

Modelos de Gestión de Calidad

1. Presentación

La tendencia actual de la sociedad occidental tanto en el sector privado como en el público es la adopción de modelos de gestión que sirvan de referente y guía en los procesos permanentes de mejora de los productos y servicios que ofrecen.

Un modelo es una descripción simplificada de una realidad que se trata de comprender, analizar y, en su caso, modificar.

Un modelo de referencia para la organización y gestión de una empresa permite establecer un enfoque y un marco de referencia objetivo, riguroso y estructurado para el diagnóstico de la organización, así como determinar las líneas de mejora continua hacia las cuales deben orientarse los esfuerzos de la organización. Es, por tanto, un referente estratégico que identifica las áreas sobre las que hay que actuar y evaluar para alcanzar la excelencia dentro de una organización.

Un modelo de gestión de calidad es un referente permanente y un instrumento eficaz en el proceso de toda organización de mejorar los productos o servicios que ofrece. El modelo favorece la comprensión de las dimensiones más relevantes de una organización, así como establece criterios de comparación con otras organizaciones y el intercambio de experiencias.

La utilización de un modelo de referencia se basa en que:

- Evita tener que crear indicadores, ya que están definidos en el modelo.
- Permite disponer de un marco conceptual completo.
- Proporciona unos objetivos y estándares iguales para todos, en muchos casos ampliamente contrastados.
- Determina una organización coherente de las actividades de mejora.
- Posibilita medir con los mismos criterios a lo largo del tiempo, por lo que es fácil detectar si se está avanzado en la dirección adecuada.

Existen diversos modelos, que previa adaptación pueden utilizarse en el ámbito educativo. Los modelos de gestión de calidad total más difundidos son el modelo Deming creado en 1951, el modelo Malcolm Baldrige en 1987 y el Modelo Europeo de Gestión de Calidad, EFQM, en 1992.

2. El ciclo de mejora PDCA

El modelo fue desarrollado por Shewhart y perfeccionado por Deming. Nació el 14 de octubre de 1900, en Sioux City, Iowa. Su padre, un abogado luchador, perdió una demanda judicial en Powell, Wyoming, lo cual hizo mudar a la familia a dicha ciudad cuando Deming tenía siete años. Vivieron en una casa humilde donde el preocuparse por que sería su próxima comida era parte de su régimen diario. Estudió ingeniería en la Universidad de Wyoming.

El Doctor Deming fue el primer experto en calidad norteamericano que enseñó la calidad en forma metódica a los japoneses. Entre los mayores aportes realizados por Deming se encuentran los ya conocidos 14 puntos de Deming, así como el ciclo de Shewart conocido también como PDCA, Planifique, haga, verifique y actúe.

El Dr. Deming es posiblemente mejor conocido por sus logros en Japón, donde desde 1950 se dedicó a enseñar a ingenieros y altos ejecutivos sus conceptos y metodología de gerencia de calidad. Estas enseñanzas cambiarían radicalmente la economía japonesa. En reconocimiento, la Unión Japonesa de Ciencia e Ingeniería instituyó sus premios anuales Deming para quienes alcanzan grandes logros en calidad y confiabilidad del producto.



Consiste en una serie de cuatro elementos que se llevan a cabo sucesivamente:

P.- PLAN (PLANEAR): establecer los planes.

D.- DO (HACER): llevar a cabo los planes.

C.- CHECK (VERIFICAR): verificar si los resultados concuerdan con lo planeado.

A.- ACT (ACTUAR): actuar para corregir los problemas encontrados, prever posibles problemas, mantener y mejorar.

Planificar, programar las actividades que se van a emprender. Consiste en analizar, identificar áreas de mejora, establecer metas, objetivos y métodos para alcanzarlos y elaborar un plan de actuación para la mejora.

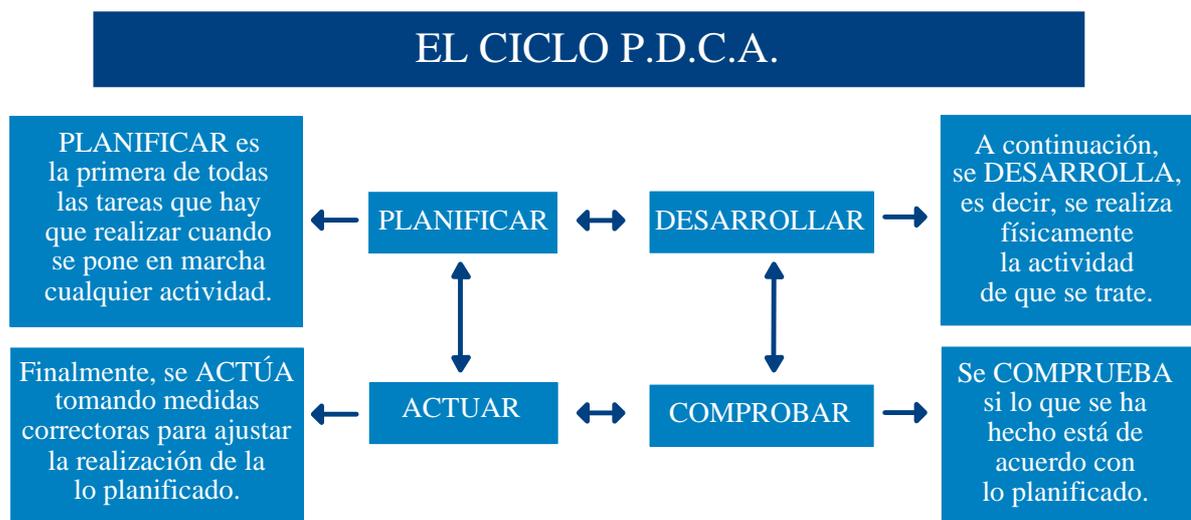
Desarrollar (hacer), implantar, ejecutar o desarrollar las actividades propuestas. En esta fase es importante controlar los efectos y aprovechar sinergias y economías de escala en la gestión del cambio. En muchos casos será oportuno

comenzar con un proyecto piloto fácil de controlar para obtener experiencia antes de abarcar aspectos amplios de la organización o de los procesos.

Comprobar, verificar si las actividades se han resuelto bien y los resultados obtenidos se corresponden con los objetivos. Consiste en analizar los efectos de lo realizado anteriormente.

Actuar, aplicar los resultados obtenidos para identificar nuevas mejoras y reajustar los objetivos.

Una vez cubierto el ciclo de mejora se reinicia el proceso puesto que siempre habrá posibilidades para mejorar.



3. El modelo Baldrige

El modelo Malcolm Baldrige lleva el nombre de su creador. El modelo está elaborado en torno a 11 valores que representan su fundamento e integran el conjunto de variables y criterios de Calidad:

- Calidad basada en el cliente.
- Liderazgo.
- Mejora y aprendizaje organizativo.
- Participación y desarrollo del personal.
- Rapidez en la respuesta.
- Calidad en el diseño y en la prevención.
- Visión a largo plazo del futuro.
- Gestión basada en datos y hechos.
- Desarrollo de la asociación entre los implicados.
- Responsabilidad social.
- Orientación a los resultados.

Estos valores han tenido amplias modificaciones a lo largo de los años. En el año 1996 apareció una versión para la educación que se está implantando.

El modelo que se utiliza para la autoevaluación tiene siete grandes criterios que aparecen recogidos en el cuadro siguiente:

1. **Liderazgo:** El concepto de Liderazgo está referido a la medida en que la Alta Dirección establece y comunica al personal las estrategias y la dirección empresarial y busca oportunidades. Incluye el comunicar y reforzar los valores institucionales, las expectativas de resultados y el enfoque en el aprendizaje y la innovación.
2. **Planificación Estratégica:** como la organización plantea la dirección estratégica del negocio y como esto determina proyectos de acción claves, así como la implementación de dichos planes y el control de su desarrollo y resultados
3. **Enfoque al Cliente:** como la organización conoce las exigencias y expectativas de sus clientes y su mercado. Asimismo, en que proporción todos, pero absolutamente todos los procesos de la empresa están enfocados a brindar satisfacción al cliente.
4. **Información y Análisis:** examina la gestión, el empleo eficaz, el análisis de datos e información que apoya los procesos claves de la organización y el rendimiento de la organización.
5. **Enfoque al Recurso Humano:** examinan como la organización permite a su mano de obra desarrollar su potencial y como el recurso humano esta alineado con los objetivos de la organización.
6. **Proceso Administrativo:** examina aspectos como factores claves de producción, entrega y procesos de soporte. Cómo son diseñados estos procesos, cómo se administran y se mejoran.
7. **Resultados del negocio:** Examina el rendimiento de la organización y la mejora de sus áreas claves de negocio: satisfacción del cliente, desempeño financiero y rendimiento de mercado, recursos humanos, proveedor y rendimiento operacional. La categoría también examina como la organización funciona en relación con sus competidores.

4. El modelo europeo de excelencia EFQM

En el ámbito de la Unión Europea se está implantando el modelo EFQM de Excelencia como modelo de referencia.

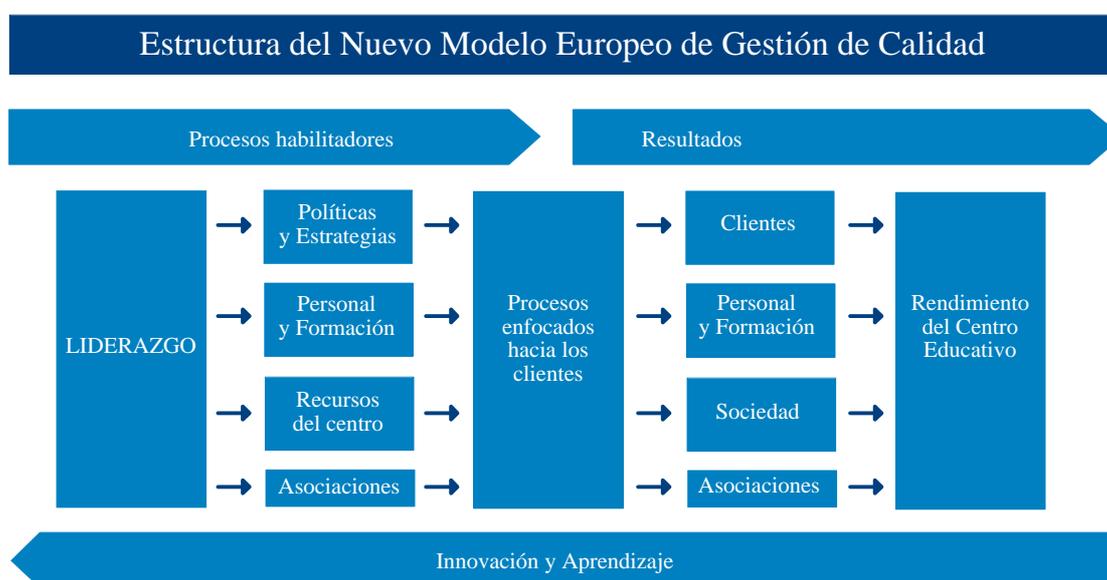
El modelo EFQM surge en la década de los 80, en el ámbito de las empresas, ante la necesidad de ofrecer a los clientes, productos y servicios de mayor calidad, como única forma de supervivencia ante la competencia internacional, procedentes sobre todo de Japón y Estados Unidos.

El año 1988 se crea la Fundación Europea para la Gestión de Calidad por 14 organizaciones con el objeto, ya señalado, de impulsar la mejora de la calidad. Cuatro

años más tarde, en 1992, se presenta el Modelo Europeo de Gestión de Calidad, más conocido como modelo EFQM de autoevaluación.

Siendo el reconocimiento de los logros uno de los rasgos de la política desarrollada por la E.F.Q.M., en 1992 se presenta el Premio Europeo a la Calidad para empresas europeas. Para otorgar este premio, se utilizan los criterios del Modelo de Excelencia Empresarial, o Modelo Europeo para la Gestión de Calidad Total, divididos en dos grupos: los cinco primeros son los Criterios Agentes, que describen cómo se consiguen los resultados (debe ser probada su evidencia); los cuatro últimos son los Criterios de Resultados, que describen qué ha conseguido la organización (deben ser medibles).

Las virtualidades que del modelo presente determinó que el Ministerio de Educación del Gobierno Español llevase a cabo en 1997 una adaptación del mismo al mundo de la educación. Este modelo ha experimentado una serie de modificaciones con el fin de adaptarlo a las peculiaridades del mundo educativo y de los centros escolares.



El modelo europeo o modelo EFQM se caracteriza porque un equipo (liderazgo) actúa sobre unos agentes facilitadores para generar unos procesos cuyos resultados se reflejarán en las personas de la organización, en los clientes y en la sociedad en general.

Liderazgo es la influencia que se ejerce o se puede ejercer sobre una colectividad para motivarla y ayudarla a trabajar con entusiasmo por alcanzar unos objetivos. Es la capacidad de conseguir que otros quieran hacer lo que tú quieres que hagan.

Proceso es el conjunto de actividades que se desarrollan para los objetivos propuestos.

Resultados son los logros alcanzados.

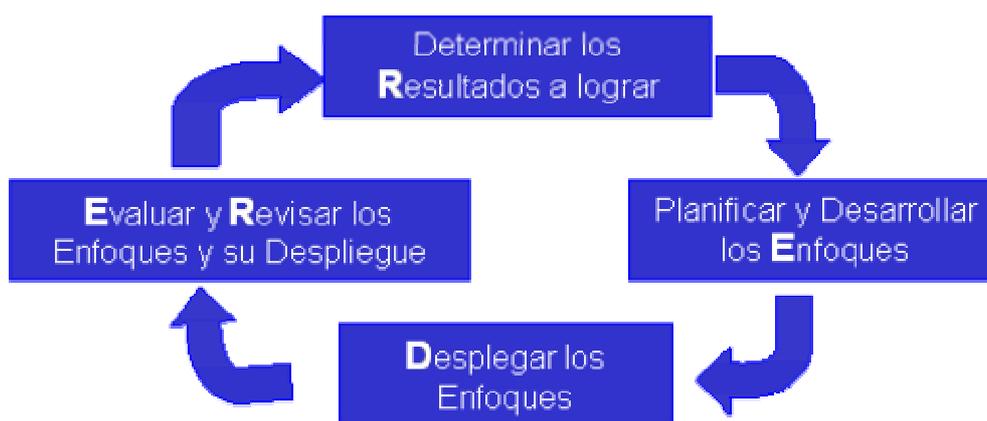
5. 1. El esquema lógico REDER

El modelo EFQM de Excelencia utiliza un esquema lógico, denominado REDER. Este modelo establece lo que una organización necesita realizar sistemáticamente en su proceso de mejora continua.

El modelo lógico REDER, (RADAR en inglés) sintetizado en el gráfico determina unos *agentes facilitadores* y unos *resultados*.

Los agentes *facilitadores* son: Enfoque (planificar), Despliegue (hacer), Evaluación (verificar) y Revisión (actuar). Este esquema lógico establece lo que una organización necesita realizar:

- Determinar los **resultados** que quiere lograr la organización, tanto en términos económicos y financieros como operativos y de satisfacción de las expectativas de los integrantes de la misma.
 - ¿Hay resultados para todos los grupos de interés?
 - ¿Miden los resultados todos los enfoques relevantes y el despliegue de los mismos mediante indicadores de percepción y de rendimiento?
 - ¿Muestran tendencias positivas o un buen rendimiento sostenido? En caso afirmativo, ¿Durante cuanto tiempo?
 - ¿Existen objetivos? En caso afirmativo, ¿Se alcanzan los objetivos?
 - ¿Se realizan comparaciones con organizaciones externas como , por ejemplo, la competencia, las medias del sector o la reconocida como "la mejor"?
 - ¿Los resultados comparados son buenos?
 - Los resultados, ¿Muestran una relación causa- efecto con los enfoques?
 - ¿Miden los resultados un conjunto equilibrado de factores para la situación actual y futura?
 - ¿Muestran los resultados una imagen holística de la organización?



REDER es el método de puntuación empleado por EFQM para realizar la evaluación. Los elementos Enfoque, Despliegue, Evaluación y Revisión se abordan en cada uno de los Criterios Agente (1 al 5) y el elemento Resultado, (los Indicadores) deben presentarse en los Criterios Resultados (6 a 9).

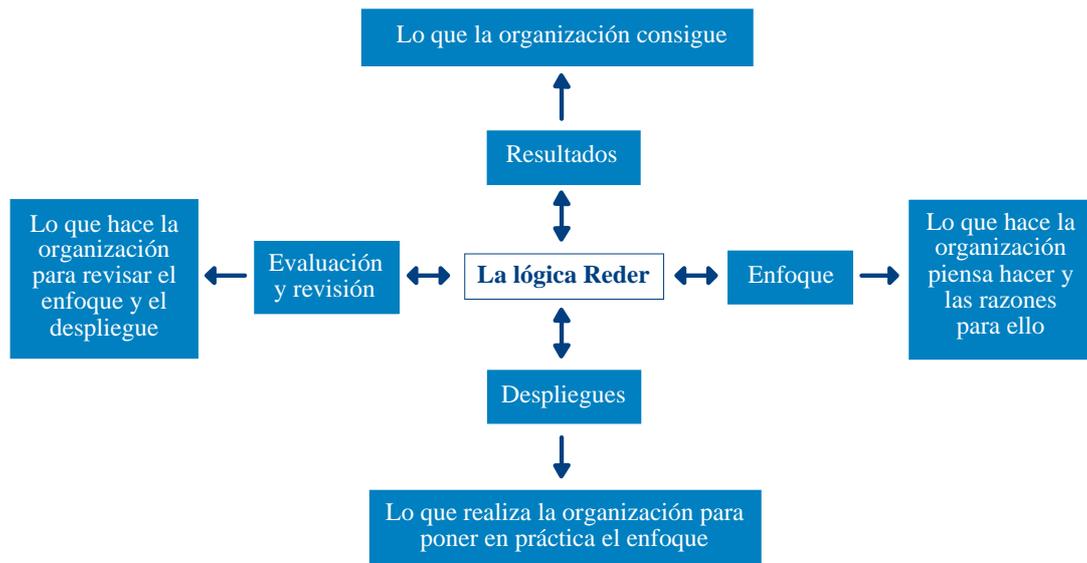
- Planificar y desarrollar una serie de *enfoques* sólidamente fundamentados e integrados. Señala lo que el centro educativo piensa hacer y el por qué. Debe tener un fundamento claro, con procesos bien definidos y desarrollados y estar integrado, apoyando la planificación y la estrategia.
 - ¿Esta sólidamente fundamentado?
 - ¿Se centra en las necesidades de los grupos de interés?
 - ¿Apoya la Política y Estrategia?
 - ¿Esta vinculado a otros enfoques, según sea apropiado?
 - ¿Es capaz de sostenerse en el tiempo?
 - ¿Es innovador?
 - ¿Es flexible?
 - ¿Se puede medir?

- Desplegar los enfoques de manera sistemática para asegurar una implantación completa. El *despliegue* indica lo que realiza el centro educativo para poner en práctica el enfoque y debe estar implantado, de forma sistemática, en todas las áreas relevantes.
 - ¿Esta implantado en todas las áreas potenciales de la organización?
 - ¿Esta implantado en todo su potencial a plena capacidad?
 - ¿Esta logrando todos los beneficios planificados?
 - ¿Se realiza sistemáticamente?
 - ¿Lo entienden y aceptan todos los grupos de interés?
 - ¿Se puede medir?

- Evaluar y revisar los enfoques utilizados basándose en el seguimiento y análisis de los resultados alcanzados y en las actividades desarrolladas.

La *evaluación* permite conocer el desarrollo y el nivel o grado en que se van alcanzando los objetivos, es decir, la efectividad del enfoque y del despliegue. La *revisión* supone readaptar el enfoque y el despliegue en aquellos casos en que se produzca una disfunción en el proceso de desarrollo de las acciones, así como planificar e implantar las mejoras precisas en base a las conclusiones de la evaluación.

 - ¿Se mide periódicamente su efectividad?
 - ¿Proporcionan oportunidades para el aprendizaje?
 - ¿Se comparan con organizaciones externas como, por ejemplo, la competencia, las medidas del sector o el reconocido como "el mejor"?
 - ¿Se mejoran tomando como referencia los resultados del aprendizaje y de las mediciones del rendimiento?



El **Modelo EFQM de Excelencia** tiene como objetivo ayudar a las organizaciones (empresariales o de otros tipos) a conocerse mejor a sí mismas y, en consecuencia, a **mejorar** su funcionamiento. Para ello, tiene como premisa, "la satisfacción del cliente, la satisfacción de los empleados y un impacto positivo en la sociedad se consiguen mediante el liderazgo en política y estrategia, una acertada gestión de personal, el uso eficiente de los recursos y una adecuada definición de los procesos, lo que conduce finalmente a la excelencia de los resultados empresariales".

Se trata de un modelo de aplicación continua en el que cada uno de sus 9 elementos (criterios) se desglosan en un cierto número de subcriterios, pudiendo utilizarse de forma independiente o conjunta. Estos subcriterios se evalúan y ponderan para determinar el progreso de la organización hacia la excelencia.

La base del modelo es la autoevaluación, entendida como un examen global y sistemático de las actividades y resultados de una organización que se compara con un modelo de excelencia empresarial (normalmente una organización puntera). Aunque la autoevaluación suele ser aplicada al conjunto de la organización, también puede evaluarse un departamento, unidad o servicio de forma aislada. La autoevaluación permite a las organizaciones identificar claramente sus puntos fuertes y sus áreas de mejora y, a su equipo directivo, reconocer las carencias más significativas, de tal modo que estén capacitados para sugerir planes de acción con los que fortalecerse.

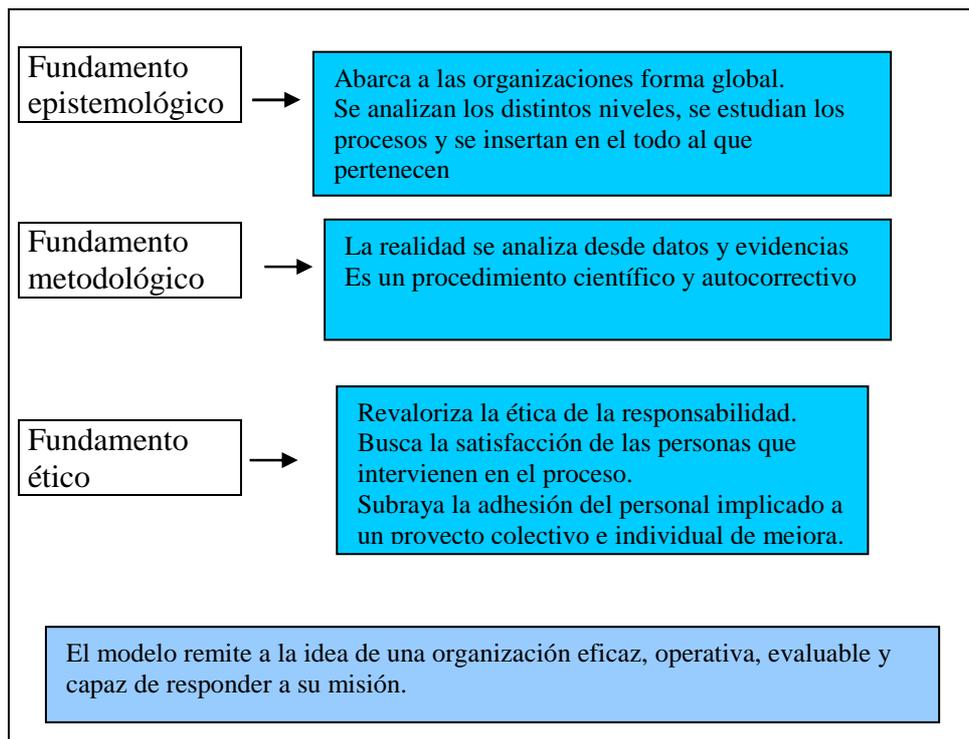
La idea básica del Modelo es proporcionar a las organizaciones una **herramienta de mejora de su sistema de gestión**. La herramienta **no es normativa** ni prescriptiva: no dice cómo hay que hacer las cosas, respetando así las características de cada organización y la experiencia de sus miembros.

Para mejorar, es necesario conocer primero la situación actual y para ello es útil tener una guía que nos lleve a examinar de forma sistemática todos los aspectos del funcionamiento de la organización. A estos aspectos los denominaremos "**criterios**".

5.2. Fundamentos del modelo EFQM

El Modelo EFQM de Excelencia tiene como objetivo ayudar a las organizaciones (empresariales o de otros tipos) a conocerse mejor a sí mismas y, en consecuencia, a **mejorar** su funcionamiento.

El modelo EFQM de excelencia tiene como horizonte permanente la idea de una organización eficaz, operativa, evaluable y capaz de responder a su misión. Para ello, se fundamenta en una epistemología, una metodología y una ética.



5.3. Conceptos que fundamentan el modelo

El Modelo EFQM de Excelencia es un marco de trabajo que se sustenta sobre ciertos conceptos que sirven de base al modelo. Estos conceptos son:

- **Orientación hacia los resultados.** La excelencia depende del equilibrio y la satisfacción de todos los grupos o sectores relacionados con la organización: personal de la organización, proveedores, clientes externos, sociedad en general, accionistas, etc.
- **Orientado al cliente.** El cliente es el árbitro final de la calidad del producto o del servicio. La mejor forma de mantener al cliente y ampliar la cuota de mercado es mediante una orientación clara hacia las necesidades actuales y futuras del cliente actual y potencial.

- Liderazgo y constancia en los objetivos. Un adecuado liderazgo suscita en la organización seguridad en el funcionamiento, claridad en los objetivos, confianza en las metas, etc.
- Gestión por procesos y hechos. El funcionamiento de la organización es más efectivo cuando las actividades se coordinan y las decisiones se toman a partir de información fiable con la participación de los grupos afectados.
- Desarrollo e implicación de las personas. El potencial de cada una de las personas de la organización aflora mejor cuando se comporten valores, existe una cultura de confianza y se asumen las responsabilidades que le corresponden.
- Aprendizaje, innovación y mejora continuos. La organización alcanza su máximo rendimiento cuando gestionan y comparten su conocimiento dentro de una cultura general de aprendizaje, innovación y mejora continuos.
- Desarrollo de alianzas. La organización trabaja de un modo más efectivo cuando establece alianzas con otras organizaciones unas relaciones basadas en la confianza, en compartir conocimientos y en la integración.
- Responsabilidad social. El mejor modo de servir a los intereses a largo plazo de la organización y las personas que la integran es adoptar un enfoque ético.

5.4. Características del modelo EFQM

El modelo EFQM se caracteriza porque:

- Permite establecer un marco de referencia o excelencia global, que recoge las pautas o prácticas que debe seguir una organización que quiere dirigirse hacia la excelencia.
- Proporciona, a través de la autoevaluación, un enfoque objetivo, riguroso y estructurado para el diagnóstico y la mejora continua.
- Posibilita, en cualquier momento, obtener una visión de la situación en que se encuentra la organización e identificar los logros alcanzados en cada una de las áreas de mejora.
- Favorece la formación e implicación de los miembros en la mejora continua.

5.5. Estructura del modelo EFQM

El modelo EFQM adaptado al ámbito de la educación, establece nueve criterios básicos:

- Cinco son **agentes facilitadores** (liderazgo, planificación y estrategia, personal del centro educativo, colaboradores y recursos, y procesos). Los agentes (criterio 1 a 5) son aspectos del sistema de gestión de la organización. Son las causas de los resultados.

- Cuatro se refieren a los **resultados** (resultados en los usuarios del servicio educativo, resultados en el personal, resultados en el entorno del centro educativo y resultados clave del centro educativo). Representan lo que la organización consigue para cada uno de sus actores.

Un concepto fundamental en el Modelo es el de "**actores**": los que reciben los efectos de la actividad de la organización.

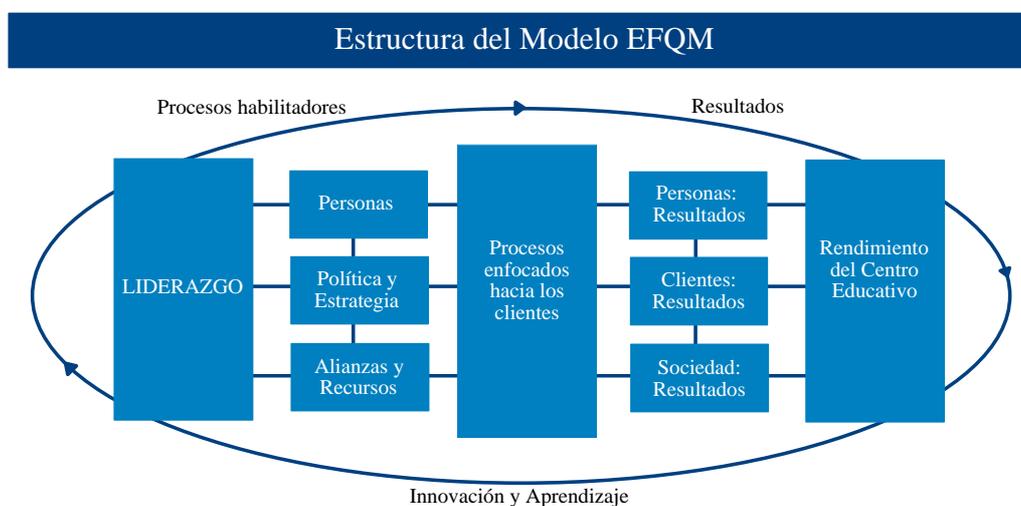
El Modelo considera como **resultados** todos estos efectos. Ejemplos de ello son: para los accionistas, el beneficio; para los empleados, su remuneración y su desarrollo profesional; para los clientes, la utilidad que obtienen de los productos y servicios de la organización; y así sucesivamente. Unos resultados mejores o peores serán **síntomas** de un mejor o peor funcionamiento.

El otro grupo de criterios recibe el nombre de "**agentes**". Representan el conjunto de actividades de la organización. En ellos examinamos sistemáticamente todo lo que la organización hace y, sobre todo, **cómo** lo hace y cómo lo gestiona.

Los agentes facilitadores incorporados en el modelo informan de cómo enfoca la organización sus acciones para lograr los resultados que desea: ¿hasta qué punto se implica la Dirección en la calidad?, ¿son accesibles los líderes?, ¿cómo se definen objetivos y se establecen prioridades?, ¿cómo se clasifican y evalúan las capacidades de los miembros de la organización?, ¿cómo se fomenta el aprendizaje para lograr la mejora de la calidad?, ¿se enfatiza la eficiencia?, ¿se reciclan los residuos?, ¿cómo se definen los procesos?, o si ¿se examinan periódicamente?, son ejemplos de algunas de las cuestiones básicas por las que se pregunta.

Los puntos fuertes y áreas de mejora que se obtengan de este examen, constituirán la base del **plan de mejora** de la organización.

Los *resultados* comprenden los criterios que permiten valorar lo que se ha conseguido o se está logrando en la organización, desde la doble perspectiva de lo conseguido por la organización como de los objetivos propios de la misma.



La estructura de este modelo nos dice que “los *resultados excelentes* en la organización, en las personas, en los clientes y en la sociedad *se logran mediante un liderazgo* que dirija e impulse la planificación y estrategia, al personal del centro educativo, a los colaboradores y los recursos, así como los procesos.

Resultados excelentes con respecto al Rendimiento Crítico de una Organización, a los clientes, las personas y la Sociedad, se obtienen cuando el Liderazgo, inspirado en un proyecto empresarial, dirige e impulsa la Política y Estrategia, las Personas, las Alianzas y Recursos y los Procesos.

La acción de los agentes facilitadores produce un resultado (flechas de la parte superior), que origina un *feedback* o retroalimentación (a través del aprendizaje y la innovación) que impulsa nuevas acciones de los agentes, dando como resultado un proceso cíclico lo que a la postre produce una mejora de los resultados.

	3 Personal		7 Personal	
1.- Liderazgo	2 Estrategia	5 Procesos	6 Cliente	9 Resultados
	4 Recursos		8 Sociedad	
AGENTES			RESULTADOS	

Vamos a ver el significado de cada una de las casillas:

Criterio 1. Liderazgo

El progreso real de la organización hacia la excelencia depende de manera fundamental del empuje del equipo directivo.

Cómo los líderes desarrollan y facilitan la consecución de la misión y la visión, desarrollan los valores necesarios para alcanzar el éxito a largo plazo e implantan todo ello en la organización mediante las acciones y los comportamientos adecuados, estando implicados personalmente en asegurar que el sistema de gestión de la organización se desarrolla e implanta.

La forma en que este equipo **se implica personalmente y "predica con el ejemplo"** en:

- El desarrollo de la **misión**, la **visión** y los **valores**, reflejándolos en su **comportamiento personal, ya que son modelos de referencia dentro de la organización.**
- El desarrollo, implantación y mejora permanente del **sistema de gestión**: la estructura de la organización, su política y estrategia, la medición y revisión del rendimiento y **el proceso de mejora permante** de todo ello.
- El establecimiento de relaciones de **colaboración externa** con clientes, proveedores y representantes de la sociedad.
- La **motivación** de las personas, mediante la **comunicación** , la actitud de **escucha** y de respuesta, el **apoyo** a la consecución de metas personales, el **estímulo** a la participación y el **reconocimiento** a personas y equipos.

Criterio 2. Planificación y estrategia

A través de la planificación y estrategia la organización materializa su misión y visión, mediante una estrategia claramente enfocada hacia los actores apoyada por planes, objetivos, metas y procesos adecuados.

Cómo se asegura la organización de que sus planes:

- Se **basan** en los intereses, necesidades y expectativas actuales y futuras de sus **actores** , comprendiendo las tendencias del **mercado** y de la **competencia** y las expectativas de clientes, inversores y empleados.
- Se **construyen** teniendo en cuenta una **información completa y relevante** procedente de indicadores internos, tendencias sociales, medioambientales, legales, económicas, demográficas, tecnológicas, etc.
- Se **desarrollan** , **revisan** y **actualizan** adecuadamente, equilibrando los intereses de los actores y el corto con el largo plazo, y **reaccionando** a los **cambios** externos y a los **resultados** de los procesos.
- Se **despliegan** de forma concreta en el diseño y seguimiento de los **procesos** clave.
- Se **comunican** a los actores y niveles adecuados y se **implantan** , transformándolos en **objetivos y metas** por toda la organización

Criterio 3. Gestión del personal

La gestión de personal tiene como finalidad conseguir que todas las personas implicadas en el proyecto aporten la mayor parte posible de sus potencialidades. Cómo gestiona, desarrolla y aprovecha la organización el conocimiento y todo el potencial de las personas que la componen, tanto a nivel individual, como de equipos o de la organización en su conjunto; y cómo planifica éstas actividades en apoyo de su política y estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos.

Los procesos considerados en este criterio se refieren a las **relaciones de la organización con las personas que la constituyen** , considerando a éstas tanto **recursos** como **actores** de aquélla:

- La planificación, gestión y mejora de los **recursos humanos**: La integración de las **estrategias de personal** con los objetivos generales de la organización.
- La identificación, desarrollo, y mantenimiento del **conocimiento** y las **capacidades** de las personas: El aprendizaje y el **desarrollo personal** .
- La implicación y la **asunción de responsabilidades**: La integración de todos en un **proyecto común** .
- El **diálogo** entre las personas y la organización: La **comunicación** descendente, ascendente y horizontal.
- La **remuneración** , el **reconocimiento** y la **atención** a las personas: **Lo que la organización da a la persona** a cambio de su dedicación.

Criterio 4. Colaboradores y recursos

Cómo planifica y gestiona la organización sus colaboradores externos (alianzas externas) y sus recursos internos para apoyar su política y su estrategia, y el funcionamiento eficaz de sus procesos.

Las actividades examinadas en este criterio son también **procesos** pero, por su especificidad e importancia en toda organización, se desglosan separadamente del criterio 5.

Cómo se gestionan:

- Las relaciones con **los proveedores**, con las **alianzas** y con otros entes externos en apoyo del desarrollo mutuo y de la generación de valor.
- Los recursos económicos y **financieros** : Su obtención, el control de su uso rentable y la gestión de los riesgos asociados.
- Los **edificios, equipos y materiales** : Su seguridad y rentabilidad, la optimización de suministros e inventarios, el reciclaje de residuos y la conservación de recursos no renovables, ...
- La **tecnología** : La explotación de las tecnologías existentes, la identificación de las emergentes, la innovación.
- La **información** y el **conocimiento** : Su inventario y clasificación, su desarrollo, la facilidad de acceso y su protección y seguridad.

Criterio 5. Procesos

El proceso se refiere a **cómo** diseña, gestiona, y mejora la organización sus procesos sistemáticamente en apoyo de su política y su estrategia, y para generar valor de forma creciente para sus clientes y sus otros actores.

Del primero de los criterios "agentes": cómo gestiona la organización sus procesos, hay que examinar:

- Cómo se diseñan y gestionan: qué técnicas se emplean, cómo se establecen las responsabilidades, qué tipos de medidas de rendimiento se establecen, cómo se fijan sus objetivos, ...
- Cómo se mejoran : cómo se planifican, priorizan las acciones de mejora, cómo se estimula la creatividad y la participación, cómo se controlan y comunican los cambios, ...
- Cómo se desarrollan los productos y servicios para satisfacer las necesidades de los clientes. Cómo se conocen y anticipan estas necesidades.
- Cómo se realiza la producción y distribución de bienes y servicios y el servicio postventa.
- Cómo se gestiona y mejora la relación con los clientes , cómo se organizan las relaciones habituales con ellos y se conocen sus opiniones, cómo se tratan sus quejas y reclamaciones, cómo se colabora con ellos.

Criterio 6. Resultados en los clientes

En relación con los clientes se necesita conocer el grado en que cubren sus necesidades y expectativas.

Qué logros está alcanzando la organización en relación con sus clientes externos.

Los clientes son quienes utilizan los productos o servicios de la organización, bien para consumirlos (**clientes finales**) bien para distribuirlos o para usarlos como entrada a su propia cadena de producción (**clientes inmediatos**) .

La creación de utilidad para unos y otros (la **satisfacción de sus necesidades**) es el objeto de la actividad de la organización, tanto si ésta viene motivada por el lucro como por cualquier otra consideración.

El Modelo considera, por lo tanto, que es primordial para el éxito a largo plazo de la organización **la percepción que sus clientes tienen sobre sus productos y servicios** , sobre su utilidad, la facilidad de uso y otras características (incluso a veces inexpresadas) de los mismos, así como sobre la forma en que se desarrollan **sus relaciones con la organización** .

Igual que en los otros resultados, se evalúan también los **indicadores internos** que pueden predecir o ser consecuencia del grado de satisfacción subjetivo de los clientes (por ejemplo, índices objetivos de calidad, número de reclamaciones....

Criterio 7. Resultados en el personal

En relación con las personas que integran la organización se necesita conocer el grado en que cubren sus necesidades y expectativas.

Qué logros está alcanzado la organización en relación con las personas que trabajan en ella.

El grado en que la organización satisface las necesidades y expectativas de sus miembros afecta de manera fundamental al buen desarrollo de sus actividades, así como al establecimiento de relaciones satisfactorias con los clientes y con el entorno social.

Contrariamente a la tradicional identificación de la empresa con sus accionistas, **el personal es la compañía** , y análogamente en otros tipos de organizaciones. Es, por lo tanto, incompatible un alto nivel de excelencia organizacional con un personal insatisfecho.

Esta satisfacción, igual que ocurría con los clientes, se expresa mediante **percepciones subjetivas** que la organización conocerá interesándose por ellas y preguntando a sus empleados de forma sistemática y mediante las técnicas adecuadas.

También serán útiles para complementar este conocimiento los **indicadores objetivos** tales como índices de absentismo, formación impartida, participación en proyectos de mejora, etc.

Criterio 8. Resultados en la Sociedad

El grado de cumplimiento de las responsabilidades de la organización con la sociedad y de satisfacción de las expectativas de ésta.

Toda organización vive **inmersa** en la sociedad. Mantiene **relaciones mutuas** tanto con los **particulares** que habitan en su entorno físico como con **cuerpos sociales organizados** (autoridades locales, estatales o internacionales, asociaciones culturales o de otra índole, ...). También **sus empleados están imbricados** en una red de relaciones familiares, políticas, jurídicas, etc.

Todas estas relaciones darán lugar a **percepciones** de los grupos sociales sobre la actividad de la organización y sobre los efectos que ésta tiene sobre ellos.

Estos efectos pueden ser también medidos directamente mediante los correspondientes **indicadores** que podrían incluir el impacto sobre el nivel de empleo, la producción de ruidos y otras contaminaciones, las contribuciones económicas o de otros tipos a actividades sociales o comunitarias, etc

Criterio 9. Rendimiento final

La medida en que se alcanzan las metas y los objetivos.

Resultados clave.-Qué logros está alcanzando la organización con relación al rendimiento planificado.

Indicadores clave.-

Toda organización persigue un conjunto de **metas y objetivos finales** . Este criterio examina hasta qué punto estas metas y objetivos se alcanzan.

Si se trata de una compañía con ánimo de lucro, el rendimiento final incluirá necesariamente conceptos tales como los ingresos, los gastos, el beneficio, el valor de la acción etc. Y también, a veces, la cuota de mercado, el número de clientes y otros análogos.

En otros casos, el rendimiento se medirá mediante otros parámetros: medidas referentes, por ejemplo, al conocimiento impartido, a la efectividad de la asistencia sanitaria y así sucesivamente dependiendo de la naturaleza de la organización. Normalmente, también aquí tendrán importancia los costes y el cumplimiento presupuestario.

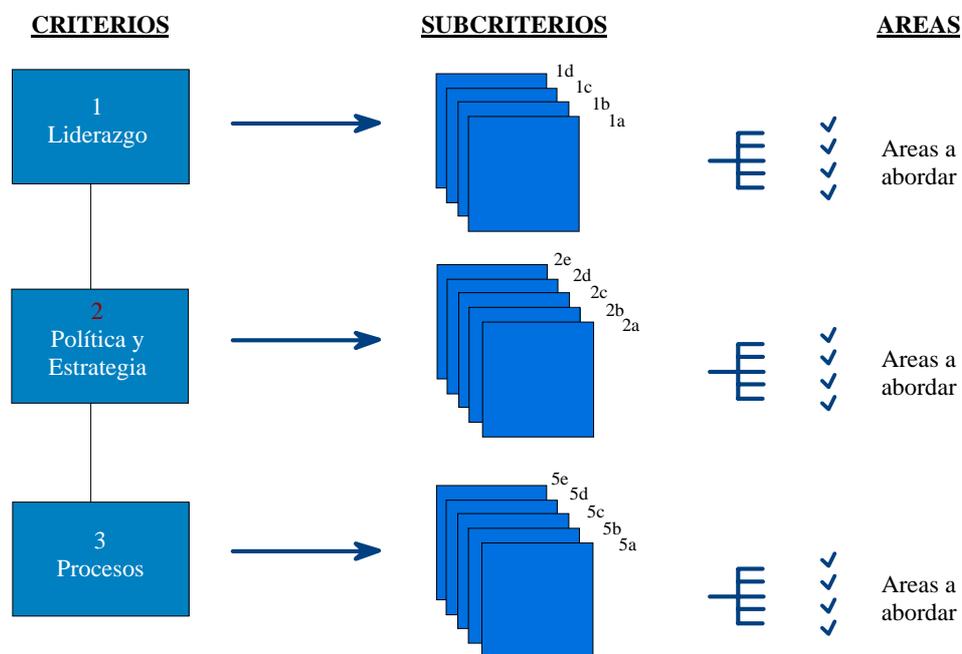
Se distingue entre **resultados clave** (verdaderamente finales) de los **indicadores** (generalmente resultados de procesos intermedios, tales como depreciaciones, plazos de entrega de productos o servicios, tasa de fracaso escolar, etc.) que, junto con aquéllos, suelen constituir el "**cuadro de mando**".

Criterios EFQM para la educación

Como ya hemos señalado los criterios sirven para evaluar el posicionamiento de una organización hacia la excelencia. Cada uno de los criterios está definido a nivel global y se estructura, a su vez, en un número variable de subcriterios. A su vez, cada subcriterio se desglosa en varias áreas orientativas, las cuales no son prescriptivas ni exclusivas.

Puede ocurrir que algunas áreas aparezcan en varios subcriterios. Ello ocurre cuando se quiere analizar una realidad desde distintos ángulos o perspectivas para obtener una visión global de la organización.

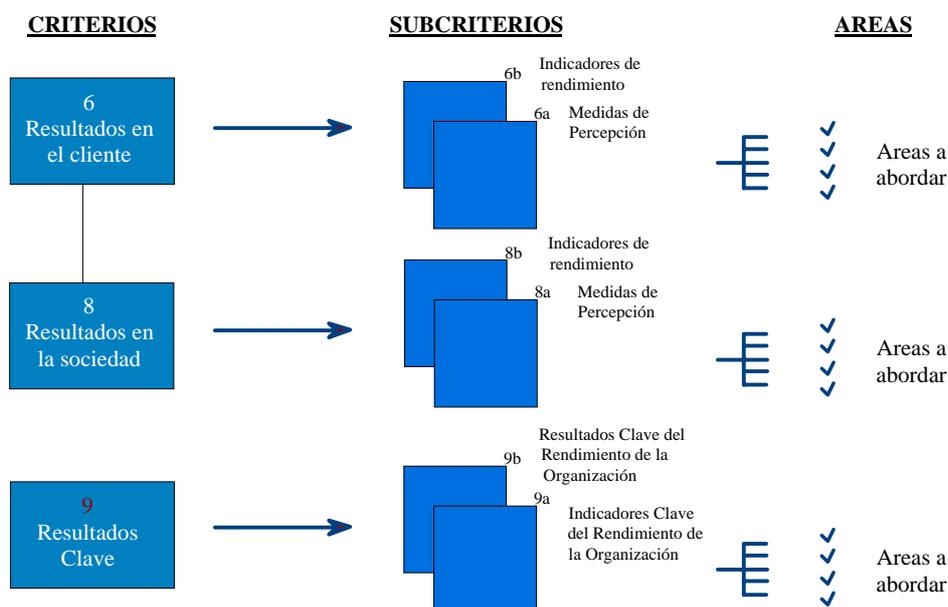
Estructura en los Criterios Agentes Facilitadores



Cada uno de los cinco criterios agentes facilitadores se estructura en cinco subcriterios, salvo el criterio Liderazgo que se descompone en cuatro.

Cada uno de los cuatro criterios resultados se subdivide en dos subcriterios.

Estructura en los Criterios Resultados



CRITERIO 1 : LIDERAZGO.

Se entiende por liderazgo el comportamiento y la actuación del equipo directivo y del resto de los responsables guiando al centro educativo hacia la mejora continua. El criterio ha de reflejar cómo todos los que tienen alguna responsabilidad en el centro educativo desarrollan y facilitan la consecución de los fines y objetivos, desarrollan los valores necesarios para alcanzar el éxito e implantan todo ello en el centro, mediante las acciones y los comportamientos adecuados, estando implicados personalmente en asegurar que el sistema de gestión hacia la mejora continua se desarrolle e implante en el centro.

Subcriterios:

1a. Desarrollo de los fines, objetivos y valores por parte del equipo directivo y de los otros responsables, y actuación de estos teniendo como modelo de referencia un planteamiento de mejora continua.

Áreas:

1. Desarrollan los fines y objetivos del centro.
2. Desarrollan dando ejemplo, los principios éticos y valores que constituyen la cultura de la mejora continua.
3. Revisan y mejoran la efectividad de su propio liderazgo, tomando medidas en función de las necesidades que se planteen en asuntos de liderazgo.
4. Estimulan y animan la asunción de responsabilidades del personal y la creatividad e innovación.
5. Animam, apoyan y emprenden acciones a partir de lo conseguido como

- consecuencia del aprendizaje obtenido de la formación y del trabajo diario.
6. Establecen prioridades entre las actividades de mejora.
 7. Estimulan y fomentan la colaboración dentro de la organización.

1b. Implicación personal del equipo directivo y de los otros responsables para garantizar el desarrollo e implantación de los procesos de mejora continua en el centro.

Áreas:

1. Se implican activa y personalmente en las actividades de mejora.
2. Adecuan, en la medida de lo posible, la estructura del centro para apoyar la implantación de su planificación y estrategia.
3. Aseguran que se desarrolle e implante un sistema de gestión, evaluación y mejora de los procesos.
4. Aseguran que se desarrolle e implante un proceso que permita el desarrollo, aplicación y actualización de la planificación y estrategia.
5. Aseguran que se desarrolle e implante un proceso que permita medir, revisar y mejorar los resultados clave.
6. Aseguran que se implanten procesos para revisar y mejorar las actividades mediante la creatividad, innovación y los resultados del aprendizaje.

1c. Implicación del equipo directivo y de los otros responsables con los beneficiarios del servicio educativo, con otros centros educativos e instituciones del entorno y con la Administración Educativa.

Áreas:

1. Establecen prioridades para satisfacer, comprender y dar respuesta a las necesidades y expectativas de los alumnos y los padres.
2. Establecen prioridades para satisfacer, comprender y dar respuesta a las necesidades y expectativas de otras personas e instituciones interesadas en el centro.
3. Establecen relaciones de colaboración con agentes externos al centro.
4. Establecen y participan en actividades conjuntas de mejora.
5. Reconocen y agradecen a personas y equipos de entidades externas al centro su contribución a los resultados del mismo.
6. Participan en actividades, conferencias y seminarios fomentando y apoyando, en particular, la mejora continua.
7. Participan en actividades dirigidas a mejorar el medio ambiente y la contribución del centro a la sociedad.

1d. Reconocimiento y valoración oportuna por parte del equipo directivo y de los otros responsables de los esfuerzos y los logros de las personas o instituciones interesadas en el centro educativo.

Áreas:

1. Comunican personalmente los fines, objetivos, valores, planificación y estrategia y metas de la organización a las personas que la integran.

2. Son accesibles, escuchan activamente y responden a las personas que integran el centro.
3. Ayudan y apoyan a las personas a realizar sus planes, y alcanzar sus objetivos y metas.
4. Animar y permiten a las personas participar en actividades de mejora.
5. Reconocen, oportuna y adecuadamente, los esfuerzos de individuos y
6. equipos, de todos los niveles de la organización.

CRITERIO 2: PLANIFICIÓN Y ESTRATEGIA

Por planificación y estrategia se entiende el conjunto de fines, objetivos y valores del centro educativo, así como la forma en la que éstos se formulan e integran en los proyectos institucionales.

El presente criterio ha de reflejar cómo en la planificación y la estrategia del centro educativo se asume el concepto de mejora continua y cómo sus principios se utilizan en la formulación, revisión y mejora de las mismas.

Los fines expresan la razón de ser del centro educativo, lo que justifica su existencia continuada.

Los objetivos manifiestan la imagen deseada y alcanzable del centro en un futuro mediato.

Se entiende por valores las ideas básicas que configuran el comportamiento del personal del centro educativo e influyen en sus relaciones.

Subcriterios:

2a. La planificación y la estrategia del centro educativo se basan en las necesidades y expectativas de todos los sectores de la comunidad educativa: profesores, padres, alumnos y personal de administración y servicios.

Áreas:

1. Se efectúan la recogida y el análisis de la información sobre las necesidades y las expectativas de todos los sectores de la comunidad educativa.
2. Se comprenden y anticipan las necesidades y expectativas de los distintos sectores de la comunidad educativa.
3. La elaboración de los proyectos institucionales del centro, y en particular del proyecto educativo, se ha efectuado tras el análisis de las características socio- culturales y económicas, del clima escolar y de las posibilidades del centro.

2b. La planificación y la estrategia se basan en la información procedente del análisis y de las mediciones que realiza el centro sobre sus resultados y sobre el procesos de aprendizaje del personal, propio de las prácticas de mejora.

Áreas:

1. Se utiliza adecuadamente la información relativa a avances tecnológicos e innovaciones pedagógicas.

2. Se utiliza adecuadamente la información relativa a otros centros educativos que destacan por sus prácticas de mejora continua.
3. Se utiliza adecuadamente la información relativa a las directrices, normativa y legislación sobre educación.
4. Se recoge y se tiene en cuenta el resultado final de los indicadores internos de funcionamiento del centro, citados en el subcriterio 9b .
5. Se tienen en cuenta y aprovechan las actividades de formación del personal.
6. Se identifican y comprenden los indicadores socio-económicos y demográficos.
7. Se analizan y se tienen en cuenta las ideas y sugerencias de todos los sectores de la comunidad educativa.
8. Se analizan y tienen en cuenta las cuestiones sociales, medio-ambientales y legales.

2c. La planificación y estrategia del centro educativo se desarrollan, se revisan y se actualizan.

Áreas:

1. Se identifican los factores más relevantes para la mejora del centro.
2. Se armonizan las necesidades y expectativas de todos los sectores de la comunidad educativa.
3. Se desarrollan planes de acción de acuerdo con los fines, objetivos y valores.
4. Se experimentan, evalúan, corrigen y aplican los planes.
5. Se utilizan adecuadamente los recursos asignados para realizar la planificación y la estrategia.
6. Se establecen indicadores y se prevén revisiones en los mismos para actualizar y mejorar la planificación y la estrategia.
7. Se evalúa la eficacia de los indicadores.
8. Se utilizan las previsiones y los indicadores para la modificación, en su caso, de la planificación y la estrategia.

2d. La planificación y estrategia se desarrollan mediante la identificación de los procesos clave.

Áreas:

1. Se identifican los procesos clave necesarios para llevar a efecto la planificación y estrategia.
2. Se establecen claramente los responsables de los procesos clave.
3. Se definen los procesos clave, incluyendo el lugar que ocupan en los mismos los distintos sectores de la comunidad educativa.
4. Se revisa la efectividad del esquema de procesos clave a la hora de llevar a efecto la planificación y estrategia.

2e. La planificación y estrategia se comunican e implantan.

Áreas:

1. Se comunican los proyectos institucionales del centro y se verifica que son conocidos por todos los sectores de la comunidad educativa.
2. Se utilizan la planificación y la estrategia como base para el establecimiento de los proyectos institucionales y la organización de actividades del centro.
3. Se establecen prioridades, se acuerdan y comunican los planes de acción, sus objetivos y sus metas.
4. Se evalúa el nivel de sensibilización de todos los sectores de la comunidad educativa con respecto a la planificación y la estrategia.

CRITERIO 3.- PERSONAL DEL CENTRO EDUCATIVO

Este criterio se refiere a cómo gestiona, desarrolla y aprovecha el centro educativo la organización, el conocimiento y todo el potencial de las personas que lo componen, tanto en aspectos individuales como de equipos o de la organización en su conjunto; y cómo organiza estas actividades en apoyo de su planificación y estrategia y del eficaz funcionamiento de sus procesos.

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

La autoevaluación deberá mostrar cómo se actúa para mejorar las condiciones del personal y el modo en que éste se implica y participa en actividades para la mejora continua del centro.

Subcriterios:

3a. Planificación, gestión y mejora del personal.

Áreas:

1. Se organiza al personal de acuerdo con la oferta educativa y la planificación del centro educativo.
2. Se estimula el desempeño óptimo de las funciones y el compromiso de todo el personal.
3. Se revisa por el equipo directivo la planificación del personal, con la participación de los órganos de coordinación docente y los restantes responsables del centro educativo.
4. Se adaptan los horarios del personal a las necesidades del centro educativo.
5. Se investiga la satisfacción del personal y los datos obtenidos se utilizan para programar la mejora.
6. Se utilizan metodologías organizativas para mejorar la forma de trabajar.

3b. Identificación, desarrollo, actualización y mantenimiento del conocimiento y la capacidad de las personas el centro.

Áreas:

1. Se identifican y adecuan el conocimiento y la competencia de las personas a las necesidades del centro.
2. Se promueven y aplican planes de formación.
3. Se incorpora la cultura de la mejora continua a los planes de formación.
4. Se asume el trabajo en equipo como base para el desarrollo del personal en el centro educativo.
5. Se revisa la efectividad de los planes de formación.
6. Se hacen compatibles los objetivos individuales y de equipo con los objetivos del centro educativo.
7. Se revisan y actualizan los objetivos del personal del centro.
8. Los órganos de coordinación didáctica revisan continuamente su funcionamiento.
9. Se valora el funcionamiento y los resultados del personal del centro y se le ayuda a mejorar.

3c. Implicación, participación y asunción de responsabilidades por parte del personal del centro.

Áreas:

1. Se estimula al personal para participar en acciones de mejora.
2. Se utilizan todas las actividades del centro educativo para fomentar la participación del personal en la mejora continua.
3. Se apoyan las iniciativas de mejora surgidas de los distintos equipos docentes y del resto del personal.
4. Se faculta al personal para tomar decisiones y se evalúa su eficacia.
5. Se anima a las personas de la organización a trabajar en equipo.
6. Se reconoce al personal por su implicación en la mejora continua.
7. Se apoya la formación del personal en mejora continua.

3d Comunicación efectiva entre el personal del centro.

Áreas:

1. Se identifican las necesidades de comunicación del centro educativo.
2. El equipo directivo recibe información del personal docente y de administración y servicios.
3. El equipo directivo transmite información al personal docente y de administración y servicios.
4. Existe comunicación entre las personas, equipos y departamentos del centro educativo.
5. Se evalúa y mejora la efectividad de la comunicación.
6. Se comparten las mejores prácticas y el conocimiento.

3e Reconocimiento y atención al personal del centro.

Áreas:

1. Se fomenta un ambiente de confianza y de solidaridad mutua.
2. Se tiene en consideración la situación física, psíquica y familiar de cada persona en la organización del trabajo.
3. Se fomenta la concienciación e implicación en temas de salud, seguridad, medio ambiente y entorno.
4. Se reconoce y valora al personal por su actividad profesional.
5. Se fomentan actividades sociales y culturales.
6. Se facilitan los medios e instalaciones adecuados para el mejor desempeño de las funciones del personal del centro.

CRITERIO 4. COLABORADORES Y RECURSOS.

Este criterio se refiere al modo en que el centro educativo gestiona eficazmente los recursos disponibles y las colaboraciones externas para realizar sus actividades, en función de la planificación y estrategia establecidas en el centro.

Por recursos se entiende el conjunto de medios económicos, instalaciones, equipamientos, recursos didácticos, la información y las nuevas tecnologías, utilizados por el centro en el proceso educativo. La autoevaluación deberá mostrar cómo el centro distribuye eficazmente los recursos disponibles, cómo actúa para mejorar la gestión y el modo en que cada uno de ellos contribuye a la mejora continua del servicio educativo.

Son colaboradores externos, entre otros, la Inspección de Educación, las Unidades de Programas Educativos, los Centros de Profesores y Recursos, los Equipos de Orientación Educativa y Psicopedagógica, las Asociaciones de Padres de Alumnos, los Ayuntamientos, las Empresas, etc.

Subcriterios:

4a. Gestión de las colaboraciones externas.

Áreas:

1. Se definen los indicadores adecuados para el seguimiento de una gestión eficaz de las colaboraciones externas.
2. Se identifican los colaboradores clave y las oportunidades de establecer relaciones de cooperación en consonancia con la planificación y la estrategia del centro.
3. Se estructuran las relaciones con los colaboradores para incrementar la eficacia y posibilidades del centro.
4. Se asegura que los planteamientos de la organización con la que se establece la cooperación son compatibles con los propios.
5. Se apoya el desarrollo mutuo del centro y de sus colaboradores, compartiendo experiencias y conocimientos.
6. Se generan y apoyan planteamientos y proyectos innovadores y creativos mediante el uso de colaboraciones.
7. Se suscitan sinergias trabajando juntos para mejorar procesos y añadir valor como efecto de las colaboraciones.

8. Se evalúa la incidencia de los colaboradores en el funcionamiento del centro.
9. Se establecen las relaciones adecuadas con las instituciones y personas que suministran recursos materiales al centro educativo.

4b. Gestión de los recursos económicos.

Áreas:

1. Se definen los indicadores adecuados para el seguimiento de una gestión eficaz de los recursos económicos.
2. Se gestionan de manera eficiente los recursos económicos para apoyar la planificación y la estrategia.
3. Se exploran nuevas actividades, propias del centro educativo, para la obtención de recursos adicionales a la dotación presupuestaria que el centro recibe.
4. Se evalúan y revisan las estrategias y prácticas económicas propias de la gestión del centro.

4c. Gestión de los edificios, instalaciones y equipamientos.

Áreas:

1. Se seleccionan los recursos, medios y técnicas adecuados a la planificación y estrategia del centro.
2. Se utilizan los edificios, instalaciones y equipamientos de acuerdo con la planificación y la estrategia.
3. Se desarrollan usos alternativos, propios del centro educativo, de los edificios, instalaciones y equipamientos con el fin de que todos los sectores de la comunidad educativa los aprovechen mejor.
4. Se establecen programas adecuados de mantenimiento.
5. Se establece una gestión eficaz de inventarios de material.
6. Se establecen criterios para evitar el despilfarro.
7. Las instalaciones observan las condiciones de seguridad e higiene adecuadas para los alumnos y el personal.
8. Se reducen y se reciclan los residuos.

4d. Gestión de la tecnología.

Áreas:

1. Se identifican y evalúan las tecnologías alternativas y emergentes a la luz de la planificación y estrategia y de su impacto en la educación, en el propio centro educativo y en la sociedad.
2. Se utilizan adecuadamente los medios tecnológicos existentes.
3. Se aprovecha la tecnología para apoyar la mejora.

4e. Gestión de los recursos de la información y del conocimiento.

Áreas:

1. Se gestionan adecuadamente la entrada y la salida de la información en función de la estrategia y la planificación del centro educativo.
2. Se mantiene la información actualizada para toda la comunidad educativa y se asegura su validez e integridad.
3. La información es adecuada y accesible, y se facilita su uso al personal del centro educativo.
4. Se prepara adecuadamente la información para responder a las necesidades de las familias y de los alumnos.
5. Se facilitan enlaces de comunicación con la Administración Educativa y con otras fuentes externas al centro.
6. Se genera un clima de innovación y creatividad mediante el uso de los recursos pertinentes de la información y del conocimiento.

CRITERIO 5.- PROCESOS.

Se entiende por proceso el conjunto de actividades que sirve para lograr la formación del alumno y la prestación de los servicios que ofrece el centro educativo.

Este criterio alude a cómo se gestionan y evalúan los procesos y a cómo se revisan, a fin de asegurar la mejora continua en todas las actividades del centro educativo, en consonancia con la planificación y la estrategia del centro y para satisfacer plenamente a sus usuarios y colaboradores.

En un centro educativo hay una serie de procesos clave que necesitan ser diseñados y requieren una atención singular. Son los referentes a las siguientes áreas:

- organización del centro (horarios, adscripción del personal, agrupamiento de alumnos, gestión del comedor y transporte ...).
- clima escolar (convivencia, inserción de los nuevos alumnos, control de asistencia y entradas y salidas del centro ...)
- enseñanza y aprendizaje (aplicación del proyecto curricular, cumplimiento de las programaciones, tasas de promoción del alumnado ...)
- evaluación del alumnado (carácter continuo de la evaluación, ejecución de las decisiones de la junta de evaluación ...)
- orientación y tutoría (aplicación de los objetivos de tutoría en los distintos cursos, con los padres, en los equipos de profesores ...).

Subcriterios:

5a. Diseño y gestión sistemática de todos los procesos identificados en el centro educativo.

Áreas:

1. Se diseñan los procesos del centro educativo, incluyendo los procesos clave necesarios para llevar a cabo la planificación y la estrategia.
2. Se designan los responsables de todos los procesos y se establecen

- procedimientos sencillos y adecuados para su gestión.
3. Se aplican a la gestión de procesos sistemas normalizados.
 4. Se establecen claramente objetivos de rendimiento y se implantan sistemas de medición de los procesos.
 5. Se contemplan y resuelven los temas referentes a las relaciones entre las personas que intervienen en la gestión de los procesos dentro del centro y con los colaboradores externos para su gestión de manera efectiva.

5b. Se introducen en los procesos las mejoras necesarias, mediante la innovación, con objeto de satisfacer plenamente a los usuarios e interesados

Áreas:

1. Se identifican y priorizan oportunidades de mejora y otros cambios que incidan en el rendimiento de los procesos.
2. Se utilizan los resultados finales y los de medición de la percepción de los usuarios, así como la información procedente de las actividades de aprendizaje para mejorar los procedimientos.
3. Se fomenta la creatividad y el trabajo en equipo de las personas del centro para conseguir cambios que incidan en su mejora.
4. Se incorpora la información procedente de padres y alumnos y otros interesados con el fin de estimular la innovación en la gestión de los procesos.
5. Se apoya la implantación de nuevos métodos de trabajo y el uso de las nuevas tecnologías para simplificar los procedimientos.
6. Se establecen los métodos adecuados para gestionar eficazmente los cambios.
7. Se aplican experimentalmente los nuevos procesos y se controlan sus efectos en ámbitos concretos de la vida del centro antes de generalizarlos.
8. Se comunican los cambios introducidos en los procesos a todos los interesados.
9. Se forma adecuadamente al personal antes de introducir los cambios y se asegura la efectividad de la formación.
10. Se verifica que los cambios introducidos en los procesos posibilitan los resultados previstos.

5c. Los servicios y prestaciones del centro se diseñan y desarrollan teniendo en cuenta las necesidades y expectativas de los usuarios.

Áreas:

1. Se utilizan análisis de requerimientos, tales como encuestas a usuarios para determinar sus necesidades y expectativas sobre los servicios actualmente prestados.
2. Se prevén e identifican mejoras en los servicios de acuerdo con las futuras necesidades y expectativas de los usuarios.
3. Se diseñan y desarrollan nuevos servicios (o nuevas modalidades de prestación del servicio) que satisfagan las necesidades y expectativas de los usuarios.

4. Se generan nuevos servicios con los colaboradores del centro.

5d. Los servicios y prestaciones del centro se gestionan sistemáticamente.

Áreas:

1. Se comunican y ponen a disposición de padres y profesores todos los servicios actuales y potenciales del centro.
2. Se proporciona la adecuada atención y asesoramiento a los usuarios y al público en general sobre los servicios prestados.

5e. Gestión, revisión y mejora de las relaciones con los alumnos y padres, en relación con los servicios que ofrece el centro.

Áreas:

1. Se determinan y satisfacen las necesidades de los usuarios fruto del contacto habitual con ellos.
2. Se gestiona la información procedente de los contactos habituales con el usuario, incluidas las quejas y reclamaciones.
3. Hay implicación proactiva con el usuario para debatir y abordar sus expectativas, necesidades y preocupaciones.
4. Se hace un seguimiento de las prestaciones de los distintos servicios del centro, de la atención prestada a los usuarios para determinar los niveles de satisfacción con los servicios.
5. Hay un esfuerzo por mantener la creatividad y la innovación en las relaciones con padres y alumnos.

CRITERIO 6: RESULTADOS EN LOS USUARIOS DEL SERVICIO EDUCATIVO.

Este criterio se refiere a la eficacia en la prestación del servicio en relación a los logros con los usuarios del servicio educativo.

El usuario del servicio educativo es todo aquel que se beneficia directamente de las actividades del centro. Son usuarios directos el alumno y su familia.

Por logros en relación con los usuarios se entiende la percepción del cumplimiento por parte del centro, de sus fines, objetivos y valores, así como las mediciones internas que muestran los resultados del centro.

Por servicio educativo se entiende la formación que recibe el alumno, concretamente los conocimientos y las habilidades que le sirven para su desarrollo personal, así como los servicios complementarios que resulten necesarios.

Subcriterios:

6a. Medidas de percepción.

Estas medidas se refieren a la percepción que tienen los usuarios, padres y alumnos, sobre el centro, y se obtienen, entre otros medios, a través de las encuestas a los propios usuarios, a los miembros de los órganos de participación en el centro (asociaciones de padres de alumnos, asociaciones de antiguos alumnos,

...) y a través del estudio de los reconocimientos y de las reclamaciones sobre la labor realizada.

Áreas:

Se pueden medir, entre otros, los siguientes aspectos:

1. La imagen del centro:

- * Conocimiento que los padres y alumnos tienen del Proyecto Educativo de Centro.
- * Identificación de padres y alumnos con el Proyecto Educativo de Centro.
- * Satisfacción de padres y alumnos por su pertenencia al centro.
- * Accesibilidad del personal del centro (Equipo Directivo, profesorado, personal de administración y servicios).
- * Capacidad de respuesta del centro para resolver las demandas planteadas.
- * Satisfacción de padres y alumnos con la comunicación entre ellos y el centro educativo.
- * Satisfacción de padres y alumnos con las instalaciones y los accesos del centro.
- * Satisfacción de padres y alumnos por los reconocimientos externos recibidos por el centro.

2. Procesos del centro:

- * Satisfacción de padres y alumnos por la actuación didáctica.
- * Satisfacción de padres y alumnos con los procesos de evaluación y con la explicación que sobre ellos reciben.
- * Satisfacción de padres y alumnos con la acción tutorial. y con la orientación académica y profesional en el centro.
- * Percepción sobre las innovaciones establecidas en el centro educativo.

3. Organización y funcionamiento:

- * Satisfacción de padres y alumnos con los resultados académicos del centro.
- * Satisfacción de padres y alumnos con la organización y funcionamiento general del centro.
- * Satisfacción de padres y alumnos con el clima de convivencia y con las relaciones humanas en el centro.
- * Percepción sobre las innovaciones establecidas en el centro educativo.
- * Percepción sobre la organización de horarios de los distintos servicios del centro (secretaría, dirección, jefe de estudios, tutores, ...) para atención a padres y alumnos.
- * Percepción de la organización de la información en los distintos servicios del centro.

- * Satisfacción de padres y alumnos por las colaboraciones establecidas por el centro.
- * Percepción del tratamiento de las quejas y reclamaciones.
- * Percepción sobre el tiempo de respuesta a las quejas y reclamaciones.

4. Arraigo de los usuarios en el centro:

- * Deseo de continuar en el centro.
- * Voluntad de inscribir a otros familiares en el centro.
- * Voluntad de recomendar el centro a otras personas.

6b. Indicadores de rendimiento.

Son medidas internas y directas sobre las realizaciones y procesos del centro. El centro compara los datos de las mediciones obtenidas con los objetivos fijados en la planificación, para supervisar, entender, prever y mejorar su rendimiento, así como para predecir las percepciones de sus usuarios (padres y alumnos).

Áreas:

Se pueden medir, entre otros, los siguientes aspectos:

1. La imagen externa del centro:

- * Número y naturaleza de premios y reconocimientos concedidos a alumnos, a profesores o al centro educativo.
- * Número y carácter de las apariciones del centro en los medios informativos.
- * Número de solicitudes de admisión en relación con las plazas ofertadas por el centro.

2. Procesos del centro:

- * Resultados académicos en las sucesivas evaluaciones.
- * Número y naturaleza de los proyectos de innovación y/o de mejora en los que participa el centro educativo.
- * Número de entrevistas personales con alumnos (de los tutores, del Jefe de Estudios, del Dpto. de Orientación).
- * Número de entrevistas personales con familias (del Director, de los tutores, del Jefe de Estudios, del Dpto. de Orientación).
- * Tratamiento de las quejas: rapidez de respuesta y calidad de la respuesta.
- * Rectificaciones que se han hecho como consecuencia de las quejas.
- * Rectificaciones a partir de las sugerencias e iniciativas de padres y alumnos que se han recibido.
- * Logros en comparación con los objetivos previstos.

3. Organización y funcionamiento:

- * Número de quejas.
- * Número y tipo de las demandas de información por parte de los usuarios.
- * Grado de participación de los alumnos en las actividades extraescolares y complementarias del centro educativo.
- * Grado de participación de los padres en las actividades extraescolares y complementarias del centro educativo.
- * Grado de colaboración de antiguos alumnos en las actividades promovidas por el centro.
- * Número y porcentaje de alumnos que al finalizar su estancia en el centro educativo acceden a los estudios deseados o consiguen un puesto de trabajo.
- * Número de incidencias disciplinarias.

4. Arraigo de los usuarios en el centro:

- * Número de alumnos que solicitan su ingreso en el centro por sugerencia de otros alumnos y familias del centro.
- * Familiares de antiguos alumnos que solicitan su ingreso en el centro.
- * Número de bajas voluntarias.
- * Grado de participación de antiguos alumnos en las actividades promovidas por el centro.

CRITERIO 7 : RESULTADOS EN EL PERSONAL.

Este criterio se refiere a los logros que está alcanzando el centro en relación con el personal que lo integra.

Subcriterios:

7a. Medidas de percepción.

Estas medidas se refieren a la percepción que tiene del centro el personal que lo integra y se obtienen, entre otros medios, a través de encuestas al propio personal, a otros grupos del centro, y a través de las evaluaciones de rendimiento establecidas.

Estas medidas pueden hacer referencia a :

Áreas:

1. Motivación:

- * Para implicarse en el proyecto educativo.
- * Para participar en proyectos de innovación didáctica.
- * Para trabajar en equipo.
- * Para realizar el plan de acción tutorial establecido por el centro.
- * Para implicarse en los procesos de comunicación del centro.

- * Para implicarse en los planes de formación inicial y continua en relación con la cualificación personal.
- * Para participar en la toma de decisiones.
- * Para participar en las colaboraciones externas establecidas por el centro.
- * Para participar en los procesos de mejora y gestión del cambio.
- * Para asumir responsabilidades individuales.
- * Para tomar iniciativas propias.

2. Satisfacción:

- * Por la imagen que ofrece el centro hacia el exterior
- * Por las formas de introducir los cambios.
- * Por los resultados que se obtienen.
- * Por la pertenencia al centro.
- * Por el tipo de liderazgo que se ejerce en el centro.
- * Por los reconocimientos recibidos.
- * Por el trato justo recibido.
- * Por los reconocimientos recibidos.
- * Por los recursos de que dispone el centro.
- * Por la gestión de los recursos económicos.
- * Por las condiciones de higiene y seguridad.
- * Por el entorno y condiciones de trabajo.

7b. Indicadores de rendimiento.

Son medidas internas y directas sobre las realizaciones y procesos del centro. El centro compara los datos de las mediciones obtenidas con los objetivos fijados en la planificación, para supervisar, entender, prever y mejorar su rendimiento, así como para predecir las percepciones que sobre el centro tiene su personal.

Los indicadores de rendimiento en un centro educativo pueden hacer referencia a las siguientes áreas:

Áreas:

1. Logros:

- * Cumplimiento de los objetivos previstos en la Programación General Anual.
- * Incidencia de los planes de formación en la consecución de los objetivos del centro.
- * Grado de consecución de las competencias necesarias para alcanzar los objetivos previstos por el centro en sus proyectos institucionales.

2. Motivación:

- * Grado de participación en actividades de formación y desarrollo profesional.
- * Participación en programas y equipos de mejora.
- * Grado de participación en otros equipos existentes en el centro.
- * Participación del personal en los objetivos y fines del centro educativo.

* Grado de aprovechamiento de las propuestas realizadas por los diversos grupos de trabajo del centro educativo.

3. Satisfacción:

- * Número y carácter de las menciones positivas que se hacen del personal.
- * Tasas de absentismo.
- * Número de quejas y reclamaciones.
- * Tratamiento de las quejas: rapidez de respuesta y calidad de la respuesta.
- * Rectificaciones que se han hecho como consecuencia de las quejas sugerencias o iniciativas del personal.
- * Grado de estabilidad del personal en el centro.
- * Número de conflictos entre el personal del centro educativo.
- * Número de conflictos del personal con los usuarios.

4. Servicios:

- * Grado de eficacia en la transmisión de la comunicación.
- * Grado de satisfacción obtenida en el tratamiento de las quejas.

CRITERIO 8: RESULTADOS EN EL ENTORNO DEL CENTRO EDUCATIVO.

Por resultados en el entorno se entienden los logros y la eficacia del centro educativo a la hora de satisfacer las necesidades y expectativas de la sociedad en general y de su entorno en particular:

Este criterio medirá el impacto del centro educativo en otras instituciones y personas distintas a los usuarios directos y al personal del centro.

8a. Medidas de percepción.

Estas medidas se refieren a la percepción del centro por parte de la sociedad, y se obtienen, a través de encuestas, informes y reuniones públicas, y de las relaciones con representantes sociales e institucionales.

Áreas:

Las medidas de la percepción del centro educativo por parte de la sociedad pueden hacer referencia a:

1. Sus actividades como miembro integrante de la sociedad:

- * Comportamiento de los alumnos y del personal en el exterior.
- * Relaciones y actividades conjuntas con otros centros educativos.
- * Relaciones, en su caso, con las empresas de distinto tipo vinculadas al centro educativo.
- * Relaciones y actividades conjuntas con otras instituciones.
- * Difusión de programas y actividades del centro que implican al entorno (escuelas viajeras, intercambios escolares, reciclado de materiales y reducción de residuos, etc.).
- * Actividad de reciclado de materiales y reducción de residuos.

2. Implicación en la comunidad donde está:

- * Impacto del centro educativo en el nivel cultural del entorno y de la localidad.
- * Impacto del centro, en su caso, en los temas referentes a empleo.
- * Utilización de las instalaciones del centro para fines sociales y culturales del entorno.
- * Acciones sociales en el entorno por parte de las personas del centro educativo.
- * Preocupación por el estudio y conocimiento de las cuestiones que interesan al entorno.
- * Cuidado y limpieza de las zonas externas del centro y de su entorno.

8b. Indicadores de rendimiento.

Son medidas internas y directas sobre las realizaciones y procesos del centro. El centro compara los datos de las mediciones obtenidas con los objetivos fijados en la planificación, para supervisar, entender, prever y mejorar su rendimiento, así como para predecir las percepciones que sobre el centro tiene la sociedad.

Áreas:

- .
- * Reconocimientos explícitos recibidos por el centro educativo.
- * Número de quejas realizadas por la población.
- * Tratamiento de las quejas: rapidez y calidad de la respuesta.
- * Rectificaciones que se han hecho como consecuencia de las quejas.
- * Número de incidentes relacionados con salud laboral y escolar.
- * Informes de inspectores y otros profesionales expertos.

CRITERIO 9: RESULTADOS CLAVE DEL CENTRO EDUCATIVO.

Por resultados clave del centro educativo se entiende lo que consigue el centro respecto a los objetivos previstos en la planificación y estrategia, concretados en los procesos más significativos, utilizando para ello los medios de que dispone.

Los resultados del centro educativo constituyen en primer término pruebas de la eficiencia y la efectividad en la formación del alumno. En su valoración se tendrán en cuenta las circunstancias particulares que concurren en cada centro. Son, por tanto, resultados del centro educativo cualquier logro en el terreno de la educación, de la gestión o de la acción social, a corto, medio y largo plazo, que contribuya al éxito del mismo.

Subcriterios:

9a. Resultados clave del rendimiento del centro educativo.

Áreas:

Estas áreas son los resultados clave planificados por el centro y que dependen de los objetivos fijados por el mismo.

1. Resultados de los procesos clave.

- Resultados de la organización del centro.
- Resultados de los procesos establecidos para mejorar el clima escolar.
- Resultados del proceso de enseñanza-aprendizaje.
- Resultados de los procesos establecidos para la evaluación de los alumnos.
- Resultados de los procesos de orientación y tutoría.

2. Resultados de la gestión del equipo directivo.

- Grado de desarrollo de los fines objetivos y valores del centro educativo.
- Grado de implantación de criterios y procesos de mejora continua.
- Nivel de implicación en colaboraciones externas con otras instituciones.
- Grado de reconocimiento y valoración de los esfuerzos y logros de las personas y/o instituciones interesadas en el centro educativo.

3. Resultados en la planificación y estrategia.

- Grado en qué las necesidades y expectativas de todos los sectores de la comunidad educativa han influido en la planificación y la estrategia del centro.
- En qué medida la planificación y la estrategia se ha basado en los análisis de los resultados de las propias prácticas de mejora del centro.
- En qué medida se ha revisado y actualizado la planificación y estrategia.
- En qué medida la planificación y estrategia se ha desarrollado identificando procesos clave.
- En qué medida la planificación y estrategia se ha comunicado e implantado.

4. Resultados de la gestión de los recursos y de las colaboraciones.

- Resultados de la gestión de las colaboraciones externas.
- Resultados de la gestión de los recursos económicos.
- Resultados de la gestión de los edificios, instalaciones y

equipamientos.

- Resultados de la gestión de la tecnología.
- Resultados de la gestión de los recursos de la información y del conocimiento.

9 b.- Indicadores clave del rendimiento del centro.

Son medidas internas que realiza el centro sobre las distintas fases que conforman los procesos. Estas mediciones deben compararse con los objetivos fijados en la planificación, para supervisar, entender, prever y mejorar su rendimiento, así como para predecir los propios resultados.

Áreas: Estas áreas deberán ser expresadas por el centro a través de indicadores. Con dichos indicadores se realizarán las mediciones de los resultados. Ejemplos de traducción de alguna de estas áreas a indicadores podrían ser los siguientes:

Áreas	Posibles indicadores
Funcionamiento y gestión de la biblioteca escolar	<ul style="list-style-type: none">- Número de horas en las que permanece abierta.- Horas en las que es más solicitada y en las que lo es menos.- Número de volúmenes existente.- Volúmenes utilizados de entre todos los existentes..- Volúmenes prestados mensualmente.
Alumnos repetidores	<ul style="list-style-type: none">- Número de alumnos que repiten.- Materias por las que fundamentalmente repiten los alumnos
Los datos obtenidos gracias a los indicadores requerirían: <ul style="list-style-type: none">. Comparaciones con otros datos de cursos anteriores, para ver las tendencias que se manifiestan.. Comparaciones con objetivos fijados, para ver el nivel de cumplimiento.. Comparaciones con otros centros educativos.. Realizar cruces entre los datos de los distintos indicadores de una misma área.	

1. Procesos clave:

. Organización del centro.

- Criterios para la adscripción del personal.
- Criterios para la determinación de los horarios.
- Criterios para la organización de las guardias.
- Criterios para la organización de las sustituciones.
- Criterios para el agrupamiento de los alumnos.
- Funcionamiento y gestión del transporte.
- Funcionamiento y gestión del comedor escolar.
- Funcionamiento y gestión de la biblioteca escolar.
- Criterios para la realización de actividades complementarias y extraescolares.
- Criterios para organizar los espacios del Centro.
- Funcionamiento y organización del área administrativa.

- Relaciones con la Administración Educativa.

. Clima Escolar.

- Control de las faltas de asistencia y retrasos de los alumnos.
- Organización de las entradas y salidas de los alumnos.
- Existencia de planes para la inserción de los nuevos alumnos en el centro.
- Existencia de planes elaborados para mejorar las relaciones con los padres y los alumnos.
- Consecución de actitudes cívico-sociales en los alumnos.

. Proceso de enseñanza – aprendizaje.

- Cumplimiento de las programaciones didácticas.
- Evaluación positiva de los alumnos.
- Alumnos repetidores.
- Abandono del centro por el alumnado.
- Éxito de los alumnos en pruebas externas.
- Aplicación de los programas de diversificación curricular.
- Aplicación de los programas de educación compensatoria.
- Aplicación de los programas de integración.

. Evaluación de los alumnos.

- Cumplimiento del carácter integrado y continuo de la evaluación.
- Aplicación de los criterios de evaluación aprobados en las programaciones didácticas.
- Cumplimiento de las decisiones de las juntas de evaluación.
- Modificaciones de los criterios y procesos de evaluación como resultado del proceso de evaluación continua.

. Orientación y tutoría.

- Criterio de actuación de los Departamentos de orientación.
- Criterio de actuación de los equipos de Orientación Educativa y Psicopedagógica.
- Aplicación de los objetivos planificados en las tutorías de los cursos y de los grupos de alumnos.
- Aplicación de los objetivos elaborados en la tutoría de padres.
- Aplicación de los objetivos planificados en la tutoría con los equipos de profesores.
- Aplicación de los objetivos planificados en la tutoría en los centros de trabajo.

2. Gestión del equipo directivo.

- Iniciativas adoptadas por el equipo directivo para la consecución de los objetivos planificados por el centro.
- Reuniones promovidas por el equipo directivo para la implantación

de la práctica de la mejora continua.

- Efectos de mejoras conseguidas como consecuencia de estas reuniones.
- Ayuda y dotación de recursos por parte del equipo directivo para dinamizar las prácticas de mejora continua.
- Encuentros y actividades del equipo directivo con otros centros educativos del entorno.
- Efectos de mejora producido en el centro como consecuencia de estos encuentros y actividades.

3. Consecución de los fines, objetivos y valores del centro educativo.

- Consecución de los fines previstos en el proyecto educativo.
- Consecución de los objetivos previstos en el proyecto curricular.
- Aplicaciones concretas que realizan las Asociaciones de padres del proyecto educativo del centro (en sus estatutos, en el planteamiento de sus demandas, en sus relaciones con el centro, etc.).
- Aplicaciones concretas que realizan las Asociaciones de alumnos del proyecto educativo del centro (en sus estatutos, en el planteamiento de sus demandas, -en sus relaciones con el centro, etc.).
- Modificaciones realizadas en los proyectos institucionales como resultado de las revisiones sobre su aplicación.

4. Gestión de los recursos y de las colaboraciones.

- Gestión y control del presupuesto.
- Ejecución del presupuesto.
- Gestión de las colaboraciones externas.
- Gestión de estas colaboraciones.
- Rendimiento de los recursos materiales.
- Criterio de distribución de los recursos en función de los fines y objetivos del centro.
- Gestión de los recursos de información y del conocimiento.
- Gestión del material y equipamiento.
- Mantenimiento de las instalaciones.

Nota: *Este documento forma parte de la publicación del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte del año 2001, “Modelo Europeo de Excelencia”.*