.





LOS CRITERIOS DEL MODELO EFQM DE EXCELENCIA

CRITERIO 2

ESTRATEGIA



CRITERIO 2 ESTRATEGIA

Las organizaciones excelentes implantan su Misión y Visión desarrollando una estrategia centrada en sus grupos de interés. Estas organizaciones desarrollan y despliegan políticas, planes, objetivos y procesos para hacer realidad la estrategia.

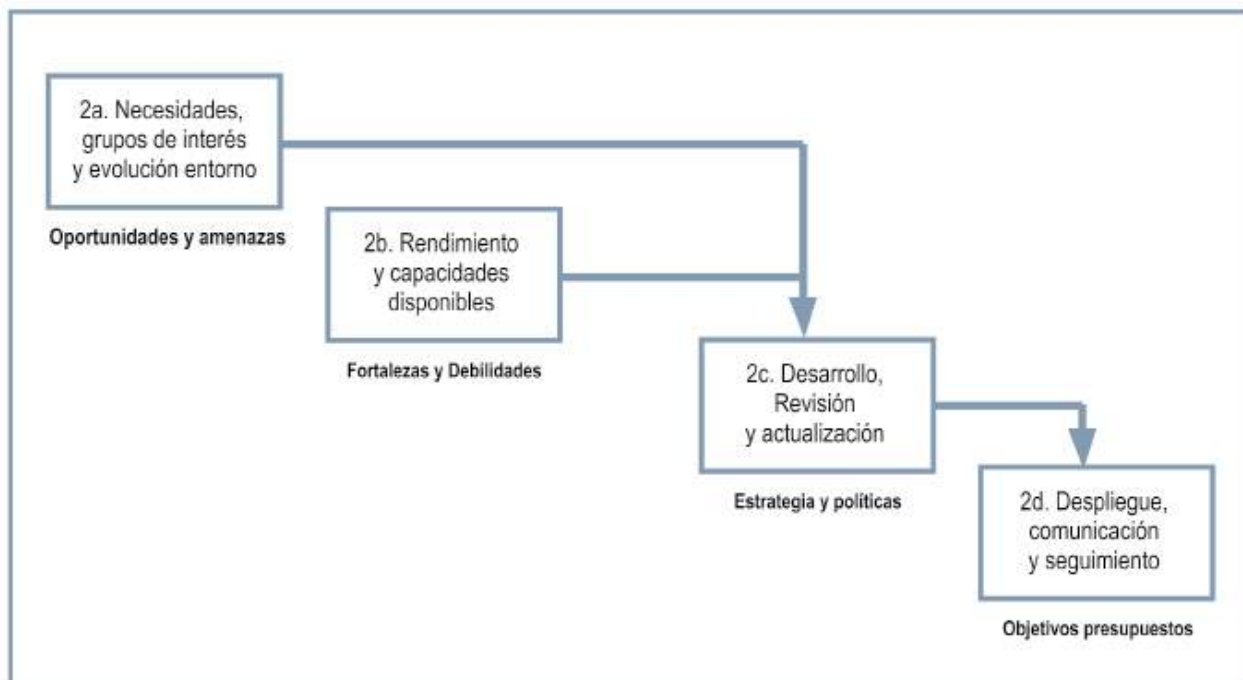
Entendemos por estrategia el conjunto de metas, objetivos estratégicos y acciones de mejora (con sus responsables, recursos necesarios y temporalización) de la entidad educativa, así como la forma en la que éstos se formulan e integran en los proyectos institucionales y planes estratégicos.

En este criterio se recoge cómo en la planificación y la estrategia de la entidad educativa se asume el concepto de mejora continua, cómo sus principios se utilizan en la formulación, revisión y mejora de las mismas y cómo la organización se adapta a los cambios del entorno y a las eventuales nuevas necesidades de familias, alumnos, personal y titulares o socios de la institución educativa.

- *La Misión expresa la razón de ser de la entidad educativa, lo que justifica su existencia continuada.*
- *La Visión expresa la imagen deseada y alcanzable por la entidad a medio y largo plazo.*
- *Los objetivos se fijan para alcanzar esa Visión definida y responder a la Misión que tiene que llevar a cabo.*
- *Se entiende por Valores el conjunto de actitudes y principios (las ideas básicas) que configuran el comportamiento del personal de la entidad educativa e influyen en sus relaciones.*

La Estrategia de una entidad educativa hace referencia a las siguientes cuestiones:

- *El Plan Estratégico del centro.*
- *Los Proyectos Institucionales (Carácter*



Propio, Ideario...) de la entidad educativa que reflejan sus características propias.

- El Proyecto Educativo de la entidad educativa –con sus elementos curriculares o propuesta curricular- y la Programación General Anual o Plan Anual de Centro.
- El Reglamento de Régimen Interior (RRI) o Reglamento de Organización y Funcionamiento (ROF).
- Las estrategias educativas y su planificación a medio y largo plazo, incluida la innovación.
- La planificación de la formación del personal de la entidad educativa.
- La determinación y comunicación de los objetivos de la entidad educativa.

SUBCRITERIO 2a

La estrategia se basa en comprender las necesidades y expectativas de los grupos de interés y del entorno externo. Por ejemplo, los centros educativos excelentes.

Recogen las necesidades y expectativas de los grupos de interés incorporándolas al desarrollo y revisión de su estrategia y políticas

de apoyo, permaneciendo atentas a cualquier cambio.

Identifican los grupos de interés que forman parte de la organización educativa y obtienen periódicamente la información para conocer sus necesidades y expectativas, de forma que sean incorporadas a la elaboración y actualización de su planificación estratégica. Para ello utilizan aquellas herramientas y metodologías que sean oportunas: encuestas, cuestionarios, grupos focales, reuniones, entrevistas, herramientas en soporte web, informes y memorias, sugerencias, quejas y felicitaciones, grupos de trabajo, etc.

Identifican, analizan y comprenden los indicadores externos que les pueden afectar, como las tendencias económicas globales y locales, de mercado y de la sociedad.

“Comprenden y anticipan el impacto de sus decisiones”.

Prestan atención al entorno externo y obtienen de organizaciones similares, del sector público o privado, la información relevante de indicadores que pueden influir o condicionar la propia planificación estratégica. Por ejemplo, indicadores vinculados al comportamiento del sector educativo (requisitos para que sus alumnos puedan acceder a otros estudios o al mercado laboral -como notas de corte de las universidades, oposiciones, ofertas de trabajo, etc., programas de innovación, la aplicación de la tecnología al proceso de enseñanza-aprendizaje, metodologías activas, ofertas de servicios educativos o complementarios, benchmarks* de referencia, etc.), aspectos económicos (modelos de financiación, familias, conciertos económicos, subvenciones, etc.), aspectos sociales (factores demográficos o culturales), etc.*

Comprenden y anticipan el impacto –global y local, a largo y corto plazo-, de los cambios que se producen en los requisitos relevantes de tipo político, legal, normativo y otros de obligado cumplimiento.

Analizan y valoran con antelación el efecto que generarían de forma esperable aquellos cambios significativos de la regulación y normativa político-administrativa, o que le compete con carácter obligado, y analizan los riesgos y los planes de contingencia para minimizarlos.

Utilizan mecanismos para identificar cambios en su entorno externo y traducirlos en potenciales escenarios futuros para la organización.

Reconocen y valoran con antelación los cambios del entorno, utilizando la información de los tres puntos anteriores, para establecer los posibles escenarios futuros que sean relevantes en su gestión estratégica.

“Analizan la tendencia de su rendimiento”.



SUBCRITERIO 2b

La estrategia se basa en comprender el rendimiento de la organización y sus capacidades. Por ejemplo, los centros educativos excelentes.

Analizan la tendencia de su rendimiento operativo para comprender sus capacidades actuales y potenciales e identificar qué es necesario desarrollar para alcanzar los objetivos estratégicos.

Evalúan sistemáticamente la evolución de los indicadores clave de rendimiento de sus propias actividades (por ej. efectividad de los procesos educativos, los relativos al personal docente y no docente, indicadores de los servicios, rendimiento económico, resultados académicos...), de manera que les permitan conocer si son adecuados actualmente o potencialmente mejorables, para definir, actualizar y desarrollar su planificación estratégica.

Analizan los datos e información relativos a las competencias y capacidades clave de los partners actuales y potenciales para comprender cómo complementan las capacidades de la organización.

Evalúan y valoran la información relevante



sobre las atribuciones, aptitudes y rendimiento de las alianzas y colaboraciones vigentes y/o futuras, con el objeto de identificar aquellos aspectos significativos que les permitan mejorar o perfeccionar su propia capacidad como organización educativa, aprovechando las sinergias o los posibles beneficios de dicha relación.

Determinan el impacto potencial de las nuevas tecnologías y los modelos de gestión en el rendimiento de la organización.

Valoran y evalúan la información y el conocimiento relevantes sobre las innovaciones tecnológicas en el sector educativo, así como los modelos de gestión y organización docente que tienen relación con su actividad específica, con la finalidad de conocer el potencial impacto que supondría sobre la mejora de sus propios procesos y resultados y facilitar la planificación de su estrategia.

Comparan su rendimiento con indicadores de referencia relevantes (benchmarks) para comprender sus fortalezas y áreas de mejora.

Realizan comparaciones de forma sistemática frente a otras organizaciones utilizando los indicadores y resultados clave de referencia para disponer de un adecuado diagnóstico de sus fortalezas y debilidades, así como para establecer nuevas metas u objetivos e incorporar a su estrategia las mejores prácticas*.

SUBCRITERIO 2c

La estrategia y sus políticas de apoyo se desarrollan, revisan y actualizan. Por ejemplo, los centros educativos excelentes.

Crean y mantienen una estrategia y políticas de apoyo claras para hacer realidad su Misión y Visión.

A partir del conocimiento de las oportunidades y amenazas del contexto (2a) y las fortalezas y debilidades propias (2b) –análisis DAFO–, diseñan, aplican de forma sostenida en el tiempo y revisan su planificación estratégica, para apoyar y desarrollar su propósito o razón de ser (Misión) y la dirección o camino futuro donde quieren llegar (Visión). Asimismo, en apoyo del plan estratégico se elaboran planes o políticas de alto nivel tales como: Calidad, Medioambiente, Prevención, Seguridad, Protección de datos, Personal...

Integran los conceptos de sostenibilidad en su estrategia fundamental, cadena de valor y diseño de procesos, asignando los recursos necesarios para hacer realidad estos objetivos.

Adoptan voluntariamente los compromisos sobre los principios del desarrollo sostenible, integrando en la estrategia la dimensión económica, social y ambiental, y aceptando las propuestas de la responsabilidad social corporativa como elemento estratégico de la gestión de la organización. Y, para cumplir dichos compromisos en su estrategia, políticas o directrices, planes, proyectos y procesos, aseguran los suficientes recursos económico-financieros, humanos y materiales.



Identifican y comprenden los resultados clave necesarios para alcanzar su Misión y evalúan el progreso hacia la Visión y los objetivos estratégicos.

Identifican y evalúan los resultados clave necesarios para alcanzar la Misión, avanzar hacia la Visión y conseguir los objetivos estratégicos identificados. Dichos resultados clave deben evaluar la respuesta a las necesidades y expectativas de todos los grupos de interés (familias, alumnos, personas, sociedad, administración y titularidad) y la eficacia y eficiencia de su actividad (económica y educativa); ejemplos de resultados clave son los propuestos en la presente guía, en los apartados correspondientes a los Criterios 6, 7, 8 y 9.

Adoptan mecanismos eficaces para gestionar los riesgos estratégicos identificados mediante la planificación de escenarios*.

A partir de los escenarios futuros definidos (según lo descrito en 2a), realizan planes de contingencia para abordarlos, estableciendo la metodología y herramientas necesarias -mediante la experiencia, la adopción de buenas prácticas, la innovación y la creatividad- para gestionar los posibles riesgos de carácter estratégico que les puedan afectar, tanto sistémicos (económicos, políticos o sociales) como específicos (educativos o característicos de la singularidad del propio centro).*

Comprenden sus competencias clave y cómo pueden generar valor compartido en beneficio de la sociedad en general.

Conocen claramente cuáles son sus conocimientos o habilidades más relevantes -tanto a nivel de las personas como del centro en su conjunto-, y aprovechan dichas competencias en su planificación estratégica para integrar el cumplimiento de sus objetivos con la creación de beneficios sociales en su entorno y en el sector educativo, yendo incluso más allá de los principios de la responsabilidad social corporativa.*



SUBCRITERIO 2d

La estrategia y sus políticas de apoyo se comunican, implantan y supervisan. Por ejemplo, los centros educativos excelentes.

Convierten sus estrategias en procesos, proyectos y estructuras organizativas alineados, asegurándose de que los cambios pueden implantarse con la velocidad adecuada a lo largo de toda la cadena de valor.

Planifican el despliegue a todos los niveles de los objetivos operativos necesarios para alcanzar los objetivos estratégicos. Dicho despliegue operativo se realiza mediante la definición clara y desarrollo de los procesos clave y el diseño de planes anuales de mejora y proyectos de innovación, asignados a equipos de mejora o de procesos, grupos de trabajo, comisiones técnicas, etc., asegurando su capacidad para tomar decisiones (delegación de responsabilidades, autonomía, tiempos de trabajo...).

Establecen objetivos basándose en la comparación de su rendimiento con el de



otras organizaciones, su capacidad actual y potencial y los objetivos estratégicos.

Establecen los objetivos numéricos y metas -a corto y largo plazo- de los indicadores referentes a sus resultados clave, tomando como referencia las comparaciones con otras organizaciones educativas (2b), la suficiencia y potencialidad de su rendimiento actual y futuro (2b) y el cumplimiento de los objetivos estratégicos definidos (2c).

Se aseguran de disponer de recursos financieros, físicos y tecnológicos para apoyar el desarrollo de la organización.

Se aseguran de la disponibilidad de los recursos actuales (sistemas de información, aplicaciones informáticas, instalaciones, etc.) y de que dispondrán de los recursos futuros necesarios (humanos, tecnológicos y económicos) para cumplir sus objetivos estratégicos y operativos.

Despliegan la estrategia y políticas de apoyo de forma sistemática para alcanzar el conjunto de resultados deseado, definiendo claramente las relaciones “causa-efecto”.

Implantan de forma efectiva y sistemática el despliegue operativo de procesos, planes de mejora, proyectos y estructuras organizativas (definido en el primer punto de este subcriterio),

evaluando y revisando el cumplimiento de los objetivos y metas establecidos (definidos en el segundo punto) y asegurando la relación causa-efecto entre los procesos y planes con los resultados obtenidos.

Establecen metas y objetivos claros para la innovación, basándose en el conocimiento del mercado y las oportunidades, y respaldándola con políticas y recursos adecuados.

En coherencia con su estrategia, definen e incluyen en el despliegue aquellos objetivos y metas relacionados con la innovación en su ámbito de actuación (innovación de servicios, educativa, metodológica, de procesos, organizativa o de imagen, etc.), incorporando a la mejora continua de su gestión estratégica los resultados obtenidos en este campo.

Comunican la estrategia y políticas de apoyo a los grupos de interés relevantes.

Implantan los mecanismos de comunicación oportunos para asegurar el compromiso con el cumplimiento de los planes y los objetivos, posibilitando que todos los grupos de interés relevantes (especialmente personal, familias y alumnos) conozcan y entiendan cuáles son las estrategias, planes y políticas o directrices que les afectan.

LOS CRITERIOS DEL MODELO EFQM DE EXCELENCIA

CRITERIO 3

PERSONAS



CRITERIO 3 PERSONAS

Las organizaciones educativas excelentes valoran a las personas que las integran y crean una cultura que permite lograr los objetivos personales y los de la organización de manera beneficiosa para ambas partes. Desarrollan las capacidades de las personas y fomentan la equidad e igualdad. Se preocupan por las personas de la organización, potencian la comunicación interna, recompensan y dan reconocimiento a los esfuerzos para, de este modo, motivar a las personas, incrementar su compromiso con la organización y favorecer que utilicen sus capacidades y conocimiento en beneficio de la misma.

Se utiliza el término “personas” para referirse a los docentes y no docentes de la entidad educativa, con independencia de su modalidad de contratación y sea cual sea su responsabilidad.

En este criterio se recoge cómo gestiona, desarrolla y aprovecha el centro la planificación, el conocimiento y todo el potencial de las personas que lo componen y cómo organiza estas actividades en apoyo de su planificación y estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos.

El Centro debe actuar para mejorar las condiciones de las personas y el modo en que éstas se implican y participan en actividades para la mejora continua.

SUBCRITERIO 3a

Los planes de gestión de las personas apoyan la estrategia de la organización. Por ejemplo, los centros educativos excelentes.

Han definido claramente los diferentes niveles de resultados que deben alcanzar las personas para lograr los objetivos estratégicos.

Establecen claramente los distintos objetivos y resultados que deben alcanzar cada una de las personas (docentes y no docentes) en el desempeño de sus funciones, en función de sus competencias, con el fin de que colaboren a la consecución de los objetivos estratégicos del centro.

Implican a los empleados y sus representantes en el desarrollo y revisión de la estrategia, políticas y planes de gestión de las personas, adoptando enfoques creativos e innovadores, cuando resulta conveniente.

Promueven la participación del personal -mediante equipos multidisciplinares, comisiones de trabajo, etc.- en el desarrollo y revisión del plan de gestión de las personas, analizando los aspectos que más les afectan



Alinean los planes de gestión de las personas con la estrategia y estructura de la organización, las nuevas tecnologías y los procesos clave.

Disponen de un plan de gestión de las personas, documentado, sistemático y con todas sus implicaciones, con objetivos a corto y largo plazo. Dicho plan es coherente con la estrategia del centro, con la estructura organizativa (organigrama, funciones, niveles de responsabilidad, departamentos, etc.), con los procesos clave y con las nuevas tecnologías y metodologías educativas.

y valoran, teniendo en cuenta sus opiniones y estimulando para que sean creativas e innovadoras.

Gestionan la selección, desarrollo de carreras, movilidad y planes de sucesión, con apoyo de las políticas adecuadas, para garantizar la equidad e igualdad de oportunidades.

Disponen de procedimientos específicos y políticas claras de selección y contratación del personal, de posibilidades de mejora y desarrollo profesional, de los cambios organizativos o funcionales de los puestos de trabajo y de las sustituciones o relevos en las funciones que desempeñan. Dichos procedimientos y políticas deben asegurar los principios de equidad e igualdad de oportunidades, en coherencia con el perfil profesional previamente definido por el centro educativo para cada puesto.*

Adaptan rápidamente su estructura organizativa para apoyar el logro de los objetivos estratégicos.

La estructura organizativa es lo suficientemente flexible como para poder modificarse en función de cambios en la estrategia, el Proyecto Educativo o la normativa legal aplicable, y para lograr los objetivos estratégicos marcados por la Dirección. Se revisa periódicamente la adecuación de la estructura organizativa con el fin de gestionar eficientemente el centro sin que dicha estructura condicione la estrategia.*

Utilizan las encuestas de personal y otras fuentes objetivas de información procedente

de los empleados para mejorar las estrategias, políticas y planes de gestión de personas.

Disponen de un proceso que recoge de manera fiable, sistemática y periódica, la opinión de las personas sobre todos los aspectos referentes a su gestión, promoviendo la participación de los empleados en los procesos de encuestas u otros medios de recogida de información (grupos focales, entrevistas, evaluaciones estructuradas...), con el fin de analizar la información obtenida y utilizarla para desarrollar y mejorar el plan de gestión de las personas y establecer las acciones de mejora pertinentes.

SUBCRITERIO 3b

Se desarrolla el conocimiento y las capacidades de las personas. Por ejemplo, los centros educativos excelentes.

Definen las habilidades, competencias y niveles de rendimiento de las personas necesarios para alcanzar la Misión, Visión y objetivos estratégicos.

Concretan cuáles son las competencias profesionales de las personas –generales y específicas-, así como el nivel requerido para cada una de dichas competencias, en función del perfil o puesto de trabajo, con el objetivo final de alcanzar la Misión, Visión y objetivos estratégicos establecidos por el centro.

Realizan una planificación eficaz que atraiga, desarrolle y retenga el talento necesario para satisfacer sus necesidades.

Para satisfacer las necesidades y cumplir los objetivos del centro, seleccionan al personal adecuado y desarrollan las capacidades de las personas, mediante planes de formación continua, autoformación e intercambio de conocimiento y buenas prácticas -tanto a nivel interno (proyectos de investigación e innovación,

asistencia a congresos, publicaciones, etc.) como externo-.

Evalúan y ayudan a las personas a mejorar sus resultados y compromiso.

Disponen de un plan sistemático de evaluación de las competencias de las personas y del despliegue de sus objetivos profesionales. Definen planes de mejora de los niveles competenciales requeridos y dotan a las personas de los recursos necesarios para conseguirlos y mejorar sus resultados.

Desarrollan las habilidades y competencias de las personas para asegurar su futura movilidad y capacidad de empleo.

Se definen y ejecutan planes de desarrollo específico para cada persona (formación continua interna y externa, otras capacitaciones profesionales, seguimiento por parte de directivos o compañeros, participación en proyectos...) en función de la evaluación de su desempeño, de manera que logren alcanzar o superar los niveles competenciales requeridos para su perfil y así aseguren su capacidad de empleo, mejoren su desarrollo personal y profesional o incrementen su polivalencia para otros puestos de trabajo.

Se aseguran de que las personas disponen de las competencias, recursos y oportunidades que necesitan para maximizar su contribución.

Se llevan a cabo acciones para que las personas dispongan de los recursos, tecnologías, oportunidades, así como de la autonomía y capacidad de asunción de responsabilidades, necesarios para la mejora de su desempeño profesional dentro del centro.

“Implican a los empleados, estimulando su creatividad”.



SUBCRITERIO 3c

Las personas están alineadas con las necesidades de la organización, implicadas y asumen su responsabilidad. Por ejemplo, los centros educativos excelentes.

Alinean los objetivos personales y de equipo y facultan a las personas para que aflore todo su potencial en un clima de verdadera alianza.

Se aseguran de que los objetivos individuales de las personas están relacionados con los objetivos de los departamentos, etapas, secciones, áreas y equipos de trabajo, fortaleciendo así el cumplimiento de la estrategia. Los líderes responden e identifican las necesidades de las personas para ayudarles a hacer realidad sus objetivos, metas y planes, creando un entorno de confianza, colaboración y trabajo en equipo.

Reconocen que la innovación puede hacer referencia a los servicios que ofrecen, a los procesos, al marketing, a las estructuras del centro y a los modelos organizativos.

Apuestan por la innovación en todos los niveles, ámbitos y áreas del centro (metodologías, nuevos servicios, innovaciones en los procesos, sistemas de comunicación externa y captación de alumnos, estructuras organizativas, etc.), como generación de valor para los grupos de interés (alumnos, familias, sociedad, titularidad...), y como consecuencia directa de la cultura de evaluación y revisión.

Crean una cultura de creatividad e innovación en toda la organización, asegurándose de que las personas tienen una mentalidad abierta y responden rápidamente a los retos que encuentran.

Se aseguran de que la innovación no es un suceso aleatorio y voluntario, sino un proceso clave/crítico que forma parte de la cadena de valor y, bien gestionado, ayuda a mejorar los resultados del centro. Dicho proceso debe

favorecer una actitud creativa en las personas, que permita generar ideas interesantes y viables, abarcar a una gran parte del personal y de los equipos, estar estructurado con tiempos de trabajo planificados a lo largo del curso y estar abierto a una actitud de aprendizaje continuo, asumiendo y controlando posibles riesgos o errores.

Animan a las personas a ser embajadores de la imagen y reputación de la organización.

Potencian, entre sus trabajadores, el sentimiento de compromiso con el centro educativo, y se apoyan en las personas como canales de comunicación potenciales para crear y moldear la imagen y reputación del centro. Por ejemplo, les animan a que su imagen, tanto la externa como las conductas que manifiestan en las redes sociales, sea acorde con la del propio centro, a que exterioricen su identificación con el centro y su orgullo de pertenencia, a que estén pendientes continuamente ante los alumnos, familias y compañeros del buen o mal ejemplo que pueden dar, a que sean accesibles y tengan una actitud de escucha activa, etc.

Promueven la participación en actividades que contribuyen a la sociedad en general.

Facilitan e impulsan que las personas participen en proyectos solidarios, internos y externos, aportando ideas para nuevos proyectos y/o participando en la estrategia social del centro educativo.



SUBCRITERIO 3d

Las personas se comunican eficazmente en toda la organización. Por ejemplo, los centros educativos excelentes.

Comprenden las necesidades de comunicación de las personas y utilizan las estrategias y herramientas adecuadas para mantener un diálogo.

Incluyen la comunicación interna como parte de la estrategia del centro y se aseguran de que los líderes transmiten la información a todos los niveles y personas, de acuerdo con sus necesidades. El centro dispone de herramientas específicas para cada tipo de información (claustros, entrevistas individuales, intranet, reuniones periódicas de sección, aula, departamento, etapa o equipos de mejora, publicaciones, etc.), con una sistemática conocida por todas las personas, que permite un retorno en todas las direcciones posibles.

Comunican una clara dirección y orientación estratégica asegurándose de que las personas comprenden y pueden demostrar su contribución al éxito continuado de la organización.

Comunican la estrategia y los planes anuales y operativos, de manera que cada persona conoce las metas individuales y de equipo y cómo contribuir a la consecución de los mismos. Asimismo, despliegan herramientas y una sistemática que les permiten conocer el grado de consecución de los objetivos y su causa-efecto en la consecución de la estrategia.

Permiten y animan a compartir la información, el conocimiento y las mejores prácticas, logrando un diálogo en toda la organización.

Aportan soluciones, herramientas y espacios

para gestionar el conocimiento de personas y equipos (tecnologías como plataformas, página web o redes sociales, reuniones específicas y periódicas...), de manera que dicho conocimiento pueda ser compartido, discutido y favorezca la nueva generación de prácticas excelentes replicables, tanto interna como externamente. Las buenas prácticas pueden comprender aspectos didácticos y otros (labor tutorial con alumnado y familias, gestión de aula, transmisión de valores, etc.).

Desarrollan una cultura que busca continuamente mejorar en toda la cadena de valor la eficacia de la colaboración y el trabajo en equipo.

Entienden que el trabajo en equipo debe formar parte de la estrategia del centro educativo para lograr sus objetivos y asegurar el rendimiento de los procesos clave. Para ello el centro facilita que las personas puedan trabajar en equipos multidisciplinares y tiene en cuenta, en la elaboración de los horarios del personal, momentos para su dinamización (coordinación, reuniones, etc.), midiendo la eficacia de los equipos de trabajo por su impacto en el rendimiento de los procesos y en la satisfacción de familias y alumnos.



SUBCRITERIO 3e

Recompensa, reconocimiento y atención a las personas de la organización. Por ejemplo, los centros educativos excelentes.

Alinean los temas de retribución, beneficios, y asuntos laborales con unas estrategias y políticas transparentes.

Disponen de estrategias claras de remuneración, mejoras en las condiciones laborales, beneficios sociales para las personas, etc., dentro de un marco de transparencia y de respeto a la normativa y a la ética profesional.

Motivan a las personas para que se impliquen en la mejora e innovación y dan reconocimiento a sus esfuerzos y logros.

Dan difusión a acciones de reconocimiento de las personas que se implican en la mejora e innovación, por sus esfuerzos y por la obtención de beneficio y/o valor añadido para el centro.

Aseguran un equilibrio saludable entre la vida personal y laboral, teniendo presente la conectividad permanente actual, la globalización creciente y las nuevas formas de trabajar.

Velan por mantener un equilibrio saludable entre la vida personal y laboral de las personas, con políticas definidas de conciliación. Por ejemplo, respetan los tiempos de descanso, planifican y comunican con claridad momentos de trabajo fuera de los horarios habituales, facilitan el trabajo de los equipos -más allá de reuniones presenciales- mediante herramientas on-line, adaptan los horarios -cuando las circunstancias lo permiten- para poder atender a familiares, etc.

Fomentan una cultura de apoyo, reconocimiento y colaboración entre individuos y entre equipos.

Desarrollan una cultura que va más allá del reconocimiento por parte de los líderes, fomentando que también entre personas y equipos existan mecanismos de apoyo y cooperación y herramientas de difusión interna y externa de los esfuerzos y logros.

Respetan y acogen la diversidad de las personas y de las comunidades a las que dan servicio.

Respetan la diversidad e igualdad de oportunidades de las personas, en contra de cualquier tipo de discriminación, y promueven los valores de la inclusión y la equidad entre las personas, familias, alumnos y entorno.



“Buscan el apoyo de todos los grupos de interés para introducir cambios”.

LOS CRITERIOS DEL MODELO EFQM DE EXCELENCIA

CRITERIO 4

ALIANZAS Y RECURSOS



CRITERIO 4

ALIANZAS Y RECURSOS

Las organizaciones excelentes planifican y gestionan las alianzas externas, proveedores y recursos internos, para apoyar su estrategia y políticas de apoyo, así como el eficaz funcionamiento de sus procesos. Se aseguran de gestionar eficazmente su impacto social y ambiental.

En este criterio, el centro debe evaluar cómo gestiona sus alianzas y sus recursos (financieros, de información, sus proveedores, materiales, edificios, equipos, la tecnología y la propiedad intelectual).

SUBCRITERIO 4a

Gestión de partners y proveedores para obtener un beneficio sostenible. Por ejemplo, los centros educativos excelentes.

Segmentan partners y proveedores, de acuerdo con la estrategia de la organización, y adoptan las políticas y procesos adecuados para trabajar juntos eficazmente.

Distinguen entre proveedores y aliados, en línea con los objetivos estratégicos (las alianzas deben nacer con vocación de perdurabilidad y estar alumbradas por el concepto de beneficio para ambas partes, y pueden realizarse con proveedores específicos, centros educativos, asociaciones de padres, instituciones públicas o privadas...); los segmentan por tipología, por el valor añadido esperado o por su impacto en los procesos y resultados, y definen procesos específicos para gestionar y evaluar la relación.

Favorecen y establecen relaciones sostenibles con partners y proveedores basadas en la confianza, respeto y transparencia mutuos.

Gestionan la relación mediante contratos o acuerdos sostenibles por el tiempo que dure la colaboración, donde se especifican los compromisos adquiridos, los objetivos que se pretenden alcanzar, los recursos, el plan de acción y el sistema de evaluación. Además, existe una comunicación fluida que permite mantener y hacer crecer la relación.

Se aseguran de que partners y proveedores operan de acuerdo con las estrategias y valores de la organización.

Se aseguran de que la cultura y los valores de aliados y proveedores son compatibles con los propios, rechazándose aquellas relaciones que puedan entrar en conflicto con dichos valores, e identifican cuáles son los objetivos estratégicos sobre los que impactan las actividades previstas con ellos.

Establecen redes adecuadas para identificar oportunidades potenciales de alianza que aumenten sus capacidades y su habilidad para generar valor adicional para los grupos de interés.

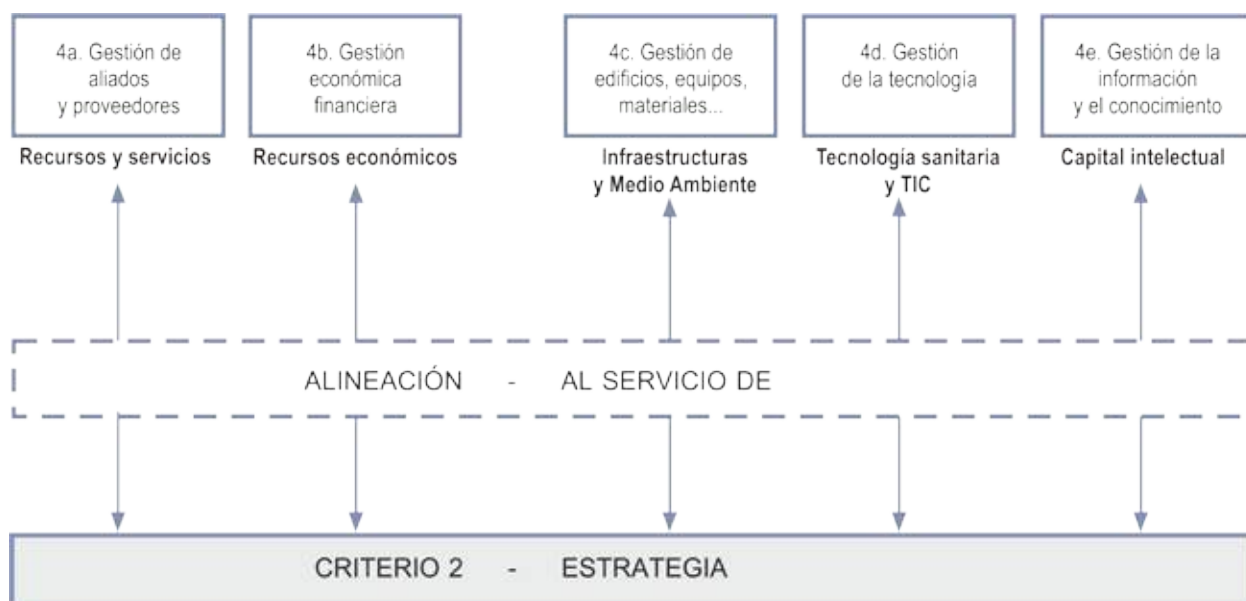
Identifican posibles oportunidades para establecer nuevas alianzas mediante la participación en foros, en grupos de intercambio de ex-

“Asignan recursos según las necesidades a largo plazo y no solo la rentabilidad a corto”.

periencias, la asistencia a cursos y congresos, las visitas a centros referentes, etc., que ayuden a la consecución de los objetivos estratégicos y generen un valor adicional en familias, alumnos y personal.

Trabajan con sus partners para lograr beneficios mutuos y mayor valor para sus respectivos grupos de interés, apoyándose mutuamente con experiencias, recursos y conocimientos

Identifican los beneficios mutuos esperados, tanto para los grupos de interés del propio centro como para los de los aliados. De acuerdo con los beneficios previstos, se planifican las oportunas aportaciones a realizar por las partes, en cuanto a recursos materiales, conocimiento y experiencias, posibles colaboraciones para la realización de proyectos de investigación o innovación, etc.



SUBCRITERIO 4b

Gestión de los recursos económicos-financieros* para asegurar un éxito sostenido. Por ejemplo, los centros educativos excelentes.

Implantan estrategias, políticas y procesos económico-financieros para apoyar la estrategia general de la organización y asegurar su resistencia y flexibilidad financiera*.

Desarrollan un plan económico (búsqueda de recursos, financiación, inversiones y desinversiones*, disminución de gastos..., con indicadores adecuados para su evaluación), de manera que aseguren la asignación de los recursos económico-financieros necesarios para apoyar el cumplimiento de los objetivos estratégicos y la sostenibilidad del centro a largo plazo. Se identifican los riesgos asociados a la gestión económico-financiera y los mecanismos implantados para su control.*

Diseñan los procesos de planificación, control, información y revisión económica y financiera para optimizar el uso de recursos.

Disponen de procesos sistemáticos de gestión presupuestaria y contable para optimizar los recursos disponibles (elaboración de los presupuestos, control de las desviaciones de ingresos y gastos, análisis de costes, ratios de rentabilidad, evaluación de resultados del cuadro de mando, etc.), que generen la información necesaria para dar respuesta a los grupos de interés que corresponda.

Asignan recursos según las necesidades a largo plazo y no sólo la rentabilidad a corto y, cuando la competitividad es relevante, asignan recursos para que la organización sea y se mantenga competitiva.

En línea con el plan económico, asignan partidas presupuestarias suficientes para financiar la estrategia, la innovación, los planes de mejora, las necesidades futuras, las mejoras previstas en servicios, etc. A través de los presupuestos

cuantifican los recursos necesarios para el desarrollo de las actividades y planifican las inversiones para un período de varios años.

Implantan procesos económico-financieros de gobierno, adaptándolos a todos los niveles adecuados de la organización.

Implantan la planificación y los procesos económicos desplegando en cascada toda la información disponible: partidas presupuestarias teniendo en cuenta las propuestas y necesidades de material de los departamentos o equipos y las necesidades y expectativas de distintos segmentos de clientes, información de costes por servicio y proceso, etc., de manera que se facilite la toma de decisiones para el manejo eficiente de los recursos.

Evalúan, seleccionan y validan las inversiones y desinversiones en activos tangibles* e intangibles* teniendo en cuenta su impacto económico, social y ambiental a largo plazo.

Identifican y evalúan las inversiones en tecnologías, equipamientos e infraestructuras, así como en conocimiento, imagen y propiedad intelectual, teniendo en cuenta las necesidades de personas y equipos, su impacto presupuestario, los beneficios esperados –económicos y no económicos- y sus repercusiones sociales o ambientales a largo plazo.

SUBCRITERIO 4c

Gestión sostenible de edificios, equipos, materiales y recursos naturales. Por ejemplo, los centros educativos excelentes.

Implantan estrategias, políticas y procesos para la gestión sostenible de edificios, equipos y materiales desde el punto de vista financiero y ambiental.

Diseñan e implantan planes y procesos de utilización, evaluación y mejora de edificios, equipos y materiales para apoyar los objetivos



estratégicos del centro. Dichos planes y procesos se desarrollan con criterios de sostenibilidad económica (control de costes, asignación presupuestaria...) y ambiental (gestión de los posibles impactos negativos en las personas, alumnos y entorno).

Optimizan el uso y gestionan eficazmente el ciclo de vida y la seguridad física de sus activos tangibles, incluidos los edificios, equipos y materiales.

Garantizan que sus activos se encuentran siempre en óptimas condiciones para su utilización. Para ello disponen de procedimientos para realizar un uso eficaz y eficiente de las instalaciones y equipos (gestión de los ambientes de aprendizaje en el aula, utilización óptima de las dependencias del centro, tales como laboratorios, gimnasio, pistas deportivas, etc., uso adecuado de los recursos didácticos...), desarrollan planes de mantenimiento correctivo –averías y desperfectos- y preventivo de edificios, equipos y materiales, con presupuesto adecuado, e implantan un proceso sistemático de inventario de equipos y materiales que tenga en cuenta sus ciclos de uso y obsolescencia. Además, el centro tiene establecidas las medidas de seguridad física en sus activos, necesarias para alumnos, familias y personas (protección de tomas de corriente, alarmas contra el robo, protección contra incendios, accesos restringidos a zonas peligrosas, etc.).

Miden y optimizan el impacto de operaciones, servicios y ciclo de vida de productos sobre la salud pública, la seguridad y el medio ambiente.

Evalúan y minimizan los posibles impactos negativos de sus actividades sobre la salud pública (por ejemplo, inspecciones adecuadas del servicio de comedor, adscripción voluntaria a programas de salud infantil...), la seguridad dentro y fuera del centro (por ejemplo, marcas de seguridad, planos de evacuación actualizados, realización sistemática de simulacros de emergencia, medidas de disminución de la contaminación acústica...) y el medio ambiente (actividades educativas para fomentar entre

los alumnos los valores ecológicos...).

Minimizan su impacto ambiental a nivel local y global, incluido el establecimiento de objetivos ambiciosos que cumplan y superen las normas y requisitos legales.

Desarrollan Planes Medioambientales, impulsando prácticas innovadoras, que incluyan la disminución de residuos, la reutilización de materiales y el reciclado, la minimización del consumo de recursos naturales (gas, electricidad y agua), políticas preferentes hacia los proveedores implicados en la protección del medio ambiente.

Promueven activamente los estándares económicos, ambientales y sociales en su sector.

Integran en sus objetivos y estrategia los principios del desarrollo sostenible, los promueven entre familias, alumnos y sector educativo y se implican con actividades sistemáticas, por ejemplo mediante la adscripción voluntaria a proyectos medioambientales para educación (Escuela Verde, Ecoescuela...). Algunos ejemplos de estos estándares o principios se refieren a los valores de la equidad y la justicia social, la Declaración Universal de los Derechos Humanos de la ONU, la igualdad de género, la sostenibilidad ambiental, Agenda 21, etc.



SUBCRITERIO 4d

Gestión de la tecnología para hacer realidad la estrategia. Por ejemplo, los centros educativos excelentes.

Gestionan una cartera tecnológica que apoya su estrategia general.

Desarrollan un Plan de tecnologías en apoyo del Plan estratégico, que incluye la optimización del uso de la tecnología existente y la sustitución o renovación de la obsoleta. La cartera tecnológica de los centros educativos está vinculada a la prestación del servicio y puede comprender el equipamiento tecnológico (ordenadores, PDI, tablets, medios audiovisuales...), los sistemas de información y comunicación que dan apoyo a la gestión y al proceso educativo (TIC) y las tecnologías del aprendizaje y el conocimiento (TAC) y su aplicación en el aula.

Evalúan y desarrollan su cartera tecnológica para mejorar la agilidad de procesos, proyectos y organización.

Evalúan su tecnología con indicadores adecuados y la actualizan para apoyar la mejora de los procesos y del propio centro, identificando tecnologías o medios didácticos innovadores y analizando su impacto.

Implican a los grupos de interés relevantes en el desarrollo y despliegue de nuevas tecnologías para maximizar los beneficios generados.

Desarrollan la competencia tecnológica del personal para mejorar su eficacia y colaboran con grupos de interés relevantes (proveedores clave, aliados, expertos...) en el desarrollo de nuevas tecnologías, a fin de conseguir mejores resultados en el servicio educativo y en la gestión del centro.

Identifican y evalúan las tecnologías alternativas y emergentes desde la óptica de su impacto tanto sobre el rendimiento y capacidades de la organización, como sobre el medio ambiente.

Tienen métodos establecidos para identificar las oportunidades de introducción de tecnologías emergentes utilizando diversas fuentes –formación, investigación, benchmarking-. Algunas tecnologías emergentes en el mundo de la educación son: las herramientas web 2.0 para el aprendizaje colaborativo (redes sociales, blogs, wikis, podcasts, comunidades de contenido tipo YouTube, microblogging tipo Twitter...), el uso educativo de los dispositivos móviles, los códigos QR, la realidad aumentada, impresoras 3D, etc., que apoyan tendencias como la gamificación, el e-learning o el flipped classroom. Evalúan las propuestas tecnológicas valorando su impacto en los resultados académicos y económicos, en la mejora de la eficacia y eficiencia de los procesos y en el medio ambiente (por ejemplo la reducción de consumo de papel).

Utilizan la tecnología para apoyar la cultura de creatividad e innovación.

Incorporan y desarrollan herramientas tecnológicas educativas (TAC) en apoyo de la creatividad y la innovación pedagógica, así como otras tecnologías para mejorar los servicios existentes o para desarrollar nuevos servicios (mejora de los sistemas de información y comunicación, plataformas para familias, tutorías on-line...).

“Tienen métodos establecidos para identificar las oportunidades en tecnologías emergentes a fin de que sirvan a sus objetivos programáticos”.



SUBCRITERIO 4e

Gestión de la información y el conocimiento para apoyar una eficaz toma de decisiones y construir las capacidades de la organización. . Por ejemplo, los centros educativos excelentes.

Se aseguran de poner a disposición de sus líderes una información precisa y suficiente que les sirva de apoyo para tomar decisiones de forma oportuna.

Disponen de procesos y sistemas integrados y automatizados de gestión de la información con los indicadores establecidos (cuadro de mando e indicadores de gestión y de procesos) que facilitan datos oportunos, fiables y precisos a todos los líderes (directivos, propietarios de procesos, responsables de proyectos...) según sus niveles de responsabilidad, de manera que se agiliza la toma de decisiones. Revisan y actualizan tanto los propios sistemas y vías de comunicación como el conjunto de información y establecen mejoras en función de las necesidades específicas.

Transforman los datos en información y, cuando conviene, en conocimiento que puede ser compartido y utilizado eficazmente.

Van más allá de una simple recogida de datos, ya que, gracias a los procesos y sistemas de gestión, perfeccionan dicha información (mediante informes de seguimiento, fichas de resultados, resúmenes de las bases de datos...) y proporcionan segmentaciones adecuadas, estudios de tendencias y comparativas, alarmas en caso de incumplimiento de objetivos, correlaciones entre indicadores, relaciones causa-efecto, como lecciones aprendidas y buenas prácticas, etc. Dicho conocimiento se analiza y se comunica a los distintos grupos de interés, según sus distintas necesidades.

Desarrollan iniciativas para implicar a grupos de interés relevantes y utilizan su

conocimiento colectivo en la generación de ideas e innovación.

Potencian actividades de benchmarking, tanto interno –equipos de mejora y de proyectos– como externo –paneles de expertos, centros referentes, partners...– en las que, tras compartir conocimiento, se identifiquen buenas prácticas que puedan ser implantadas en el centro.

Facilitan y supervisan el acceso adecuado a la información y el conocimiento relevantes para las personas de la organización y los usuarios externos, garantizando al mismo tiempo la protección de la propiedad intelectual de la organización y la seguridad de la información y el conocimiento.

Clasifican, ordenan, distribuyen y protegen la información y el conocimiento explicitando los canales adecuados (intranet, plataformas educativas, etc.), con accesos según perfiles establecidos en función del grupo de interés. Gestionan la protección de los datos y la seguridad de la información cumpliendo la legislación (LOPD), así como la protección de la propiedad intelectual del centro.

Establecen y gestionan redes de aprendizaje y colaboración para identificar oportunidades de creatividad, innovación y mejora.

Fomentan la participación sistemática de las personas y grupos de interés externos en actividades que potencian la creatividad y la innovación (por ejemplo para compartir metodologías, tecnologías innovadoras, etc.): promueven la participación de las personas en redes de colaboración con plataformas externas de educación donde se generan buenas prácticas, aprovechan las herramientas web 2.0 para ampliar el desarrollo de dichas redes, participan en foros sectoriales, desarrollan proyectos de investigación con universidades, etc.

Hacen realidad las ideas en plazos de tiempo que maximizan las ventajas a obtener.

Establecen herramientas para detectar sistemáticamente oportunidades de mejora y para abordarlas, anticipándose a los cambios



y mejorando su competitividad. Implantan procesos para transformar con rapidez la creatividad en la identificación, priorización e implantación de proyectos de innovación, y el posterior análisis y evaluación de los cambios introducidos. Se sistematiza el seguimiento de las iniciativas, especialmente en lo referido a los plazos de cumplimiento y eficacia de las implantaciones (en recursos de tiempo y resultados).

“Gestionan la información y el conocimiento, tanto a nivel interno como externo”.



LOS CRITERIOS DEL MODELO EFQM DE EXCELENCIA

CRITERIO 5

PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS



CRITERIO 5

PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS

Las organizaciones excelentes diseñan, gestionan y mejoran sus procesos, productos y servicios para generar cada vez mayor valor para sus clientes y otros grupos de interés

Denominamos proceso a un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, cuyo adecuado tratamiento conduce a la correcta prestación de los servicios que ofrece el centro educativo. Podemos diferenciarlos en:

o Procesos estratégicos, que son los relacionados con la dirección, organización, planificación y estrategia del centro (para planificar estratégicamente es necesario previamente haber definido la Misión, Visión y Valores del centro). Son procesos de carácter global y transversal, que afectan a todas las áreas y departamentos de la organización y que nos ayudan a planificar y a definir la estrategia.*

o Procesos operativos, que contemplan las operaciones directamente relacionadas con las actividades de enseñanza-aprendizaje propias del centro. Constituyen la razón de ser de la organización; están dirigidos a la prestación de servicios para satisfacer las necesidades y expectativas de los usuarios, aportándoles un valor añadido.

o Procesos de apoyo (o de soporte), que ayudan al desarrollo de nuestro proceso de enseñanza-aprendizaje. Son los procesos que facilitan el desarrollo del conjunto de actividades de los procesos operativos.*

Entre todos ellos nos interesa destacar los procesos que, por su importancia en el

funcionamiento del centro educativo y por su vinculación directa con la estrategia, requieren una atención especial y que denominaremos *Procesos clave*. Los *Procesos clave* pueden definirse como aquéllos que contribuyen directamente a la consecución de los objetivos estratégicos y los *Factores Clave de Éxito** de la organización. Pueden pertenecer a cualquiera de las tres categorías anteriormente mencionadas, y pueden ser, por ejemplo:

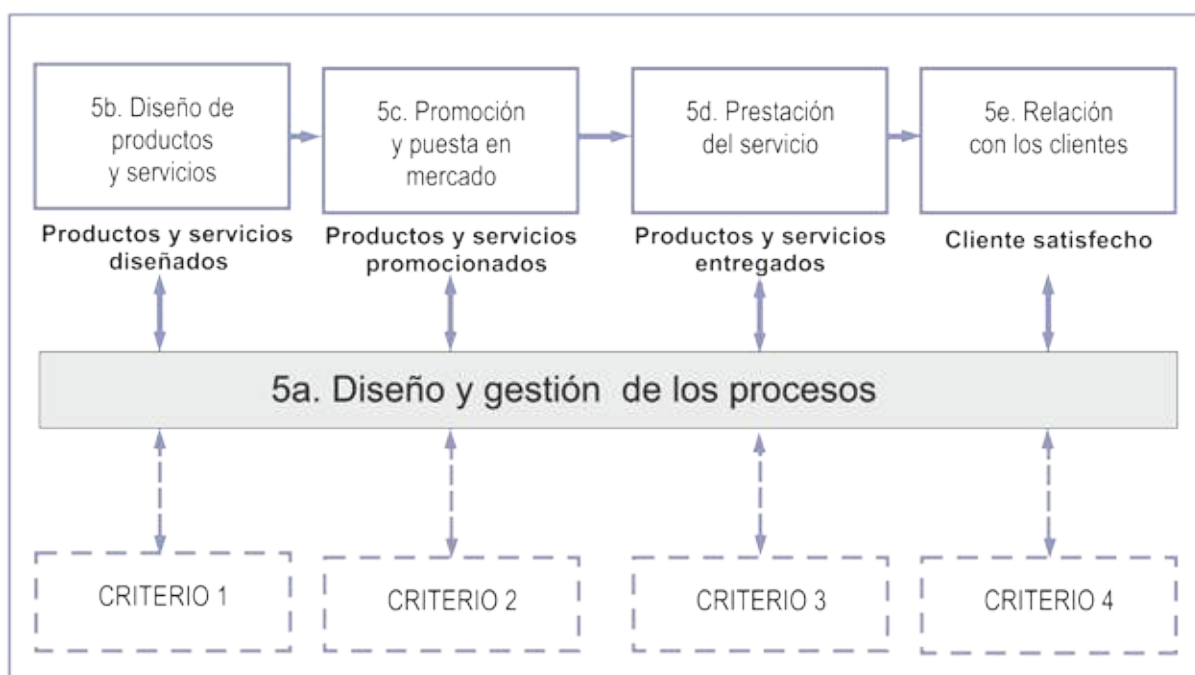
- Organización del centro (horarios, adscripción del personal, agrupamiento de alumnos, gestión del comedor y transporte...).
- Clima escolar (convivencia, inserción, acogida e integración de los nuevos alumnos, control de asistencia y entradas y salidas del centro ...)
- Enseñanza y aprendizaje (aplicación de los elementos curriculares del Proyecto Educativo, cumplimiento de las programaciones, tasas de promoción y titulación del alumnado...)
- Evaluación del alumnado (carácter continuo de la evaluación, ejecución de las decisiones de las Juntas de Evaluación ...)
- Orientación y Tutoría (aplicación de los objetivos de tutoría en los distintos cursos, con los padres, en los equipos de profesores...).

SUBCRITERIO 5a

Los procesos se diseñan y gestionan a fin de optimizar el valor para los grupos de interés. Por ejemplo, los centros educativos excelentes.

Utilizan un **marco de procesos clave** para implantar la estrategia de la organización.

Aplican un sistema de gestión basado en procesos que facilita la orientación de los servicios –especialmente los educativos- hacia el alumno y su familia, contribuye a sistematizar los objetivos y las actividades, promueve la eficacia y la eficiencia del sistema y se sustenta en un estructurado análisis, seguimiento y control de la actividad. En concreto, los procesos operativos en contacto directo con el alumno y/o las familias (por ejemplo los procesos relacionados con la enseñanza-aprendizaje) pretenden mejorar los resultados académicos y el grado de satisfacción de quienes reciben el servicio, y todos los procesos clave, pertenecientes a cualquier categoría, pretenden alcanzar los objetivos estratégicos.



Gestionan sus procesos de principio a fin, incluyendo aquellos procesos que exceden los límites de la organización.

Abordan la gestión de los procesos de forma completa, se identifican las necesidades y expectativas de los clientes y se utiliza la metodología apropiada para su gestión. Por ejemplo, determinan la secuencia e interacción de los procesos, su definición y la representación gráfica que precise, el alcance y límites del proceso, la oportuna continuidad de la enseñanza-aprendizaje, la acción tutorial y la atención a la diversidad entre los diferentes niveles y recursos del centro, las responsabilidades generadas, las actividades a desarrollar, los destinatarios y objetivos requeridos, las características de calidad incluyendo los formatos aplicables, así como el sistema de indicadores para su medición y seguimiento.

Se aseguran de que los propietarios de proceso comprenden cuál es su función y responsabilidad en el desarrollo, mantenimiento y mejora de los procesos.

Identifican las responsabilidades y papeles asignados a las personas para asegurar y mejorar el rendimiento y la gestión transversal de los procesos, implicándoles en su diseño, revisión y mejora continua. Se aseguran de mantener la competencia y actualización de las personas en el conocimiento y ejecución de los procesos, así como la disponibilidad de los recursos precisos para su correcto control, evaluación y mejora.

Desarrollan para sus procesos un conjunto

significativo de indicadores de rendimiento* y de medidas de resultados, permitiendo la revisión de la eficiencia y la eficacia de los procesos clave y de su contribución a los objetivos estratégicos.

Tienen establecido un sistema de indicadores que ayuda a la toma de decisiones, proporcionando la información oportuna para evaluar objetivamente el rendimiento de los procesos -mediante indicadores de control o eficiencia adecuados- y especialmente los resultados finales a alcanzar -mediante indicadores de impacto o eficacia-, así como su contribución al cumplimiento de los objetivos estratégicos, alineando dichos indicadores con el cuadro de mando.

Utilizan datos sobre el rendimiento y las capacidades actuales de sus procesos, así como indicadores de referencia adecuados, para impulsar la creatividad, innovación y mejora.

Emplean la información resultante del análisis y revisión de los resultados de los procesos y de las comparativas externas relevantes para impulsar ideas creativas y proyectos de innovación y mejora continua en el centro. Por ejemplo, planifican y despliegan las mejoras derivadas de los cambios en los procesos, identifican y utilizan las estructuras para su impulso (propietarios de proceso, áreas o unidades de innovación/calidad, equipos de mejora, departamentos, comisiones, etc.), afrontan la eliminación de tareas, actividades o registros sin valor añadido y formalizan la comunicación a los grupos de interés pertinentes.



SUBCRITERIO 5b

Los productos y servicios se desarrollan para dar un valor óptimo a los clientes. Por ejemplo, los centros educativos excelentes.

Se esfuerzan por innovar y crear valor para sus clientes, implicándolos a ellos y otros grupos de interés, cuando conviene, en el desarrollo de nuevos e innovadores productos, servicios y experiencias.

Promueven la creatividad e innovación en la cartera de servicios que ofrecen –especialmente los educativos–, manteniendo el compromiso en su actualización, adaptación y mejora. Para ello promueven la participación e implicación de los diferentes grupos de interés con los que se relacionan, especialmente de sus clientes actuales y potenciales (familias, alumnos) con la finalidad de generar un valor agregado para ellos, superando las expectativas marcadas, dando soluciones a los problemas y contribuyendo a que tanto familias como alumnos perciban una diferencia positiva sustancial respecto de la situación de origen.*

Utilizan la investigación de mercado, las encuestas de clientes y otras formas de información para anticipar e identificar mejoras destinadas a fortalecer la oferta de servicios.

Obtienen la información de su entorno de referencia y realizan el análisis oportuno para identificar potenciales mejoras aplicables a sus servicios, especialmente los educativos. Para ello, por ejemplo, utilizan informes y estudios de ámbito educativo (publicaciones, proyectos de investigación, innovaciones de centros referentes, etc.), gestionan la interacción con las personas del centro (encuestas o cuestionarios, información de equipos de mejora, de procesos y de proyectos de innovación, foros y redes de información, departamentos o comisiones, etc.), y la relación con familias/alumnos (comités de calidad percibida, análisis de quejas, reclamaciones y sugerencias, encuestas, grupos de discusión, grupos focales, etc.).

Desarrollan su cartera de servicios de acuerdo con las necesidades en continuo cambio de sus clientes actuales y potenciales.

Tras identificar las necesidades y expectativas de familias y/o alumnos, despliegan un conjunto de servicios y acciones adaptados a los cambios identificados, como por ejemplo la utilización de una o varias lenguas extranjeras, las nuevas metodologías e innovaciones pedagógicas (inteligencias múltiples, aprendizaje cooperativo, ABP (Aprendizaje Basado en Proyectos), o PBL (Problem Based Learning), neurodidáctica, flipped-classroom, portfolio y rúbrica de evaluación...), las tutorías individualizadas, la utilización de las TAC en el aula, etc., con el objeto de mejorar los resultados formativos y las competencias clave de los alumnos, así como la contribución a la mejora del propio sistema educativo.

Diseñan su cartera de servicios y gestionan activamente todo el ciclo de vida de los servicios de manera responsable.

Diseñan de forma coherente el proceso de enseñanza-aprendizaje (programaciones, gestión del currículo, evaluación del aprendizaje, planes de convivencia, de orientación y acción tutorial...), los proyectos de innovación y los servicios complementarios que ofertan. Controlan y evalúan el ciclo de vida de dichos procesos, proyectos y servicios, desde su diseño hasta que quedan obsoletos o necesitan una mejora drástica, teniendo presentes en dicha evaluación, de forma significativa, la ética profesional, los sistemas de información, las áreas tecnológicas, la gestión de recursos (económicos, de seguridad y medioambientales), la propiedad intelectual, etc.

“Promueven la innovación en su oferta de servicios y la actualizan regularmente”.

SUBCRITERIO 5c

Los productos y servicios se promocionan y ponen en el mercado eficazmente. Por ejemplo, los centros educativos excelentes.

Saben quiénes son sus distintos grupos de clientes, tanto los que ya existen como los potenciales, y anticipan sus distintas necesidades y expectativas.

Conocen los grupos de clientes (familias/alumnos) con los que se relacionan, tanto actuales como potenciales, y los segmentan según características socio-demográficas, económicas, tipología de uso de servicios, etc., explorando sus necesidades y expectativas, tanto actuales como futuras. Utilizan las herramientas y técnicas necesarias para la identificación de las necesidades y expectativas de los clientes (encuestas, análisis de quejas, reclamaciones y sugerencias, reuniones con asociaciones y representantes de familias y antiguos alumnos, reuniones con familias de nuevo ingreso, foros de educación, técnicas de investigación cualitativas, grupos de discusión, grupos focales, cuestionarios de opinión, etc.), para cumplir o incluso anticiparse a dichas necesidades y expectativas.

Transforman las necesidades, expectativas y los potenciales requisitos en propuestas de valor atractivas y sostenibles para clientes actuales y potenciales.

Transforman las necesidades y expectativas identificadas en los clientes en una definición clara de su propuesta de valor (servicios que otorgan un valor diferenciador respecto a los estándares educativos y las ofertas de otros centros). Por ejemplo, utilizan las valoraciones y preferencias de las familias y alumnos para la adecuación de los procesos y los procedimientos operativos y proponen mejoras e innovaciones en los servicios en función de las necesidades, expectativas e importancia que las familias

y alumnos les atribuyen (oferta y adecuación de la cartera de servicios, incorporación de nuevos servicios o actividades extraescolares, cambios en los horarios, mejoras en la accesibilidad y en medidas de conciliación en relación con las reuniones de padres, entrevistas y eventos, planes de formación y asesoramiento a familias, medidas de inclusión y atención a la diversidad, desarrollo de las TIC y las TAC, etc.).

Implantan el modelo organizativo definiendo propuesta de valor, aspectos diferenciadores que le otorgan ventajas competitivas y grupos de clientes a los que se dirigen.

Tras conocer claramente sus grupos de clientes, actuales y potenciales, así como sus necesidades y expectativas actuales y futuras, y una vez definida su propuesta de valor, implantan en el seno de su gestión y actividad educativa todos los cambios necesarios para llevarlos a cabo. Por ejemplo, revisan y rediseñan su organigrama, revisando la conveniencia de trasladar un modelo jerárquico a otro funcional, diseñan nuevos modelos de delegación, modifican las estructuras departamentales, revisan los niveles de responsabilidad de los propietarios de los procesos*, etc.

Desarrollan estrategias de marketing para promocionar sus servicios entre los clientes y grupos de usuarios a los que se dirigen.

Definen e implantan estrategias y acciones de comunicación para difundir, divulgar y promocionar la oferta de sus servicios entre los clientes actuales y potenciales, con un despliegue eficaz, tanto interno como externo. Por ejemplo, comunican, distribuyen y suministran de forma eficaz la oferta y prestación de servicios (cartas de servicios, cartelería, boletines, campañas publicitarias, jornadas de puertas abiertas, acceso multimedia, página web corporativa, redes sociales, etc.), desarrollan eficazmente campañas de captación y fidelización de alumnos, mejoran las interrelaciones con grupos de interés específicos (Asociación de Padres, Antiguos Alumnos...), etc. Persiguen obtener un alto grado de conocimiento en la población de referencia tanto de la imagen y prestigio de la organización como de la oferta de servicios.

SUBCRITERIO 5d

Los productos y servicios se producen, distribuyen y gestionan. Por ejemplo, los centros educativos excelentes.

Prestan servicios que satisfacen o exceden las necesidades y expectativas de los clientes de acuerdo con la propuesta de valor que ofrecen.

Elaboran y ponen a disposición de las familias y alumnos aquellos servicios educativos y complementarios que han sido objeto de una oportuna identificación de sus necesidades y expectativas, de acuerdo con la propuesta de valor definida, en función de la capacidad de gestión que tienen atribuida y el seno de sus competencias. Por ejemplo, implantan las mejoras en los procesos, proyectos y servicios midiendo y revisando el grado de cumplimiento de los compromisos de calidad definidos en su carta de servicios y estableciendo acciones correctoras en casos de fallos de calidad o cumplimiento.

Desarrollan una cadena de valor eficaz y eficiente para garantizar que pueden hacer realidad su propuesta de valor de forma coherente.

Responden a las necesidades y expectativas identificadas en los clientes y hacen realidad su propuesta de valor gestionando de principio a fin sus procesos y planes operativos. Por ejemplo, aseguran y controlan la calidad educativa de dichos procesos y planes operativos (programaciones, atención en el aula, atención a la diversidad, convivencia, orientación y acción tutorial, servicios complementarios, etc.), asegurando la continuidad y la coordinación entre profesores, áreas, departamentos, cursos, ciclos y etapas de forma estructurada (reuniones sistemáticas, evaluación de resultados, control de registros...), incorporando la tecnología, etc.

Se aseguran de que las personas disponen de los recursos competencias y grado de delega-



ción necesarios para que la experiencia del cliente sea máxima.

Asumen la capacitación, competencia y grado de delegación necesario de las personas para realizar su trabajo, de manera que familias y alumnos no sólo estén satisfechos con el centro, sino que lo recomienden claramente y se conviertan en promotores o prescriptores. Por ejemplo, facultan a las personas para optimizar la prestación del servicio educativo (responsabilidad y autonomía de las personas y grupos mediante equipos de procesos, equipos de proyectos, grupos de mejora, departamentos y comisiones, etc.) y se aseguran de que disponen de los recursos y competencias necesarios para prestar un servicio excelente (evaluación del desempeño y plan de formación y desarrollo profesional).

Gestionan servicios a lo largo de todo su ciclo de vida considerando cualquier impacto en la salud pública, la seguridad y el medio ambiente y teniendo en cuenta la reutilización y el reciclado cuando sea conveniente.

Contemplan y gestionan el potencial impacto de la prestación de los servicios en la protección y seguridad de los alumnos y abordan sistemáticamente la gestión de riesgos. Por ejemplo, impulsan y difunden la cultura en seguridad y los planes de emergencia, evalúan y controlan los riesgos en cualquier servicio que prestan, etc. Asimismo, contemplan y gestionan el impacto de la prestación del servicio sobre el medioambiente y la salud pública. Por ejemplo, identifican y evalúan los aspectos ambientales (gestión de residuos, vertido de aguas residuales, ruido, consumo de energía, consumo de materias primas, recursos naturales y productos, etc.), identificando los impactos reales y potenciales asociados a las actividades, y desarrollan y promocionan los valores medioambientales en los procesos y planes operativos (programaciones, acción tutorial, convivencia, etc.).

Comparan su rendimiento con referencias relevantes y aprenden de sus puntos fuertes y oportunidades de mejora para maximizar el valor generado para los clientes.

Evalúan los resultados de los servicios educativos y complementarios, comparándose con otros centros educativos, organizaciones de referencia o resultados nacionales o internacionales, y gestionando adecuadamente el aprendizaje para su potencial incorporación a la estrategia y planes de mejora. Por ejemplo, identifican oportunamente las organizaciones, prácticas y experiencias relevantes, despliegan sistemáticamente las comparaciones (benchmarking interno/externo) y revierten el conocimiento aprendido en planes y líneas de mejora en la organización.

SUBCRITERIO 5e

Las relaciones con los clientes se gestionan y mejoran. Por ejemplo, los centros educativos excelentes.

Segmentan los clientes con arreglo a la estrategia de la organización y adoptan las políticas y procesos adecuados para gestionar eficazmente la relación.

Estratifican sus clientes en función del tipo y características de la relación que comparten (familias y/o alumnos de nuevo ingreso, familias promotoras, clientes con mucho tiempo de relación con el centro, alumnos o familias con necesidades de integración o inclusión, AMPA, Consejo Escolar, alumnos o familias delegadas, antiguos alumnos o familias...), con arreglo a la estrategia del centro, y, teniendo en cuenta sus diferentes necesidades y características, gestionan la relación de forma estructurada (planes específicos, programas de inserción, procesos y procedimientos de comunicación, reuniones específicas, etc.).

Determinan y satisfacen los requisitos de los clientes en cuanto a los contactos habituales y a largo plazo con la organización.

Contemplan los aspectos clave del contacto con el cliente (familia/alumno) y consideran, por





ejemplo, la sistematización del proceso de atención a familias y alumnos, tanto a nivel grupal como individual, incluyendo las estructuras necesarias (dirección, tutores, orientación...), la organización del servicio (sistemas de citación, horarios, posibilidades de conciliación, etc.), las formas y ámbitos de participación, la oferta de los servicios (cartas de servicios con objetivos, servicios y compromisos de calidad), los formatos y canales de accesibilidad a la información y contacto (plataforma educativa, correo electrónico, contacto telefónico, servicios web, etc.), la detección de las necesidades de contacto por parte de familias y/o alumnos (periodicidad y número de entrevistas o reuniones), la valoración de la relación, etc.

Establecen y mantienen un diálogo con los clientes basado en la franqueza y transparencia.

Mantienen un diálogo con los clientes basado en la transparencia, y abordan la relación en un clima de confianza adecuado para la comunicación e intercambio oportuno de la información, orientado a conciliar las expectativas y necesidades y generar beneficios conjuntos. Aportan, por ejemplo, un correcto tratamiento de las sugerencias de mejora, la información transparente sobre los aspectos que les interesan (académicos, económicos, etc.), la información sobre los indicadores de rendimiento y resultados clave más significativos del centro, etc.

Supervisan y revisan continuamente las experiencias y percepciones de sus clientes y se

aseguran de que los procesos están alineados para responder de manera adecuada a cualquier información que éstos les remitan.

Prestan atención a la calidad percibida por los clientes y valoran el aprendizaje que supone para la mejora de sus procesos. Disponen de las estructuras y metodología precisas para dicha actividad (por ejemplo encuestas de satisfacción, reuniones, comités de calidad percibida, proceso de análisis de quejas y reclamaciones, estudios de opinión, grupos focales, etc.), y gestionan la información obtenida y el aprendizaje generado para la mejora continua (adaptación, modificación o implantación de los servicios y análisis sistemático de los indicadores de satisfacción y quejas asociados a cada proceso).

Se aseguran de que los clientes conocen claramente cuál es su responsabilidad con relación al uso de los servicios.

El centro ofrece la información necesaria y precisa a las familias y alumnos sobre la utilización responsable de los servicios y recursos y los compromisos generados por ambas partes, facilitando los canales y medios de contacto oportunos para su adecuada difusión (como por ejemplo sobre la normativa de convivencia, el uso de información sensible, la protección de datos, el uso de las redes sociales, la responsabilidad en el uso de las instalaciones, los procedimientos de entrada y salida de alumnos fuera del horario, etc.).

LOS CRITERIOS DEL MODELO EFQM DE EXCELENCIA

CRITERIO 6

RESULTADOS EN LOS CLIENTES



CRITERIO 6

RESULTADOS EN LOS CLIENTES

Las organizaciones excelentes alcanzan y mantienen en el tiempo resultados sobresalientes que satisfacen o exceden las necesidades y expectativas de sus clientes.

Este criterio se refiere a la eficacia en la prestación del servicio con relación a los logros con los clientes, es decir, los alumnos y familias.

Por logros en relación con los alumnos y familias se entiende la percepción del cumplimiento por parte del centro de sus fines, planes, objetivos y valores, así como las mediciones internas que muestran los resultados del centro. En concreto este criterio se refiere a todos los logros en términos de satisfacción y de resultados respecto a la formación que reciben los alumnos, a los conocimientos y las habilidades que le sirven para su desarrollo personal, así como a los servicios complementarios que resulten necesarios.

En la práctica, los centros educativos excelentes:

- Utilizan un conjunto de medidas de percepción* y sus indicadores de rendimiento, basado en las necesidades y expectativas de sus clientes, para determinar el éxito del despliegue de su estrategia y políticas de apoyo.
- Establecen objetivos claros para los resultados clave que guardan relación con sus clientes basándose en sus necesidades y expectativas y de acuerdo con la estrategia.
- Segmentan los resultados para comprender la experiencia, necesidades y expectativas de grupos de clientes específicos.

- Demuestran resultados positivos o sostenidos en los clientes durante al menos 3 años.
- Entienden claramente las razones y los factores clave que impulsan las tendencias observadas y el impacto que estos resultados pueden tener sobre otros indicadores de rendimiento, percepciones y resultados relacionados.
- Tienen confianza en su rendimiento y resultados futuros y se basan para ello en que comprenden las relaciones causa-efecto que existen.
- Interpretan la comparación de los resultados clave que guardan relación con sus clientes con los de organizaciones similares y, donde fuere relevante, utilizan estos datos para establecer objetivos.

“Atienden y detectan las tendencias y el impacto que puedan tener sobre los indicadores de rendimiento, percepciones y resultados relacionados”.

SUBCRITERIO 6a

PERCEPCIONES

Son las percepciones que del centro tienen los clientes. Pueden obtenerse de una serie de fuentes como, por ejemplo, encuestas, grupos focales, ratings, felicitaciones y quejas. Estas

percepciones deben dejar claro qué opinan los clientes sobre la eficacia del despliegue y los resultados de la estrategia de clientes, sus políticas de apoyo y sus procesos.

Las medidas pueden incluir percepciones (de familias y/o alumnos) sobre:

• Reputación e imagen

- Número de felicitaciones/reconocimientos de clientes
- Número de quejas / reclamaciones
- Reputación e imagen

• Valor otorgado por los clientes a los servicios

- Satisfacción global de padres
- Satisfacción global de alumnos
- Cauces para efectuar sugerencias
- Competencias docentes de los profesores
- Nivel académico de los alumnos
- Orientación académica
- Medidas de atención a la diversidad
- Formación en valores
- Servicios del centro (orientación, comedor, aula matinal, actividades extraescolares, cursos de verano, transporte, etc.)
- Instalaciones (limpieza, eficiencia...)
- Recursos tecnológicos (adecuación, utilización, disponibilidad...)

• Distribución de los servicios

- Adecuación de la disciplina y el comportamiento
- Relación padres-colegio
- Relación alumnos-colegio
- Información recibida

• Servicio, atención y apoyo al cliente

- Atención de la Dirección
- Atención del profesorado al alumno
- Atención del profesor/tutor a la familia/alumno
- Atención de portería/secretaría

• Fidelidad y compromiso del cliente

- Índice NPS (grado 1-10 con el que recomendarían el centro educativo)
- % de familias y/o alumnos que recomendarían el centro
- % de familias con clara intención de matricular a otros hijos en el centro

SUBCRITERIO 6b

INDICADORES DE RENDIMIENTO

Son medidas internas que utiliza el centro para supervisar, entender, predecir y mejorar su rendimiento y predecir las percepciones de sus clientes. Estos indicadores deben dar una idea clara del despliegue y el impacto de la estrategia de clientes, sus políticas de apoyo y sus procesos.

Las medidas pueden incluir indicadores de rendimiento sobre:

- **Distribución de servicios**

- % de bajas voluntarias
- % de alumnos en los servicios (comedor, aula matinal, actividades extraescolares, cursos de verano, orientación, etc.)
- % de abandono escolar
- % de incidentes con familias y alumnos
- % de participación de familias en reuniones
- % de participación de las familias y/o alumnos en las encuestas
- % de familias que participan en actividades del centro
- % de familias que pertenecen a la Asociación de Padres

- **Servicio, atención y apoyo al cliente**

- Promedio de tutorías individuales con familias y/o alumnos
- % de familias que reciben ayudas (comedor, transporte, escolaridad...)

- **Gestión de quejas**

- % de quejas / reclamaciones resueltas

- **Implicación de clientes y partners en el diseño de servicios, procesos, etc.**

- Número de actividades conjuntas familia-colegio
- Número de actividades en las que participan servicios de la comunidad, del pueblo, etc. donde está emplazado el centro





SURFING
THE
WAVE COUNTRY

PUKAS

Biología 2

LOS CRITERIOS DEL MODELO EFQM DE EXCELENCIA

CRITERIO 7

RESULTADOS EN LAS PERSONAS



CRITERIO 7

RESULTADOS EN LAS PERSONAS

Las organizaciones excelentes alcanzan y mantienen en el tiempo resultados sobresalientes que satisfacen o exceden las necesidades y expectativas de sus clientes.

Las “personas” del centro son el profesorado y el resto del personal (de administración y servicios, cuidadores, monitores, especialistas...) que, directamente o a través de subcontratas, prestan un servicio a alumnos y familias. Se incluyen los líderes de cualquier nivel. La libertad del centro en este ámbito se ve a menudo limitada por restricciones externas. Por tanto, los centros deben conocer y exponer de manera clara cuáles son estas limitaciones y qué esfuerzos realizan por atenuarlas. Por consiguiente, las mediciones deben centrarse en las áreas donde el centro goza de libertad, que es donde puede mejorar.

En la práctica, los centros educativos excelentes:

- Utilizan un conjunto de medidas de percepción y sus indicadores de rendimiento, basado en las necesidades y expectativas de las personas, para determinar el éxito del despliegue de su estrategia y políticas de apoyo.
- Establecen objetivos claros para los resultados clave que guardan relación con las personas basándose en sus necesidades y expectativas y de acuerdo con la estrategia escogida.
- Segmentan los resultados para comprender la experiencia, necesidades y expectativas de grupos específicos de personas de la organización.
- Demuestran resultados positivos o

sostenidos en las personas durante al menos 3 años.

- Entienden claramente las razones y los factores clave que impulsan las tendencias observadas y el impacto que estos resultados pueden tener sobre otros indicadores de rendimiento y resultados relacionados.

- Tienen confianza en su rendimiento y resultados futuros y se basan para ello en que comprenden las relaciones causa-efecto que existen.

- Interpretan la comparación de los resultados clave que guardan relación con las personas con los de organizaciones similares y, donde fuere relevante, utilizan estos datos para establecer objetivos.

SUBCRITERIO 7a

PERCEPCIONES

Son las percepciones que de la organización tienen las personas. Pueden obtenerse de una serie de fuentes como, por ejemplo, encuestas, grupos focales, entrevistas y evaluaciones estructuradas. Estas percepciones deben dejar claro qué opinan las personas sobre la eficacia del despliegue y los resultados de la estrategia de personas, sus políticas de apoyo y sus procesos.

Las medidas pueden incluir percepciones (de profesores y PAS) sobre:

- **Satisfacción, implicación y compromiso**

- Satisfacción global con el centro
- Orgullo de pertenencia
- Satisfacción, identificación y compromiso con el Proyecto Educativo de Centro
- Identificación del personal con la Misión, Visión, Valores
- Relación con las familias
- Reputación e imagen del centro
- Trabajo que se realiza

- Índice NPS (grado 1-10 con el que recomendaría trabajar en el centro educativo)
- Estabilidad en el puesto de trabajo

- **Motivación y delegación y asunción de responsabilidades**

- Oportunidades de participación en el centro
- Apoyo a las iniciativas y sugerencias
- Trabajo en equipo
- Reconocimiento del trabajo

- **Liderazgo y gestión**

- Satisfacción con los distintos líderes
- Atención de la Dirección a sus situaciones específicas
- Gestión y administración del personal
- Accesibilidad y capacidad de escucha de la Dirección

- **Gestión de las competencias y del rendimiento**

- Evaluación al desempeño profesional
- Claridad en la definición de objetivos y responsabilidades
- Posibilidades de participación, creatividad e innovación

- **Formación y desarrollo de carreras**

- Formación continua y planes de formación
- Planes de carrera docente
- Oportunidades de desarrollo profesional

- **Comunicación eficaz**

- Comunicación interna (Dirección, equipo directivo, coordinadores, etc.)
- Información necesaria para realizar el trabajo
- Coordinación entre ciclos, etapas, etc.
- Efectividad de las reuniones

- **Condiciones de trabajo**

- Condiciones individuales de trabajo (entorno, salario, horarios, vacaciones, estabilidad y seguridad en el puesto de trabajo,..)
- Condiciones de seguridad y salud
- Clima laboral
- Compañerismo
- Conciliación
- Beneficios sociales
- Recursos didácticos disponibles
- Instalaciones, equipamientos y aulas
- Servicio de soporte informático

SUBCRITERIO 7b

INDICADORES DE RENDIMIENTO

Son medidas internas que utiliza la organización para supervisar, entender, predecir y mejorar el rendimiento de las personas de la organización y predecir su impacto sobre las percepciones. Estos indicadores deben dar una idea clara del despliegue y el impacto de la estrategia de personas, sus políticas de apoyo y sus procesos.

Las medidas pueden incluir indicadores de rendimiento sobre:

- **Actividades de implicación y compromiso**
 - Índice de absentismo
 - Índice de puntualidad
 - % de personas que responden a las encuestas
 - % de personas implicadas en los proyectos de innovación o de investigación
 - % de personas implicadas en actividades con familias o del centro
 - Número de reconocimientos otorgados
- **Actividades de gestión de las competencias y del rendimiento**
 - Grado de estabilidad del personal. Porcentaje de rotación
 - Porcentaje de personas con desempeño profesional bueno o excelente
 - Índice medio de competencia (global y competencias específicas, como cumplimiento de las programaciones, índice de éxito en el logro de los objetivos de aula, etc.)
- **Resultados de la gestión del liderazgo**
 - % de personas implicadas en equipos de gestión y mejora
 - Promoción interna a cargos y responsabilidades
- **Actividades de formación y desarrollo de carreras**
 - Horas de formación por empleado

- Eficacia de la formación
- % de personas que realizan cursos de formación
- % de cumplimiento del Plan de Formación
- % de presupuesto destinado a formación
- Desarrollo de carreras profesionales

- **Comunicación interna**

- Grado de cumplimiento del Plan de Comunicación
- Utilización de los canales de comunicación adecuados.





LOS CRITERIOS DEL MODELO EFQM DE EXCELENCIA

CRITERIO 8

RESULTADOS EN LA SOCIEDAD



CRITERIO 8

RESULTADOS EN LA SOCIEDAD

Las organizaciones excelentes alcanzan y mantienen en el tiempo resultados sobresalientes que satisfacen o exceden las necesidades y expectativas de los grupos de interés relevantes de la sociedad.

Se entiende por resultados en la sociedad los logros y la eficacia del centro educativo para satisfacer las necesidades y expectativas de la sociedad en general y de su entorno en particular. En este criterio se miden las percepciones que tienen sobre el centro grupos de interés externos (proveedores, partners, otros centros educativos, entorno, ONGs, personas o entidades que visitan el centro, formadores, alumnos en prácticas, organizaciones visitadas por los alumnos, empresas colaboradoras, etc.), así como el impacto de la entidad educativa en dichos grupos de interés externos -distintos de los clientes directos y del personal del centro educativo- y en la sociedad en general.

En la práctica, los centros educativos excelentes:

- Utilizan un conjunto de medidas de percepción y sus indicadores de rendimiento, basado en las necesidades y expectativas de los grupos de interés relevantes de la sociedad, para determinar el éxito del despliegue de su estrategia y políticas de apoyo.
- Establecen objetivos claros para los resultados clave que guardan relación con la sociedad basándose en sus necesidades y expectativas y de acuerdo con la estrategia escogida.
- Segmentan los resultados para comprender la experiencia, necesidades y expectativas de

“Los logros y la eficacia del centro educativo para satisfacer las necesidades de la sociedad”.

SUBCRITERIO 8a
PERCEPCIONES

los grupos de interés relevantes de la sociedad.

- Demuestran resultados positivos o sostenidos en la sociedad durante al menos 3 años.
- Entienden claramente las razones y los factores clave que impulsan las tendencias observadas y el impacto que estos resultados pueden tener sobre otros indicadores de rendimiento y resultados relacionados.
- Tienen confianza en su rendimiento y resultados futuros y se basan para ello en que comprenden las relaciones causa-efecto que existen.
- Interpretan la comparación de los resultados clave que guardan relación con la sociedad con los de organizaciones similares y, donde fuere relevante, utilizan estos datos para establecer objetivos.

Son las percepciones que de la organización tiene la sociedad. Pueden obtenerse de una serie de fuentes como, por ejemplo, encuestas, informes, referencias en prensa, reuniones públicas, ONGs, agentes sociales y Administraciones Públicas. Estas percepciones deben dejar claro qué opina la sociedad sobre la eficacia del despliegue y los resultados de la estrategia social y ambiental, sus políticas de apoyo y sus procesos.

Las medidas pueden incluir percepciones (de los grupos de interés externos, instituciones u organismos sociales relevantes) sobre:

• **Impacto ambiental**

- *Compromiso del centro con la protección medioambiental: reducción de consumos energéticos y recursos naturales (papel, etc.), gestión de los residuos, actividades de reciclaje, cuidado y limpieza de jardines, calles, mobiliario urbano, etc. del entorno*



• Imagen y reputación

- Satisfacción global de proveedores
- Imagen del centro: comportamiento ético, transparencia...
- Tratamiento de las quejas: rapidez y calidad de respuesta
- Rectificaciones hechas como consecuencia de las quejas
- Conocimiento del centro en la sociedad
- Prestigio del centro educativo en la sociedad
- Comportamiento de los alumnos en las salidas culturales

• Impacto en la sociedad

- Responsabilidad social y voluntariado
- Apoyo a ONGs y colectivos necesitados
- Implicación en la formación (por ejemplo, satisfacción de los alumnos en prácticas, incidencia en la educación a nivel local...)
- Ayuda al deporte (colaboración y patrocinio de actividades deportivas del entorno) o a la cultura (p.ej. apoyo a las actividades culturales del ayuntamiento)
- Compromiso con la ética y valores sociales, con la implantación de la prevención de riesgos laborales, con la diversidad e igualdad, con la accesibilidad universal, con la integración social
- Satisfacción de los participantes externos con las iniciativas de carácter social o con cierta trascendencia comunitaria organizadas por el centro educativo

• Impacto del lugar de trabajo

- Reducción de molestias y ruidos
- Preocupación del centro por evitar riesgos en la circulación a la entrada y salida de los alumnos

• Premios y cobertura en medios de comunicación

- Número de apariciones en prensa y medios de comunicación
- Número de seguidores en redes sociales
- Número de felicitaciones, referencias públicas o reconocimientos externos (premios del centro)
- Número de premios o reconocimientos recibidos tanto por alumnos como por docentes

SUBCRITERIO 8b

INDICADORES DE RENDIMIENTO

Son medidas internas que utiliza la organización para supervisar, entender, predecir y mejorar su rendimiento y predecir su impacto sobre las percepciones de los grupos de interés relevantes de la sociedad. Estos indicadores deben dar una idea clara del despliegue y el impacto de la estrategia social y ambiental, sus políticas de apoyo y sus procesos.

Las medidas pueden incluir indicadores de rendimiento sobre:

• Actividades ambientales, económicas y sociales

- Indicadores de protección medioambiental: reducción de consumos energéticos (agua, luz, gas papel...) y recursos naturales, gestión de los residuos y actividades de reciclaje
- Número de actividades para la protección del medio ambiente
- Indicadores relacionados con la igualdad de género, el respeto a la diversidad y la interculturalidad, el desarrollo de la igualdad y la integración social, la atención de los colectivos con necesidades especiales, así como la participación activa de los miembros del centro en el voluntariado y la cooperación social, por ejemplo:
 - Presupuesto anual destinado para estas actividades.
 - Cesiones de las instalaciones para estas actividades
 - % de alumnos inmigrantes o en situaciones desfavorecidas
 - Número de actividades de integración para alumnos y familias inmigrantes o desfavorecidas
 - Campañas solidarias (participación e ingresos recogidos)
 - Participación de personas externas a la



institución en iniciativas impulsadas desde el centro

- Colaboraciones con organizaciones sin ánimo de lucro o en campañas concretas de sensibilización social

- Indicadores de evaluación del impacto propio o su contribución sobre la extensión formativa, cultural o deportiva, la promoción de la innovación, la creación y la transferencia de conocimiento y el desarrollo social, cultural y económico del entorno próximo, por ejemplo:

- Programas en los que interviene el centro, por ejemplo intercambios, que tienen repercusión en su entorno

- Número de actividades conjuntas con otros centros educativos, instituciones y autoridades locales

- Tasa de alumnos que participan en eventos organizados por las instituciones u organizaciones del entorno, por ejemplo concursos deportivos, literarios, culturales...

- Número de alumnos del centro que han llegado a ser influyentes en su entorno

- Presencia en actos sociales, foros, congresos, eventos...

• **Cumplimiento de la legislación y las diferentes normativas oficiales**

- Indicadores sobre resultados de auditorías, informes públicos, inspecciones, certificaciones, etc., respecto al cumplimiento de las normas vigentes que regulen su actividad (legislación laboral, protección del medio ambiente, responsabilidad social, igualdad de género, protección de datos...)

- Sometimiento a auditorías o controles externos, más allá de los formalmente obligatorios

• **Resultados respecto a salud y seguridad**

- Indicadores sobre sistemas normalizados, modelos de excelencia, certificaciones y auditorías sobre la implantación de la prevención de riesgos laborales, prevención de la drogadicción, hábitos alimenticios saludables, gestión de la accesibilidad integral para discapacitados, planes de seguridad o autoprotección, simulacros de emergencia...



- Número de incidentes relacionados con salud laboral y escolar

- Número de accidentes laborales con baja/sin baja

• **Gestión socialmente responsable de compras y proveedores**

- Selección y gestión de proveedores

- Consumo de productos respetuosos con el medioambiente y la sociedad

LOS CRITERIOS DEL MODELO
EFQM DE EXCELENCIA

RESULTADOS CLAVE



CRITERIO 9

RESULTADOS CLAVE

Las organizaciones excelentes alcanzan y mantienen en el tiempo resultados sobresalientes que satisfacen o exceden las necesidades y expectativas de los grupos de interés que aportan la financiación*.

Por resultados clave se entiende lo que consigue la entidad educativa respecto a sus factores clave de éxito y a los objetivos previstos en su Plan Estratégico, concretados en los procesos clave y en otros procesos significativos, utilizando para ello los medios de que dispone. Dichos resultados clave deben satisfacer y estar en línea con las necesidades y expectativas de los grupos de interés que aportan la financiación (entidad titular y Administración educativa, según corresponda).

Los resultados del centro educativo constituyen evidencias de la eficiencia y eficacia en la formación y educación del alumno, teniendo en cuenta las circunstancias particulares que concurran en su propia organización. Son, por tanto, logros en el terreno de la educación y de la gestión, a corto, medio y largo plazo, que contribuyen al éxito de la entidad educativa y al cumplimiento de su Misión y de su estrategia.

En la práctica, los centros educativos excelentes:

- Desarrollan un conjunto de resultados clave económico-financieros y no económicos, basado en las necesidades y expectativas de los grupos de interés que aportan la financiación, para determinar el éxito del despliegue de su estrategia.
- Establecen objetivos claros para estos resultados clave basándose en las necesidades

y expectativas de los grupos de interés que aportan la financiación y en línea con la estrategia escogida.

- Segmentan los resultados para comprender el rendimiento de áreas específicas de la organización y la experiencia, necesidades y expectativas de los grupos de interés que aportan la financiación.

- Demuestran resultados clave positivos o sostenidos durante al menos 3 años.

- Entienden claramente las razones y los factores clave que impulsan las tendencias observadas y el impacto que los resultados clave pueden tener sobre otros indicadores de rendimiento y resultados relacionados.

- Tienen confianza en su rendimiento y resultados futuros y se basan para ello en que comprenden las relaciones causa-efecto que existen.

- Interpretan la comparación de los resultados clave con los de organizaciones similares y, donde fuere relevante, utilizan estos datos para establecer objetivos.

SUBCRITERIO 9a

RESULTADOS CLAVE DE LA ACTIVIDAD

Son los resultados clave económico-financieros y no económicos que demuestran el éxito alcanzado en la implantación de la estrategia. El conjunto de medidas y objetivos relevantes se definirá y acordará con los grupos de interés que aportan la financiación.

Las medidas pueden incluir resultados sobre:

- **Resultados económico-financieros**

- Volumen de facturación anual
- Resultado neto de explotación
- Ratio de endeudamiento
- % Rentabilidad (EBITDA/facturación total)

- **Percepciones de los grupos de interés que aportan la financiación**

- Satisfacción de socios, propietarios o titulares con el rendimiento y funcionamiento del centro educativo



- Informes favorables de inspectores de educación
- Felicitaciones o reconocimientos públicos de la Administración educativa

• **Resultados de la gestión del presupuesto**

- Porcentaje de cumplimiento presupuestario
- Resultado de ejecución presupuestaria

• **Volumen de servicios clave**

- Tasa de ocupación del centro
- % de solicitudes frente a plazas ofertadas
- Antiguos alumnos que solicitan plaza para sus hijos
- Índice de fidelidad (renovación de matrícula)
- % de alumnos de escolarización completa (con su promoción)
- % de alumnos que utilizan los servicios (comedor, transporte, extraescolares...)

• **Resultados de los procesos clave**

- % de alumnos que titulan Bachillerato / Ciclos Formativos
- % de aprobados en PAU sobre matriculados en 2º Bachillerato
- % de alumnos que superan las pruebas competenciales de la CCAA
- Resultados en pruebas diagnósticas o de evaluación externas
- % de alumnos que acceden a su primera opción en la Universidad
- Índices de inserción laboral en alumnos FP
- Nota media de PAU
- % de alumnos que titula ESO
- % de alumnos que superan FPB
- % de alumnos que superan pruebas de idiomas y/o titulados en idiomas
- % de alumnos que promocionan Primaria/ ESO con 0 suspensos
- % de alumnos de Infantil que alcanzan la lectoescritura
- % de alumnos que superan estudios superiores en otro centro
- % de alumnos en actividades de tipo social
- % de alumnos en programas de refuerzo (repetidores, materias pendientes...) que aprueban
- % de alumnos con ACIS que superan los objetivos

SUBCRITERIO 9b

INDICADORES CLAVE DE RENDIMIENTO DE LA ACTIVIDAD

Son los indicadores clave económico-financieros y no económicos que utiliza la organización para medir su rendimiento operativo. Ayudan a supervisar, entender, predecir y mejorar los posibles resultados clave.

Las medidas pueden incluir indicadores de rendimiento sobre:

• **Gestión económico-financiera**

- % de ingresos por partidas (actividades extraescolares, servicios complementarios, alquiler de instalaciones, cuotas de padres, cuotas extras...)
- % de familias de niveles concertados que colaboran con aportaciones voluntarias
- % de presupuesto destinado a mantenimiento y reparaciones, inversiones, tecnologías...
- Control de costes (por alumno, por etapa, por servicio, de personal...)
- Rentabilidad de los servicios subcontratados
- Rotación de inventario

• **Costes de los proyectos**

- Costes de los proyectos de innovación
- Costes de proyectos TIC
- Costes de actividades de benchmarking y viajes de contenido educativo

• **Rendimiento de los procesos clave**

- Índice de conversión de informaciones en matrículas
- Índice de abandono escolar
- Índice de alumnos repetidores
- Índice de absentismo escolar
- % de alumnos con incidentes graves de convivencia
- % de alumnos con NEAE atendidos
- Número de empresas que mantienen los convenios de FCT

• **Rendimiento de partners y proveedores**

- Beneficios/descuentos con proveedores
- Número de alianzas con las que se mantienen acuerdos formalizados
- % de cumplimiento de objetivos con las alianzas
- Número de acciones de mejora conjuntas

o proyectos de innovación con las alianzas

• **Tecnología, información y conocimiento**

- Nº de alumnos/ordenador
- Número de visitas a la página web
- Número de proyectos de innovación en los que participa el centro



EL ESQUEMA LÓGICO REDER



El esquema lógico REDER es una poderosa herramienta de gestión y una manera estructurada de evaluar el rendimiento de una organización.*

Según la lógica REDER, toda organización necesita:

- *Establecer los Resultados que quiere lograr como parte de su estrategia.*
- *Planificar y desarrollar una serie de Enfoques sólidamente fundamentados e integrados que la lleven a obtener los resultados requeridos ahora y en el futuro.*
- *Desplegar los enfoques de manera sistemática para asegurar su implantación.*
- *Evaluar, Revisar y Perfeccionar* los enfoques desplegados basándose en el seguimiento y análisis de los resultados alcanzados y en las actividades continuas de aprendizaje.*

Para realizar un análisis con más rigor, los elementos REDER pueden descomponerse en atributos.



ANÁLISIS DE AGENTES FACILITADORES



La REDER para los Agentes Facilitadores persigue la mejora continua del sistema de gestión en cuanto a su capacidad para entregar resultados sobresalientes, aportando para ello una serie de elementos de gestión, que se aplican a cada uno de los subcriterios.

Elementos	Atributos	Directrices
Enfoque	Sólidamente fundamentado	Los enfoques tienen una lógica clara, se basan en las necesidades de los grupos de interés relevantes y se fundamentan en procesos.
	Integrado	Los enfoques apoyan la Estrategia y están vinculados a otros enfoques relevantes.
Despliegue	Implantado	Los enfoques están implantados en las áreas relevantes.
	Estructurado	La ejecución está estructurada y permite flexibilidad y agilidad organizativa.
Evaluar, Revisar y Perfeccionar	Medición	Se miden adecuadamente la eficacia y eficiencia de los enfoques y su despliegue.
	Aprendizaje y Creatividad	Aprendizaje y creatividad se utilizan para generar oportunidades de mejora e innovación.
	Mejora e Innovación	Los resultados de las mediciones, el aprendizaje y la creatividad se utilizan para evaluar, establecer prioridades e implantar mejoras e innovaciones.

Enfoque: La actividad se fundamenta en procesos interrelacionados, asegurando la aportación de valor a los grupos de interés, en línea con la estrategia.

Despliegue: Los procesos están implantados con responsabilidades definidas que aseguran la flexibilidad* y la ejecución sistemática.

Evaluar, Revisar y Perfeccionar: Existe una medición sistemática de los resultados aportados por el proceso así como de la eficiencia del mismo. La organización se mantiene en un ciclo de mejora continua generada a partir de actividades de aprendizaje y creatividad y la comparación de los resultados alcanzados.



Matriz REDER para evaluar y gestionar los AGENTES FACILITADORES



	No. se puede demostrar	Limitada capacidad para demostrar	Se puede demostrar	Se puede demostrar plenamente	Se reconoce como modelo de referencia global
Sólidamente fundamentado	Enfoques inexistentes, anecdóticos o incipientes.	Los enfoques abarcan algunas áreas del subcriterio. Existen algunos planes o proyectos claros que los desarrollan, y están basados, aunque de manera indirecta, en las necesidades de los grupos de interés relevantes. Se materializan en procesos formalizados.	Los enfoques abarcan más de la mitad del subcriterio. Todos ellos están desarrollados en planes o proyectos claros, formalizados, y están basados en las necesidades de los grupos de interés relevantes con herramientas sistemáticas. Se fundamentan en procesos documentados, con evidencias claras de evaluación, revisión y mejora de dichos procesos.	Los enfoques abarcan todo el subcriterio, todos ellos fundamentados en planes o proyectos claros e innovadores, y están basados en las necesidades de todos los grupos de interés con herramientas sistemáticas. Todos los enfoques se fundamentan en procesos documentados, innovadores y referentes en su sector.	Referente global.
Integrado	Anecdótico.	Los enfoques están relacionados con la estrategia y/o con los objetivos estratégicos.	Apoyan en gran parte la estrategia y están vinculados con los objetivos estratégicos.	Apoyan totalmente la estrategia, y estrechamente vinculados a los objetivos estratégicos.	Referente global.
Despliegue	No se puede demostrar	Limitada capacidad para demostrar	Se puede demostrar	Se puede demostrar plenamente	Se reconoce como modelo de referencia global
Implantado	Implantación anecdótica.	Los enfoques están implantados en algunas áreas, etapas, ciclos, departamentos, etc. relevantes.	Los enfoques están implantados en más de la mitad de áreas, etapas, ciclos, departamentos, etc. relevantes.	Los enfoques están totalmente implantados de forma sistemática en las áreas, etapas, ciclos, departamentos, etc. relevantes.	Referente global.
Estructurado	Implantación informal.	La implantación de los enfoques es bastante sistemática (está formalizada y/o documentada en parte, definidos los responsables y personas implicados, algunas reuniones de seguimiento, etc.).	La implantación de los enfoques es completamente sistemática (está totalmente formalizada y/o documentada, equipos de trabajo, proyectos o planes de acción definidos y en marcha, reuniones e informes periódicos de seguimiento y control, etc.).	La implantación de los enfoques es completamente sistemática, ágil y flexible (la estructura organizativa se adapta rápidamente a los cambios introducidos).	Referente global.
Evaluar, Revisar y Perfeccionar	No se puede demostrar	Limitada capacidad para demostrar	Se puede demostrar	Se puede demostrar plenamente	Se reconoce como modelo de referencia global
Medición	Sin indicadores.	Se utilizan algunos indicadores y objetivos para medir y evaluar la efectividad de los enfoques.	Se utilizan numerosos indicadores para medir y evaluar la efectividad de los enfoques. Son adecuados, y tienen objetivos de eficacia y eficiencia.	Se utilizan indicadores claros para asegurarse de que se cumplen los objetivos de eficacia y eficiencia.	Referente global.
Aprendizaje y Creatividad	Los indicadores no se controlan ni se revisan.	Se controlan y evalúan los resultados de los enfoques.	Se revisan los resultados de los enfoques, aplicando el aprendizaje y la creatividad, con objeto de planificar mejoras e innovaciones. Hay algunas comparaciones externas.	Se revisan los resultados de los enfoques, con 3 ciclos anuales de aprendizaje y creatividad para planificar mejoras e innovaciones. Hay actividades sistemáticas de comparación externa de resultados y buenas prácticas.	Referente global.
Mejora e Innovación	Mejoras anecdóticas.	Se han implantado algunas mejoras en los enfoques.	Se han implantado bastantes mejoras e innovaciones en los enfoques y son referencia en algún aspecto.	Las innovaciones en los enfoques son completamente sistemáticas y son referencia en muchos aspectos.	Referente global.
Escala	0%	25%	50%	75%	100%
Valoración Total					

La puntuación global no debe exceder la de los enfoques adoptados. Por ejemplo, si los enfoques no están sólidamente fundamentados o no abarcan en su totalidad el subcriterio que se está evaluando, independientemente de la puntuación que se haya obtenido en otros atributos, la valoración dada se circunscribirá a la otorgada a lo sólidamente fundamentados que estén los enfoques.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

La REDER para los Resultados se centra en garantizar que el sistema de gestión mida un conjunto coherente de resultados, asegurando que los datos sean fiables y estén segmentados de forma que se facilite la toma de decisiones.

Relevancia y utilidad: La medición es coherente con los objetivos establecidos y el valor aportado a los grupos de interés. Dicha medición se encuentra segmentada de forma consistente y es oportuna (se realiza en el momento conveniente), fiable y con el nivel de precisión adecuado.

Rendimiento: Los resultados tienen tendencias positivas, se marcan objetivos y se alcanzan o superan, en la medida de lo posible se comparan respecto de los alcanzados por otras organizaciones similares y se analizan y comprenden las relaciones causa-efecto con los Agentes facilitadores.

Elementos	Atributos	Directrices
Relevancia y Utilidad	Ámbito y Relevancia	Se ha identificado un conjunto coherente de resultados de los grupos de interés relevantes – incluidos sus resultados clave- que demuestra el rendimiento de la organización en cuanto a su estrategia, objetivos y sus necesidades y expectativas.
	Integridad	Los resultados son oportunos, fiables y precisos.
	Segmentación	Los resultados se segmentan de forma adecuada para aportar un conocimiento en profundidad de la organización.
Rendimiento	Tendencias	Tendencias positivas o rendimiento bueno y sostenido en al menos 3 años.
	Objetivos	Para los resultados clave se han establecido objetivos relevantes y se alcanzan de manera continuada, de acuerdo con los objetivos estratégicos.
	Comparaciones	Para los resultados clave se realizan comparaciones externas y son favorables, de acuerdo con los objetivos estratégicos.
	Confianza	Basándose en las relaciones causa/efecto establecidas, hay confianza en que los niveles de rendimiento se mantendrán en el futuro.

Conviene tener en cuenta que el conjunto de resultados que conforman el ámbito de medición de la REDER para resultados, corresponde a los resultados utilizados para medir y evaluar el rendimiento en la REDER para los agentes facilitadores, y viceversa.

Asimismo, la lógica REDER es una potente herramienta de evaluación ya que permite puntuar el nivel de aplicación de sus elementos en cada uno de los subcriterios

del Modelo, identificando de esta forma los puntos fuertes y las oportunidades de mejora existentes en la organización.

En este aspecto es importante tener en cuenta que los criterios de aplicación de las matrices REDER para evaluar el nivel de Excelencia, ubican el enfoque (agentes) y el ámbito y relevancia (resultados) como límites para la puntuación global del subcriterio.

Matriz REDER para evaluar y gestionar los RESULTADOS

Relevancia y Unidad	No se puede demostrar	Limitada capacidad para demostrar	Se puede demostrar	Se puede demostrar plenamente	Se reconoce como modelo de referencia global
Ámbito y Relevancia	Información anecdótica o relevancia no establecida.	Los resultados representan algunas áreas relevantes del subcriterio referentes a los grupos de interés clave. Abordan muchas de sus necesidades y expectativas. Tienen coherencia con algunos objetivos estratégicos.	Los resultados representan más de la mitad de las áreas relevantes del subcriterio referentes a los grupos de interés clave. Están priorizados y cubren lo más significativo en cuanto a sus necesidades y expectativas. Son coherentes y están relacionados, en su mayor parte, con los objetivos estratégicos.	Los resultados representan todas las áreas relevantes del subcriterio referentes a los grupos de interés clave. Están priorizados y cubren todas sus necesidades y expectativas. Son totalmente coherentes y están relacionados con los objetivos estratégicos.	Referente global.
Integridad	Mediciones imprecisas.	Algunos datos son oportunos, fiables y precisos.	Más de la mitad de los datos son oportunos, fiables y precisos.	Todos los datos son oportunos, fiables y precisos.	Referente global.
Segmentación	Sin segmentación.	Los datos se recogen de forma lógica, aunque hay pocas segmentaciones.	Los resultados se recogen de manera estructurada y están segmentados en su mayor parte, cuando procede (al menos la mitad).	Se realiza un análisis segmentado y sistemático de todos los datos.	Referente global.
Rendimiento	No se puede demostrar	Limitada capacidad para demostrar	Se puede demostrar	Se puede demostrar plenamente	Se reconoce como modelo de referencia global.
Tendencias	No hay tendencias o son negativas.	Algunos resultados, sobre todo los más relevantes, muestran una evolución positiva o niveles buenos y sostenidos en el tiempo.	Más de la mitad de los resultados, sobre todo los más relevantes, muestran una evolución positiva o niveles buenos y sostenidos durante al menos 3 años (4 mediciones).	La mayoría de los resultados, incluyendo todos los relevantes, muestran una evolución positiva o niveles buenos y sostenidos durante al menos 3 años (4 mediciones).	Referente global.
Objetivos	No hay objetivos o no se cumplen.	Algunos resultados clave tienen objetivos adecuados (crecientes o, en su caso, sostenidos) y se cumplen, de acuerdo con los objetivos estratégicos. En caso de incumplimiento se analizan las causas y algunas se corrigen.	Más de la mitad de los resultados clave tienen objetivos adecuados (crecientes o, en su caso, sostenidos) y se cumplen, de acuerdo con los objetivos estratégicos. En caso de incumplimiento se analizan sistemáticamente las causas y se corrigen en su inmensa mayoría.	La mayoría de los resultados clave tienen objetivos adecuados (crecientes o, en su caso, sostenidos) y se cumplen desde al menos 3 años, de acuerdo con los objetivos estratégicos. En caso de incumplimiento se analizan sistemáticamente las causas y se corrigen siempre.	Referente global.
Comparaciones	No se dispone de datos de la competencia o referencias externas.	Se realizan comparaciones periódicas de los resultados clave con los equivalentes de la competencia o referencias externas líderes. Dichas comparaciones cubren algunos de los resultados y algunos se encuentran cerca o por encima de la media, de acuerdo con los objetivos estratégicos.	Se realizan comparaciones periódicas de los resultados clave con los equivalentes de la competencia o referencias externas líderes. Dichas comparaciones cubren más de la mitad de los resultados, muchos se encuentran cerca o por encima de la media, y algunos entre los mejores, de acuerdo con los objetivos estratégicos, siendo referencia para otros.	Se realizan comparaciones periódicas de los resultados clave con los equivalentes de la competencia o referencias externas líderes. Dichas comparaciones cubren todos los resultados, la mayor parte se encuentran por encima de la media, y muchos entre los mejores, durante dos o tres ciclos, de acuerdo con los objetivos estratégicos, siendo un claro referente para otros.	Referente global.
Confianza	No se analizan correlaciones, o se hace de manera escasa o anecdótica.	Se conocen las razones de la evolución de algunos resultados, en relación con las estrategias, procesos y prácticas adoptados, y se han emprendido algunas acciones de mejora, por lo que hay cierta confianza en que el rendimiento de algunos de estos indicadores siga siendo positivo en el futuro.	Se conocen las razones de la evolución de más de la mitad de los resultados, en relación con las estrategias, procesos y prácticas adoptados, y se han emprendido abundantes acciones de mejora, por lo que hay cierta confianza en que el rendimiento de muchos de estos indicadores siga siendo positivo en el futuro.	Se conocen las razones de la evolución de todos los resultados, en relación con las estrategias, procesos y prácticas adoptados y, como consecuencia de las acciones de mejora emprendidas desde hace al menos tres ciclos, hay mucha confianza en que el rendimiento de la mayoría de estos indicadores siga siendo positivo en el futuro.	Referente global.
Escala	0%	25%	50%	75%	100%
Valoración Total					

La puntuación global no puede exceder la del "Ámbito y Relevancia" de los resultados disponibles. Por ejemplo, si el ámbito de los resultados disponibles no abarca en su totalidad el subcriterio que se está evaluando, de acuerdo con los objetivos estratégicos de la organización, la valoración dada se circunscribirá a la otorgada al "Ámbito y Relevancia" de los datos disponibles.

PUNTUAR LOS CRITERIOS DEL MODELO EFQM

La herramienta REDER de Evaluación y Gestión es el método de evaluación utilizado para puntuar las memorias de las organizaciones que se presentan al Premio EFQM a la Excelencia y a la mayoría de los premios nacionales a la excelencia europeos. También la pueden utilizar las organizaciones que deseen realizar autoevaluaciones o emplear la puntuación para actividades de benchmarking o de otra índole.

El principio en que se basa la puntuación con REDER indica que cuando el rendimiento de una organización mejora con el paso del tiempo, su puntuación respecto al Modelo aumenta. REDER asigna un 50% del total de puntos a los Agentes Facilitadores y el 50% restante a los Resultados, lo que garantiza la capacidad de la organización* para mantener su rendimiento en el futuro.

Al puntuar una organización mediante REDER, se asigna a cada uno de los nueve criterios del Modelo un peso específico que permitirá calcular el número total de puntos asignados a la organización. Los pesos específicos se establecieron

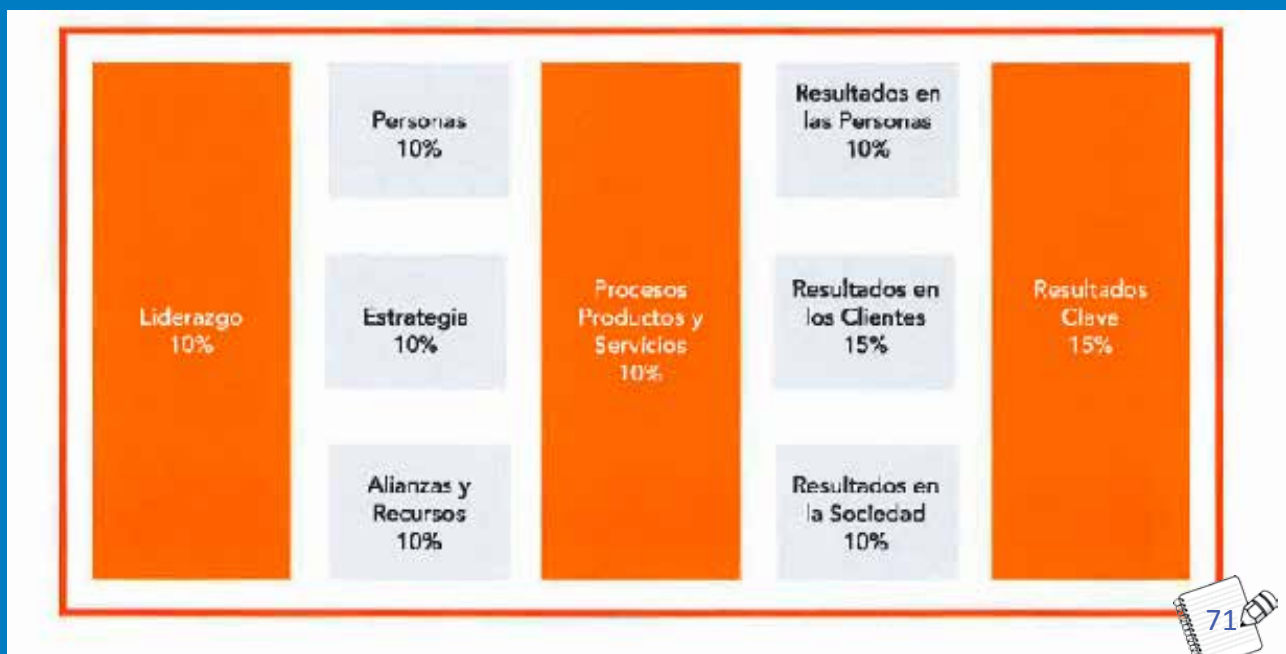
inicialmente en 1991 tras un extenso ejercicio de consultas en toda Europa y se revisan en la EFQM cada cierto tiempo. A continuación se muestra el esquema actual de ponderaciones.

En general, dentro de cada criterio se le asigna el mismo peso específico a todos sus subcriterios; por ejemplo, cada uno de los 5 subcriterios de Liderazgo contribuye con el 20% de los 100 puntos asignados al criterio 1.

Cabe señalar, no obstante, dos excepciones:

1. Al subcriterio 6a se le asigna el 75% del total de puntos del criterio 6 y al 6b el 25% restante.
2. Al subcriterio 7a se le asigna el 75% del total de puntos del criterio 7 y al 7b el 25% restante.

Cada subcriterio se evalúa mediante la matriz REDER y se acuerda la puntuación. A continuación se combinan estas puntuaciones para puntuar el criterio en cuestión. Se aplica entonces la ponderación para hallar la puntuación total en una escala de 0 a 1000 puntos.



GLOSARIO

a-z

GLOSARIO

A continuación ofrecemos una relación de términos empleados en la guía del Modelo EFQM de Excelencia. La relación se ha elaborado como ayuda para entender y utilizar el Modelo.

Activos tangibles: *Son todos los bienes de naturaleza material (mobiliario, máquinas, terreno, dinero...).*

Activos intangibles: *Son los bienes de naturaleza inmaterial (conocimiento, relaciones con clientes, procesos operativos, tecnologías de la información y el conocimiento, bases de datos, capacidades y habilidades de los empleados...). Los activos intangibles o capital intelectual son los valores de una organización que no están recogidos en su contabilidad tradicional y representan con frecuencia la diferencia entre su valor de mercado y su valor contable.*

Agilidad: *Capacidad de la organización para adaptarse rápida y eficientemente a los cambios o para responder y adaptarse oportunamente a cualquier amenaza u oportunidad que surja.*

Aliados: *Todas aquellas personas, entidades o instituciones que, por medio de acuerdos o pactos, colaboran en una relación ganar-ganar para la consecución de los objetivos de la Entidad Educativa. Estos acuerdos o pactos no necesariamente han de estar recogidos en un documento mercantil.*

Alianza: *Relación de trabajo duradera entre organización y partners en la que ambas partes crean y comparten valor añadido. Las alianzas pueden establecerse, por ejemplo, con proveedores (no todos tienen por qué ser aliados formales), distribuidores, otras entidades educativas o clientes. Las alianzas estratégicas apoyan de modo especial los objetivos estratégicos de la organización.*

Aprendizaje: *La adquisición y comprensión de información que puede conducir a la mejora o al cambio. Ejemplos de actividades de aprendizaje de las organizaciones son el benchmarking, las evaluaciones y/o auditorías internas y externas, y los estudios de mejores prácticas. Ejemplos de aprendizaje individual serían la formación y la cualificación profesional.*

Benchmark (referencia): *Punto de referencia cuantitativo respecto del cual comparar el rendimiento propio, que se puede utilizar para establecer objetivos.*

Benchmarking: Proceso de comparación sistemática de enfoques y resultados con otras organizaciones relevantes, o con otras áreas o departamentos de la organización, para obtener información valiosa que ayude a la organización a adoptar acciones para mejorar su rendimiento emulándolas. El benchmarking es una herramienta cuya finalidad es mejorar los procesos, productos y servicios en una organización. El benchmarking puede ser interno (cuando el objetivo del benchmarking es la propia organización, es decir distintas partes o unidades administrativas de ésta) o externo (cuando se hace con referencia a otras organizaciones).

Buenas prácticas / Mejores prácticas: Enfoques, políticas, procesos o métodos que conducen a logros excepcionales. Dado que es difícil definir lo que es "mejor", la mayoría de las organizaciones prefieren usar la expresión "buenas prácticas". Entre las maneras de encontrar buenas prácticas fuera de la organización se encuentran el benchmarking y el aprendizaje externo.

Cadena de valor: Describe el desarrollo de las actividades de una organización generando valor al cliente final, siendo una herramienta de análisis para la planificación estratégica. Su objetivo último es maximizar la creación de valor minimizando los costes (económicos, de no calidad...), para lograr una ventaja competitiva. Conformar el proceso global de servicio: desde la recepción de la materia prima (normalmente fuera de la organización) hasta la prestación del servicio.

Cambio: Ver "gestión del cambio".

Capacidad de la organización: Se refiere a la habilidad y posibilidad de la organización para alcanzar objetivos específicos. La organización puede incrementar su capacidad, por ejemplo, mediante alianzas externas o aprendizaje y desarrollo, accediendo al conocimiento, competencias, experiencia, recursos y procesos relevantes.

Cartera de servicios: Conjunto de servicios disponibles, capaces de satisfacer las necesidades del cliente.

Cartera tecnológica: Es una representación de todas las tecnologías de la organización, caracterizadas en función de las variables de madurez, valor competitivo y posicionamiento tecnológico, incluyendo criterios y parámetros que

se prevén como esenciales en los desarrollos futuros gracias a la disponibilidad de dichas tecnologías. Una vez inventariadas y evaluadas las tecnologías de que dispone la organización así como de aquéllas que le son accesibles, conviene seleccionarlas e integrarlas debidamente.

Ciclo de vida de un activo: Son todas las etapas que transcurren en la vida útil de un bien material, desde su compra, instalación, puesta en marcha, uso, hasta su baja en el inventario por quedarse obsoleto o por su venta.

Ciclo de vida de un producto o servicio: Es la evolución que sufre un producto o servicio en el mercado desde su concepción, diseño, introducción, desarrollo y retirada. La gestión adecuada del ciclo de vida implica que la organización es responsable y cuida su impacto en la seguridad y medio ambiente en todas sus fases.

Cliente: Receptor de los productos o servicios de la organización. El que se beneficia directamente de las actividades del Centro. Se entenderá por cliente el alumno y su familia (cuando proceda). También se pueden considerar clientes la Administración educativa, otras Administraciones, las instituciones y las empresas en las que se integren los alumnos, así como el grupo social del que formen parte. En el caso de centros de formación, se pueden considerar clientes las empresas de prácticas o Formación en Centros de Trabajo (FCT) y las empresas clientes de la formación impartida, según el caso.

Comparaciones: Datos utilizados para comparar el rendimiento de una organización o proceso con el de otras.

Competencia: Capacidad de una persona para poner en uso sus conocimientos, habilidades y valores para enfrentarse exitosamente a un reto.

Competencias: Conjunto de técnicas, conocimientos y habilidades adecuadas para desempeñar el puesto de trabajo que se ocupa en la organización.

Competencia clave: Capacidad o actividad interna bien llevada a cabo que es crucial para que la organización sea competitiva, rentable o eficiente.

Conceptos fundamentales de la Excelencia: Conjunto de principios probados y clave en que se basa el Modelo EFQM de Excelencia.

Benchmarking: Proceso de comparación

Conocimiento (acepción 1): Experiencia y destreza adquirida por una persona a través de la praxis y la formación; esta experiencia y destreza puede ser teórica y/o práctica de un tema y/o especialidad.

Conocimiento (acepción 2): A esta segunda acepción se refiere la expresión “gestión del conocimiento”. Mientras que los datos son los hechos en sí, y la información son los datos dentro de un contexto y con una perspectiva, el conocimiento es la información que contiene directrices y capacidades y que permite llevar a cabo acciones.

Creatividad: Generación de ideas para productos, servicios, procesos, sistemas o interacciones sociales, nuevos o mejorados.

Criterios del Modelo EFQM: Los criterios, o categorías de valoración de la organización, son las dimensiones más relevantes de la realidad de ésta que permiten evaluar el posicionamiento de una organización hacia la excelencia. Cada uno de ellos está definido a nivel global y se estructura, a su vez, en un número variable de subcriterios que, a su vez, incluyen unas áreas orientativas para abordar, las cuales no son prescriptivas ni exclusivas.

Cultura: Conjunto específico de valores y normas compartidos por las personas y grupos de una organización, que controla el modo de interactuar entre ellos y con los grupos de interés externos a la organización.

Delegación y asunción de responsabilidades (empowerment): Proceso por el que individuos o equipos asumen responsabilidades para tomar decisiones y trabajan con cierto grado de autonomía en sus acciones.

Desinversión: Es lo opuesto a una inversión; es la reducción de algún tipo de activo por motivos financieros, éticos o para la venta de un activo existente.

Despliegue: Puesta en práctica y/o desarrollo del enfoque. Da respuestas a: CÓMO, QUIÉN, CUÁNDO, DÓNDE...

Dirección y orientación estratégica: 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 Programaciones anuales. Se concreta en Planes estratégicos o Proyectos de Dirección.

Diversidad: Medida en que las personas de la organización reconocen, aprecian y aprovechan las características que hacen único a cada individuo. La diversidad puede estar relacionada con la edad, raza, grupo étnico, género, creencias, capacidades físicas y orientación sexual.

Eficacia y eficiencia: Ver “indicadores de rendimiento de procesos vs resultados de procesos”.

Enfoque: Forma o manera general en la que la Organización hace las cosas. Responde al QUÉ y al POR QUÉ. El enfoque se compone de procesos y acciones estructuradas, integrados en un marco de principios y políticas.

Escenarios: Ver “planificación de escenarios”.

Estrategia: Plan a alto nivel que describe las tácticas a utilizar para que la organización haga realidad su Misión y Visión. Estas tácticas se traducen en objetivos estratégicos que, alineados, reflejan lo que la organización tiene que hacer. Se materializa en Proyectos Institucionales que orientan y desarrollan la actividad del centro. Entre ellos se encuentran el Proyecto Educativo del centro (PEC), los elementos curriculares del mismo, el Plan de Orientación y Acción tutorial (POAT o PAT), el Plan de Atención a la Diversidad (PAD), el Plan de Convivencia (PC), el Plan de Pastoral en su caso (PP), y otros Planes operativos y Programaciones Anuales (PGA), que permiten alcanzar la Misión y Visión.

Evaluar, Revisar y Perfeccionar: Se trata de ver cómo el centro mide, aprende de los resultados de la medición y aplica la creatividad, y mejora e implanta innovaciones como consecuencia de los resultados del aprendizaje y la creatividad.

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

Experiencia del cliente: Es el conjunto de vivencias y sentimientos de un cliente al adquirir los servicios de una organización, no sólo en el momento de su recepción, sino antes de ella –con las expectativas que tenía- y después –qué sensación tiene o qué recuerda después-. Es intangible, pero desemboca siempre en la medida de su satisfacción final.

Factores clave de éxito (o factores críticos de éxito): Número limitado (generalmente entre 3 y 8) de características, condiciones o variables, que inciden directamente sobre la eficacia, eficiencia y viabilidad de una organización, programa o proyecto.

Flexibilidad: Se refiere a las capacidades de una organización para responder eficazmente a un entorno competitivo, cambiante por tanto, al tiempo que mantiene o mejora su posición competitiva. La flexibilidad puede ser estratégica (para ser proactivos y adaptarse rápidamente a los cambios en el entorno), organizativa (posibilidad de que la organización modifique la distribución de tareas y funciones, el contenido de los procesos, los canales de comunicación interna...), productiva (capacidad de producir nuevos productos o servicios o variar el volumen de servicios según las necesidades del mercado), y laboral (adecuación eficiente de los recursos humanos disponibles y de la organización del trabajo a las variaciones de la demanda de servicios).

Gestión del cambio: Enfoque para liderar la transición entre la situación o estado actual de personas, equipos y organizaciones a otro definido y deseado. Proceso organizacional que tiene por objeto ayudar a los grupos de interés afectados por el cambio a aceptarlo y hacerlo suyo.

Gestión por procesos: Gestión de las actividades que integran los procesos buscando su eficacia y eficiencia, identificando los propietarios y definiéndolos con detalle, y desarrollando las correspondientes actividades de mejora en base a información relevante (seguimiento y control) y aplicando sistemas de gestión de la calidad.

Gobierno de una organización: Esquema general de autoridad y control de una organización que le ayuda a cumplir con sus obligaciones legales, económicas, financieras y éticas.

Grupos de interés: Persona, grupo u organización que tiene un interés legítimo directo o indirecto en la organización, pudiendo afectar a la organización o ser afectado por ella. Pueden ser internos o externos. Ejemplos de grupos de interés externos son los propietarios o grupos de interés que aportan la financiación (socios, patronos o accionistas), clientes, proveedores, partners, Administración educativa, representantes de la comunidad o de la sociedad y sociedad en general. Ejemplos de grupos

de interés internos son las personas o grupos de personas que integran la organización, incluida la titularidad si participa en la gestión. Cada organización deberá identificar los suyos.

Grupos de interés que aportan la financiación: Son quienes aportan los fondos a la organización; aquellos ante los que el equipo de dirección es responsable en última instancia. En una empresa se trata de los propietarios, accionistas o inversores, mientras que en el sector público podrían ser las autoridades políticas con responsabilidades en la provisión/asignación de fondos a la organización.

Grupos focales: Técnica cualitativa de estudio de las opiniones de un público de personas (normalmente entre 6 y 12), mediante la labor de un moderador que encauza la discusión para que no se aleje del tema de estudio.

Igualdad de oportunidades: Práctica de garantizar que todas las personas reciben un trato justo y equitativo con independencia de su género, edad, raza, nacionalidad, religión, discapacidad u orientación sexual.

Indicadores: Características o rasgos medibles o cuantificables. Ayudan a medir objetivamente la evolución de un proceso, procedimiento o actividad y el grado de consecución de un objetivo.

Indicadores de rendimiento de procesos vs Resultados de procesos: Los indicadores de rendimiento de un proceso miden el control sobre una actividad de un proceso o sobre un procedimiento (p.ej. el tiempo para hacer algo, el coste de una actividad), mientras que los resultados de proceso (o medidas de resultado, o indicadores de resultado) miden los logros finales u objetivos que se esperan del proceso en sí. Los indicadores de rendimiento ayudan a evaluar la eficiencia de un proceso (p.ej. realizar una actividad con el mínimo coste posible) y los resultados evalúan la eficacia del proceso (hacer lo correcto); en términos generales, si bien lo ideal sería lograr la eficacia y eficiencia de los procesos, proyectos, servicios, etc., siempre es fundamental primar la eficacia sobre la eficiencia.

Innovación: Traducción práctica de ideas en nuevos productos, servicios, procesos, sistemas o interacciones sociales.

Inversión: Es una compra de un activo que realiza una organización para obtener un beneficio futuro,

normalmente resignando un beneficio inmediato.

Líderes: Personas que coordinan y equilibran los intereses y actividades de todos aquellos que tienen interés legítimo en la organización. Están incluidos el equipo de dirección, los demás directivos y todos aquellos que dirigen equipos o participan de la función de liderazgo. Cada organización deberá identificar los suyos. El principal reto del Liderazgo en las organizaciones educativas es lograr la implicación de la cultura de excelencia en las personas que permita avanzar de acuerdo con la estrategia de la organización.

Mejora continua: Filosofía que intenta optimizar y aumentar la calidad de productos, procesos y servicios y, como consecuencia, los resultados de una organización. Un sistema de mejora continua implica fundamentalmente tres características: procesos documentados, sistema de medición y participación de las personas en los procesos; y se basa en el ciclo PDCA o la lógica REDER.

Mejores prácticas: Ver “buenas prácticas”.

Misión: Declaración que describe el objeto principal o razón de ser de la organización, confirmada por sus grupos de interés.

Movilidad: Voluntad y capacidad de las personas para cambiar de trabajo o la ubicación del mismo.

Oportunidades: Son situaciones positivas que se generan en el entorno y que están disponibles para todas las empresas, que se convertirán en oportunidades reales para la organización cuando ésta las identifique y las aproveche en función de sus fortalezas.

Partner: Aliado externo de carácter estratégico que la organización escoge para trabajar, alcanzar objetivos comunes y lograr un beneficio mutuo sostenido.

Percepción: Opinión que los grupos de interés tienen de la organización.

Personas: Totalidad de individuos empleados en la organización (a tiempo completo o parcial, ya sea con contrato fijo o temporal, incluidos los voluntarios); se incluyen los líderes de cualquier nivel.

Planificación de escenarios: Método utilizado para disminuir los riesgos de una planificación

estratégica, mediante el cual se combinan hechos reales acerca del futuro (información demográfica, geográfica, etc.) con alternativas posibles en lo referido a tendencias sociales, tecnológicas, económicas y políticas (STEP).

Políticas: Directrices de alto nivel que rigen la actuación de una entidad en un asunto o campo determinado.

Principios éticos: Leyes morales universales que adopta la organización y por las cuales se guía.

Prioridades: Conjunto de acciones que una organización debe o no debe llevar a cabo en función de su importancia y urgencia. En una matriz de prioridades las actividades importantes y urgentes son las referidas a los planes operativos o acciones de mejora y han de realizarse necesariamente; las importantes pero no urgentes o a largo plazo se refieren a los planes estratégicos, fundamentales para conseguir la Misión y Visión; las no importantes y urgentes deben delegarse; y las no importantes y no urgentes hay que tratar de evitarlas. Otra forma de planificar prioridades es mediante una matriz de impacto y probabilidad, en el sentido de que las estrategias tienen un alto impacto en la organización y han de referirse a actividades con una alta probabilidad de que ocurran.

Procedimiento: Es la forma de realizar cada parte o actividad de un proceso o incluso el proceso entero. Podría decirse que un proceso define lo que se hace, y un procedimiento, cómo hacerlo.

Proceso: Conjunto de actividades que interactúan entre sí donde la salida de una actividad se convierte en entrada de otra. Los procesos añaden valor transformando elementos de entrada en resultados, utilizando los recursos y cumpliendo los procedimientos o la legislación al respecto.

Procesos clave: Procesos que revisten la máxima importancia para hacer realidad la estrategia de la organización y servir de palanca a la cadena de valor. Los procesos clave pueden definirse entre los pertenecientes a cualquiera de las tres categorías que se explican a continuación. Nos garantizan que la organización logra su Misión y alcanza sus objetivos estratégicos.

Procesos de apoyo (o de soporte): Son los que suministran todo aquello que el centro necesita para desarrollar los procesos clave; son los responsables de organizar, proveer y coordinar los recursos que

el centro necesita para desarrollar su actividad educativa.

Procesos estratégicos: Son los que permiten definir y desplegar las estrategias y objetivos de la organización. Son procesos cuya finalidad es determinar directrices (planes) para el funcionamiento de otros procesos del centro educativo.

Procesos operativos: Son los que afectan de modo directo a la prestación del servicio educativo y añaden valor al cliente externo (alumnos y familias), y por tanto inciden directamente en su satisfacción o insatisfacción. Los procesos operativos siempre son procesos clave.

Propietario del proceso: Es la persona encargada del proceso y que, por lo tanto, debe controlar el buen funcionamiento del mismo realizando un seguimiento de los indicadores que conforman el sistema de control, verificando que se alcanzan los objetivos (en términos de eficacia, eficiencia, calidad,...) y procurando la mejora continua del proceso, para lo cual llevará a cabo las modificaciones necesarias.

Propuesta de valor: Valor diferenciador que los productos y servicios de la organización ofrecen al cliente. Se centra más en la demanda del producto o servicio que en la cadena de valor interna, es decir, en ofrecer realmente lo que los clientes demandan y valoran.

Proveedor: Cualquier persona u organización que suministra productos o servicios al Centro, tales como conocimientos, recursos materiales, servicios de mantenimiento, etc.

Proyecto vs proceso: Un proyecto es un esfuerzo temporal que produce un producto o un servicio únicos. La diferencia con un proceso es que todo lo nuevo o lo mejorado (en un sentido amplio, no pequeños cambios) es un proyecto; todas las operaciones rutinarias son procesos. Como un proyecto es temporal, se debe formar un equipo que diseña y ejecuta un plan; al acabar, el equipo se desintegra y regresan a sus puestos. Como un proceso es permanente, se obtiene más o menos el mismo producto o servicio y las personas hacen básicamente las mismas tareas. En este sentido, un proyecto puede transformarse en un proceso si, una vez se inició, se repite luego periódicamente

y lo realizan más o menos las mismas personas. La principal similitud estriba en que en ambos casos –proyectos y procesos- se realiza una gestión transversal, que afecta a varias áreas de la organización, y tienen un director del proyecto o propietario del proceso, cuya responsabilidad está por encima de la del jefe de dichas áreas en los aspectos específicos a los que se refieren.

Recursos: Capital económico, material y humano.

Recursos económicos y financieros: Fondos a corto plazo necesarios para el funcionamiento diario de la organización, así como inversiones de capital, procedentes de distintas fuentes, necesarias para la financiación a largo plazo de la organización.

REDER: Siglas que significan Resultados, Enfoque, Despliegue, Evaluación y Revisión.

Redes de aprendizaje y colaboración: Grupos de personas con un mismo objetivo o interés que comparten información, conocimiento y experiencia para aprender juntos de forma activa. Normalmente se asocia el término “redes” al hecho de que el aprendizaje y colaboración se enmarca dentro del uso de la informática y de las tecnologías de la información y el conocimiento.

Redes para identificar oportunidades de alianza: Las redes son grupos de personas unidas informalmente para compartir ideas e información (en muchas ocasiones utilizando las nuevas formas de conectividad: internet, redes sociales, etc.); las alianzas consisten en relaciones de trabajo estrechas entre organizaciones para lograr objetivos comunes y mejorar juntos. Es decir, las redes son un instrumento previo que puede servir para formalizar posteriormente acuerdos formales de alianza.

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

Requisitos del cliente: Condiciones que determina el cliente bajo las cuales el producto o servicio cumple sus expectativas.

Resistencia y flexibilidad financiera: Capacidad estratégica que una organización debe tener, debido a los constantes cambios, para obtener financiación, y de esa forma asegurar su sostenibilidad y competitividad.

Sistema de gestión: Esquema general de procesos, indicadores de rendimiento o de resultado, y sistemas de gestión de procesos y de mejora, que

se emplea para garantizar que la organización puede llevar a cabo su Misión y Visión.

Sociedad: Infraestructura social externa a la organización que puede verse afectada por dicha organización.

Sostenibilidad: Proceso mediante el cual se satisfacen las necesidades económicas, sociales, de diversidad cultural y de un medio ambiente sano de la actual generación, sin poner en riesgo la satisfacción de las mismas a las generaciones futuras. El objetivo del desarrollo sostenible es definir proyectos viables y reconciliar los aspectos económico, social y ambiental de las actividades humanas; por tanto, los tres pilares son:

- **Sostenibilidad económica:** se da cuando la actividad que se mueve hacia la sostenibilidad ambiental y social es financieramente posible y rentable.

- **Sostenibilidad social:** basada en el mantenimiento de la cohesión social y de su habilidad para trabajar en la persecución de objetivos comunes. Supondría tener en cuenta las consecuencias sociales de la actividad de una organización en todos los niveles: los trabajadores (condiciones de trabajo, nivel salarial, etc.), los proveedores, los clientes, las comunidades locales y la sociedad en general.

- **Sostenibilidad ambiental:** compatibilidad entre la actividad considerada y la preservación de la biodiversidad y de los ecosistemas, evitando la degradación de las funciones fuente y sumidero. Incluye un análisis de los impactos derivados de la actividad considerada en términos de flujos, consumo de recursos difícil o lentamente renovables, así como en términos de generación de residuos y emisiones. Este último pilar es necesario para que los otros dos sean estables.

Tecnología: Conjunto de teorías, técnicas y recursos que permiten el aprovechamiento práctico del conocimiento, sistematizando el diseño y la prestación del servicio.

Valor (crear, generar o añadir valor a un cliente): Se da cuando la cantidad de beneficios que el cliente percibe o recibe es superior a lo que esperaba; el cliente ve que recibe más beneficios que antes y más que si va a la competencia. Para generar

valor son claves: la innovación continua respecto a los competidores, tener claras sus necesidades, la atención cordial, la incorporación de tecnologías, la mejora continua y la promoción de los servicios.

Valores: Filosofía o principios operativos que rigen la conducta interna de una organización y su relación con el mundo exterior. Los valores aportan directrices a las personas sobre lo que es bueno o deseable y lo que no. Ejercen una influencia fundamental en el comportamiento de individuos y equipos y sirven como directrices generales en todas las situaciones.

Valores compartidos: Políticas y actividades de una organización que aumentan su competitividad, mientras que simultáneamente hacen progresar las condiciones sociales y económicas en las comunidades en que operan.

Visión: Lo que la organización trata de alcanzar en el futuro a largo plazo. Su objetivo es servir de guía clara para escoger lo que hay que hacer en la actualidad y en el futuro. Constituye junto con la misión la base de las estrategias y políticas.

Agradecimientos

Esta GUÍA DE INTERPRETACIÓN PARA EL SECTOR EDUCATIVO no hubiera sido posible de no haber contado con:

Organización

CLUB EXCELENCIA EN GESTIÓN

ACADE
CECE

CICAE
COLEGIO BASE (Madrid)
COLEGIO LA SALLE-MARAVILLAS (Madrid)
COLEGIO MONTESSORI-PALAU (Girona)
COLEGIO SAN CERNIN (Pamplona)
COLEGIOS CASVI (Madrid)
ESCUELAS CATÓLICAS

COLEGIO SAN PATRICIO (Madrid)
INSTITUCIÓN EDUCATIVA SEK (Madrid)

Personas

Mercedes Hernández

José Fernández
Antonio López
Jaime Foces (Centros Públicos)
Juan Antón (Coordinador)
Gabriel Castellano
Roxana Grecu
Juan Alberto Pérez
Montse Juliá
Francisco J. Flores
Sergio Díaz
Ángel Martín
Antonio Luis Maestre
Sofía Jiménez
Pedro Iglesias
Verónica Simón

Todos ellos han aportado, con ilusión y generosidad, su experiencia, sus conocimientos y su tiempo.

Estamos seguros de que, como siempre, detrás de ellos ha habido otras personas que les han apoyado, orientado y ayudado.

A todos ellos, ¡GRACIAS!



CLUB
EXCELENCIA
EN GESTIÓN

Club Excelencia en Gestión
Serrano Galvache, 56
Edificio Olmo - 3º B.
28033 Madrid [España]

Tel.: +34 91 383 62 18
Fax.: +34 91 302 82 58

