

Equipo técnico:

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

Coordinación y Supervisión:

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

Edición efectuada por el patrocinio de:

ARGENTARIA

Edita: Centro de Publicaciones. Secretaría General Técnica

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

Depósito Legal: M-39709-1997

Imprime: Vía Gráfica



GUÍA PARA LA AUTOEVALUACIÓN

1. PRESENTACIÓN

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

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

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

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

En este contexto dinámico y complejo, característico de las sociedades del conocimiento y de la información, aumentan las expectativas individuales y sociales con respecto a la educación y a la formación; por ello, no basta con recurrir a algunas ideas aisladas sobre la calidad, sino que se hace imprescindible disponer de un marco orientador

suficientemente amplio y, a la vez, suficientemente contrastado que sirva de guía en la búsqueda de ese necesario incremento de calidad del sistema educativo. La gestión de calidad, en tanto que filosofía de gestión de las organizaciones, constituye una referencia adecuada por su condición de paradigma que incluye valores, principios y procedimientos y porque es considerada en los ambientes especializados en el estudio de las organizaciones como la estrategia de progreso por excelencia para las próximas décadas.

El concepto de gestión subyacente se aleja de esa visión restringida, propia de la orientación burocrático-administrativa, para adquirir un significado más global, comprensivo de la gestión de los recursos, de las personas, de los procesos y de los resultados, elementos que, en interacción recíproca, se dan cita en toda organización. Si existe un tipo de organización en donde la definición actualizada de gestión de Peter Drucker, como aplicación ordenada y sistemática del saber al saber, resulta especialmente pertinente, éste es el que corresponde a los centros educativos, debido a su implicación sustantiva con el saber, con el saber hacer y con el saber ser.

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

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

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

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

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

El citado Modelo combina de forma ponderada el interés por las personas con la importancia de los recursos, de los procesos y de los resultados y se beneficia de una invariancia de escala —incluso se ha llegado a decir que tiene un comportamiento fractal—, esto es, puede ser aplicado a organizaciones de cualquier propósito y de cualquier tamaño, y también a los propios individuos. Existe una tipología muy diversa de centros educativos públicos que va desde escuelas unitarias en el medio rural hasta Institutos de Educación Secundaria de más de dos mil alumnos, o desde Centros de Educación Infantil hasta Conservatorios Superiores de Música, de ahí la necesidad de disponer de un referente de validez general.

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

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

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

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

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

Francisco López Rupérez
DIRECTOR GENERAL DE CENTROS EDUCATIVOS

ÍNDICE

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

2. INTRODUCCIÓN

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

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

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

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

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

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

Esta colección de publicaciones está integrada por los siguientes volúmenes:

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

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

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

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

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

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

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

Aun cuando todos estos materiales están relacionados entre sí por su vinculación común con el Modelo europeo, su elaboración se ha efectuado de modo que puedan ser utilizados de forma autónoma, lo que explica una cierta reiteración, que se hará evidente para quien se decida a efectuar una lectura completa de los diferentes textos que integran la presente colección. En todo caso, la lectura detenida de la “Guía para la

autoevaluación” resulta previa a la utilización de cualquiera de los otros cuatro instrumentos que, junto con ella, conforman el desarrollo del Modelo y constituye una lectura de ampliación obligada para aquellos que decidan comenzar por el sexto volumen.

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

Madrid, octubre de 1997

3. EL MODELO Y SUS VENTAJAS

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

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

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

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

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

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

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

La autoevaluación es el proceso fundamental en la aplicación del Modelo. Mediante la autoevaluación el centro educativo conocerá cuál es su comportamiento respecto de los nueve criterios que componen el Modelo; a partir de esa comparación podrá saber

cuáles son sus puntos fuertes y también cuáles son aquellas otras áreas donde se hace preciso implantar acciones de mejora.

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

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

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

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

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

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

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

Está ordenado sistemáticamente.

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

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

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

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

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

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

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

A su vez:

La autoevaluación es un proceso interno del propio centro.

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

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

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

4. EL MODELO EUROPEO DE GESTIÓN DE CALIDAD

4.1. Consideraciones generales

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

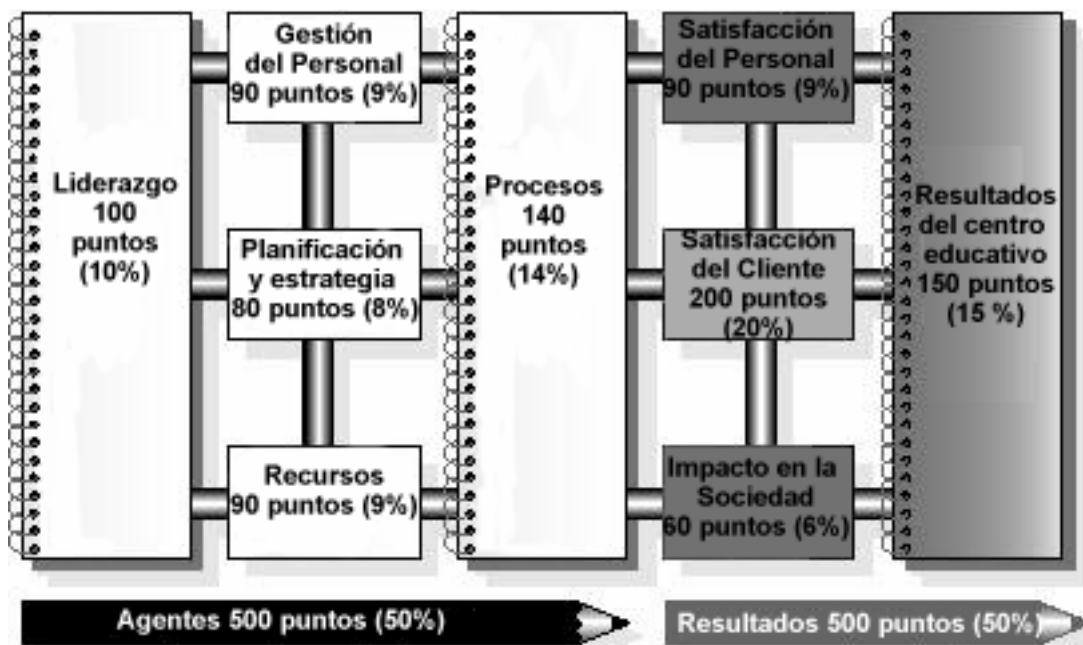
Esta labor de difusión la completa la Fundación Europea para la Gestión de Calidad con el reconocimiento que realiza de los esfuerzos y resultados positivos obtenidos por las organizaciones en sus procesos de mejora continua. En 1991, estableció los premios europeos a la calidad con el apoyo de la Comisión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

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

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

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

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



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

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

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

4.2. Agentes

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

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

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

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

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

4.3. Resultados

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

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

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

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

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

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

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

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

Asimismo, con la referencia a dichos conceptos básicos se puede comprender mejor el significado de cada uno de los criterios y subcriterios y sus interrelaciones. Al ser el Modelo una ordenación sistemática, ha de tenerse en cuenta que los diferentes criterios presentan una serie de vínculos entre ellos, lo que facilita también el proceso de autoevaluación al poner en relación el examen de los mismos.

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

Orientación al cliente

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

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

Relaciones de asociación con proveedores

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

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

Desarrollo e involucración de las personas

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

Procesos y hechos

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

Mejora continua e innovación

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

Liderazgo y coherencia en los objetivos

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

Ética y responsabilidad

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

Orientación hacia los resultados

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

4.5. Relaciones entre los distintos criterios

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

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

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

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

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

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

Criterio 1: Liderazgo

Definición

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

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

Subcriterios:

La autoevaluación debe mostrar de qué manera los líderes:

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

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

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

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

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

- Ayudar activamente a los que emprendan iniciativas de calidad.

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

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

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

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

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

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

- Recogen las opiniones del personal.
- Conocen y estimulan el trabajo de las personas y equipos.
- Valoran el esfuerzo realizado, además de los resultados.
- Reconocen los éxitos del personal obtenidos fuera del centro educativo.
- Agradecen los esfuerzos suplementarios por situaciones extraordinarias.

- Tienen en cuenta, en la distribución de horarios y en la asignación de responsabilidades, el reconocimiento del esfuerzo realizado.
- Facilitan al personal el uso de las instalaciones y materiales del centro educativo.
- Hacen públicos los éxitos educativos.
- Premian públicamente a personas y equipos.
- Celebran las fechas históricas relacionadas con el centro educativo y con las personas.

Criterio 2: Planificación y Estrategia

Definición

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

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

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

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

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

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

Subcriterios:

La autoevaluación debe mostrar:

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

Las áreas que se traten podrían incluir, de forma orientativa y sin carácter prescriptivo, cómo se utiliza la información relativa a:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Criterio 3: Gestión del personal

Definición

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

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

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

Subcriterios:

La autoevaluación del centro educativo debe mostrar:

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

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

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

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

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

- Se detecta la capacitación del personal y se aprovecha para cubrir las necesidades del centro educativo.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- El Equipo Directivo y los responsables reciben información del personal.
- El Equipo Directivo y los responsables transmiten información al personal.
- Se identifican las necesidades de comunicación del centro educativo.

- Se consigue la comunicación lateral entre personas, unidades y equipos del centro educativo.
- Se evalúa y mejora la efectividad de la comunicación.

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

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

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

Criterio 4: Recursos

Definición

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

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

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

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

Subcriterios:

La autoevaluación debe mostrar:

4a Cómo se gestionan los recursos económicos y financieros.

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

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

4b Cómo se gestionan los recursos de información.

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

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

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

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

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

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

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

4d Cómo se gestionan los edificios y los equipos.

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

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

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

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

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

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

Criterio 5: Procesos

Definición

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

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

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

Subcriterios:

La autoevaluación del centro educativo debe mostrar:

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

Se debe elaborar una lista de los procesos críticos.

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

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

Los procesos críticos son aquellos que tienen efectos significativos sobre los resultados —del criterio 6 al criterio 9—. En los centros educativos los procesos críticos están relacionados directa o indirectamente con la formación del alumnado y con los servicios de apoyo y/o complementarios que se ofrecen en los mismos sin perder de vista la vinculación con ellos de otros procesos relativos al profesorado. De manera orientativa y sin carácter prescriptivo, se pueden mencionar, entre otros, los siguientes procesos críticos:

- La investigación de las necesidades de los clientes y del personal.
- La planificación y el desarrollo del currículo en diferentes niveles de concreción.
- Los procesos de enseñanza y aprendizaje.
- La evaluación de los alumnos y de los procesos de enseñanza y aprendizaje.
- El desarrollo de las actividades extraescolares y complementarias.

- La relación con las autoridades educativas y otras instituciones.
- La gestión administrativa: matrícula y registro de las calificaciones de los alumnos, comunicaciones a las familias, cumplimentación de expedientes.
- La gestión económica: elaboración, aplicación y justificación del presupuesto.
- El inventario y control del material.
- Los procesos de coordinación y toma de decisiones: reuniones.
- La gestión de la convivencia de los alumnos.
- La gestión de la salud y de la seguridad de las personas.
- El mantenimiento de instalaciones y equipos.
- La evaluación del grado de satisfacción de los clientes y del personal del centro educativo.

5b Cómo gestiona el centro educativo sistemáticamente sus procesos.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Criterio 6: Satisfacción del cliente

Definición

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

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

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

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

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

Subcriterios:

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

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

Las áreas interna y externamente. deben reflejar la percepción que los padres y los alumnos tienen de los servicios del centro educativo y se pueden medir recurriendo a diferentes técnicas, tales como: encuestas, buzón de opiniones, conversaciones de los responsables con los clientes, referencias del personal, reuniones, etc.

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

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

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

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

- Número de alumnos matriculados.
- Número de solicitudes en relación con las plazas ofertadas.
- Número de bajas voluntarias dentro del proceso educativo/formativo.
- Resultados académicos.
- Número de alumnos que no promocionaron el curso.
- Número de alumnos que pasaron pruebas oficiales o de otro tipo.
- Número y naturaleza de proyectos asignados al centro educativo.
- Número y naturaleza de premios externos concedidos a alumnos, a profesores o al centro educativo.
- Número de entrevistas personales con alumnos.
- Número de entrevistas personales con las familias.
- Número de entrevistas con otros clientes.

- Grado de participación de las familias en las actividades del centro educativo.
- Grado de participación de los alumnos en las actividades del centro educativo.
- Grado de colaboración de los antiguos alumnos.
- Número y porcentaje de alumnos que al finalizar su estancia en el centro educativo, consiguen un puesto de trabajo o acceden a otros estudios deseados.
- Número de incidencias disciplinarias.
- Número de quejas y reclamaciones.
- Tratamiento de las quejas: rapidez de respuesta y calidad de la respuesta (persona que las ha atendido, etc.).
- Rectificaciones que se han hecho como consecuencia de las quejas.
- Rectificaciones sobre las sugerencias e iniciativas que se han recibido.
- Innovaciones que han contribuido a la mejora de la formación del alumnado y/o de los resultados del centro educativo
- Eco de las actividades del centro educativo en los medios de comunicación.
- Felicidades recibidas por parte de clientes, de interesados y de la Administración.
- Logros en comparación con los objetivos previstos.

Criterio 7: Satisfacción del personal

Definición

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

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

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

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

Subcriterios:

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

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

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

- Entorno de trabajo.
- Condiciones de trabajo.
- Comunicación con los directivos del centro educativo y entre el personal.
- Evaluación y establecimiento de objetivos personales en consonancia con los objetivos del centro educativo.
- Formación inicial y continua en orden a afirmar su cualificación profesional.
- Necesidades del puesto de trabajo.
- Reconocimiento del trabajo personal.
- Estilo de dirección.
- Capacitación del personal.
- Participación en los planes del centro educativo y en su desarrollo.
- Misión, Visión, Valores, planificación y estrategia del centro educativo.

- Participación en los procesos de mejora.
- Trabajo en equipo y relación entre unidades.
- Participación en el proceso de toma de decisiones.
- Satisfacción con los resultados del alumnado.
- Trato justo y equitativo.
- Relaciones de cooperación con los proveedores.

7b Medidas complementarias relacionadas con la satisfacción del personal.

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

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

Criterio 8: Impacto en la Sociedad

Definición

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

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

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

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

Subcriterios:

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

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

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

- Sus actividades como parte responsable de la sociedad:
 - impacto en los niveles de empleo y economía local
 - aportación de soluciones para la mejora de problemas del entorno
 - mejora de la calidad de vida en el propio entorno
 - comportamiento de los alumnos en el exterior
 - relación con autoridades locales.
- Implicación en las comunidades donde opera:
 - impacto en el nivel cultural del entorno inmediato y de la localidad
 - impacto en las relaciones con otros centros educativos
 - impacto en la relación con otras instituciones
 - impacto en el entorno de determinados programas (escuelas viajeras, intercambios, etc.).

- Implicación activa en la sociedad, incluyendo:
 - acciones de asistencia, prestación social y voluntariado
 - implicación en formación o educación
 - ayuda al deporte y al ocio
 - colaboración con otros proveedores de servicios
 - apertura del centro educativo a la comunidad
 - preocupación por el estudio y conocimiento de las cuestiones que interesan al entorno.
- Actividades encaminadas a reducir molestias y daños provocados por su funcionamiento:
 - comportamiento de los alumnos en el exterior
 - riesgos en la circulación vial
 - otros riesgos.
- Actividades para contribuir a preservar y mantener recursos:
 - conservación de energía
 - cuidado de parques, jardines, calles, plazas y mobiliario urbano
 - utilización de materiales reciclados
 - reducción de residuos
 - utilización de materias primas
 - impacto en el medio ambiente.

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

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

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

Criterio 9: Resultados del centro educativo

Definición

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

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

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

Subcriterios:

La autoevaluación debe mostrar:

9a Medida de los resultados económicos del centro educativo.

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

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

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

Incluye medidas internas relativas a la formación del alumno y a los resultados del centro educativo que son clave para el logro permanente de sus objetivos. Muchas de las medidas están relacionadas con los Agentes, particularmente con los contenidos en los criterios 4 y 5 y, especialmente, con los procesos críticos, relacionados en el subcriterio 5a.

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

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

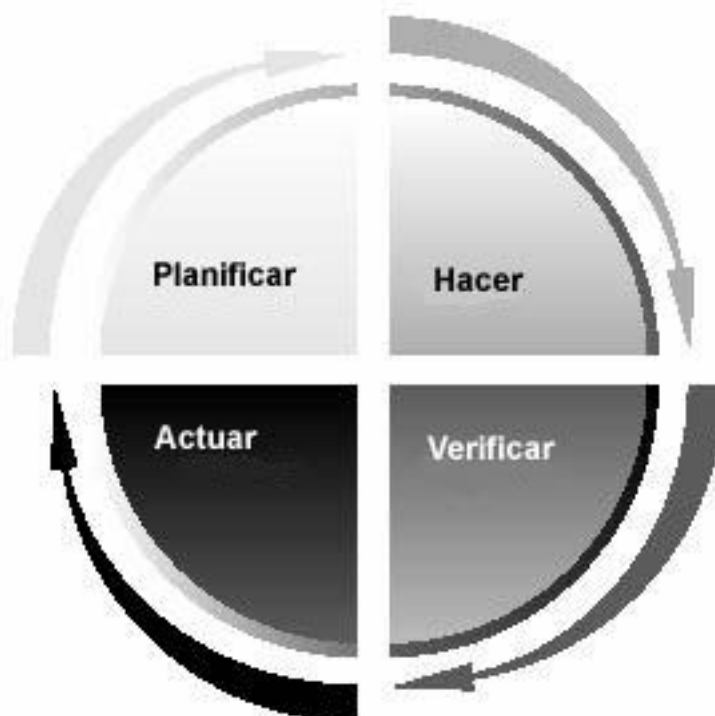
- resultados en el mantenimiento de las instalaciones
- resultados en el mantenimiento y gestión del material del centro educativo
- resultados en cuanto al aprovechamiento de la capacidad y de los espacios físicos del centro educativo.
- Duración en el tiempo de:
 - la gestión de la admisión de alumnos
 - la gestión de la matriculación de alumnos
 - la corrección de ejercicios y entrega de resultados a los alumnos
 - la resolución de quejas
 - la respuesta a las demandas de información
 - la respuesta a las demandas de formación del profesorado
 - la reposición de materiales fungibles.

5. PROCESO GENERAL DE AUTOEVALUACIÓN

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

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

Figura 2: El ciclo de Deming.



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

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

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

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

— ¿Qué puntos fuertes hemos identificado que deban mantenerse y aprovecharse al máximo?

— De los puntos fuertes identificados, ¿cuáles necesitan desarrollarse y aprovecharse más aún?

— ¿Sobre qué áreas de mejora identificadas no trabajaremos de inmediato por estimar que no son críticas para el centro educativo?

— ¿Qué áreas de mejora de las identificadas consideramos de máxima importancia abordar?

— ¿Cómo vamos a realizar el seguimiento de las acciones de mejora acordadas?

5.1. Enfoque de autoevaluación por cuestionario

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

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



Compromiso de los directivos de la Administración educativa para la aplicación del Modelo. Este compromiso ha de asumirlo el equipo directivo del centro educativo y ha de trasladarlo a todos los que tengan responsabilidades en el centro mediante la convicción y la formación en el uso del Modelo.

Establecimiento del enfoque de autoevaluación, el ámbito, el calendario y los componentes del equipo de autoevaluación, para desarrollar una experiencia concreta.

Formación de los equipos de autoevaluación. Realizar un proceso de formación con las personas que vayan a estar integradas en los equipos y con aquellas que posteriormente vayan a tener una implicación relevante en el proceso. Utilización del caso práctico en la formación. Identificación en el caso de los puntos fuertes y de las áreas de mejora.

Determinación de los mensajes que deban comunicarse, el medio y los objetivos. El proceso de comunicación contribuye en sí mismo a la orientación al cliente y a la mejora del centro educativo.

Establecimiento de las áreas que deberán ser abordadas, de conformidad con el enfoque de realización elegido (formulario o cuestionario).

Revisión de las áreas tratadas, asignación de responsables y fijación de calendario. Comunicación del plan de actuación y de la dirección estratégica.

Establecimiento de los equipos de mejora y la distribución de los recursos apropiada.

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

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

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

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

Planificación y estrategia	SI	NO
La elaboración del Proyecto Educativo del centro se ha realizado tras el análisis de las necesidades y expectativas de los distintos sectores de la comunidad educativa.		

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

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

5.2. Enfoque de autoevaluación por formulario

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

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

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

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

Cuadro 3. Ejemplo de formulario.

Criterio Liderazgo

1

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

Subcriterio 1a

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

Áreas que se abordarán:

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

Cuadro 4. Matriz 1. Agentes

Matriz 1. Agentes

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

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

Puntos fuertes	Áreas de mejora
Muestras o evidencias:	

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



Según el enfoque elegido.

El significado de cada punto no se debe perder en el proceso de consolidación de datos. Esta ha de llevarse a cabo con rapidez y utilizando frases completas en lugar de guiones esquematizados. Deben agruparse los puntos.

Visión y misión del centro educativo.
 Prioridades y planes estratégicos actuales.
 Procesos clave de la organización.
 Factores críticos de éxito.
 Temas esenciales que deben surgir de la autoevaluación. Análisis DAFO. Perfil global de puntuación.

Prioridades en cuanto a impacto elevado/reducido y facilidad de cambio.
 Alineación de los criterios para establecer prioridades.
 Asignación de recursos.
 Realineación de los planes.

Designación de los propietarios.
 Decisión sobre qué resultados se desean y cómo medirlos.
 Acuerdo en proceso para llevar a cabo una revisión continua.
 Determinación de las fechas en que se llevarán a cabo las acciones.
 Acuerdo sobre la coordinación y comunicación.

La planificación de las acciones ha de ser dinámica, flexible y capaz de responder a los cambios externos al centro.

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

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

La integración de las mejores prácticas en las acciones identificadas por la autoevaluación y el proceso de planificación evoluciona de manera continua. Los cuatro

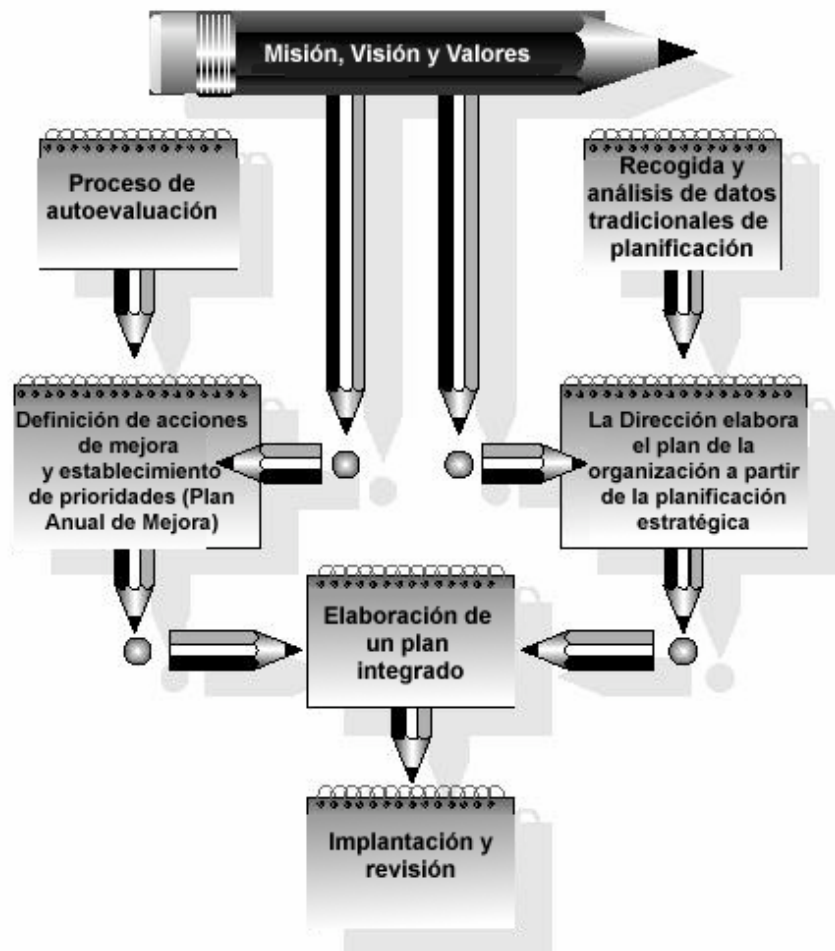
modelos de integración creciente que se describen a continuación representan distintas etapas del proceso de integración. Estos modelos fueron definidos por un grupo de trabajo de la Fundación Europea para la Gestión de Calidad con experiencia en la autoevaluación que deseaba profundizar en el conocimiento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

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

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

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

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

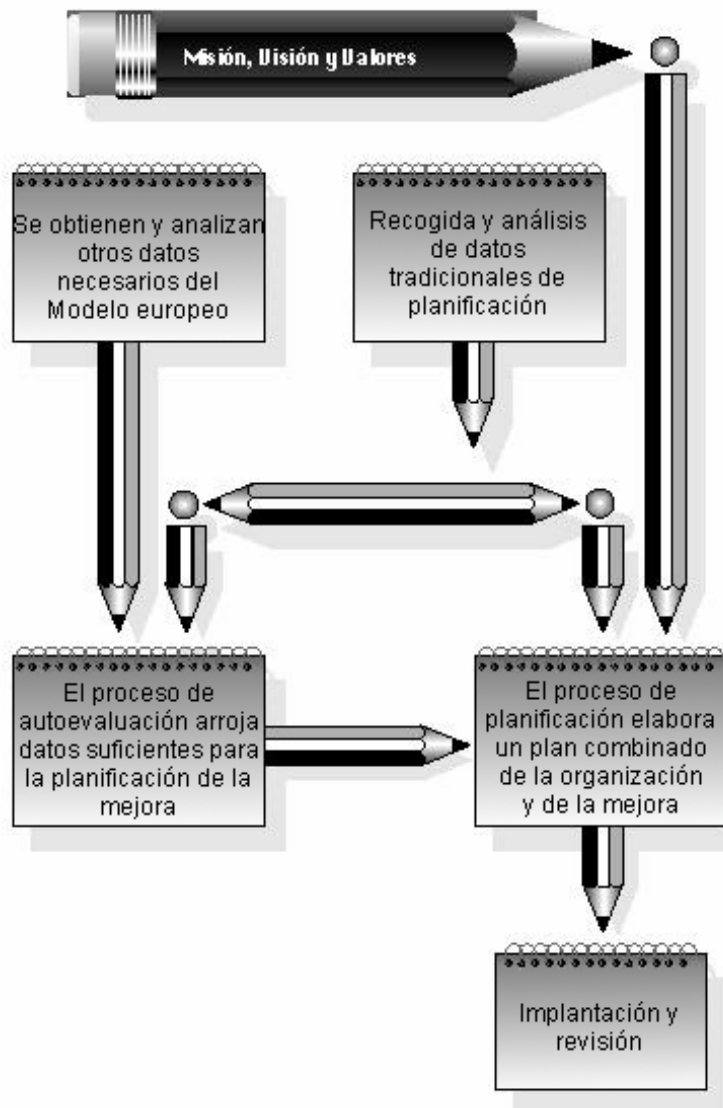


Modelo 2: Este modelo emplea datos de planificación tradicionales y los que demandan los criterios del grupo de Resultados del Modelo europeo para definir un plan general de organización y de mejora.

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

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

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

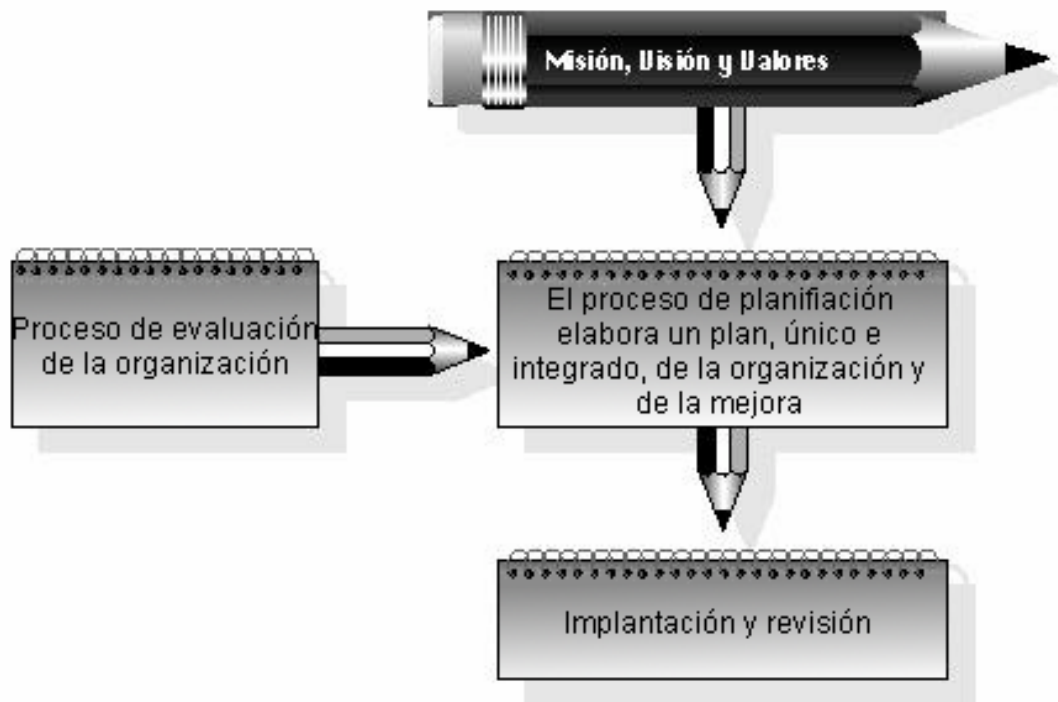


Modelo 3: Este modelo se centra en revisar primero y combinar después los datos recogidos y analizados por la autoevaluación con el proceso de planificación de la organización.

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

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

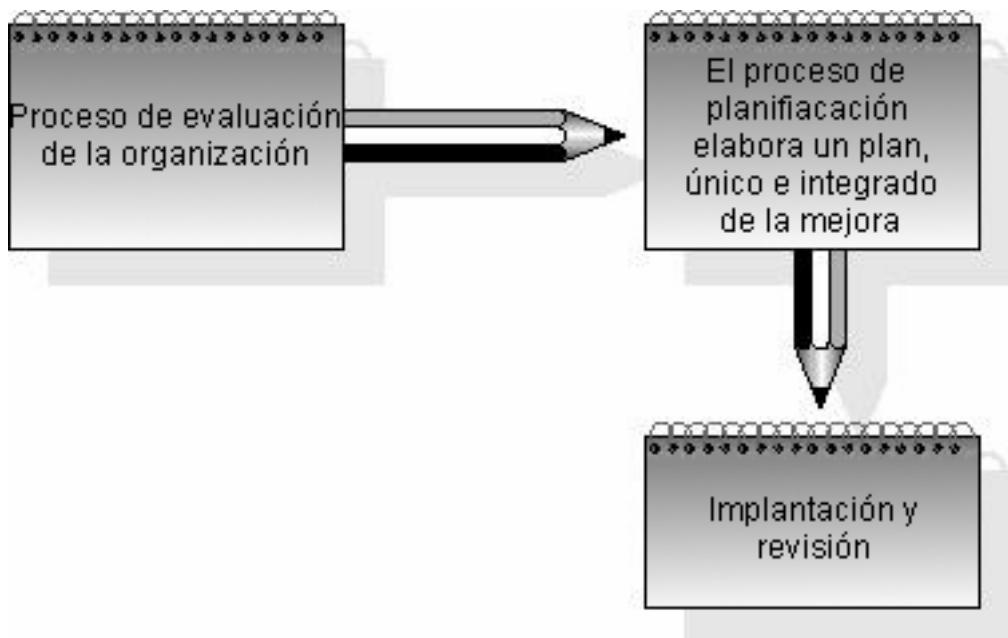
Figura 7. Descripción esquemática del proceso general correspondiente al modelo 3.



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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

Puntos clave para recordar:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Anexo 1. Puntuación en el proceso de autoevaluación

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Anexo 2. Hoja resumen de puntuación

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

Criterios Agentes

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

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

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

Criterios Resultados

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

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

Cálculo total de puntos

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

Procedimiento de integración de puntuaciones:

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

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

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

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

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

Anexo 4. El Premio Europeo a la Calidad

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

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

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

Y

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

Ganadores anteriores del Premio Europeo a la Calidad

1992

Rank Xerox Limited

1993

Milliken European División

1994

D2D (Design to Distribution Ltd.)

1995

Texas Instruments

1996

Brisa - Bridgestone Sabanci Tire Co.

Ganadores anteriores de los Galardones Europeos a la Calidad

1992

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

1993

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

1994

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

1995

Texas Instruments Europe
TNT Express Ltd (UK)

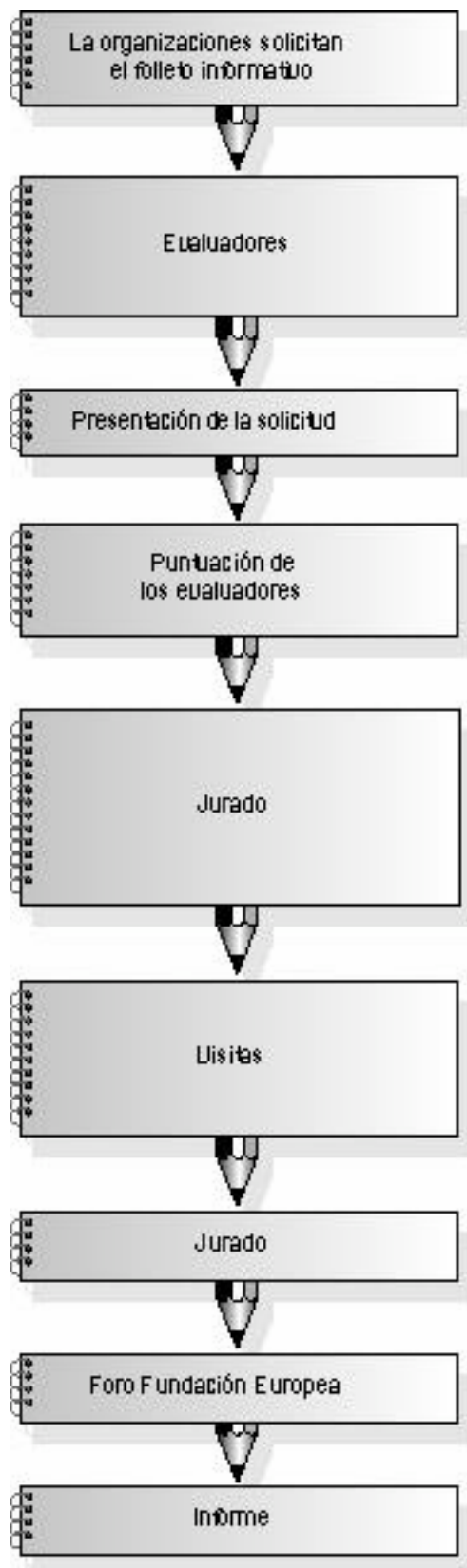
1996

Brisa Turquía
BT (UK)
Netas Turquía
TNT Express Ltd

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

Los evaluadores principales redactan informes sobre todos los solicitantes.

8. GLOSARIO DE TÉRMINOS EMPLEADOS

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

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

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

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

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

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

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

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

Indicador: característica o rasgo medible o cuantificable.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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