

# MEMORIA CONCEPTUAL EFQM

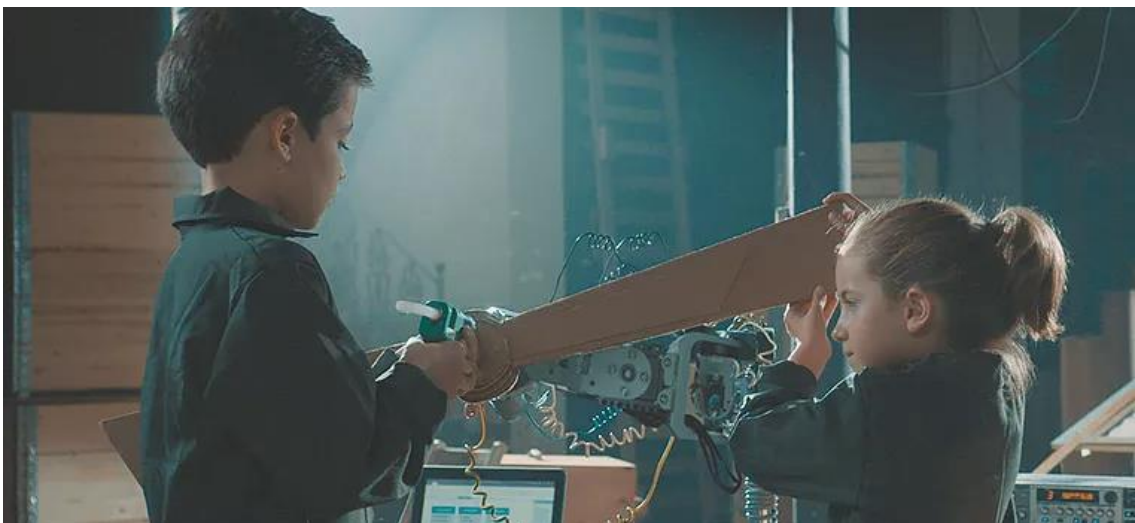


GRUPO  
**Sorolla**  
EDUCACIÓN

# ÍNDICE

<b>INFORMACIÓN CLAVE</b> .....	<b>3</b>
<b>CRITERIOS AGENTES FACILITADORES</b> .....	<b>10</b>
<b>1. LIDERAZGO</b> .....	<b>11</b>
<b>2. POLÍTICA Y ESTRATEGIA</b> .....	<b>14</b>
<b>3. PERSONAS</b> .....	<b>17</b>
<b>4. ALIANZAS Y RECURSOS</b> .....	<b>20</b>
<b>5. PROCESOS</b> .....	<b>23</b>
<b>CRITERIOS RESULTADOS</b> .....	<b>26</b>
<b>6. RESULTADOS EN LOS CLIENTES</b> .....	<b>27</b>
<b>7. RESULTADOS EN LAS PERSONAS</b> .....	<b>32</b>
<b>8. RESULTADOS EN LA SOCIEDAD</b> .....	<b>35</b>
<b>9. RESULTADOS CLAVE</b> .....	<b>38</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>42</b>

# INFORMACIÓN CLAVE



# INFORMACIÓN CLAVE

## HECHOS Y DATOS

El Grupo Sorolla Gestión Coop-V, (en adelante Grupo Sorolla), es una Cooperativa Valenciana de trabajo asociado dedicada a la enseñanza. Esta organización es titular de cuatro centros de enseñanza reglada, con cerca de 3.000 alumnos y alumnas: Colegio Plurilingüe Martí Grupo Sorolla I y II, en la ciudad de Valencia, La Devesa Bilingual School de Carlet, La Devesa Bilingual School de Elche y Julio Verne Bilingual School en El Vedat de Torrent, Es importante indicar que durante el curso 2010-2011 Grupo Sorolla recibió el premio Empresa de Servicios de la Cámara de Comercio de Valencia y el Premio Empresa Onda Cero Valencianos en La Onda. Tras 30 años de trayectoria empresarial, con estas distinciones y otras otorgadas con anterioridad, la organización ha visto reconocida su labor por una enseñanza innovadora y de calidad.

Grupo Sorolla inició su andadura en el 1980, fundándose Martí Grupo Sorolla Coop-V y comenzó la misma gestionando el primero de los centros Martí Grupo Sorolla siendo presidenta D<sup>a</sup> Pilar Debón Lado. En 1922 se adquiere el actual centro Martí Grupo Sorolla II a caballo entre las presidentas de D<sup>a</sup> María José Sánchez Gracia y D<sup>a</sup> Rosa M<sup>a</sup> Algarra Ombuena. En 1997 ostentando la presidencia D<sup>a</sup> María Teresa Ramos Navarro, se adquiere el colegio La Devesa de Carlet y se construye la instalación deportiva La Devesa Ocio Deporte y Salud. Entre los años 2001 y 2005 ostentando la presidencia D. Juan Micó Dols, se adquieren: el centro La Devesa de Elche, los actuales Servicios Centrales del Grupo, el centro deportivo Alcira y se pasa a gestionar el centro deportivo de Onteniente. Por último se constituye la actual estructura de grupo con la fundación de Grupo Sorolla Gestión Coop-V. Desde 2005 hasta 2009 y ostentando la presidencia D<sup>a</sup> Filomena Tortosa Belda, se adquirieron el colegio Julio Verne, el centro deportivo de Sedaví y la instalación deportiva de Elche. Se gestionó durante unos años una instalación en la Nucía y se ha cesado en la gestión de las instalaciones deportivas de Onteniente y Alcira. Entre los años 201 y 2011 ostentando la presidencia D<sup>a</sup> Filomena Tortosa Belda se integraron en los colegios las instalaciones deportivas de Carlet y Elche. En los últimos años, ostentado la presidencia D. Ramón Rodríguez Magan se ha dejado la gestión de la instalación de la piscina de Sedaví y se ha integrado en el grupo Global Learning, que presta servicios de asesoramiento y apoyo a la gestión a las empresas en general y especialmente a las entidades dedicadas a la educación y a la docencia, y se han adquirido el Colegio Jardín y el centro CAJ-CETA en el año 2015 como sociedades limitadas, primero independientes, para posteriormente entrar a formar parte del Grupo en el verano de 2016. El mayor compromiso de este grupo de enseñanza reside en aportar una sólida formación, desarrollando al máximo las capacidades intelectuales, afectivas, sociales y físicas de los alumnos. Su sistema educativo se impulsa en los principios de atención personalizada atendiendo a las experiencias necesarias en cada una de las edades y a la estimulación de las diferentes inteligencias, ayudando a integrar las aspiraciones en el marco real de posibilidades, sin olvidar los valores del esfuerzo y el afán de superación que consideran motores del éxito personal.

Grupo Sorolla está formado por un total de 4 centros privados, todos ellos con la certificación ISO 9001 de su Sistema de Calidad, de los que solo el centro Martí Grupo Sorolla está concertado, y que son los siguientes:

- El **Colegio Plurilingüe Martí Grupo Sorolla**, centro concertado que abarca todas las etapas escolares desde infantil hasta Bachillerato y PAU. Se ubica en el barrio de Malilla de la ciudad de Valencia.
- La **Devesa School de Carlet**, centro privado ubicado en la población del mismo nombre, que también abarca todas las etapas educativas e incluye ciclos de Formación Profesional.
- La **Devesa School de Elche**, centro privado que también comprende todas las etapas escolares desde infantil hasta Bachillerato y PAU y está ubicado en la localidad de Elche y también incluye ciclos de Formación Profesional.
- **Julio Verne School**, centro privado en el que también se pueden cursar todas las etapas escolares, se encuentra ubicado en la ladera oeste del Monte Vedat de Torrent.
- **Colegio Jardín**, centro concertado en el que también se pueden cursar todas las etapas escolares, excepto Bachillerato, además de ciclos formativos de Grado Medio, FP básica y existe un aula de Educación Especial, se encuentra ubicado en Valencia.
- **Centro CAJ-CETA**, centro concertado en el que se puede cursar ciclos medios y superiores (dos ciclos medios y uno superior) y también cursos de formación para el empleo y que se encuentra ubicado en Valencia

Todos los centros disponen de servicio comedor para sus alumnos excepto el centro CAJ-CETA. Grupo Sorolla también dispone de servicio de transporte para sus alumnos.

El Centro lo conforman personas que forman a personas. Por esta razón, convencidos de que en el ámbito de la educación, como en tantas otras facetas de la vida, la excelencia sólo se alcanza amando lo que uno hace, en este centro educativo cuenta con un profesorado verdaderamente apasionado de su labor pedagógica, capaz de transmitir su conocimiento con la dosis de motivación que necesitan quienes les escuchan.

Los datos sobre los centros del Grupo referentes a las parcelas y metros cuadrados construidos son los siguientes:

CENTRO	PARCELA EN M <sup>2</sup>	M <sup>2</sup> CONSTRUIDOS
SERVICIOS CENTRALES	650	650
JULIO VERNE	22000	12000
DEVESA CARLET	28270	15300
DEVESA ELCHE	11252	9186
MARTI GRUPO SOROLLA I Y II	4000 + 3050	4000 + 3050
COLEGIO ACADEMIA JARDÍN	2100 + 1450 (patio)	1310
CENTRO CAJ-CETA	1200	1200

La **Misión** de Grupo Sorolla está formulada como sigue:

*Nuestra Organización existe para satisfacer las necesidades de formación, crecimiento intelectual y desarrollo integral de las personas*

*Esta responsabilidad queremos afrontarla realizando nuestro trabajo de forma excelente y que el mismo se asocie a los valores de calidad, compromiso y profesionalidad. Mediante la innovación, la capacidad de adaptación y buscando la*

*Este documento ha sido descargado de la web del Club Excelencia en Gestión: [www.clubexcelencia.org](http://www.clubexcelencia.org)*



rentabilidad en el largo plazo conseguiremos aumentar nuestro prestigio al tiempo que creamos, mantenemos y mejoramos los puestos de trabajo

Al final del curso 16-17, el Grupo contaba con una plantilla de 304 personas (189 personas socias y 115 contratadas), siete centros escolares y un centro de gestión, que funcionan como 6 unidades (Martí Sorolla y Martí Sorolla II funcionan como una unidad). Los resultados académicos del Grupo en el curso 16-17 fueron los siguientes:

CENTRO	SECTOR	PRIMARIA	SECUNDARIA	BACHILLER	CICLOS	PAU
MARTI SOROLLA	Concertado	98,08				
MARTI SOROLLA II	Concertado		98,25	68,42		97,37
LA DEVESA SCHOOL- CARLET	Privado	100,00	91,49	75,00	90,00	100,00
LA DEVESA SCHOOL- ELCHE	Privado	100,00	94,44	77,27	100,00	100,00
JULIO VERNE SCHOOL	Privado	95,56	91,89	90,48		100,00
COLEGIO ACADEMIA JARDÍN	Concertado	72,00	75,00		88,10	
CAJ-CETA	Concertado				81,90	

Los resultados del Grupo en cuanto a número de alumnos totales y matrículas de alumnos privados son los siguientes:

CENTRO	SECTOR	2016/17	OBJETIVO 17/18	CURSO 17/18 (DATO A 01/04/18)
MARTI SOROLLA	Concertado	543	529	533
MARTI SOROLLA II	Concertado	366	379	348
COLEGIO ACADEMIA JARDÍN	Concertado	445	437	415
LA DEVESA SCHOOL- CARLET	Privado	626	652	630
LA DEVESA SCHOOL- ELCHE	Privado	726	755	781
JULIO VERNE SCHOOL	Privado	636	657	658
CAJ-CETA	Concertado	166	162	164
PRIVADOS	Privado	1988	2064	2069
CONCERTADOS	Concertado	1520	1507	1460
<b>TOTALES</b>	<b>TOTAL</b>	<b>3508</b>	<b>3571</b>	<b>3529</b>

CURSO	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17	2017/18
MATRÍCULAS PRIVADOS	1996	1823	1709	1736	1853	1988	2069

Como se puede observar en las matrículas de alumnos privados y en el número de alumnos (y se verá con más detalle en los criterios de resultados), la tendencia en los últimos años es creciente, lo que indica una recuperación y la sensación de que la crisis y los resultados negativos han quedado atrás, gracias al trabajo bien hecho y a la calidad de los servicios prestados. Todo esto a pesar de que la Conselleria de Educación de la Generalitat Valenciana ha disminuido los ratios en los centros concertados.

El Grupo Sorolla es proactivo en cuanto a la relación y colaboración con otros centros, principalmente a través de ACADE, pero también realizando acciones de benchmarking con otros Colegios como por ejemplo los colegios Liceo Sorolla y Zola de Madrid, Salliver de Málaga, Alauda de Córdoba, Mas Camarena de Valencia y Academia Cedes de Albacete.

Un elemento importante dentro del Grupo son las Becas a la excelencia académica ("Academic Scholarships" Grupo Sorolla). Estas Becas premian a jóvenes con buen expediente académico, reconociendo el esfuerzo y talento del alumnado. Esta iniciativa va dirigida a alumnado, tanto interno como externo a los Centros Escolares de Grupo Sorolla, que estén cursando 4º de Educación Secundaria Obligatoria (E.S.O.) en el momento de la solicitud. Entre los aspectos a valorar se encuentran: tener un Excelente Expediente Académico, la capacidad económica (nivel de renta, familia numerosa...) y el nivel de inglés.

## HITOS CLAVE HISTÓRICOS Y LOGROS ALCANZADOS

A mitad de los años 90 se empieza a hablar de "calidad" en Grupo Sorolla, tras detectar que en otros centros y colegios se ha iniciado un movimiento similar. Como consecuencia de la información recopilada tras la "investigación" realizada y de la posterior formación recibida se conforma el "Grupo de Calidad" en el ejercicio 96-97, que posteriormente se convierte en el área de calidad del Colegio. Dentro del plan estratégico 2000-2005 se incluye la definición y certificación de sistemas de gestión sobre la base de la norma ISO 9001 en los centros de la Cooperativa. Esto se traduce en la obtención de dos certificaciones ISO 9001 (una en un centro escolar y la otra en una instalación deportiva) en el ejercicio 2002-2003 y tras su consecución, y después de oír hablar de un nuevo Modelo que están implementando otros centros, denominado de Excelencia, se decide comenzar a trabajar en el Modelo E.F.Q.M.

En el ejercicio 2005-2006 se obtiene la certificación del Sello de bronce a la Calidad Europea y además se aumentan las certificaciones ISO 9001 al centro educativo de Elche y al centro deportivo de Onteniente, en el que además se obtiene la primera certificación ISO 14001.

En el ejercicio 2006-2007 se realiza una nueva auto-evaluación, se realiza la memoria de 400+ y se obtiene en 2007-2008 la certificación del Sello de excelencia 400+ con una puntuación entre 400 y 450 puntos. En el ejercicio 2009-2010 se renueva el sello 400+ con una puntuación entre 450 y 500 puntos. Finalmente, y tras años de un excelente trabajo y

de convertirse en un referente en el sector, en 2016 el Grupo Sorolla obtuvo el Sello 500+ como reconocimiento a su excelencia académica y de gestión empresarial.

Durante el curso 2010-2011 Grupo Sorolla ha recibido el premio Empresa de Servicios de la Cámara de Comercio de Valencia y el Premio Empresa Onda Cero Valencianos en La Onda. Tras 30 años de trayectoria empresarial, con estas distinciones la organización ha visto reconocida su labor por una enseñanza innovadora y de calidad.

Toda la organización trabaja orientada a la excelencia, como demuestra la obtención en el 2008 del sello a la excelencia Europea 400+ según el modelo EFQM, su renovación en 2010 con una puntuación superior a los 450 puntos y la obtención en 2016 del Sello 500+. Además se gestiona según la ISO 9001:2015 en todos sus centros y en la sede central.

Los centros de enseñanza de Grupo Sorolla son miembros fundadores del Club de Calidad de ACADE. Además, el Instituto de Calidad y Evaluación Educativa de la Comunidad Valenciana les ha acreditado como centros reconocidos tras haber superado satisfactoriamente las cinco fases del programa de Excelencia Educativa.

Comprometidos con la responsabilidad de ofrecer un futuro mejor, desde Grupo Sorolla se sigue trabajando dentro del modelo de la mejora continua, buscando el camino de la excelencia y aplicando la responsabilidad social de la empresa (RSE) en su gestión, tal y como queda reflejado en sus Memorias de Sostenibilidad. Se ha implantado en la organización un nuevo procedimiento estratégico PE 04 Responsabilidad Social, que define todas estas nuevas actuaciones en materia de Responsabilidad Social. Cada curso se realiza un estudio de relevancia y materialidad de toda la RSE desde dos perspectivas: la primera de los grupos de interés y la segunda desde la estrategia de la empresa.

## RETOS Y ESTRATEGIA

Grupo Sorolla es una organización que tiene más de treinta años de antigüedad. En los últimos años ha continuado realizando un esfuerzo importante en gestionar su crecimiento, lo que ha permitido continuar aumentando su tamaño y en este momento existe un proyecto para un nuevo centro (Colegio Malilla) que permitiría seguir creciendo al Grupo. Como explicitaba el anterior lema este crecimiento se ha orientado tanto "hacia fuera" como "hacia dentro", destinando importantes energías al desarrollo de la estructura, la organización interna y la gestión de las personas. Todos estos caminos se han recorrido en un entorno especialmente adverso, inmersos desde el 2007 en una coyuntura económica y social muy desfavorable que, obviamente, tuvo su impacto en la empresa y en sus planes de crecimiento, contribuyendo en general a ralentizarlos durante ese periodo, aunque sin afectar gravemente a su desarrollo.

Para todo este desarrollo ha sido fundamental el desarrollo de estrategias adaptadas a las circunstancias de cada época, desde los primeros planes desarrollados antes del año 2006, pasando por el anterior Plan Estratégico 2006-2010 y el último, que ha sido la base de la recuperación en todos los ámbitos del Grupo, que comprendía el período 2012-2015 y que ha continuado con el nuevo Plan, que ha recogido los frutos del buen trabajo realizado en los años anteriores.

Para abordar el Plan actual fue determinante tener en cuenta el contexto económico general de crisis del que venía el Plan anterior y que implicó durante muchos años un entorno desfavorable en el que estaba inmersa toda la sociedad, pero teniendo en cuenta que el Grupo venía de una fase de crecimiento que era necesario organizar y estructurar.

Todo el PE 2016-20 parte de la Visión del Grupo como elemento central desde el que se despliegan las estrategias.

### Visión

Grupo Sorolla busca ser un **referente en la gestión** de centros

- Actuando siempre en base a los valores de la organización y con carácter cooperativo.
- Persiguiendo la eficiencia en sus decisiones y actos, equilibrando permanentemente la capacidad y los recursos
- Conseguir generar riqueza año tras año, será la mejor garantía de continuidad, firmeza y solidez de la organización
- Buscando una inserción permanente en su entorno más cercano de forma que el sentido de "utilidad" esté presente en nuestros centros de trabajo.

Grupo Sorolla quiere asegurar una posición de **liderazgo** como organización:

- Mediante el trabajo de las personas que la integran.
- A través de nuestros valores y sistemas de gestión de forma participativa.
- Integrado en la vida diaria la cultura de la mejora continua y la innovación constante.
- Siendo receptiva con el entorno educativo, deportivo, empresarial y abierto a la diversidad.
- Incorporando a sus valores un sentido de servicio a la sociedad.

Grupo Sorolla tiene una vocación de **perdurar en el largo plazo** pero sin perder nunca el impulso:

- Para ello debemos conseguir que el compromiso entre la empresa y las personas sea fuerte pero también bilateral.
- Un mundo mejor precisa la mejor formación, el futuro forma parte de nuestro trabajo cotidiano y en el estamos ya trabajando.

El Plan se encuentra soportado por dos pilares básicos y un lema que resume la filosofía del plan y de la organización en este periodo, que se traducen en cuatro ejes Estratégicos Centrales que a su vez se despliegan en 21 Objetivos y un amplio conjunto de Acciones Estratégicas asociadas a los mismos, a las que se asocian indicadores y objetivos que permitan medir su evolución y su desempeño.

Lema: Desplazando el horizonte. Se ha elegido este lema por las ideas que subyacen (actitud proactiva, esfuerzo, técnica, ver más lejos, ver más cosas y ver cosas más complejas).

Pilares de la estrategia

- **Diferenciación:** hay que seguir profundizando en lo realizado en los objetivos estratégicos 2015-2016. Hay que diferenciar cada centro de trabajo empezando por reconocer los dos sectores del mismo (centros privados y centros concertados) potenciando lo que nos une pero sin intentar homogeneizar, de forma absoluta. Además hay que identificar a la competencia más próxima para superarla en los aspectos que interesan en cada centro (no hace falta que sea en todos)
- **Personas y modelo cooperativo:** Hay que profundizar y explotar nuestro modelo de gestión cooperativo, (somos la cooperativa de enseñanza de más socios de la Comunidad Valenciana), eso hace que las personas puedan adquirir la condición de protagonistas en la consecución de la estrategia y del desarrollo de la organización.

Ejes estratégicos:

- Eje personas (relacionado con pilar personas y cooperativismo)
- Eje estructura y organización (relacionado con ambos pilares)
- Eje producto (relacionado con pilar diferencia del grupo)
- Eje soporte (relacionado con ambos pilares).

**OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

Los objetivos estratégicos del plan 2016-2020 por ejes son los siguientes:

**Eje personas:**

- A.1. Compromiso con las personas
- A.2. Compromiso de las personas
- A.3. Resultados de los compromisos

**Eje estructura y organización**

- B.1. Modelo cooperativo excelente
- B.2. Proactividad legislativa
- B.3. Resultados colectivos
- B.4. Comunicación interna
- B.5. Gestión excelente
- B.6. Concentración y especialización

**Eje producto**

- C.1. Diferencias implantadas
- C.2. Diferencias nuevas
- C.3. Resultados académicos
- C.4. Gestión innovación educativa
- C.5. Gestión productos innovación
- C.6. Implantación productos nuevos
- C.7. Comunicación cliente

**Eje soporte**

- D.1. Soporte económico
- D.2. Soporte financiero
- D.3. Soporte centros escolares
- D.4. Soporte alianzas
- D.5. Soporte marca

AMENAZAS	AFRONTAR
1 Política Retributiva obsoleta	Proyecto de PR, acorde a responsabilidades y mercado.
2 PERSONAS: cambios en la política de contratación, RETA jubilación (vida laboral)...	
3 ADMINISTRATIVAS: desarrollo autonómico LOMCE. Titulaciones profesorado/beginnaturas. Más horas, diversificación del 4ºESO	ADMINISTRATIVAS: mejorar la empleabilidad de los socios para poder afrontar los diferentes cambios político-educativos.
1 Control administración	Prever riesgos
1 POLÍTICAS ESTATALES: derogación de la LOMCE y ???	
1 ADMINISTRATIVAS: mayor fiscalización de la administración educativa tanto en centros concertados como privados.	ADMINISTRATIVAS: mayor ajuste a las exigencias administrativas tanto en concertada como en privado
1 SUBVENCIONES: falta de dinero público para cometer los compromisos	SUBVENCIONES: crecimiento en concertada y aumento en la rentabilidad en la privada.
2 Adquirir/obtener compromisos (concertado)	información y seguimiento
2 Nuevas regulaciones en el marco jurídico	
2 Indeterminación del paradigma educativo	
1 bajada natalidad	Mejora propuesta. Planes y formación captación y fidelización
1 Reducción clientes potenciales	
1 Disminución de la natalidad	Información y seguimiento
2 Concertados a precios públicos	Investigación y rediseño
3 todo el sector muy activo y enfocado a la fidelización y captación	Investigación y rediseño producto, enfoque organización más comercial "Elivar" nuestro posicionamiento ("5 estrellas")
3 Aumento de la competencia	
2 Entrada de los C. Concertados en el sector privado	"Elivar" nuestro posicionamiento ("5 estrellas")
2 Mucha visibilidad de nuestra competencia, privada y concertada.	Mejora en la organización de eventos y poner en valor lo que hacemos.
2 Competencia pública y concertada	Orientar posicionamiento alto centros
2 Mucha oferta educativa cada vez más visible	
2 Centros concertados "en marcha"	
2 Competencia de los concertados	
2 Competencia inquietas	
2 Competencia	
2 Ranking (Resultados académicos)	mejora de los mismos y complementos que sumen Metodología adecuada y profesorado competitivo. Cuestionar nuestros proyectos orientados a alumnos excelentes además de felices (equilibrado).
2 Centros de la competencia con mejores resultados	PRUEBAS EXTERNAS: desarrollar los procedimientos necesarios para superar con éxito las pruebas externas
2 PRUEBAS EXTERNAS: formalización de las pruebas externas al finalizar las etapas	
4 oferta poco diferenciada	Investigación y rediseño
4 Nuestros elementos diferenciadores obsoletos	Nuevos elementos que nos diferencien
4 Demanda bajísima sistema público	
4 Volubilidad de la demanda	
4 Situación económica cliente (más en unas zonas que otras)	Mejora de nuestro producto al mejor precio posible
4 Recuperación lenta de la economía familiar	
5 Pérdida de prestigio en la educación	
1 Cambios políticos	Sanameinto financiero CS
1 cambios políticos	diversificar
1 POLÍTICAS AUTONÓMICAS Y LOCALES: cambio político hacia partidos más beligerantes con la escuela privada	
1 Declive clases medias Comunidad Valenciana	Ampliar titulaciones extranjeras
2 Incremento centros sistema extranjero	Política selección y formación idiomas
2 estancamiento economía	Mejora propuesta. Planes y formación captación y fidelización
2 CS	analizar y valorar
2 ECONÓMICAS: mayor presión fiscal?	
2 Lobbies en la financiación	

Todos estos objetivos se desarrollan a través de 37 acciones estratégicas, cada una de ellas relacionada con uno o más objetivos estratégicos.

Todo el Plan parte de análisis PEST y PORTER y un posterior análisis DAFO y CAME (ver figura anterior) y de los Factores Críticos del Grupo, que son:

- Matrícula
- Personas
- Opinión del cliente

**MERCADOS, SERVICIOS OFRECIDOS Y CLIENTES**

El mercado en el que el Grupo desarrolla sus servicios es, en principio la Comunidad Valenciana, pero centrado en las localidades en las que tiene los centros y todas las localidades que por su cercanía son potenciales "emisores" de clientes hacia los centros. Las localidades son **Valencia, Elche, Torrent y Carlet**.

El perfil medio de las familias que llevan a sus hijos a cualquiera de los centros del Grupo Sorolla se corresponde principalmente con personas de clase media-alta, con una gran preocupación por conseguir una excelente educación para sus hijos, siendo en general familias de nivel sociocultural alto, la gran mayoría con estudios universitarios y que tiene como objetivo que sus hijos continúen sus estudios en la Universidad y alcancen un alto nivel académico y en otro ámbitos como los idiomas. Los clientes valoran el proyecto académico de los centros del Grupo, sus instalaciones y la calidad de la enseñanza ofrecida. Es importante mencionar que el gasto medio por alumno en los centros del Grupo es de aproximadamente 5.400 €. En el caso de los alumnos de los ciclos de Formación Profesional, el nivel socioeconómico es similar, especialmente en los ciclos privados, aunque el perfil competencial es algo menor que el de los alumnos de la formación de Primaria a Bachiller.

El entorno externo en que está inmersa la organización puede resumirse de la siguiente forma, tal y como quedó reflejado en su análisis PEST del Plan Estratégico en vigor:

- Factores Político-Legales:
  - ➔ Los Cambios Políticos son los que se espera que tengan mayor incidencia. La opinión es que afectarán más al sector que a la empresa, aunque sin grandes diferencias
  - ➔ Por el contrario se estima que la Legislación referida al medio ambiente, a protección del consumidor y a la RSE será la que menos impacto tendrá en el sector y en la empresa
  - ➔ No se destacan Amenazas ni Oportunidades especialmente en este factor. Es curioso que todos los ítems se puntúen en la zona media menos la RSE que tiende un poco más a la oportunidad.
- Factores Económicos:
  - ➔ Se valora como relevante el Ciclo económico y la Demanda. Lo que tiene más importancia al ser el nuestro un producto de coste elevado
  - ➔ Se constata que nuestros costes son poco dependientes de otros factores ajenos a los de las personas, por ello se les otorga menos valoración. Los energéticos ocuparían una posición intermedia
  - ➔ Los factores relevantes, el Ciclo económico y la Demanda, se consideran una Oportunidad entendiendo que el ciclo será favorable en los años que abarca el PE y la Demanda se verá afectada por los factores políticos
- Factores Socio-Culturales:
  - ➔ La Demografía y la Renta Disponible se configuran como los factores predominantes
  - ➔ Cambios en la actitud frente al consumo, en el papel de la mujer y el trabajo o los sindicatos se valoran como menos importantes
  - ➔ Claramente la evolución demográfica se configura como una Amenaza en los próximos años. No así el otro factor importante que era la Distribución de la Renta
- Factores Tecnológicos:
  - ➔ El desarrollo, la disponibilidad de la tecnología y su velocidad de transmisión son los factores destacables, con mayor importancia

- ➔ El equipamiento, los procesos productivos y las tecnologías convencionales se consideran factores poco notables
- ➔ Los cambios productivos y sociales producidos por la introducción de la tecnología (innovación) se puntúan claramente como Oportunidades para la empresa, no así para el sector

Todo esto implica que estemos en un entorno cambiante, menos estable y más agresivo que hace una década, aunque en un momento de cierta recuperación económica en los últimos tiempos, lo que supone que las estrategias y las acciones han cambiado en estos últimos años, en los que la economía está permitiendo un respiro a las empresas de todo tipo y en especial al sector educativo.

Las Oficinas de Servicios Centrales son unas instalaciones de más de 600 m2 situadas en la ciudad de Valencia. Dentro de las mismas se encuentran las áreas que dan apoyo y servicio a todas las empresas y centros de Grupo Sorolla, entre las que se encuentran: Finanzas y Administración, Compras, Calidad, Desarrollo de personas, y Marketing y Comunicación.

En estas oficinas también se encuentran los departamentos de Innovación Educativa y de Innovación Tecnológica (este último dentro del Área de Sistemas), que garantizan a los Centros Escolares del Grupo el conocimiento de las últimas investigaciones pedagógicas y tecnológicas de éxito y su posterior desarrollo e implantación en las aulas.

Tal y como se ha indicado anteriormente, el Grupo Sorolla ofrece en todos sus centros todas las etapas de enseñanza desde los 3 a los 18 años:

- Educación Infantil: de 3 a 5 años
- Educación Primaria: de 6 a 11 años
- Educación Secundaria Obligatoria: de 12 a 15 años
- Bachillerato: de 16 a 18 años

Además dispone de servicios complementarios, como comedor y rutas y actividades extraescolares, como actividades deportivas, música, etc., que serán detalladas más adelante.

Los principales centros competidores de cada uno de los centros del Grupo son los siguientes, identificados en el último estudio de la competencia realizado:

**Competencia de Julio Verne School:**

- Internacional Levante
- Ausias March
- Mas Camarena

**Competencia de La Devesa School-Carlet:**

- British Alzira
- Colegio La Purísima de Alzira
- María Inmaculada de Carcaixent

**Competencia La Devesa-School Elche:**

- Newton
- San Alberto Magno
- Las Jesuitinas

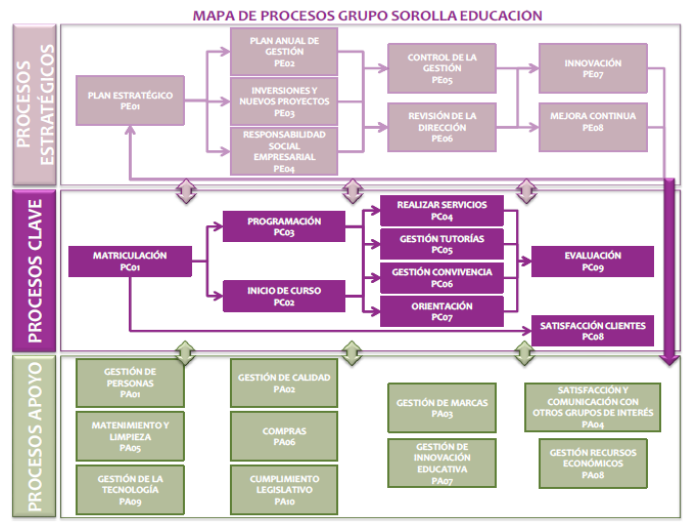
La competencia de los dos centros Martí Sorolla, el Centro Academia Jardín y el Centro CAJ-CETA son los 3 centros públicos del distrito (Matéu Cámara, Fernando de los Ríos y Pablo Neruda) y en distritos colindantes está el Colegio Salesianos San Juan Bosco y el Colegio British School of Valencia

Existe un estudio de la competencia realizado en el año 2017 en el que se ha analizado toda la competencia en las distintas áreas y poblaciones en las que desarrollan su actividad los distintos centros del Grupo

**CADENA DE VALOR (PROCESOS OPERATIVOS, PARTNERS Y PROVEEDORES)**

La cadena de valor del Grupo y de cada uno de los Colegios está representada en el mapa de procesos, revisado y actualizado en 2017, dentro del marco de la adaptación del Grupo a la Norma ISO 9001:2015 y de los cambios organizativos y de gestión dentro del Grupo, que aparece al lado de estas líneas y que está incluido en los Anexos de esta Memoria. Los procesos clave determinan la cadena de valor, ya que conforman el conjunto de procesos enfocados al cliente y a los demás grupos de interés relevantes y que agregan valor a los servicios prestados a los clientes del Grupo. Además, están definidos los procesos estratégicos y los procesos de apoyo, que soportan todos los anteriores.

Los procesos y subprocesos clave (también denominados operativos) están formalizados en los correspondientes documentos, identificados en el mapa.



El Grupo Sorolla es pionero en el uso de nuevas tecnologías aplicadas a la educación y a la gestión de los centros. El Grupo dispone de Intranet (hemos migrado hace algunos años a Sharepoint con el nombre propio de Metaverso, con una gran mejora en la funcionalidad de la misma) y un programa de gestión de centros que utilizan los mejores colegios del país (Esemtia). Además hemos implantando el proyecto Digital Tools aplicado a las NNTT (que sigue plenamente vigente y activo) del que ha supuesto un gran impulso en este ámbito tanto en los centros como para los alumnos y familias. Finalmente, Grupo Sorolla ha sido reconocido como Show Case, seguimos teniendo entre nuestro profesorado un volumen importante de casos de éxito, reconocidos por Microsoft como MLC que dedican parte de su tiempo a la formación de profesorado de otros centros, recientemente uno de nuestros profesores ha sido elegido entre todos los de Europa para un viaje de investigación de NNTT a Singapur donde ha compartido experiencias con profesorado de todo el mundo. Por todo ello, se puede afirmar que los Colegios de Grupo Sorolla Educación son un referente en el mundo educativo en el uso de las TICs y las metodologías más innovadoras.

Los proveedores clave para el Grupo Sorolla son los siguientes (a los que se envía una encuesta de satisfacción de forma periódica):

- FLOPS
- THERESIA



- COORDINA
- AUVACA
- COLEVISA
- MICROAMBIENTE
- MICROSOFT
- ESSEMTIA
- IECISA

## ESTRUCTURA DE GESTIÓN Y ACTIVIDADES DIRECTIVAS

Se considera líderes formales de la organización a los miembros del equipo directivo, del consejo rector de la cooperativa y a los mandos intermedios (que son todas aquellas personas de la organización que tienen equipos a su cargo). También consideramos líderes, aunque a niveles informales, a los tutores de los centros educativos, que son el factor determinante en la relación con nuestros principales clientes (alumnado y responsables familiares, desde ahora RRF). En la actualidad hay alrededor de 50 entre rectores, directivos y mandos intermedios.

Todos los líderes son evaluados por los grupos de interés con los que interactúan frecuentemente (clientes, personas, aliados y proveedores) a través de las encuestas.

La composición de los distintos órganos y Comités de la organización es la siguiente:

- Consejo Rector formado por el Presidente, Vicepresidente, Secretario, y cuatro vocales elegidos democráticamente por los socios, en el sistema de elección hay representantes de todos los centros de trabajo del Grupo.
- Consejo rector ampliado formado por el Consejo Rector más los suplentes del Consejo Rector. Los suplentes varían si se producen dimisiones y/o bajas.
- Consejo de Dirección formado por el Dirección General y de Calidad, elegido por Rector, Dirección Financiera, DdPP, MK y Comunicación externa y Coordinación centros escolares privados y Coordinación centros escolares concertados. El Consejo de Dirección coincide con el Equipo Directivo.
- Consejo de Dirección ampliado formado por el Consejo de Dirección y los Directores de los centros escolares, que se reúne una vez al mes.
- Los Comités de RSE y Calidad tienen los mismos componentes del Consejo de Dirección.
- El Comité Social es un Órgano consultivo que asesora al Consejo Rector formado por la Presidencia del Comité, Secretaría del Comité y tres vocalías, asesorados siempre por la Dirección DdPP. La Presidencia del grupo asiste a todas las reuniones.
- Comité de Valoración formado por 2 personas de Dirección, dos personas del Consejo Rector y dos personas elegidas democráticamente por los socios, asesoradas siempre por la Dirección DdPP.
- El Comité de Recursos está dedicado a resolver los recursos en materia societaria y está formado por cuatro miembros, dos elegidos por la asamblea y dos miembros de reconocido prestigio del mundo cooperativo.

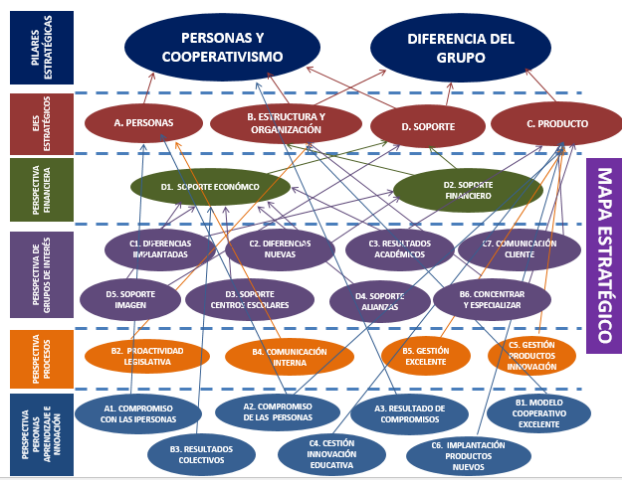
Se están poniendo en marcha dos nuevos Comités:

- Comité de Conducta formado por la Responsable de Función de Cumplimiento, una persona de reconocido prestigio dentro del Grupo, un técnico de DdPP, un técnico de Administración y Gestión y Presidente del Comité Social
- Comité de Cumplimiento, formado por la Responsable de Función de Cumplimiento, un técnico del Área de Sistemas, un técnico de DdPP, un técnico de Administración y Gestión y Presidente del Comité Social

Los valores del Grupo Sorolla son:

- La PROFESIONALIDAD.
- La INNOVACIÓN
- El COMPROMISO, buscando que sus acciones contengan estas condiciones de forma primordial.

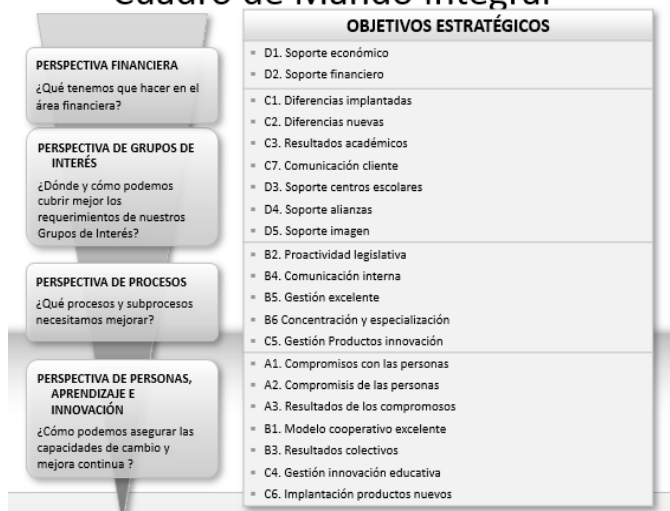
La COMUNICACIÓN, el APRENDIZAJE, la ESTABILIDAD y el PRESTIGIO son otros valores que también perseguimos en nuestras actuaciones.



El despliegue de las estrategias es realizado a través de un mapa estratégico (ver figura superior) y de un Cuadro de Mando Integral que determina, para cada uno de los objetivos estratégicos del Plan, el conjunto de indicadores y los responsables de su gestión (ver figura de la derecha).

Esta es también nuestra manera de entender la Responsabilidad Social de nuestra empresa y de las personas que pertenecemos a ella, y nos sentimos orgullosos cuando logramos que estos valores destaquen en nuestro quehacer cotidiano.

## Cuadro de Mando Integral



---

# AGENTES FACILITADORES







Título		Descripción	Evidencias	Resultados clave vinculados
<b>1a1</b>	Definición y comunicación de la misión, visión, valores y políticas de calidad, medioambiente y RSE	Los líderes han definido y revisado las diferentes versiones de la MVV, así como las políticas (calidad, ambiental y RSE) y las comunican desde sus inicios. La MVV actuales, fueron definidas y aprobadas en el marco del PE anterior y están expuestas en los centros junto con las políticas cuya primera versión es de 2002 (calidad), han sido revisadas varias veces y son conocidas por el personal. La Misión de Grupo Sorolla está también en la web	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ MVV revisadas por última vez en 2016</li> <li>➤ Políticas de calidad, medioambiente y RSE revisadas cada curso en la revisión por dirección</li> <li>➤ MVV y políticas expuestas en los centros y en la web</li> <li>➤ Comunicación de MVV y políticas en presentaciones</li> <li>➤ Memoria RSE expuesta en la web</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Procesos PE 01, 02, 04, 06, PA 02</li> <li>● Indicadores AS1, AS2a-b, AS2e</li> </ul>
<b>1a2</b>	Promoción de los valores de la empresa, comportamiento ético y actuación como modelo de referencia	Los líderes promocionan interna y externamente los valores y principios mejorando la reputación de la empresa en el entorno en el que opera. La publicación de las Memorias RSE ha mejorado su imagen y reputación y el nuevo proceso de cumplimiento legislativo mejora el comportamiento ético	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Presentaciones de los líderes a los GIs externos</li> <li>➤ Percepción de la empresa por los GIs externos</li> <li>➤ Sesiones de coaching para directivos y centros</li> <li>➤ Memoria RSE en la web</li> <li>➤ Proceso cumplimiento legislativo y Código ético</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Procesos PE 01, 02, 04, 06, PA 02, 10</li> <li>● Indicadores A1-3, AC1-2, AS1, AS2e, AS3-8, SE13</li> </ul>
<b>1a3</b>	Desarrollo de cultura de liderazgo compartido y revisión de la eficacia del liderazgo	Los líderes promueven la asunción de responsabilidades a lo largo de todos los niveles, evaluando el desempeño competencial de las personas y revisando la eficacia del liderazgo con dicha evaluación y con los resultados del cuestionario de clima	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Evaluación competencias directivas. Informe anual</li> <li>➤ Resultados de encuestas de clima</li> <li>➤ Comités (RSE, Calidad, Social, etc.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Procesos PE 01, 02, 04, PA 01</li> <li>● Indicadores AS1, AS1a-e, AS2, AS2a-i, AS4-6, SE13</li> </ul>
<b>1b1</b>	Definición del conjunto de resultados para gestionar la empresa y las expectativas de GIs clave	Los líderes han implementado un conjunto de más de 100 indicadores y un CMI con más de 30 indicadores, ambos creados para el anterior PE y revisados por última vez en 2017	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Cuadro de indicadores</li> <li>➤ CMI</li> <li>➤ Revisión periódica de los indicadores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Procesos PE 01, 02, 03, 06</li> <li>● Indicadores del Grupo Sorolla</li> </ul>
<b>1b2</b>	Desarrollo, revisión y mejora del sistema de gestión	La Dirección de Grupo Sorolla ha implementado y certificado un sistema de gestión según la Norma ISO 9001 con la inclusión de requisitos de ISO 14001, basado en procesos, que es revisado anualmente	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Sistema ISO 9001:2015</li> <li>➤ Requisitos ISO 14001</li> <li>➤ Sello EFQM 500+ en vigor</li> <li>➤ Revisión por la Dirección</li> <li>➤ Mapas de procesos</li> <li>➤ Cuadro indicadores y CMI</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Procesos PE 01, 02, 03, 06, 08</li> <li>● Indicadores del Grupo Sorolla</li> </ul>
<b>1b3</b>	Revisión y evaluación de los resultados para obtener mejoras en el rendimiento y beneficios para sus GIs	La Dirección de Grupo Sorolla realiza un seguimiento de los resultados de gestión y revisa anualmente los resultados finales obtenidos en la reunión de revisión del Sistema, donde se fijan los nuevos objetivos y en la revisión del PE a principios del año, cuando se establecen las nuevas líneas	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Cuadros de indicadores y CMI revisados por Dirección</li> <li>➤ Reunión de revisión del Sistema por la Dirección</li> <li>➤ Revisiones anuales del PE en vigor 2016-20 y seguimiento periódico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Procesos PE 01, 02, 03, 06</li> <li>● Indicadores del Grupo Sorolla</li> </ul>
<b>1b4</b>	Generación de confianza en los GIs a través de la gestión de los procesos y los posibles riesgos	Los elementos que generan la mayor confianza en los GIs son: <ul style="list-style-type: none"> <li>● Resultados académicos de los últimos años</li> <li>● Reconocimientos y certificaciones</li> <li>● Resultados de RSE publicados</li> <li>● Transparencia de la organización</li> <li>● Solidez financiera</li> <li>● Modelo Educativo Grupo Sorolla y otros elementos innovadores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Certificados ISO 9001 y Sello EFQM 500+ en vigor</li> <li>➤ Información en la web (transparencia y RSE)</li> <li>➤ Modelo Educativo propio</li> <li>➤ Cumplimiento legislativo</li> <li>➤ Colaboración permanente y encuestas de GIs</li> <li>➤ Reuniones del CD y CR</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Procesos PE 01, 02, 03, 04, PC 08, PA 02-S4, PA 04, 07, 10</li> <li>● Indicadores A1-3, AC1, AC1a-e, AC2, AC2a, AS3, AS5-8, CE2, 3</li> </ul>
<b>1c1</b>	Implementación de herramientas para la comprensión y anticipación de las necesidades y expectativas de los GIs	Los líderes de Grupo Sorolla mantienen una relación fluida y constante con todos los GIs clave (alumnos, familias, empleados, proveedores, aliados, entorno) por	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ PE y planes anuales</li> <li>➤ Reuniones frecuentes con asociaciones sectoriales, aliados, proveedores, alumnos y familiares</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Procesos PE 01, 02, PC 08, PA 04</li> <li>● Indicadores A1-3, AC1, AC1a-e, AC2, AC2a, AS1, AS1a-e,</li> </ul>

Título		Descripción	Evidencias	Resultados clave vinculados
		medio de reuniones, presentaciones, encuestas, etc., que permiten conocer sus necesidades y expectativas y anticiparse a algunas de ellas. Esta información es utilizada para la definición del PE	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Charlas, ponencias y presentaciones realizadas</li> <li>➤ Encuestas a GIs</li> <li>➤ Colaboración con otros centros (Global Learning)</li> </ul>	AS2, AS2a-i, AS3-8, SE13
<b>1c2</b>	Actuación ética y transparente, asegurando la actuación responsable de la empresa	Los líderes y en especial la Dirección son éticos y transparentes en la gestión, garantizando la ética y responsabilidad de sus actuaciones a través del cumplimiento de las políticas de la empresa y de la legislación aplicable, así como de su Misión, promoviendo el cumplimiento de principios éticos y de sus Valores	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Políticas de calidad, medioambiente y RSE</li> <li>➤ MVV</li> <li>➤ Memoria RSE en la web</li> <li>➤ Cumplimiento legislativo</li> <li>➤ Participación de líderes en asociaciones, colaboración con centros, benchmarking</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Procesos PE 01, 02, 04, PA 01, 10</li> <li>● Indicadores CE8-10, AC1, AC1a-e, AC2, AC2a, AS1, AS1a-e, AS2, AS2a-i, AS3, SE13, SIM1-6, SEQ1, SE8-12</li> </ul>
<b>1c3</b>	Participación junto a grupos de interés en actividades en beneficio de la sociedad	Grupo Sorolla promueve participación de personal, socios y en algún caso, de alumnos, partners, etc. en actividades en beneficio de la sociedad como donaciones o actividades coordinadas por asociaciones con las que colaboramos. Se han realizado numerosas actividades en los últimos años, recogidas en las Memorias RSE	<p>Las colaboraciones más destacadas en el curso anterior son (existen otras realizadas por cada centro):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Convenio con Casa Caridad</li> <li>➤ Construcción de 19 viviendas en India</li> <li>➤ 3º Gala de Investigación contra la Leucemia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Procesos PE 01, 02, PC 08, PA 04</li> <li>● Indicadores CE8-10, CE12, SIM4-5</li> </ul>
<b>1d1</b>	Creación de una cultura de implicación, pertenencia, compromiso, mejora continua e innovación	Los líderes han creado una cultura enfocada hacia la mejora continua y el compromiso a través de la MVV, las políticas el PE, los documentos internos de la organización y todo el esquema ISO de gestión de los procesos	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ PE y planes de gestión</li> <li>➤ Aplicación de MVV</li> <li>➤ Esquema de procesos y documentos implantado</li> <li>➤ Equipos de mejora</li> <li>➤ Innovación en procesos educativos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Procesos PE 01, 02, 03, 06, 07, 08, PA 02</li> <li>● Indicadores AS1c-d, AS2, AS2a-h, AS4, AS5a-b, SEQ5</li> </ul>
<b>1d2</b>	Apoyo y reconocimiento al personal por parte de los líderes	Los líderes apoyan al personal a conseguir los resultados, por medio de la evaluación competencial y de los resultados de las áreas a las que pertenecen. El reconocimiento está asociado al desempeño realizado	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Evaluación competencial</li> <li>➤ Encuesta de clima</li> <li>➤ Reconocimientos frecuentes realizados</li> <li>➤ Nueva política retributiva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Procesos PE 01, 02, PA 01</li> <li>● Indicadores AS1, AS1b, AS2c, e</li> </ul>
<b>1d3</b>	Fomento de la igualdad de oportunidades y la diversidad	La Dirección se ocupa de que no exista discriminación en la selección, formación, desempeño, remuneración, reconocimiento, etc. basándose en sus Valores, reflejándolo en la Memoria RSE y cumpliendo la legislación	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Valores de Grupo Sorolla</li> <li>➤ Memoria RSE</li> <li>➤ Procesos definidos para la Gestión de RRHH</li> <li>➤ Cumplimiento legislativo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Procesos PE 01, 02, PA 01, 04, 10</li> <li>● Indicadores AS1, AS1a-f</li> </ul>
<b>1e1</b>	Demostración de flexibilidad y de capacidad de decisión acertada basada en información relevante y en la experiencia y conocimientos de los líderes	La Dirección trabaja en la gestión del cambio desde que se implantó el Sistema ISO, haciendo que la organización mejore y evolucione hacia una mejor gestión, consiguiendo minimizar los problemas derivados de la crisis mediante decisiones adecuadas que han permitido su sostenibilidad y crecimiento actual	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ PE y planes anuales de gestión</li> <li>➤ Cambios en el sistema ISO y mejoras en el modelo de gestión</li> <li>➤ Mejora continua de la "cartera" de servicios</li> <li>➤ Adquisición de nuevos centros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Procesos PE 01, 02, 03, 06, 07, 08, PC 04, 03, PA 02</li> <li>● Indicadores del Grupo Sorolla</li> </ul>
<b>1e2</b>	Gestión eficaz del cambio basada en información procedente del esquema de procesos	La Dirección lleva implantando una gestión ISO por procesos desde 2002, con indicadores asociados a los mismos que permiten medir su rendimiento y rendimiento y evolucionar de forma correcta	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Cuadro indicadores y CMI</li> <li>➤ Mapa de procesos revisado en 2017</li> <li>➤ Sistemas ISO 9001 y Sello EFQM 500+</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Procesos PE 01, 02, 03, 04, 06, 07, PC 04, PA 02</li> <li>● Indicadores del Grupo Sorolla</li> </ul>
<b>1e3</b>	Implicación en el cambio de los GIs clave para garantizar el éxito sostenido de la empresa	La implicación en la empresa de algunos aliados y proveedores (p. ej. Microsoft) ha sido clave para apoyar el cambio que ha permitido a Grupo Sorolla alcanzar el nivel actual	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Proyectos conjuntos con aliados y proveedores</li> <li>➤ Encuestas a GIs externos</li> <li>➤ Implicación organizaciones aliadas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Procesos PE 01, 02, 03, PC 08, PA 04</li> <li>● Indicadores AC1, AC1a-e, AC2, AS3-8, SIM4, 5</li> </ul>

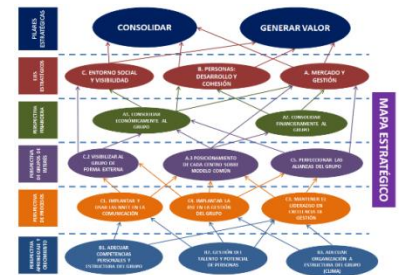
## 2. ESTRATEGIA

Para Grupo Sorolla la estrategia (formalizada en el Plan Estratégico) es el elemento central de la gestión y está enfocada y orientada hacia los grupos de interés clave de la organización, que son las familias y tutores del alumnado de todas las actividades de los centros escolares, el propio alumnado, el personal de los centros (docente y no docente) y de los servicios centrales, los aliados y proveedores, la administración educativa y el entorno social de cada uno de los centros. Las necesidades y expectativas de los grupos de interés de Grupo Sorolla se recogen mediante una gran cantidad de "puntos de escucha" creados para ello, entre los que destacan las encuestas realizadas a alumnos, familias, aliados, proveedores y personal, que permiten conocer la opinión y grado de satisfacción de la relación con la organización en general y los centros en particular. Además, existen otros mecanismos igual de importantes que proporcionan información relevante como son las reclamaciones y sugerencias de clientes, las reuniones periódicas y frecuentes con alumnos y familias, las jornadas de puertas abiertas, la asistencia a reuniones con asociaciones y con la Administración educativa, las reuniones con los aliados y proveedores o los encuentros con otros centros punteros de dentro y fuera de la Comunidad Valenciana.

Además, Grupo Sorolla elabora anualmente un informe de análisis de mercado y de la competencia, con objeto de revisar las estrategias y políticas del Grupo, si fuera necesario. Este análisis es una de las fuentes principales para el diseño y elaboración del siguiente Plan Estratégico, una vez finalizado el anterior ciclo estratégico. Las fuentes utilizadas para la recopilación de información, que realiza el Área de marketing y comunicación, incluye información de fuentes estadísticas, de las administraciones públicas, prensa escrita, internet, investigaciones realizadas por el personal, etc. Además, se dispone de una base de datos sobre poblaciones en las que la empresa pueda tener una actuación potencial y se tienen datos de población (edad, proyecciones de número de habitantes), de la competencia, de precios y de clientes potenciales. Las bases de datos se actualizan periódicamente aprovechando los contactos habituales con las autoridades de diferentes poblaciones o incluyéndose informaciones proporcionadas por la prensa o medios especializados.

Por otro lado, el sistema de control de gestión implementado en el Grupo y en los centros proporciona la información interna necesaria para la elaboración, revisión e implementación de los Planes Estratégicos. Además de un amplio conjunto de indicadores que proporcionan información acerca del funcionamiento de todos los procesos y de la gestión realizada por cada centro, existe un CMI con unos 100 indicadores que vincula los objetivos estratégicos con una serie de indicadores clave para el centro, que nos permiten verificar el cumplimiento de las estrategias definidas y son el punto de partida para las siguientes. Un extracto del contenido del CMI aparece dentro del apartado de anexos de esta memoria.

Con toda esta información, y con los Factores Clave de Éxito definidos por la Dirección del Grupo y revisados al principio de cada ciclo de planificación estratégica, la Dirección elabora (o revisa) los análisis previos realizados para la elaboración y revisión del Plan Estratégico en cada ciclo anual. Para el último Plan Estratégico se realizó un exhaustivo análisis del entorno que se tradujo en un análisis PEST, un análisis de Porter y, finalmente un DAFO y un CAME que conforman uno de los elementos centrales del Plan Estratégico en vigor. El último DAFO y CAME realizado, junto con los objetivos estratégicos del Plan en vigor, se incluyen como anexo a esta memoria. Partiendo del DAFO y de los FCE, se elabora el mapa estratégico del Grupo (el del anterior Plan se puede ver en la figura de la derecha y el actual en el apartado de Información Clave) del que dimana el PE en vigor del Grupo Sorolla.



El PE actual, para el ciclo 2016-2020, parte del anterior 2010-2015, cuyos resultados fueron muy satisfactorios y se elabora siguiendo el proceso descrito en la Ficha de proceso PE 01 Plan estratégico. Al inicio de periodo estratégico el Consejo Rector y el Consejo de Dirección revisan la vigencia de la misión, visión y valores e inician el proceso de actualización en la organización. Esta revisión es el punto de partida de la elaboración del PE. Para ello, se recogen mediante un cuestionario estructurado, las sugerencias que el equipo directivo y el personal de la organización realizan respecto a la MVV, si se decide actualizarlos. Una vez analizada toda esta información, el CD y el CR definen los cambios, que son aprobados posteriormente en la asamblea de socios junto con el PE. A continuación se difunden a todo el personal utilizando todos los medios a disposición del Grupo (tablones de anuncios, intranet, etc.). En este momento tras la revisión de la MVV para la elaboración del nuevo PE, se ha decidido no modificarlas y mantener su vigencia



Las estrategias claves en el Plan Estratégico que acaba de finalizar fueron *Consolidar* y *Generar valor*, esto es, en primer lugar se persiguió la optimización de las actividades, perfeccionándolas para obtener los mejores resultados posibles en los tiempos de crisis que padecimos y en segundo lugar sentar las bases para que en este nuevo periodo estratégico tengamos todas las fortalezas necesarias para llevar a cabo todas las iniciativas que se han postergado o ralentizado debido a dicha crisis. En el nuevo Plan, se ha mantenido como estrategia clave *Generar valor* y se incorpora *Diferenciar los centros*, como nueva línea para los próximos años. Asimismo, se ha incorporado un nuevo lema "Ampliando horizontes", que define claramente la nueva orientación estratégica del Grupo.

Para el ciclo 2016-2020 están definidos los objetivos estratégicos (ver Información Clave) y las acciones estratégicas que los desarrollan y despliegan la estrategia a toda la organización, con sus indicadores responsables y acciones definidas.

El anterior Plan Estratégico fue comunicado, durante su período de vigencia, al personal y a los grupos de interés externos clave de forma continua y lo mismo se está haciendo con el Plan en vigor, utilizando para ello todas las herramientas de comunicación disponibles en el Grupo como son la intranet, la página web, los tablones de anuncios, las asambleas de socios y las actividades continuas de comunicación que realiza el Área de marketing y comunicación y para la comunicación del seguimiento del plan se utiliza el informe final del control de gestión. Los objetivos de los centros escolares a las familias de los alumnos en las reuniones de principio de curso. En este nuevo ciclo estratégico, se ha integrado completamente en la estrategia la RSE en sus tres vertientes (económica, ambiental y social) y los resultados se han publicado en una web específica del Grupo donde aparece la última memoria de sostenibilidad (además de las anteriores) de forma que cualquier grupo de interés pueda acceder a la información disponible. Además, con el objetivo de generar una mayor confianza en todos los grupos de interés se ha desarrollado un nuevo enfoque de compliance en toda la organización, que se ha materializado, entre otros elementos, en un código de conducta (ético) de la organización y un mapa de riesgos, alineados con las estrategias de la empresa y en un portal de transparencia, que puede ser visualizado en la web del Grupo.

Título		Descripción	Evidencias	Resultados clave vinculados
<b>2a1</b>	Recopilación de necesidades y expectativas de los GIs e incorporándolas al proceso de planificación estratégica	Se recopilan las necesidades de los GIs clave (alumnos, familias, personal proveedores y aliados) a través de encuestas, algunas desde hace varios años. Existen otros canales como las reuniones con GIs, la asistencia a grupos de trabajo con asociaciones del sector y la administración, reuniones y contactos frecuente con clientes, reclamaciones y sugerencias, proceso de cumplimiento legislativo, etc.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Resultados de las encuestas a GIs</li> <li>➤ Reuniones y otros actos realizados con GIs</li> <li>➤ Quejas, reclamaciones y sugerencias de GIs</li> <li>➤ Análisis DAFO y CAME</li> <li>➤ Análisis de la comunicación con clientes en revisión por dirección de cada centro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Procesos PE 01, 02, 06, PC 08, PA 04, 10</li> <li>● Indicadores A1-3, AC1, AC1a-j, AC2, AC2a, AS1, AS1a-f, AS2, AS2a-h, AS3-8</li> </ul>
<b>2a2</b>	Identificación y análisis de los indicadores externos relevantes para la organización	La Dirección de Grupo Sorolla lleva a cabo estudios periódicos de mercado y análisis exhaustivos de la competencia, además de un análisis de la situación socio-económica de las localidades en las que están los centros para comprender cuales son los aspectos importantes a tener en cuenta en las nuevas estrategias. Esta información permite conocer los indicadores principales del entorno, para su incorporación al análisis DAFO	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Análisis de la competencia y estudios de mercado incluidos en el PE en vigor</li> <li>➤ Análisis DAFO anuales (no formalizados), el último elaborado a finales de 2015</li> <li>➤ Análisis del entorno de las localidades de los centros para establecer estrategias</li> <li>➤ Proceso de gestión de riesgos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Procesos PE 01, 02, 06, PC 08, PA 02-S4, PA 04</li> <li>● Indicadores A1-3, AC1, AC1a-j, AC2, AC2a, AS1, AS1a-f, AS2, AS2a-h, AS3-8</li> </ul>
<b>2a3</b>	Comprensión y anticipación de los cambios que se producen en requisitos relevantes externos de tipo legal, normativo y político	Elaboración de DAFO y CAME para los PE elaborados, cuyo análisis ha permitido establecer las estrategias posibilitadores del cambio y la sostenibilidad del Grupo, apoyado en los nuevos procesos de Gestión de riesgos y Cumplimiento legislativo. Autoevaluaciones según el Modelo EFQM desde 2008	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Análisis DAFO y CAME</li> <li>➤ Autoevaluaciones EFQM realizadas</li> <li>➤ Mejoras en los resultados académicos y económicos en los últimos años</li> <li>➤ Integración del proyecto METAS en PE y en Modelo educativo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Procesos PE 01, 02, 06, 08, PC 08, PA 02-S4, PA 04, 08, 10</li> <li>● Indicadores CI5-13, CI6x, CI9a, CI10a, CE5, 6, 11, SI1-6, SIF1-8, SEG1, 1a, 2, 2a, 3, 4, SE3, 3a, 4-7, CE2, 3</li> </ul>
<b>2b1</b>	Análisis del rendimiento operativo de la organización para identificar y mejorar su capacidad	Existe un conjunto de indicadores que mide el desempeño y rendimiento de la organización (más de 100 indicadores asociados a los procesos del mapa de Grupo Sorolla) y un CMI con los indicadores clave que maneja la Dirección alineados con la estrategia	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Seguimiento del PE</li> <li>➤ Cuadro general de indicadores y CMI</li> <li>➤ Autoevaluaciones realizadas desde 2008</li> <li>➤ Análisis DAFO y CAME</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Procesos PE 01, 02, 05, 06</li> <li>● Indicadores de rendimiento del Grupo Sorolla</li> </ul>
<b>2b2</b>	Determinación del impacto de las nuevas tecnologías en el desempeño de la empresa	La Dirección de Grupo Sorolla tiene entre sus prioridades (eje Estructura y organización del PE) mejorar la organización, tanto en su gestión como en sus recursos, incorporando las NNTT donde es posible. En este momento se está desarrollando un nuevo proyecto tecnológico con alto impacto en el proceso de enseñanza	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Cuadro indicadores y CMI</li> <li>➤ Página web, mejorada periódicamente y redes sociales</li> <li>➤ Esemtia, uso de tablets, Metaverso, Digital Tools</li> <li>➤ Análisis DAFO y CAME</li> <li>➤ Procesos de gestión de la innovación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Procesos PE 01, 02, 04, 05, 07, PA 03, 07, 09</li> <li>● Indicadores de rendimiento del Grupo Sorolla</li> </ul>
<b>2b3</b>	Realización de comparaciones con referencias relevantes del sector	Grupo Sorolla es miembro de ACADE (fundador en Valencia), que proporciona información para la realización de comparaciones, participando en grupos de trabajo y actividades con ellos. Además Grupo Sorolla realiza actividades de benchmarking desde hace años con Colegios de toda España a los que asesora o con los que colabora	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Cuadro de indicadores para benchmarking con datos globales realizados con ACADE y datos de otros centros de forma individual</li> <li>➤ Análisis DAFO y CAME</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Procesos PE 01, 02, 06, PC 08, PA 04</li> <li>● Indicadores de rendimiento del Grupo Sorolla con los que se realizan comparaciones</li> </ul>
<b>2c1</b>	Diseño de una estrategia que haga realidad la misión y la visión de Grupo Sorolla	El proceso "Plan estratégico" formalizado en Grupo Sorolla (PE 01) incluye las actividades necesarias para definir, implementar y revisar el PE, así como las responsabilidades de su	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ PE y planes de gestión</li> <li>➤ MVV</li> <li>➤ Proyecto METAS integrado en el PE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Procesos PE 01, 02, 03, 05, 04, 06</li> <li>● Indicadores CE7, CE11, AS2a-b, d, e,</li> </ul>



Título		Descripción	Evidencias	Resultados clave vinculados
		realización, focalizadas en la Dirección. Como consecuencia de la crisis, se inició el proyecto METAS para apoyo y perfeccionamiento de la estrategia, que ha dado buenos resultados	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Políticas de calidad, medioambiente y RSE</li> <li>➤ Seguimiento de objetivos en el CMI</li> <li>➤ PE 01 Plan estratégico</li> </ul>	SE7, SEQ8, 9
<b>2c2</b>	Aseguramiento de la sostenibilidad de la empresa a través de la estrategia	La Dirección ha puesto en marcha procesos y herramientas de gestión que garantizan la sostenibilidad futura de la organización, como el Sistema de gestión basado en ISO 9001 y EFQM, las NNTT, la mejora de las instalaciones y la innovación pedagógica y la gestión de riesgos	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Sistema ISO 9001 certificado y Sello EFQM 500+</li> <li>➤ Proyectos de innovación pedagógica y tecnológica</li> <li>➤ Gestión de riesgos</li> <li>➤ Mejora de infraestructuras</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Procesos PE 01, 02, 03, 05, 06, 07, PA 02-S4</li> <li>● Indicadores AS2, AS2f, SI1-2, SEQ1-2, 5</li> </ul>
<b>2c3</b>	Identificación de los resultados clave que hacen posible alcanzar la misión y evaluar el progreso hacia la visión y los objetivos estratégicos de Grupo Sorolla	La Dirección de Grupo Sorolla ha definido un CMI que incluye los indicadores clave de la empresa, alineados con la estrategia, que permiten gestionar la organización y evaluar el progreso de la misma y el cumplimiento de sus estrategias	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ CMI y cuadro de indicadores</li> <li>➤ PE, planes anuales y seguimiento de objetivos</li> <li>➤ Análisis DAFO y CAME</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Procesos PE 01, 02, 03, 05, 06, 07</li> <li>● Indicadores Clave del Grupo Sorolla</li> </ul>
<b>2c4</b>	Creación de mecanismos para la gestión de riesgos estratégicos en diferentes escenarios	La Dirección realiza una revisión continua del control Económico Financiero y de los planes anuales de forma continua. El PE analiza los riesgos de sostenibilidad del grupo a largo plazo e incluye objetivos financieros. Además, para cada proyecto se analizan los riesgos según PE 03 Inversiones y nuevos proyectos	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Análisis DAFO y CAME</li> <li>➤ Seguimiento de ingresos y gastos</li> <li>➤ Análisis de riesgos en PE</li> <li>➤ informes de viabilidad (PE 03)</li> <li>➤ Proceso de gestión de riesgos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Procesos PE 01, 02, 03, 05, PA 02-S4</li> <li>● Indicadores SIF1-8, SEC3, 3a, 4, 4a, 5, 6, SEG1, 1a, 2, 2a, 3, SE1, 4-6, 6a, CE2, 3, SEQ8, 9</li> </ul>
<b>2c5</b>	Utilización de las competencias clave para generar valor a los GIs y la sociedad en general	Grupo Sorolla explota sus ventajas competitivas y sus FCEs para generar valor principalmente a los clientes, aunque también a la sociedad, a través de una formación de calidad y de proyectos y acciones sociales	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ventajas competitivas identificadas en DAFO</li> <li>➤ Factores Críticos de Éxito</li> <li>➤ Acciones sociales con ONGs y otras entidades</li> <li>➤ Memoria RSE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Procesos PE 01, 02, 03, 04</li> <li>● Indicadores AC1, AC1a-j, x, AC2, AS1x, AS3, 4, 6x</li> </ul>
<b>2d1</b>	Despliegue de la estrategia a través de los procesos y proyectos, estableciendo las relaciones causa-efecto	Existe una alineación total entre el PE, los planes de gestión y los procesos de Grupo Sorolla, mediante el mapa estratégico, los indicadores del cuadro general y del CMI y los objetivos definidos. Esto permite saber las relaciones causa efecto entre las estrategias y los resultados obtenidos	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Mapa de procesos y mapa estratégico</li> <li>➤ Cuadro general de indicadores y CMI</li> <li>➤ PE, planes anuales de gestión y seguimiento de objetivos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Procesos PE 01, 02, 03, 05</li> <li>● Indicadores del Grupo Sorolla</li> </ul>
<b>2d2</b>	Definición de objetivos basados en la comparación con los resultados de otras organizaciones excelentes	La realización de comparaciones con otra empresa del sector ha permitido definir mejores objetivos y llevar a cabo un análisis DAFO más detallado y ajustado, lo que junto con el proyecto METAS ha permitido mejorar el proceso de planificación estratégica	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Cuadro de indicadores de benchmarking con ACADÉ y otros colegios</li> <li>➤ Análisis DAFO y CAME</li> <li>➤ Cuadro general de indicadores y CMI con objetivos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Procesos PE 01, 02, 03, 05</li> <li>● Indicadores del Grupo Sorolla con los que se llevan a cabo comparaciones</li> </ul>
<b>2d3</b>	Comunicación de las estrategias a los GIs relevantes	Las políticas de calidad, medioambiente y RSE son conocidas por todo el personal desde su implantación. El PE anterior fue comunicado a todos los empleados. Las líneas generales del PE han sido presentadas también a los GIs externos. Además, la Misión y el proyecto educativo de los centros están en la página web y se han creado el portal de transparencia y la web específica de RSE	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ PE en vigor</li> <li>➤ Misión de Grupo Sorolla y proyecto educativo de los centros en la página web</li> <li>➤ Reuniones de comunicación del PE con el personal</li> <li>➤ Presentaciones de estrategias generales por la Dirección a GIs externos</li> <li>➤ Portal de transparencia</li> <li>➤ Memoria RSE en la web</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Procesos PE 01, 02, 03, PC 08, PA 04</li> <li>● Indicadores AS1b, AS2a-b, d-e, h, AS3</li> </ul>

### 3. PERSONAS

En Grupo Sorolla se dispone de una estrategia de gestión de los RRHH, plasmada tanto los anteriores Planes Estratégicos, como en el que estar en vigor desde el año 2016. En el Plan finalizado, uno de los ejes estratégicos era precisamente en eje Personas (eje A), desplegado en 3 objetivos estratégicos directamente relacionados con el personal del Grupo. Además, el segundo eje (Estructura y organización) tiene relación directa con las personas a través de tres objetivos, que son:

- B3. Resultados colectivos
- B4. Comunicación interna
- B5. Gestión excelente

Las estrategias para las personas aplican tanto a los socios trabajadores, como al resto de trabajadores, con prioridad para el personal contratado, pero teniendo en cuenta a los trabajadores externos, dentro de las posibilidades de la empresa.

Hoy en día, contamos con una plantilla de 426 profesionales, de los que 390 es personal interno perteneciente al Grupo (dentro de este grupo 213 son socios de trabajo) y los 36 restantes son personal externo. Esto permite que se pueda disponer de un importante equipo de áreas de apoyo propias, ubicadas en los Servicios Centrales, que dan soporte a los centros y que son las nuevas Áreas de Coordinación de Centros Concertados, Coordinación de Centros Privados (creados a partir de la nueva orientación estratégica) y Global Learning y CATA, que se han unido a las ya existentes (aunque reestructuradas) de Finanzas, Administración, Compras y SSGG, Marketing y Comunicación externa y Desarrollo de Personas, Comunicación interna y PRL, habiendo asumido la Dirección General las funciones de y Sistemas y Calidad. El personal con el que cuenta la organización es el siguiente:

Área	Centro	Infantil	Primaria	Secundaria	Bach/Ciclos	PAS	Otros (Dir/Psico)	TOTALES
		Nº personas	Nº personas	Nº personas	Nº personas	Nº personas	Nº personas	
Martí Sorolla		10	18			9	3	40
Martí Sorolla ii				15	9	1	2	27
Devesa School Carlet		5	14	13	15	27	2	76
Devesa School Elche		12	18	15	12	26	3	86
Julio Verne School		13	15	16	8	19	3	74
Colegio Acad. Jardín		9	13	8	5	5	2	42
CAJ-CETA					6	2	2	10
Servicios centrales						30	5	35
<b>TOTALES</b>		<b>49</b>	<b>78</b>	<b>67</b>	<b>55</b>	<b>119</b>	<b>22</b>	<b>390</b>

Datos por perfil general	Número de personas
Equipo Directivo	10
Profesorado	249
PAS	119
Otros	12
<b>TOTAL interno</b>	<b>390</b>
Personal externo	36
<b>TOTAL GLOBAL</b>	<b>426</b>

En Grupo Sorolla, se tienen documentados los perfiles de los puestos, detallando las especificaciones y necesidades de cada uno, para que a la hora de la contratación elegir a la persona que más se adecue a cada puesto. Anualmente se realiza una evaluación por competencias (que comenzó a llevarse a cabo en el año 2003), con el fin de mejorar la profesionalidad, el desarrollo de sus competencias y mejorar el desempeño de las personas. Se trata de una autoevaluación estructurada del personal mediante un cuestionario, que se complementa con el cuestionario del superior jerárquico. La evaluación sirve para establecer un plan de mejora para cada persona sobre las competencias que deben mejorar con vistas al ejercicio siguiente y el cuestionario utilizado ha sido revisado recientemente.

Las competencias identificadas en la organización son de cuatro tipos: las esenciales (comunes a todas las personas), las propias del nivel al que se pertenece (1-5), las del colectivo (docente o no docente) y las propias del puesto de trabajo.

El proceso de formación es uno de los más consolidados en el Grupo y ha sido revisado junto con el resto de procesos del mapa, definiéndose, formalizándose y poniéndose en práctica planes de formación interna desde finales del siglo pasado. El proceso incluye la identificación de las necesidades de formación del personal, actividad en la que participan más de 30 personas y el seguimiento periódico de su cumplimiento por parte del Área de DdPP. Con el fin del objetivo de la mejora continua y para la realización del Plan del año siguiente, se realizan encuestas al personal para evaluar la satisfacción individual con la formación recibida. Para controlar el grado de satisfacción de los empleados, las Área de DdPP y Calidad realizan una encuesta cada una a todo el personal (desde 2005 DdPP y en 2007 se incorporó Calidad) que se complementan. Con la combinación de ambas se obtiene la percepción y grado de satisfacción de los empleados (todos los cursos se revisan las encuestas para tratar de introducir mejoras). Los resultados de estas encuestas, en general son satisfactorios para el Grupo en la mayoría de los ítems de la encuesta y crecientes en los últimos años, como se verá en el Criterio 7. Las encuestas que hace Calidad se llevan a cabo en los meses de marzo-abril y las de DdPP en el mes de junio y los resultados son incorporados a un informe que es divulgado a todo el personal. Los cuestionarios utilizados, igual que el de evaluación de desempeño, fueron revisados en 2017.

Con el objetivo de promover la motivación, la asunción de responsabilidades y, además, el trabajo en equipo (competencia esencial del Grupo) se han establecido desde hace varios años diferentes tipos de equipos de mejora. Se han desarrollado en estos años, equipos de mejora de procesos, equipos de mejora de la metodología educativa (equipos denominados en su día como Orión) y más recientemente, equipos de mejora de innovación pedagógica, con una amplia participación por parte del personal del Grupo. En Grupo Sorolla el Área de DdPP es responsable de la comunicación interna y está desarrollando actualmente el plan para el año 2018. La comunicación interna está bien valorada en la encuesta de clima y existen gran cantidad de canales y herramientas para la difusión de la información y la comunicación entre las personas, entre las que se pueden destacar las dos asambleas generales anuales como mínimo (el doble de lo legalmente exigido), de asistencia obligatoria, Metaverso, tableros de anuncios, sesiones técnicas informativas, etc. Por último se dispone de herramientas para mejorar la implicación del personal, por medio de reconocimientos que estén integradas en la gestión diaria de las personas y que son bien valorados en las encuestas de clima. Además de las felicitaciones a personas con un buen resultado en su evaluación competencial y de las felicitaciones informales, desde DdPP se llevan a cabo acciones de recompensa y reconocimiento como la subasta de puestos (proceso cada 4 años en el que, en función de la evaluación de competencias y del potencial de las personas se accede a puestos de mayor nivel) o la integración como socio del Grupo, así como la nueva política retributiva a los socios. Además, se pone a disposición del personal otros elementos adicionales como la facilidad de acciones de conciliación de la vida familiar y laboral, beneficios sociales adicionales a los recogidos en el convenio, etc.

Título		Descripción	Evidencias	Resultados clave vinculados
<b>3a1</b>	Definición de los resultados y metas que deben alcanzar las personas para conseguir los objetivos estratégicos	Existen objetivos definidos para las áreas de la empresa, cuya influencia en la consecución de los objetivos estratégicos está definida a través de los indicadores del CMI. Todo el personal conoce los objetivos generales y de su área y como contribuyen al éxito de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>➔ PE en vigor y seguimiento periódico. Eje Personas</li> <li>➔ CMI con objetivos estratégicos definidos</li> <li>➔ Objetivos de área</li> <li>➔ Resultados de las encuestas de personal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Procesos PE 01, 02, 05, PA 01, 02</li> <li>● Indicadores del Grupo Sorolla</li> </ul>
<b>3a2</b>	Alineación de los planes de gestión de las personas con la estrategia y el esquema de procesos de la organización	Los objetivos estratégicos vinculados al eje Personas del PE están desplegados en acciones estratégicas, relacionadas con los procesos del Grupo y con indicadores asociados cuyos resultados son registrados en el CMI y su seguimiento es realizado CD	<ul style="list-style-type: none"> <li>➔ PE en vigor y seguimiento periódico</li> <li>➔ CMI y despliegue en líneas e indicadores</li> <li>➔ Mapa de procesos</li> <li>➔ Proceso de formación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Procesos PE 01, 02, 05, PA 01-S4</li> <li>● Indicadores del Grupo Sorolla</li> </ul>
<b>3a3</b>	Adaptación de la estructura para alcanzar los objetivos estratégicos	Dentro del PE existe un eje (Estructura y organización) relacionado con la mejora de la estructura organizativa e incluye indicadores y elementos para la estabilidad y la mejora de los RRHH	<ul style="list-style-type: none"> <li>➔ PE en vigor</li> <li>➔ Estabilidad de la plantilla en los últimos años</li> <li>➔ Resultados de las encuestas de clima</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Procesos PE 01, 02, PA 01</li> <li>● Indicadores AS1, AS1a-f, AS2, AS2a-h, AS5a, b, SI1-2</li> </ul>
<b>3a4</b>	Desarrollo de criterios de selección, desarrollo de carreras, garantizando la equidad y la igualdad de oportunidades	Las políticas y estrategias de personal están recogidas en el PE en vigor y los procesos de selección y contratación de personal y formación están descritos en los correspondientes procesos del Sistema, que han sido revisados en el año 2017	<ul style="list-style-type: none"> <li>➔ PE en vigor</li> <li>➔ Subprocesos de RRHH (PA 01-S1 Selección, S2 Contratación y S3 Formación,)</li> <li>➔ RRI (reglamento de régimen interno)</li> <li>➔ Encuestas de clima</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Procesos PE 01, 02, PA 01, 02</li> <li>● Indicadores AS1, AS1a, AS2c, g, AS5a, b, SI4, SIP1, 2, SEP6, SEG3</li> </ul>
<b>3a5</b>	Utilización de encuestas y otras fuentes de información procedentes de los empleados para mejorar las estrategias de gestión de personal	Grupo Sorolla lleva realizando encuestas a su personal desde 2005 (2007 a SSCC) mediante un cuestionario que incluye una pregunta sobre satisfacción global. Además se realizan reuniones internas frecuentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>➔ Análisis DAFO</li> <li>➔ PE en vigor</li> <li>➔ Cuadro indicadores y CMI</li> <li>➔ Encuestas de clima</li> <li>➔ Reuniones internas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Procesos PE 01, 02, 05, PA 01, 02</li> <li>● Indicadores AS1, AS1a-f, AS2, AS2a-h, AS5a, b</li> </ul>
<b>3b1</b>	Definición de las habilidades y competencias para alcanzar los objetivos estratégicos	En Grupo Sorolla están definidos los perfiles competenciales de los puestos, con descripción de funciones y responsabilidades y se evalúan anualmente las competencias. Además, el objetivo estratégico B1 (Adecuar las competencias de las personas a la estructura de grupo) las relaciona con la estrategia	<ul style="list-style-type: none"> <li>➔ Perfiles de puestos revisados en 2017</li> <li>➔ Evaluación competencial y desempeño</li> <li>➔ PE en vigor. Eje Personas</li> <li>➔ Planes de formación y acciones realizadas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Procesos PE 01, 02, PA 01-S4</li> <li>● Indicadores AS2g, AS4, SI4, SIP4-5, SEP6-8, SEG3, SEQ8, 9</li> </ul>
<b>3b2</b>	Evaluación y apoyo a las personas para mejorar sus resultados y compromiso	En Grupo Sorolla se lleva a cabo una evaluación competencial anual a todas las personas, cuyo resultado puede llevar a planes de mejora personal. El cuestionario para su realización ha sido revisado por última vez en 2017	<ul style="list-style-type: none"> <li>➔ Evaluación competencial</li> <li>➔ Planes de formación y evaluación de la eficacia de las acciones formativas</li> <li>➔ Encuestas de clima</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Procesos PA 01-S4, 02</li> <li>● Indicadores AS1f, AS2c, AS5a, b, SI4, SIP1, 2, SEP5, 6, SEG3</li> </ul>
<b>3b3</b>	Desarrollo de las habilidades y competencias de las personas para asegurar que se dispone de las capacidades necesarias y las posibles futuras	La formación interna se desarrolla de forma sistemática y existe un proceso específico, que incluye la elaboración y seguimiento de un Plan anual. Además, el eje Personas y sus 3 objetivos definidos alinean la formación interna con la estrategia	<ul style="list-style-type: none"> <li>➔ PE en vigor. Eje Personas</li> <li>➔ Evaluación competencial</li> <li>➔ Planes de Formación</li> <li>➔ Evaluación del Plan de Formación y de su eficacia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Procesos PE 01, 02, PA 01-S4, 02</li> <li>● Indicadores SI4, SIP1, 2, SEP5, 6, SEG3</li> </ul>
<b>3c1</b>	Alineación de las personas con los objetivos y metas de la organización	Los objetivos personales y de las áreas están definidos en los planes de gestión anuales de calidad que se elaboran a partir del PE. Los ejes estratégicos Personas y Estructura y organización lo garantizan	<ul style="list-style-type: none"> <li>➔ Planes anuales de gestión</li> <li>➔ PE en vigor. Ejes Personas y Estructura y organización</li> <li>➔ Encuestas de clima</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Procesos PE 01, 02, PA 01, 02</li> <li>● Indicadores AS1, AS1a, d, AS2c-e, h, AS5a, b, SE7, SEQ8, 9</li> </ul>



Título		Descripción	Evidencias	Resultados clave vinculados
<b>3c2</b>	Creación de una cultura de creatividad e innovación para responder rápidamente a los retos que se plantean	Para favorecer la creatividad y la innovación Grupo Sorolla promueve la creación de equipos de mejora desde hace años, además de implantar metodologías innovadoras de enseñanza	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Equipos de mejora</li> <li>➤ Personal dedicado a innovación tecnológica</li> <li>➤ Metodologías didácticas innovadoras implantadas. Digital Tools</li> <li>➤ Participación del personal en Global Learning</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Procesos PE 07, PA 01, 07, 08</li> <li>● Indicadores CI12, 15, CE1, 4, 5, AS2f-h, AS5a, b, SE11-2, SEQ5</li> </ul>
<b>3d1</b>	Comprensión de las necesidades de comunicación interna e implementación de estrategias y herramientas	Dentro de la encuesta anual de clima existen preguntas relacionadas con la comunicación interna y se realizan reuniones internas para detectar necesidades. El objetivo B4 Comunicación interna está enfocado a la comunicación y existen muchas herramientas para ello. Además se está elaborando el nuevo plan de comunicación interna y se han aumentado las acciones de comunicación en el Grupo	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ PE en vigor. Eje Estructura y organización</li> <li>➤ Encuestas de clima</li> <li>➤ Reuniones internas</li> <li>➤ Área de DdPP que gestiona la comunicación interna</li> <li>➤ Plan comunicación interna</li> <li>➤ Herramientas para la comunicación (Metaverso, email, reuniones, tablonés)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Procesos PE 01, 02, PA 01, 02, 04, 09</li> <li>● Indicadores AS1b, AS2c, h</li> </ul>
<b>3d2</b>	Comunicación en una clara orientación estratégica para asegurar que las personas lo entienden y contribuyen al éxito de la organización	Dentro del PE el objetivo B4 está enfocado a la comunicación y se ha realizado la difusión adecuada del PE y de las políticas en vigor. Además, está en elaboración el nuevo Plan de comunicación interna y se ha creado el nuevo portal de transparencia y la web para la Memoria RSE	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ PE en vigor. Eje Estructura y organización</li> <li>➤ Difusión del PE</li> <li>➤ MVV y políticas difundidas</li> <li>➤ Portal de transparencia</li> <li>➤ Memoria RSE en la web</li> <li>➤ Plan comunicación interna</li> <li>➤ Encuestas de clima</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Procesos PE 01, 02, PA 01, 02, 04</li> <li>● Indicadores CE11, AS1b, AS2a-c, e, h, SE7</li> </ul>
<b>3d3</b>	Promoción de las actividades enfocadas a compartir la información y el conocimiento logrando un dialogo en la organización	La Dirección de Grupo Sorolla promueve el dialogo y la comunicación horizontal y vertical en toda la organización, utilizando para ello todas las herramientas disponibles	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Plan comunicación interna</li> <li>➤ Herramientas para la comunicación (Metaverso, email, reuniones, tablonés)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Procesos PA 01, 04, 05</li> <li>● Indicadores AS1b, AS2c, h, SEM1-2</li> </ul>
<b>3d4</b>	Desarrollo de una cultura de colaboración y trabajo en equipo	Dentro de la cultura de Grupo Sorolla está la colaboración y el trabajo en equipo ya que la puesta en marcha de equipos de mejora de todo tipo se lleva haciendo desde hace años	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Equipos de mejora internos e inter-centros</li> <li>➤ Reuniones interdepartamentales</li> <li>➤ Colaboraciones entre áreas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Procesos PE 08, PA 01</li> <li>● Indicadores CE4, AS2c, h, SEM1-2, SEQ1</li> </ul>
<b>3e1</b>	Alineación de los temas de remuneración, beneficios sociales, salud y seguridad laboral y reconocimiento con la estrategia de la organización	La remuneración del personal y docentes está ligeramente por encima de las empresas del sector y del convenio y existen algunos beneficios sociales, dentro de las posibilidades de la empresa y de su sector. La SST forma parte de la cultura de la empresa y existen ejemplos de reconocimiento por el trabajo bien hecho a personas en la organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Política retributiva para socios</li> <li>➤ Beneficios sociales</li> <li>➤ Memoria RSE</li> <li>➤ Cumplimiento legal en materia de PRL</li> <li>➤ Reconocimientos realizados y resultados de encuesta de clima</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Procesos PE 04, PA 01, PA 04-S1</li> <li>● Indicadores AS1c, e, SE8, 12</li> </ul>
<b>3e2</b>	Motivación del personal para la implicación en la mejora y reconocimiento a los esfuerzos y logros alcanzados	La Dirección de Grupo Sorolla utiliza todas las herramientas posibles para la motivación del personal como la formación, la participación del personal en charlas, eventos, reuniones, equipos de mejora, felicitaciones, etc.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Reconocimientos realizados</li> <li>➤ Equipos de mejora</li> <li>➤ Promociones internas</li> <li>➤ Participación en eventos del Grupo</li> <li>➤ Resultados de encuesta de clima sobre reconocimiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Procesos PE 08, PA 01, PA 04-S1</li> <li>● Indicadores AS1c, AS2c,</li> </ul>
<b>3e3</b>	Consecución de equilibrio entre la vida personal y laboral	La Dirección de Grupo Sorolla fomenta, dentro de las posibilidades de la organización y del sector, acciones para la conciliación de la vida familiar y laboral, existiendo ejemplos de ello. En la memoria RSE aparecen datos sobre igualdad y se ha elaborado el 2º plan de igualdad	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ejemplos de conciliación</li> <li>➤ Sello otorgado por la GV</li> <li>➤ Memoria y política RSE con indicadores sobre igualdad</li> <li>➤ Comité de Igualdad constituido en 2009 y elaborado segundo plan de igualdad del Grupo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Procesos PE 04, PA 01</li> <li>● Indicadores AS1e, SEP7, 8</li> </ul>

#### 4. ALIANZAS Y RECURSOS

Grupo Sorolla ha establecido acuerdos de cooperación o alianzas estables con otras organizaciones desde su fundación y tiene una Política general para realizar alianzas basada en la necesidad de cubrir todos los campos de actividad del Grupo (empresarial, educativo, económico y cooperativo) que se traduce en tres niveles de alianzas: las de grupo, las de negocio y las asociativas, que deben aportar valor (actual o potencialmente) a Grupo Sorolla. Las principales alianzas gestionadas y analizadas en el curso 2016-17, por tipo de alianza, son las siguientes:

NOMBRE/TIPO ALIANZA	OBJETIVO	ACTIVIDAD
Mediterránea didáctica SLU (Grupo)	Gestionar algunas compras del Grupo	Compramos, material informático y recursos de aprendizaje
GLOBAL LEARNING (Grupo)	Vender productos innovación	Llevamos toda la actividad, tanto la pedagógica, la de gestión y la comercial
ASCES (Asociativa)	Ser líderes en gestión cooperativa y referentes cooperativos en la CV	Seguir colaborando en la RSE y también con las instituciones incluso en materia legislativa.
AKOE (Asociativa/ Negocio)	Realizar actividades con otras cooperativas de enseñanza	Participamos en las comisiones y Consejo Rector y escola de mestres
UCEV (Asociativa) / sección valenciana de UEcoE	Estar en el órgano de decisión de las cooperativas	Formamos parte del Consejo Rector
FECEVAL (Asociativa)	Estrechar relaciones con colegios concertados y tener mejor información en educación	Formamos parte de la Dirección
FEVECTA (Asociativa)	Formación general y financiar cursos internos	Formamos parte del Consejo Rector
ACADE (Asociativa)	Realizar benchmarking con los mejores centros de España/ relacionarse con instituciones de la nación	Pertenece a la dirección en Valencia y a varios grupos de trabajo a nivel español
FORUM (UCEV) (Asociativa)	Tener contacto estrecho con la inspección educativa	Pertenece a la dirección en Valencia y a varios grupos de trabajo a nivel español
ISC (MASTERCLUB) (Asociativa)	Realizar benchmarking con centros privados seleccionados de España	Trabajamos y compartimos información con otros colegios privados de España
CONSUM (Asociativa, dentro de ASCES)	Realizar benchmarking organizacional con la primera cooperativa de la CV	Formamos parte del Consejo Rector, ocupamos la vicepresidencia y una vocalía
MICROSOFT (Asociativa / Negocio)	Realizar proyectos innovadores en educación y en NNTT	Nos da dado notoriedad a nivel mundial y hemos potenciado GL con su colaboración
CAIXA POPULAR (Asociativa / Negocio)	Benchmarking con la única cooperativa valenciana del sector de trabajo asociado	Formamos parte del Consejo Rector
CASA CARIDAD (Asociativa)	Evidenciar nuestra imagen en la sociedad (RSE) y formar a parte de nuestro alumnado que termina	Realizamos actos benéficos e integramos alumnos en sus centros de trabajo y prestigio nuestra RSE
ESIC (Negocio)	Colaborar en los proyectos actuales y otros futuribles	Proporcionamos alumnado y ayudamos en su publicidad a cambio nos dan notoriedad

En relación a los proveedores, la dirección del Grupo tiene perfectamente identificados a los proveedores clave, a los que realiza anualmente un análisis para conocer si han cumplido con los requisitos establecidos. La evaluación de los proveedores la realiza Compras y la de los proveedores clave conjuntamente con Dirección. Todo este proceso está soportado por varios procesos del SGC y alineado con uno de los objetivos del PE (objetivo D.4: Soporte alianzas).

La gestión financiera que se lleva a cabo en Grupo Sorolla desde hace varios años, está también alineada con dos de los objetivos estratégicos del eje de Soporte del PE (D1. Soporte económico y D2. Soporte financiero) y con el Plan Estratégico general elaborado en cada ciclo y se basa en la elaboración, implementación y seguimiento periódico mensual de un plan de gestión de cada área de negocio (centro y SSCC). Cada mes se proporciona periódicamente desde el área de Finanzas información económica, gastos de personal y evolución de los servicios, a los responsables de los centros. Esta información se utiliza para que los responsables realicen un informe mensual de resultados. Trimestralmente se informa a las personas de la organización, con un informe de gestión que tiene dos niveles de información (socios/contratados). Al finalizar el ejercicio, se realiza un informe final que incluye los datos acumulados de los meses anteriores. La información contenida en este informe es proporcionada a todos los socios en la asamblea anual. Además, la gestión económica es auditada anualmente por auditores externos. Gracias al esfuerzo de los últimos años y al seguimiento exhaustivo de los planes definidos, las finanzas del Grupo están bastante saneadas, lo que ha permitido remontar el período de crisis y comenzar la senda de la recuperación, creciendo de nuevo de forma gradual y mejorando los servicios e instalaciones. Los planes anuales incluyen las inversiones previstas, que son aprobadas por el CD, quien además, define si son de carácter estratégico u ordinario, para priorizarlas en caso de que sea necesario.

La gestión de las instalaciones y equipamiento en Grupo Sorolla está alineada fundamentalmente con uno de los objetivos estratégicos del eje de Soporte (D3. Soporte centros escolares) y todas las mejoras y renovaciones de equipos e infraestructuras deben incluirse en los planes de gestión anuales, siendo consideradas, cuando es necesario, como inversiones. El mantenimiento de todo ello es responsabilidad de los centros y está soportado por los correspondientes procesos del Sistema de Gestión, revisados recientemente. En todas las instalaciones se tiene en cuenta la gestión medioambiental, incluyendo algunos requisitos de la ISO 14001. Es importante mencionar también que Grupo Sorolla dispone de unas oficinas de SSCC con unas instalaciones de más de 600 m<sup>2</sup> donde se encuentran las áreas que dan apoyo y servicio al Grupo. En estas oficinas también se encuentran los departamentos de Innovación Educativa y de Innovación Tecnológica. En Grupo Sorolla se cumple la legislación vigente relativa a sus instalaciones y equipos y la relacionada con la protección y uso indebido de los datos de los clientes y otros grupos de interés. Asimismo, la gestión tecnológica del Grupo, alineada sobre todo con dos objetivos estratégicos del eje Producto (C4. Gestión innovación educativa y C5. Gestión productos innovación), es uno de los elementos fundamentales en las estrategias y políticas del Grupo de los últimos años, que ha permitido mejorar la imagen y los resultados de Grupo Sorolla y realizar una exitosa incorporación de NNTT en los centros. Como ejemplos se pueden citar, además del equipo DIT, creado para el seguimiento y evaluación de la aplicación de las NNTT en el aula, la incorporación de nuevos recursos y metodologías en el proceso de enseñanza aprendizaje, nuevas aulas como el aula STEAM para el desarrollo de las ciencias, el arte, la tecnología, ingeniería y matemáticas, y otros para la mejora de la gestión y la comunicación como Esemtia, Metaverso, la página web mejorada en los últimos tiempos, el portal de transparencia y el proyecto Digital Tools de uso de NNTT en las aulas de carácter muy avanzado e innovador.

Título		Descripción	Evidencias	Resultados clave vinculados
<b>4a1</b>	Segmentación de aliados y proveedores de acuerdo con la estrategia de la organización y adopción de políticas y procesos para trabajar conjuntamente de forma eficaz	Dentro del eje Soporte del PE en vigor se definió el objetivo D4 Soporte alianzas. Además, en el marco del Sistema ISO existe un proceso de Gestión de compras y un proceso de Satisfacción y Comunicación con otros Grupos de Interés que incluye, acuerdos o contratos de formalización de cada alianza	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ PE en vigor. Eje Soporte</li> <li>➤ Cuadro indicadores y CMI</li> <li>➤ Encuestas de aliados y proveedores</li> <li>➤ Evaluación de proveedores y proveedores clave</li> <li>➤ Acuerdos o contratos formalizados con aliados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Procesos PE 01, 02, 03, 04, 05, PA 06, 07</li> <li>● Indicadores AS3, SIP1, SIM4, SE2, SE2a</li> </ul>
<b>4a2</b>	Establecimiento de relaciones sostenibles con aliados y proveedores basados en la confianza, respeto y transparencia mutuos	Las relaciones que Grupo Sorolla mantiene con sus aliados y proveedores clave son muy duraderas en el tiempo y están basadas en la confianza mutua. La mayoría de las alianzas y relaciones con proveedores son estables y existen desde hace más de 5 años, con alto nivel de satisfacción obtenido en las encuestas	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Acuerdos, convenios, contratos con aliados</li> <li>➤ Encuestas de aliados y proveedores</li> <li>➤ Subprocesos de Gestión de Compras (PA 06-S1 a S3)</li> <li>➤ Evaluación de proveedores (Compras) y proveedores clave (Compras+Dirección)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Procesos PA 06, 07</li> <li>● Indicadores AS3, SIP1, SIM4, SE2</li> </ul>
<b>4a3</b>	Establecimiento de redes para identificar oportunidades de nuevas alianzas que mejoren la capacidad de la organización y añadan valor a los GIs	Grupo Sorolla tiene establecido un acuerdo de colaboración con ACADE y también con otros colegios de toda España para la realización de benchmarking. Además, la pertenencia y participación en otras asociaciones (ASCES, AKOE, UCEV, FEVECTA, etc.) proporciona información adicional	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Indicadores y procesos en los que se ha realizado benchmarking</li> <li>➤ Reuniones y acuerdos con aliados</li> <li>➤ Reuniones en asociaciones y presencia en órganos rectores de las mismas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Procesos PA 06, 07</li> <li>● Indicadores AS3, SIP1, SIM4, SE2</li> <li>● Indicadores del Grupo Sorolla con los que se lleva a cabo benchmarking</li> </ul>
<b>4b1</b>	Implantación de estrategias, políticas y procesos económico-financieros para apoyar la estrategia general y asegurar la estabilidad financiera	Dentro del eje Soporte del PE en vigor se definieron los objetivos D1 y D2 (Soporte económico y Soporte financiero). Al final del ejercicio, se realiza el plan de gestión de cada unidad para el siguiente. El responsable de cada área o centro junto con el área financiera realiza un análisis económico. El plan de gestión contiene previsiones mensuales y anuales de ingresos, gastos y rentabilidad. El seguimiento es mensual con la información que proporciona el área financiera a los responsables. Al finalizar el ejercicio, se realiza un informe que se entrega a los socios en la asamblea anual	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ PE en vigor. Eje Soporte</li> <li>➤ Seguimiento periódico de ingresos y gastos</li> <li>➤ Balances y cuentas de pérdidas y ganancias</li> <li>➤ Cuadro indicadores y CMI</li> <li>➤ Planes anuales de gestión alineados con el PE</li> <li>➤ Auditorías financieras externas anuales</li> <li>➤ Informe control de gestión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Procesos PE 01, 02, 03, 04, 05, PA 08</li> <li>● Indicadores CE6, 11, SI1-6, SIF1-8, SEC2, 2a, 5, 6, SE1, 3-6, 6a, CE2, 3, SEQ8, 9</li> </ul>
<b>4b2</b>	Diseño e implantación de procesos de planificación, control, información y revisión económica y financiera para optimizar la utilización de recursos	La gestión económica y financiera de Grupo Sorolla se articula en torno a un proceso formalizado en el PE 02 Plan anual de gestión, del que es propietaria la Dirección y tiene asociados sus correspondientes indicadores y los procesos PE 05 Control de gestión y PA 08 Gestión de recursos económicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ PE en vigor. Eje Soporte</li> <li>➤ Planes anuales de gestión</li> <li>➤ Cuadro indicadores y CMI</li> <li>➤ Informe control de gestión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Procesos PE 01, 02, 03, 04, 05, PA 08</li> <li>● Indicadores CE6, 11, SI1-6, SIF1-8, SEC2, 2a, 5, 6, SE1, 3-6, 6a, CE2, 3</li> </ul>
<b>4b3</b>	Realización de inversiones en activos tangibles e intangibles teniendo en cuenta su impacto a medio y largo plazo	La Dirección establece, dentro de los Planes anuales de gestión, las inversiones necesarias en el siguiente año en curso. Las inversiones realizadas han aumentado el valor patrimonial de la empresa y las nuevas instalaciones han mejorado los activos de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Planes anuales de gestión alineados con el PE</li> <li>➤ Inversiones realizadas</li> <li>➤ Mejora de instalaciones</li> <li>➤ Cuadro indicadores y CMI</li> <li>➤ Informe control de gestión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Procesos PE 01, 02, 03, 04, 05, PA 08</li> <li>● Indicadores CE6, SIF1-8, SE3-6, 6a</li> </ul>
<b>4c1</b>	Implantación de estrategias, políticas y procesos para la gestión sostenible de infraestructuras y	Dentro del eje Soporte del PE en vigor se definió el objetivo D3 Soporte centros escolares. Los planes anuales de gestión siempre contienen	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Planes anuales de gestión alineados con el PE</li> <li>➤ Cuadro indicadores y CMI</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Procesos PE 01, 02, 03, 05, PA 05, 06, 08,</li> <li>● Indicadores CE6,</li> </ul>

Título		Descripción	Evidencias	Resultados clave vinculados
	equipamiento	inversiones en equipamiento e infraestructuras que ha supuesto en los últimos años nuevas compras de equipos y obras en las instalaciones. Existen procesos de apoyo para la gestión del mantenimiento de recursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Encuestas de GIs</li> <li>➤ Procesos en cada centro de mantenimiento y limpieza</li> <li>➤ Inversiones para mejora de equipos e instalaciones</li> <li>➤ Informe control de gestión</li> </ul>	AS6x, SEQ6-6a
4c2	Optimización del uso y la seguridad física de las infraestructuras y equipamientos	La gestión de los activos de Grupo Sorolla está enfocada a la conservación y cuidado de los equipos. Además de todo ello Grupo Sorolla cumple la legislación vigente en cuanto a inspecciones reglamentarias	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Procesos en cada centro de mantenimiento y limpieza,</li> <li>➤ Registros de averías</li> <li>➤ Cumplimiento legislativo</li> <li>➤ Cuadro indicadores y CMI</li> <li>➤ Encuestas de GIs</li> <li>➤ DdPP y personal en cada centro responsable de PRL</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Procesos PA 05, 06, 10</li> <li>● Indicadores AS6x, SEQ6, 6a, 7, 7a</li> </ul>
4c3	Medición, optimización y minimización del impacto en el medio ambiente y la salud y seguridad laboral de los equipos e instalaciones	El Grupo ha elaborado y publicado una Memoria de RSE que incluye aspectos sociales y ambientales. Además se han implementado herramientas de gestión ambiental en los centros. Finalmente se cumple la legislación en lo referente a SSL	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ PE en vigor</li> <li>➤ Plan de PRL por centro de trabajo</li> <li>➤ Cumplimiento de la legislación en SSL</li> <li>➤ Cuadro indicadores y CMI</li> <li>➤ Memoria RSE en la web</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Procesos PE 01, 02, 05, 06, PA 01, 02, 06, 10</li> <li>● Indicadores CI19, CE9-11, SEQ3, SEQ8, 9, SE9-11</li> </ul>
4d1	Gestión de la tecnología para apoyar la estrategia y mejorar los procesos, proyectos y la organización en general	En el PE, dentro del eje Producto, hay objetivos estratégicos relacionados con la gestión de la tecnología. Además, existen varios proyectos que desarrollan la innovación tecnológica del Grupo (como Digital Tools) y áreas de la organización dedicadas a ello (DIT/TIC)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ PE en vigor. Eje Producto</li> <li>➤ NNTT para comunicación (Metaverso, Esemtia)</li> <li>➤ Página web y RRSS</li> <li>➤ NNTT para la enseñanza (tablets, Digital Tools)</li> <li>➤ Alianza con Microsoft</li> <li>➤ Equipo DIT</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Procesos PE 01, 02, 07, 08, PA 05, 06, 07, 09</li> <li>● Indicadores CI12, 15, AS2f, g AS5a, b, SIM2, SEP1, 2, SEM3, 4, SEQ5, 8, 9</li> </ul>
4d2	Identificación y evaluación de nuevas tecnologías para su aplicación en la organización	La Dirección el equipo DIT y los Coordinadores de NNTT de los centros, buscan y aplican nuevas tecnologías en el proceso de aprendizaje. Existe un Dpto. de Innovación, además de Global Learning, que también evalúan e implementan NNTT en la organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Equipo DIT y Coordinadores de NNTT de los centros</li> <li>➤ Potenciación del Área de Sistemas</li> <li>➤ Metaverso y Esemtia</li> <li>➤ Dptos. DIT y TIC</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Procesos PA 05, 06, 07, 09</li> <li>● Indicadores CI12, 15, AS2f, g AS5a, b, SIM2, SEP1, 2, SEM3, 4, SEQ5</li> </ul>
4e1	Proporción a los líderes de información precisa y adecuada para apoyar su toma de decisiones	Grupo Sorolla dispone de herramientas para la gestión de la información y el conocimiento como el CMI, el cuadro de indicadores y las herramientas de comunicación interna y externa (Metaverso y Esemtia)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Cuadro indicadores y CMI</li> <li>➤ Archivo de documentación del Sistema</li> <li>➤ Herramientas comunicación (Metaverso, Esemtia)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Procesos PE 01, 02, 03, 05, PC 08, PA 02, 04, 09</li> <li>● Indicadores del Grupo Sorolla</li> </ul>
4e2	Transformación de los datos en información y conocimiento que puede ser compartido y utilizado de forma eficaz	La información relevante es puesta a disposición del personal en el sistema de información interno (con permisos de acceso definidos) y, cuando aplica, en la web y RRSS, donde está la información relevante para los GIs	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Archivo documentación del Sistema, con claves acceso</li> <li>➤ Página web y RRSS</li> <li>➤ Dir. Mktng y Comunicación</li> <li>➤ Portal transparencia y Memoria RSE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Procesos PC 08, PA 02, 04, 09</li> <li>● Indicadores AS1b, AS2f, h, SIM2-4, 6, SEP3, SEM3, 4</li> </ul>
4e3	Gestión adecuado del acceso a la información y el conocimiento relevante para el personal y los GIs externos garantizando la seguridad de la información	Las herramientas de información de Grupo Sorolla tienen permisos de acceso que garantizan la seguridad de la información. Además, se cumplen los requisitos de la LOPD y se ha revisado la web y potenciado las RRSS	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Archivo documentación del Sistema, con claves acceso</li> <li>➤ Página web y RRSS</li> <li>➤ Cumplimiento LOPD</li> <li>➤ Portal transparencia y Memoria RSE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Procesos PC 08, PA 02, 04, 09</li> <li>● Indicadores AS1b, AS2f, h, SIM2-4, 6, SEP3, SEM3, 4</li> </ul>
4e4	Establecimiento y gestión de redes de colaboración para identificar y generar innovación	La Dirección de Grupo Sorolla participa en todo tipo de foros, grupos de trabajo y pertenece a asociaciones sectoriales y empresariales. Además, se comparte información con otros centros de forma particular y también a través de ACADE	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Actividades con colegios, aliados y proveedores</li> <li>➤ Pertenencia a asociaciones</li> <li>➤ Proyectos de innovación con otras entidades</li> <li>➤ Benchmarking con ACADE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Procesos PE 01, 02, 03, 07, PA 02, 04</li> <li>● Indicadores del Grupo Sorolla con los que se lleva a cabo benchmarking</li> </ul>



## 5. PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS

Como se ha comentado anteriormente, Sorolla es un grupo de empresas de servicios que se dedica a la enseñanza en todos sus centros y que anteriormente se dedicó a la gestión de instalaciones deportivas, pero ya no lo hace. Actualmente Grupo Sorolla posee un Sistema de Gestión de la Calidad certificado en cada uno de los centros según los requisitos de la norma ISO 9001:2008 y ya ha implantado los requisitos de la nueva ISO 9001:2015 y está prevista la certificación de todos los centros del Grupo en mayo-junio de este año. Los centros empezaron a certificarse en el curso 2002-2003, con la primera obtenida por el Colegio Martí Sorolla. La última certificación obtenida fue para el CAJ-CETA, último centro incorporado al Grupo, que ya ha conseguido la certificación según la nueva versión de la ISO 9001. Asimismo, se han desarrollado elementos de gestión siguiendo los requisitos de la norma de gestión ambiental ISO 14001 en todos los centros, además de cumplir con la legislación vigente en materia de SST.

Además, y como elemento complementario para la búsqueda de la excelencia, Grupo Sorolla ha implementado en su organización los requisitos del Modelo de Excelencia de la EFQM, consiguiendo en 2005 el primer Sello EFQM, alcanzando en 2008 el Sello EFQM 400+ y obteniendo en 2016 el Sello 500+ fruto de la excelente gestión realizada. Todo esto implica una gestión del Grupo por procesos que se ha traducido en un mapa general de procesos de la organización que aparece en el apartado de Información Clave y que también se incluye como anexo de esta memoria, con indicadores asociados que son revisados periódicamente, propietarios definidos y procesos formalizados en los documentos del Sistema de Gestión de la Calidad implantado y certificado, que va más allá del cumplimiento estricto de los requisitos de la norma ISO 9001.



Este nuevo mapa es fruto de la revisión y actualización del mapa anterior realizada en 2017 e incorpora nuevos procesos (gestión de riesgos, RSE) que integra y alinea con la estrategia del Grupo.

Por otro lado, tras 35 años de trayectoria empresarial, Grupo Sorolla ha visto reconocida su labor por una enseñanza innovadora y de calidad y por su contribución social con distintos premios menciones y galardones. Los distintos centros que conforman el Grupo Sorolla también han sido reconocidos de forma individual con distintos premios por la labor social y docente que realizan. Todas ellas han sido recogidas en las distintas Memorias RSE elaboradas por el Grupo.

Aunque debido al sector en el que se encuentra Grupo Sorolla, no es habitual el diseño de nuevos productos y servicios, cada vez que se va a implementar uno, se lleva a cabo de forma planificada, se establecen los resultados que se desean alcanzar, asociados a los correspondientes indicadores y se verifican los mismos tras el período definido de implantación. El ejemplo de la puesta en marcha de la enseñanza del idioma inglés en los centros en los años 2010 y 2011 es un claro ejemplo de este proceso. Además, cuando se pretende adquirir o poner en marcha un nuevo centro, se lleva a cabo un análisis que incluye los siguientes elementos:

- El análisis de la posible ubicación del nuevo centro y un estudio de su entorno.
- Previsiones sobre la demanda potencial.
- Nivel económico de la zona.
- Competencia.

Anualmente el Área de Marketing y Comunicación externa de Grupo Sorolla realiza diversas campañas de promoción de los servicios en función del Plan de gestión y objetivos del área definidos para cada período y alineados con los objetivos estratégicos del Plan (en concreto con el objetivo estratégico D5. Soporte marca, dentro del eje Soporte) y el presupuesto asignado para esta área. En función de todo esto, el Área de Marketing y Comunicación decide las acciones a realizar para conseguir los objetivos fijados junto con los recursos asignados en el plan de gestión, usando los medios disponibles, como son las páginas web del Grupo y de cada uno de los centros, redes sociales, cartelería, folletos, jornadas de puertas abiertas, publicaciones, promoción en eventos, etc. Todo ello se concreta en un Plan de Marketing y comunicación externa que va alineado con el PE, que fue elaborado en 2016 y es revisado anualmente.

En cuanto a la cadena de valor del servicio prestado está desarrollada a partir de los procesos operativos clave, que son los siguientes, como se puede ver en el mapa de procesos de Grupo Sorolla:

- Matriculación.
- Programación
- Inicio de curso
- Realizar servicios
- Gestión de tutorías
- Gestión de convivencias
- Orientación
- Evaluación
- Satisfacción de los clientes

Se ha definido un mapa de procesos para todo el grupo en el que se segmentan los procesos clave en centros privados y centros concertados. En el manual están descritos los recursos, las responsabilidades y las actividades necesarias para garantizar el desarrollo eficiente de la cadena de valor en todo el grupo. Grupo Sorolla realiza actividades de benchmarking con otros centros, directamente o a través de ACADE, con el fin de identificar buenas prácticas para implementar en los centros. Pero debido al nivel de excelencia actual del Grupo, también es referencia con muchos centros con los que ha establecido alianzas o colaboraciones con las que extender la metodología y sistema pedagógico diseñada por el Grupo (Modelo educativo Grupo Sorolla, metodología innovadora de baja implantación todavía en el país), que Grupo Sorolla, a través de Global Learning está extendiendo a centros de toda España (p. ej. la Universidad CEU de Castellón, el Colegio Británico de Aragón o los Colegios Santa Joaquina de Vedruna de Sevilla y Valencia).

La relación con los clientes es continua y frecuente a través de varios medios, que posibilitan la segmentación de los resultados de dicha relación, tanto por tipo de cliente (alumnos y familias) como por etapa y curso y que proporcionan los datos necesarios para conocer las necesidades y expectativas de cada tipología de cliente. Además de los procesos del sistema de gestión, que definen las actividades para gestionar las quejas, reclamaciones, agradecimientos y sugerencias de los clientes, así como las encuestas que se realizan y que serán descritas con más detalle en el Criterio 6, existen otros elementos y herramientas para gestionar la relación con todos los clientes como son la plataforma Esemia para la comunicación con las familias, las reuniones de orientación con alumnos y familias, etc. Toda esta información es recopilada, analizada y utilizada por la Dirección para optimizar y mejorar las relaciones con los clientes.

Título		Descripción	Evidencias	Resultados clave vinculados
<b>5a1</b>	Utilización de un esquema de procesos que apoyan la estrategia, con propietarios definidos	Grupo Sorolla tiene definido un mapa de procesos general del Grupo, revisado y modificado en 2017 y otros específicos de cada Colegio, alineados con el Sistema de Gestión. Cada proceso está documentado en fichas y otros documentos, con los propietarios definidos y a través del esquema de procesos se despliega la estrategia a toda la organización. En la última revisión se han incluido nuevos procesos (gestión de riesgos, cumplimiento legislación) integrándose estos enfoques estratégicos en el esquema de procesos	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ PE en vigor</li> <li>➤ Cuadro indicadores y CMI</li> <li>➤ Mapas de procesos (general revisado en 2017)</li> <li>➤ Listado de procesos del Sistema</li> <li>➤ Subprocesos de Gestión de Calidad (PA 02-S1 a S4)</li> <li>➤ Sistema de Calidad adaptado a ISO 9001:2015</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Todos los procesos (generales de Grupo y específicos de Colegio) del grupo Sorolla</li> <li>● Indicadores del Grupo Sorolla</li> </ul>
<b>5a2</b>	Existencia de un conjunto significativo de indicadores y resultados que permiten evaluar el cumplimiento de la estrategia	Los procesos del Sistema tienen incluidos indicadores que miden su rendimiento, eficacia y/o eficiencia y su conjunto conforma el cuadro general de indicadores. Los indicadores más relevantes y que despliegan y miden el cumplimiento de los objetivos estratégicos forman parte del CMI, cuyo seguimiento permite supervisar y evaluar el cumplimiento del PE	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ PE finalizado y nuevo en vigor</li> <li>➤ Cuadro indicadores y CMI</li> <li>➤ Mapas de procesos (general revisado en 2017)</li> <li>➤ Listado de procesos del Sistema</li> <li>➤ Lista de indicadores revisada anualmente (última vez en 2017)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Todos los procesos (generales de Grupo y específicos de Colegio) del grupo Sorolla</li> <li>● Indicadores del Grupo Sorolla</li> </ul>
<b>5a3</b>	Utilización de datos sobre el rendimiento y las capacidades de los procesos e indicadores de referencia para impulsar la innovación, creatividad y mejora	El cuadro de indicadores y el CMI, al igual que otros elementos como los indicadores con los que se ha realizado el benchmarking, están a disposición de la Dirección, lo que permite realizar el seguimiento de los resultados. Desde hace varios años se realizan actividades de benchmarking con otros centros de formación y se participa en grupos de trabajos de ACADE	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Cuadro indicadores y CMI</li> <li>➤ Indicadores utilizados para la realización de benchmarking</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Procesos utilizados en actividades de benchmarking</li> <li>● Indicadores del Grupo Sorolla utilizados para la realización de benchmarking</li> </ul>
<b>5b1</b>	Esfuerzo por innovar y crear valor para los clientes, implicándoles cuando conviene en el desarrollo de nuevos servicios	Grupo Sorolla está constantemente mejorando los servicios, innovando en su desarrollo, para que aporten un mayor valor a sus clientes, implicando cuando es posible, no solo a los clientes, sino también a empleados y aliados en su diseño y puesta en marcha (p. ej. Proyecto de tablets con Microsoft o el Modelo Educativo propio). Existe un proceso en el Sistema de Calidad para la realización de proyectos (PE 03)	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Proyectos de NNTT con participación de partners (Digital Tools, tablets)</li> <li>➤ Equipos de mejora de innovación pedagógica</li> <li>➤ Modelo Educativo Grupo Sorolla creado e implementado en el Grupo y realización de consultoría a otros centros a través de Global Learning</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Procesos PE 03, 07, 08, PA 07</li> <li>● Indicadores CI12, 15, CE1, 4, 5, SEI1-2, SEG1, 1a, 2, 2a, 3, 4, SEQ5</li> </ul>
<b>5b2</b>	Utilización de información del entorno, de los clientes y de otros GIs para anticipar e identificar mejoras en los servicios	Tanto para mejorar los servicios actuales como para identificar posibles nuevos, Grupo Sorolla utiliza información externa de todo tipo, entre la que se puede destacar las encuestas a clientes y otros GIs, los datos de benchmarking de ACADE y de otros centros, los estudios de mercado y análisis de la competencia, la información obtenida en reuniones, grupos de trabajo, etc.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Encuestas a GIs</li> <li>➤ Indicadores utilizados para la realización de benchmarking</li> <li>➤ Participación en grupos de trabajo con ACADE y otras asociaciones</li> <li>➤ Colaboración con otros Colegios</li> <li>➤ Estudios de mercado y análisis de la competencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Procesos PC 05, 06, 07, 08, PA 02-S3, PA 04</li> <li>● Indicadores A1-3, AC1, AC1a-j, AC2, AS1, AS1a-f, AS2, AS2a-h, AS3, 4, 6x</li> <li>● Indicadores del Grupo Sorolla para la realización de benchmarking</li> </ul>
<b>5c1</b>	Definición de la propuesta de valor para los clientes actuales y potenciales	Grupo Sorolla es una empresa dedicada a la formación reglada desde Infantil hasta Bachillerato. Su propuesta de valor está centrada en una propuesta educativa innovadora y de calidad que permita el mejor	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Presentaciones de Grupo Sorolla en instituciones, eventos, etc.</li> <li>➤ Actividades de difusión en foros, congresos y a colegios de forma particular</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Procesos PC 08, PA 03, 04</li> <li>● Indicadores SIM1-6, SEM4</li> </ul>

Título		Descripción	Evidencias	Resultados clave vinculados
		acceso al ciclo universitario a sus alumnos alcanzando los mejores niveles académicos. Para ello dispone de una Dirección de Marketing y Comunicación externa que coordina la comunicación de la propuesta de valor, en línea con el PE, para lo que utiliza un buen número de medios incluyendo la página web, RRSS, Esemtia, folletos, etc.	<ul style="list-style-type: none"> <li>(alianzas)</li> <li>➤ Publicidad en medios</li> <li>➤ Esemtia</li> <li>➤ Folletos y documentación comercial</li> <li>➤ Página web, RRSS</li> <li>➤ Planes anuales y Dirección de Marketing y Comunicación externa</li> </ul>	
<b>5c2</b>	Desarrollo de estrategias de promoción de los servicios de la empresa entre los clientes y potenciales usuarios	Con la promoción de la propuesta de valor de Grupo Sorolla, se pretende llegar a todos los GIs, y estar presente en la Comunidad Valenciana como un referente y tratando de ampliar la presencia en otras zonas y a un mayor número de clientes, en toda la Comunidad. Todo ello está incluido en el PE en vigor, especialmente en los objetivos estratégicos C7 Comunicación cliente (Eje Producto) y D5 Soporte marca (Eje Soporte) desplegados en las consiguientes acciones estratégicas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ PE en vigor. Ejes Producto y Soporte</li> <li>➤ Actividades de difusión de la labor de Grupo Sorolla en foros, congresos y a colegios de forma particular (alianzas)</li> <li>➤ Publicidad en medios</li> <li>➤ Folletos y documentación comercial</li> <li>➤ Página web, RRSS</li> <li>➤ Planes anuales de gestión de Marketing y Comunicación externa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Procesos PE 01, 02, PC 08, PA 03, 04</li> <li>● Indicadores SIM1-6, SEM4, SEQ8, 9</li> </ul>
<b>5d1</b>	Los servicios prestados por Grupo Sorolla se proporcionan y gestionan de forma adecuada, satisfaciendo y excediendo las necesidades y expectativas de sus clientes	Los servicios que presta Grupo Sorolla están definidos y documentados en los correspondientes procedimientos del Sistema, que definen las actividades, responsabilidades, indicadores y recursos necesarios para su funcionamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Cuadro indicadores y CMI</li> <li>➤ Mapa de procesos revisado en 2017</li> <li>➤ Listado de procesos del Sistema</li> <li>➤ Encuestas de clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Procesos PE 07, PC 01-08, PA 02-S3, PA 06-S3, PA 04</li> <li>● Indicadores CI1-15, A1-3, AC1, a-J, AC2, AS1x, AS4, SEC2, 2a</li> </ul>
<b>5d2</b>	Comparación del rendimiento de la empresa con referencias relevantes para identificar oportunidades de mejora	Grupo Sorolla realiza comparaciones con las otros centros de forma particular, además de con ACADE, buscando entidades que estén al máximo nivel en el reconocimiento a la Excelencia (niveles 400 o 500). Para muchos aspectos de gestión, Grupo Sorolla es referencia local y nacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Participación en grupos de trabajo de ACADE</li> <li>➤ Actividades realizadas con otros centros</li> <li>➤ Indicadores utilizados para la realización de benchmarking</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Procesos con indicadores utilizados para la realización de benchmarking</li> <li>● Indicadores del Grupo Sorolla utilizados para la realización de benchmarking</li> </ul>
<b>5e1</b>	Segmentación de los clientes alineada con la estrategia de la organización y determinación de los requisitos basados en el contacto habitual y a largo plazo	Dentro del PE en vigor hay un eje estratégico relacionado con los clientes que es el eje Producto, con 7 objetivos estratégicos desplegados en acciones y medidas y controlados mediante indicadores pertenecientes al cuadro general y al CMI. Los datos de los clientes pueden ser segmentados por centro, por etapa e incluso por curso	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ PE en vigor. Eje Producto</li> <li>➤ Cuadro indicadores y CMI</li> <li>➤ Proceso Agradecimientos e incidencias</li> <li>➤ Quejas, sugerencias y felicitaciones recibidas</li> <li>➤ Encuestas a clientes</li> <li>➤ Reuniones periódicas con alumnos y familias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Procesos PE 01, 02, 05, 08, PC 08, PC 05, 06, 07, 08, PA 02-S3</li> <li>● Indicadores A1-3, AC1, a-J, AC2, AS1x, AS4, SIM2, 4, 6, SEG5</li> </ul>
<b>5e2</b>	Mantenimiento de un dialogo abierto y transparente con los clientes y supervisión y seguimiento de las experiencias de los clientes para asegurar una respuesta adecuada a sus informaciones	Además de las encuestas de satisfacción de alumnos y familias, existen en Grupo Sorolla otros mecanismos para la recopilación de información como son los agradecimientos e incidencias, el apartado de contacto en la web, Esemtia, las redes sociales y las reuniones periódicas y frecuentes mantenidas con los alumnos y sus familias	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Encuestas a clientes</li> <li>➤ Proceso Agradecimientos e incidencias</li> <li>➤ Quejas, sugerencias y felicitaciones recibidas</li> <li>➤ Peticiones de información por teléfono o por la web</li> <li>➤ Esemtia</li> <li>➤ Redes sociales</li> <li>➤ Reuniones con tutores, profesores, coordinadores, orientadores, etc.</li> <li>➤ Revisiones por la Dirección de cada centro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Procesos PC 05, 06, 07, 08, PA 02-S3, PA 09</li> <li>● Indicadores A1-3, AC1, a-J, AC2, AS1x, AS4, SIM2, 4, 6, SEG5</li> </ul>



