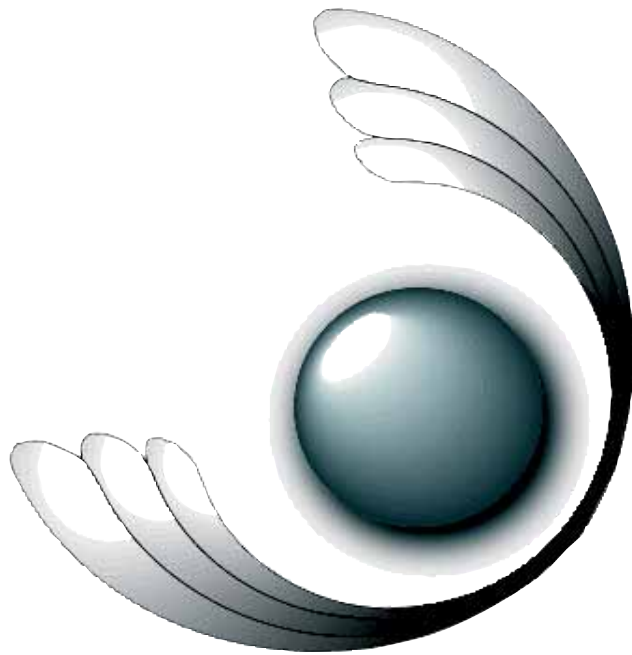


MEJORANDO LO PRESENTE

HACIA EL HORIZONTE DE LA CALIDAD



IES Francisco Tomás y Valiente

Primera edición:

Coordinador de la publicación

Tomás Alonso Pérez

Autores

Tomás Alonso Pérez

M^a Pilar Domingo López

Antonio García Burgos

Adolfo José Saa Sarriá

Miguel Ángel Sáez Lozano

© Tomás Alonso Pérez, M^a Pilar Domingo López, Antonio García Burgos,
Adolfo José Saa Sarriá, Miguel Ángel Sáez Lozano (IES “Francisco Tomás y Valiente”), 2007

© Ediciones SM, 2007

ISBN:973-84-675-2252-5

Depósito legal:

Impreso en

Queda prohibida su reproducción total o parcial y su venta.

**Comenzamos por algunas frases que se han ido quedando
en la vida diaria del centro:**

«La INNOVACIÓN en este centro no es una OPCIÓN.»

«Lo hicimos porque no sabíamos que era imposible.»

«La calidad de una organización nunca podrá ser mayor
que la del peor de sus proveedores.»



«La amistad es necesaria y hermosa.»

FRANCISCO TOMÁS Y VALIENTE



INSTITUTO DE EDUCACIÓN SECUNDARIA
FCO. TOMÁS Y VALIENTE



UNIÓN EUROPEA
Fondo Social Europeo



Comunidad de Madrid
CONSEJERÍA DE EDUCACIÓN

ITINERARIO FORMATIVO CONJUNTO

«Planes de mejora en el
IES Fco. Tomás y Valiente:
Evaluación de la calidad en el centro»

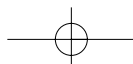
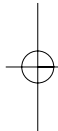
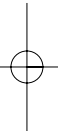
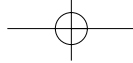


PROYECTO DE FORMACIÓN EN EL CENTRO

CURSO 2005-05

Índice

Prólogo	7
Presentación	9
1. ¿Qué?	11
2. ¿Por qué?	15
3. ¿Cómo?	17
4. ¿Con quién?	21
5. ¿Cuánto?	23
6. ¿Dónde?	27
7. ¿Cuándo?	29
8. ¿Y qué más?	31
Documentación elaborada	26
Documentos aportados por los ponentes	65
Bibliografía	89
Agradecimientos	91



Prólogo

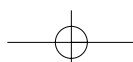
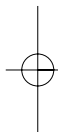
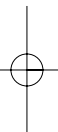
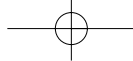
Desde que en 1997 la Comunidad de Madrid apostara por trabajar en la Excelencia de los servicios públicos que presta a sus ciudadanos, la Dirección General de Calidad de los Servicios y Atención al Ciudadano ha impulsado y apoyado un conjunto de acciones dentro del Plan de Calidad, con objeto de a las distintas unidades de herramientas que permitieran mejorar su gestión.

Del conjunto de esas herramientas del Plan de Calidad, destacan tres iniciativas, las Cartas de Servicios, las autoevaluaciones conforme al Modelo EFQM, y la Evaluación de los Servicios, de las que la Dirección General ha realizado una amplia tarea de difusión, impulso y mejora, a través de la edición de manuales y publicaciones específicas, las acciones formativas del Plan de Formación para Empleados Públicos de la Comunidad de Madrid, y recientemente el diseño de aplicaciones informáticas como CSER, que da soporte a la elaboración y gestión de las Cartas de Servicios.

Los Institutos de Educación Secundaria de la Comunidad de Madrid se han mostrado muy activos en el campo de la Calidad. Ejemplo de ello es que son el tipo de unidad que más Cartas de Servicios tiene aprobadas (38), y que han empleado además diversas herramientas de mejora de forma conjunta, entre ellas el Modelo Europeo de Excelencia EFQM.

Un ejemplo destacable en la utilización de estas herramientas es el del Instituto de Educación Secundaria Francisco Tomás y Valiente, cuya publicación estoy muy satisfecho de poder presentar. A través de la difusión de sus éxitos en la implantación de estas herramientas en las siguientes páginas, esperamos poder animar a otros centros de la región a apreciar la utilidad de las mismas para impulsar la mejora continua y la calidad de los centros donde se forma a los profesionales del futuro.

D. AMADOR SÁNCHEZ SÁNCHEZ
Director General de Calidad en los Servicios y Atención
al Ciudadano de la Comunidad de Madrid



Presentación



Hacia el año 2000 comencé a interesarme por ese mundo que algunas personas llaman CALIDAD, pero observé que siempre dentro del ámbito de la educación eran (y quizás aún hoy lo sean) muy reticentes a introducir las ideas y herramientas que se manejaban en este ámbito.

Durante varios años asistí a diferentes cursos y encuentros organizados por las administraciones (era la época del traspaso de competencias a las Autonomías) para con posterioridad recopilar todo ese aluvión de información y ver cómo podría introducirlo en el centro que dirijo considerando siempre las reticencias que podía conllevar.

Surgió la posibilidad de introducirlo con el apoyo del CAP de la zona Hortaleza-Barajas (apoyo que luego tendríamos a lo largo de cuatro años de forma ininterrumpida). Además, la denominación inicial del Proyecto de Formación en Centros ya hacía introducir la idea de Formación Conjunta para varios años.

Por lo tanto fue a partir del curso 2003-2004 cuando la idea comenzó a hacerse realidad.

Dos son los objetivos que me han movido a llevar a cabo esta publicación junto a mis colaboradores: el primero y quizás el fundamental, sería reconocer la labor realizada por muchos compañeros/as además de otros miembros de la comunidad educativa en general, como el personal no docente y los alumnos/as, así como la labor de todos los ponentes que nos han servido de guía para el día a día. El segundo sería visualizar el trabajo desarrollado para darlo a conocer y que pudiera servir de referencia para otros organismos e instituciones. Todo esto, por supuesto, sin ánimo de presuntuosidad, sino con la intención de dar a conocer los problemas con los que nos encontramos y, como es lógico, los aspectos positivos que también han sido muchos. Cada institución determinará qué herramientas irán mejor en función de sus características.

A lo largo de estos años se ha ido consolidando la labor del trabajo en equipo y la idea de que el buen funcionamiento del centro es una labor conjunta de todos los sectores de la comunidad educativa.

La percepción del servicio que prestamos será mucho más positiva cuanto más vaya calando esta idea del trabajo en equipo, estructurado y definido; indirectamente, estamos hablando de procesos.

No quiero utilizar en esta introducción muchos términos que puedan parecer extraños o que dificulten ver el trabajo desarrollado por el IES Francisco Tomás y Valiente a lo largo de estos últimos años.

Desde estas líneas quiero aprovechar para animar a todos los equipos directivos (sin los cuales sería imposible sacar adelante este tipo de trabajo) para que se inicien en los procesos de AUTOEVALUACIÓN y mejo-

ra continua. Es cierto que los comienzos son difíciles, sobre todo para mentalizar a los miembros de los centros de enseñanza, pero os aseguro que al final merece la pena. También debo dirigirme a la Administración para que incentive desde diversos aspectos (económicos, de reconocimiento, etc.) a sus profesionales.

Un aspecto que quisiera que no olvidárais es la «paciencia»; aunque no lo parezca se va avanzando poco a poco en la implantación de un modelo de gestión que finalmente repercutirá en todos los ámbitos del centro.

Finalmente, y aunque hemos realizado un capítulo de agradecimientos dentro de nuestra publicación, creo que no sería justo si no destacara la labor de apoyo de mi equipo directivo, Antonio, Pilar y Charo; así como la del coordinador (y yo diría el segundo motor) de calidad del centro Miguel Ángel Sáez. Gracias compañeros por vuestro apoyo y comprensión.

TOMÁS ALONSO PÉREZ
 Director del IES Francisco
 Tomás y Valiente



<p>MISION</p> <p>El IES "Francisco Tomás y Valiente" tiene como misión participar en la mejora de los niveles de formación y capacitación para continuar estas posiciones y contribuir a la innovación de la Comunidad Educativa y al desarrollo de sus trabajadores.</p>	<p>Formación profesional</p> <p>Adaptación, Especialización y Flexibilización</p> <p>CICLOS FORMATIVOS DE GRADO SUPERIOR <small>GRADO DE INGENIERÍA TÉCNICA EN SISTEMAS DE AUTOMATIZACIÓN INDUSTRIAL</small></p> <p>Duración: Dos cursos académicos. En el último trimestre del 2º curso se realiza la Formación en Centro de Trabajo (380 horas).</p> <p>CICLOS FORMATIVOS DE GRADO MEDIO <small>GRADO DE TÉCNICO SUPERIOR EN SISTEMAS DE AUTOMATIZACIÓN INDUSTRIAL</small></p> <p>Duración: Un curso académico más un trimestre de Formación en Centro de Trabajo (340 horas).</p> <p>CICLO DE SERVICIOS E INSTALACIONES ELÉCTRICAS</p> <p>Duración: Dos cursos académicos. En el último trimestre del 2º curso se realiza la Formación en Centro de Trabajo (280 horas).</p> <p>Bachillerato de Ciencias de la Naturaleza y de la Salud</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Ciencias e Ingeniería ■ Ciencias de la Salud <p>Duración: Dos cursos académicos</p> <p>Materias optativas: -Tecnología de la Información - Química - Ciencias de la Tierra y el Medio Ambiente</p>	<p>VISION</p> <ul style="list-style-type: none"> 1. Un proyecto educativo elaborado y asumido por todos. 2. Desde tres orientaciones aplican las prácticas normalizadas establecidas; pero, que en la elaboración de aquellos que marcan los niveles de competencia. 3. Que favorece el respeto y la cordialidad entre los miembros de la Comunidad Educativa. 4. Con mayor participación de los alumnos. 5. Más como tal y cada vez mejor adaptado en los sistemas de producción del alumnado.
--	---	---

1. ¿Qué?


El IES Francisco Tomás y Valiente pertenece al área territorial de Madrid capital y está situado en el distrito de Hortaleza, pero debido a las enseñanzas que en él se imparten recibe alumnos de muchas zonas y con situaciones económicas, sociales y culturales muy diversas.


Inaugurado en el curso 1985-1986 como Instituto de Formación Profesional de Hortaleza, impartió las especialidades de Administrativo y Electricidad hasta la implantación en 1997 de las enseñanzas establecidas en la LOGSE, momento en que, por razones de limitación de espacio, pasó a ofertar solamente enseñanza secundaria postobligatoria.



Dispone de dos edificios. En uno de ellos se alojan los servicios administrativos, el salón de actos, la biblioteca, los laboratorios, el aula de Dibujo, las aulas específicas de la familia profesional de Administración y las aulas de uso general. En el segundo edificio se sitúan dos zonas independientes entre sí, por una parte el gimnasio y sus dependencias asociadas, y por otra, un módulo con talleres, almacenes y aulas específicas de la familia profesional de Electricidad.


En la actualidad los 304 alumnos matriculados cursan estudios de Bachillerato o Formación Profesional, atendidos por una plantilla de 27 profesores y 8 miembros del personal de administración y servicios.

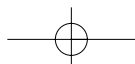
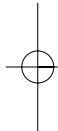
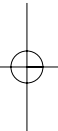
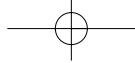
 Enseñanzas impartidas		
	N.º ALUMNOS	N.º PROFESORES
Bachillerato:		
<ul style="list-style-type: none"> Ciencias de la Naturaleza y de la Salud: Ciencias e Ingeniería / Ciencias de la Salud (CNA) 	70	8
Ciclos formativos:		
<ul style="list-style-type: none"> Familia Administración: Gestión Administrativa Grado Medio (AD21) Administración y Finanzas Grado Superior (AD31) 	73 55	9
		1 (FOL)
<ul style="list-style-type: none"> Familia Electricidad: Equipos e Instalaciones Electrotécnicas Grado Medio (EL22) Instalaciones Electrotécnicas Grado Superior (EL32) 	52 56	9

 Instalaciones del centro	
	<ul style="list-style-type: none"> Aula de empresa simulada
	<ul style="list-style-type: none"> 6 aulas de informática
	<ul style="list-style-type: none"> Talleres para la Familia de Electricidad
	<ul style="list-style-type: none"> Laboratorios de Física y Química y de Biología y Geología
	<ul style="list-style-type: none"> Aula de Dibujo
	<ul style="list-style-type: none"> Gimnasio
	<ul style="list-style-type: none"> Biblioteca informatizada
	<ul style="list-style-type: none"> Salón de actos y exposiciones



Otros servicios ofertados por el centro

Servicios ofertados a la comunidad educativa	– Planes de Mejora	<ul style="list-style-type: none"> • Atención de reclamaciones y sugerencias, con respuesta inmediata • Comité de Calidad
	– Actividades Complementarias	<ul style="list-style-type: none"> • Seminario de Educación Física y Salud para cualquier miembro de la comunidad educativa • Clases de profundización y apoyo
	– Actividades Extraescolares	<ul style="list-style-type: none"> • Jornadas de puerta abiertas • Acto de entrega de diplomas a los titulados al finalizar el curso escolar
	– Atención Personalizada	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación profesional y académica • Información continua a todos los miembros de la comunidad educativa
	– Programas y Proyectos	<ul style="list-style-type: none"> • Atención a las infraestructuras del centro, con dotación de la partida presupuestaria anual correspondiente • Empresa simulada en la familia de Administración • Formación en Centros de Trabajo (prácticas) en ámbito europeo. Proyecto Leonardo • Formación permanente del personal del centro
	– Otros Servicios	<ul style="list-style-type: none"> • Bolsa de empleo interactiva • Biblioteca e Infoteca • Servicio diario de prensa • Servicios de reprografía • Página WEB interactiva • Secretaría
Servicios ofertados fuera de la comunidad educativa	 <ul style="list-style-type: none"> • Información y asesoramiento a las personas del área de influencia • Disponibilidad de las infraestructuras del centro • Comisión de escolarización de la zona de Hortaleza-Barajas • Colaboración con la Junta Municipal de Hortaleza 	



2. ¿Por qué?

El mayor problema con el que ha de enfrentarse un instituto en el que solo se imparten enseñanzas post-obligatorias es el de la falta de alumnos que accedan a estas enseñanzas por promoción interna: no hay «cantera».

Esta situación ha sido vivida por el IES Francisco Tomás y Valiente desde la implantación en él de las enseñanzas LOGSE. La búsqueda de soluciones a este problema puso de manifiesto la necesidad de que existiera alguna razón por la que, para determinados alumnos, supusiese un beneficio el cambio de centro para proseguir sus estudios.

Desde el punto de vista estratégico se valoraron y adoptaron dos líneas de actuación: la primera consistente en potenciar los posibles elementos diferenciadores del instituto (implantación de enseñanzas no ofertadas en la zona u oferta de las mismas enseñanzas pero en diferente horario) y la segunda, mejorar los servicios ofertados a los usuarios, minimizando los puntos débiles y maximizando las fortalezas.

Ambas líneas de actuación resultan compatibles e incluso pueden llegar a ser complementarias, pero en cuanto a su aplicación presentan características y necesidades muy diferenciadas.

La primera línea está limitada por la disponibilidad de espacios, recursos materiales y humanos y, por supuesto, por la previa autorización administrativa correspondiente.

La segunda, con un mayor grado de autonomía por parte del centro para su aplicación, exige la disponibilidad de un elevado porcentaje del personal del instituto durante un período dilatado de tiempo y, sobre todo, el compromiso de la totalidad del personal con un proyecto de trabajo previamente consensuado.

Es en esta segunda línea de actuación en la que se centra la presente publicación. Línea que se inició el día 6 de mayo de 2003, cuando don Tomás Alonso Pérez, director del instituto, después de haber participado en varios foros relacionados con temas de calidad y mejora continua, presentó al claustro para su aprobación la propuesta de iniciar un itinerario formativo conjunto sobre gestión de calidad, con una duración de tres a cuatro años, en el que participasen de forma voluntaria los profesores que lo desearan y que permitiera sistematizar en el instituto planes de mejora continua. Esta propuesta, que fue aprobada en claustro por unanimidad, se recogió posteriormente en el proyecto de dirección que presentó don Tomás Alonso Pérez en 2004.



Enseñanzas ofertadas en otros institutos de la zona

IES BARAJAS	IES ALAMEDA DE OSUNA	IES ROSA CHACEL	IES RAMON Y CAJAL	IES GABRIEL G. ^a MÁRQUEZ	IES CONDE ORGAZ	IES ARTURO SORIA		
X	X	X	X	X	X	X		ESO
X	X	X	X	X	X	X	ARTES HUMANIDADES Y CIENCIAS SOCIALES CIENCIAS DE LA NATURALEZA Y SALUD TECNOLOGÍA	BACHILLERATO
X							EQUIPOS ELECTRÓNICOS DE CONSUMO EQUIPOS E INSTALACIONES ELECTROTÉCNICAS MECANIZADO SOLDADURA Y CALDERERÍA JOYERÍA CARROCERÍA ELECTROMECAÁNICA DE VEHÍCULOS GESTIÓN ADMINISTRATIVA	CICLOS FORMATIVOS GRADO MEDIO
X	X						AUTOMOCIÓN MANTENIMIENTO DE AVIÓNICA MANTENIMIENTO AEROMECÁNICO DESARROLLO DE APLICACIONES INFORMÁTICAS ADMINISTRACIÓN DE SISTEMAS INFORMÁTICOS COMERCIO INTERNACIONAL ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS ANIMACIÓN DE ACTIVIDADES FÍSICAS Y DEPORTIVAS	CICLOS FORMATIVOS GRADO SUPERIOR
X							OPERARIO DE FONTANERÍA OPERARIO DE BISUTERÍA OPERARIO MANTENIMIENTO BÁSICO DE EDIFICIOS AYUDANTE REPARACIÓN DE VEHÍCULOS	INICIACIÓN PROFESIONAL



3. ¿Cómo?

Si el objetivo principal planteado era la mejora continua de los servicios prestados por el instituto, resultaba necesario identificarlos, definirlos, medirlos y controlarlos para que, finalmente, fuera posible mejorarlos. Pero era imprescindible hacerlo mediante la aplicación de un modelo de gestión de calidad.

Se eligió el Modelo Europeo de Excelencia de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM), modelo adoptado por la Comunidad de Madrid hace más de 10 años y que ha servido de referencia en el desarrollo de las acciones llevadas a cabo en el instituto en estos cuatro últimos años.

Estas acciones desarrolladas para alcanzar la sistematización de la mejora continua del instituto se pueden agrupar en los siguientes apartados:

- ✓ Sensibilización del personal del instituto, desde la dirección, de la necesidad de basar la gestión del centro en un sistema de mejora continua.
- ✓ Creación de un amplio equipo de trabajo, abierto en su composición a lo largo del tiempo, para el desarrollo de las acciones que implican este proyecto.
- ✓ Formación del equipo de trabajo en el modelo de Gestión de la Calidad EFQM.
- ✓ Definición de la MISIÓN, la VISIÓN y los VALORES del instituto.
- ✓ Autoevaluación del centro, realizada por el equipo de trabajo, bajo los criterios del modelo EFQM.
- ✓ Determinación de los FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO, los PUNTOS FUERTES y las ÁREAS DE MEJORA del instituto, derivados de los resultados obtenidos en la autoevaluación.
- ✓ Formación del equipo de trabajo en la gestión por procesos aplicada a centros educativos.
- ✓ Identificación, definición y documentación de los procesos del instituto.
- ✓ Establecimiento del sistema interno de SUGERENCIAS y RECLAMACIONES.
- ✓ Formación del equipo de trabajo en temas relacionados con la planificación, confección, utilización y valoración de resultados de las herramientas utilizadas para realizar la autoevaluación de centros educativos.
- ✓ AUTOEVALUACIÓN DEL INSTITUTO mediante tres cuestionarios previamente elaborados y dirigidos uno a alumnos, otro a profesores y el tercero al personal no docente.
- ✓ Constitución del COMITÉ DE CALIDAD, en el que existe representación de los profesores de las distintas enseñanzas impartidas en el instituto, de la dirección y del personal no docente.

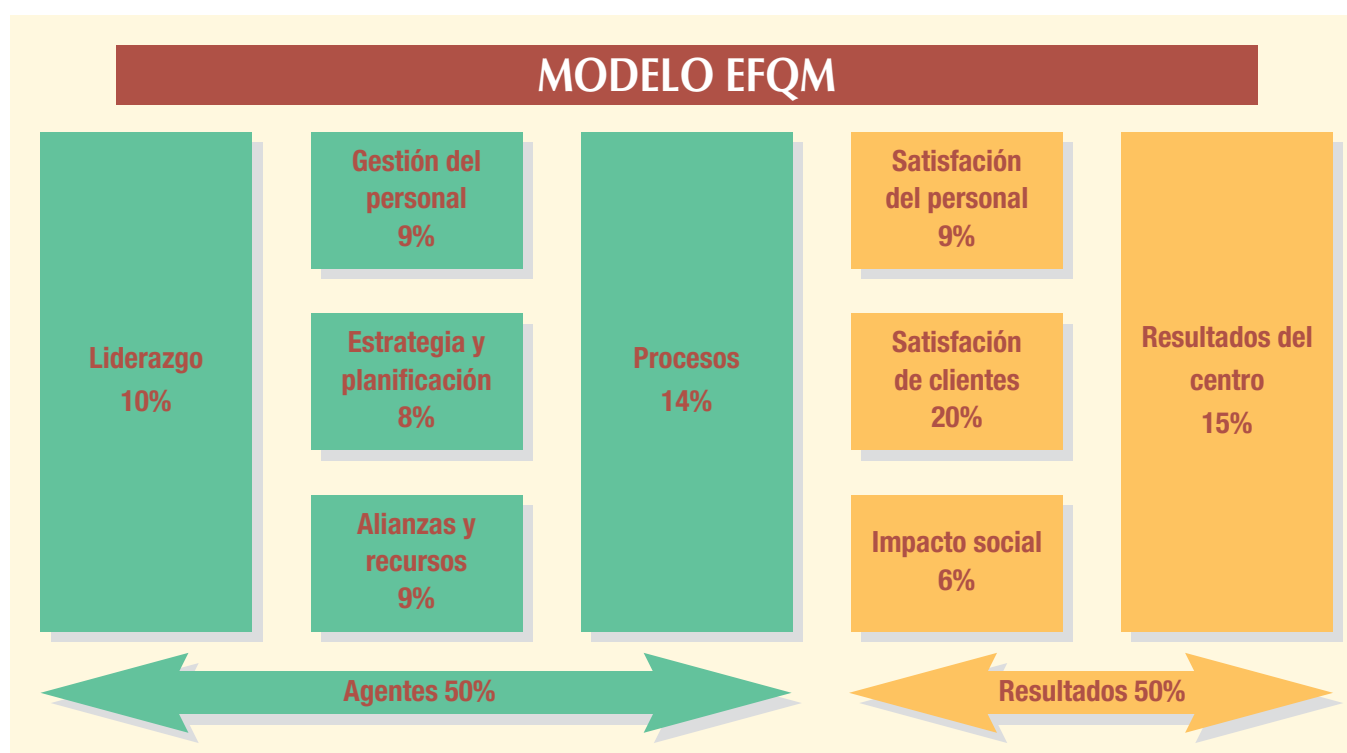
- ✓ Formación del equipo de trabajo en elaboración y gestión de Cartas de Servicios.
- ✓ Elaboración de la CARTA DE SERVICIOS DEL IES FRANCISCO TOMÁS Y VALIENTE.
- ✓ Diseño del protocolo para la medición y control de los indicadores del grado de consecución de los objetivos expresados en la carta de servicios del instituto.

Para poder desarrollar este importante volumen de acciones, todos los integrantes del equipo de trabajo recibieron la misma formación, pero se constituyeron en varias comisiones, de manera que se pudieron llevar a cabo varias acciones simultáneamente, siendo posible modificar a lo largo del tiempo la composición de cada comisión. Esto supuso dos ventajas fundamentales, por una parte dio flexibilidad a la planificación, mejorando el rendimiento de los recursos disponibles, y por otra permitió la variación de actividades a realizar por cada participante a lo largo del tiempo.

Tanto la formación como el trabajo desarrollado por el equipo de mejora, se ha llevado a cabo mediante dos modalidades reconocidas institucionalmente, los tres primeros cursos, como «Proyecto de Formación en Centro» y el cuarto como «Seminario».

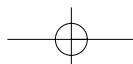
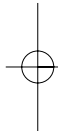
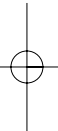
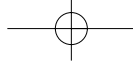
A cada participante se le ha reconocido como tiempo de formación el tiempo establecido para las sesiones presenciales, según el horario acordado cada curso en la correspondiente modalidad formativa, si bien, en muchos casos el tiempo efectivo dedicado ha sido superior al establecido.

Las sesiones de formación se han desarrollado todas en períodos fuera del horario laboral de los participantes, pero las sesiones de trabajo se establecieron, previo acuerdo con el Inspector del centro, en períodos de dos horas, de las cuales una era laboral de carácter complementario y la otra fuera de horario laboral. Esto supuso la necesidad de confeccionar los horarios de los profesores participantes de manera que ninguno tuviera hora lectiva en el período de celebración de las sesiones de trabajo, lo cual fue previamente aceptado por el resto de los profesores del claustro.



Además de las horas mencionadas, se utilizaron algunas de las que los participantes liberaron de su horario en el tercer trimestre, como consecuencia de la realización de los alumnos de los ciclos formativos del módulo de Formación en Centros de Trabajo. Estas horas, que aparecieron oficialmente en horario con expresión de la actividad a realizar, se dedicaron a temas muy concretos como, por ejemplo, la elaboración de una aplicación basada en el programa Excel para realizar el informe de resultados de los cuestionarios de evaluación del instituto.

La composición del equipo de trabajo fue modificándose ligeramente de un curso a otro por diversas causas: profesores que se trasladaron a otro instituto, profesores que permaneciendo en el instituto no participaron en todos los cursos, nuevas incorporaciones, etc. Esto fue tenido en cuenta a la hora de constituir las comisiones de trabajo para cada acción, de manera que en cada una de ellas hubiera, al menos, algún profesor que hubiese participado desde el principio en el proyecto y alguno que hubiese trabajado previamente en el mismo tema al que perteneciera la acción a desarrollar por esa comisión.



4. ¿Con quién?

En este proyecto hemos contado con el apoyo de instituciones y personas que han hecho más fácil nuestro trabajo, proporcionándonos medios, recursos, cobertura administrativa, asesoramiento y conocimiento.

Hemos contado con la ayuda del Centro de Apoyo al Profesorado de Hortaleza-Barajas, que nos ha proporcionado motivación, asesoramiento y recursos a lo largo de todo el proyecto; del Servicio de Inspección Técnica Educativa, que ha posibilitado que el proyecto se haya vivido como una actividad más de nuestro trabajo en el centro y de la Dirección General de Calidad de los Servicios y Atención al Ciudadano, que nos ha facilitado el acceso al Plan de Calidad de la Comunidad de Madrid.

Como ya se ha mencionado, el punto de partida fue la formación del equipo de mejora en temas relacionados con los conceptos, modelos, herramientas y recursos necesarios para poder abordar el proceso de mejora continua. Para ello contamos con expertos que desarrollaron las correspondientes ponencias y posteriormente tutorizaron los trabajos llevados a cabo por el grupo de mejora.

Los títulos de las ponencias y sus respectivos autores se detallan a continuación:

«Hacer un acercamiento preliminar a los distintos modelos de calidad y procedimientos para abordar el proceso»

«Definir la Misión, Visión, Valores del centro, identificar los factores críticos de éxito y los procesos fundamentales y establecer el concepto de calidad para nuestro IES»

JUAN ANTÓN RODRÍGUEZ

«Los procesos y la gestión por procesos en educación. Herramientas de mejora de los procesos»

DAVID GIL DE GÓMEZ HERRERO

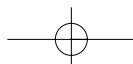
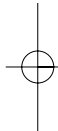
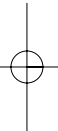
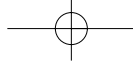
JUAN CARLOS PÉREZ PÉREZ

«La medición de la satisfacción a través de cuestionarios»

CARMEN AGUDO GARCÍA

«La elaboración de la Carta de servicios»

CARLOS ARRIETA ANTÓN



5. ¿Cuánto?

Desde que en 2003 se iniciara el proceso de mejora continua en el instituto, se han sucedido tres Proyectos de Formación en Centros y un Seminario, con una duración de un curso académico cada uno de ellos y cuyas características se detallan a continuación.

Curso 2003-2004

Modalidad	Proyecto de Formación en Centro
Denominación	Plan de mejora en el IES Francisco Tomás y Valiente: Evaluación de la calidad en el centro
Participantes	15 profesores
Duración	60 horas (30 sesiones de 2 horas)
Acciones desarrolladas	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Presentación de distintos modelos de gestión de calidad. ✓ Elección del modelo europeo de gestión de calidad (EFQM). ✓ Formación de los participantes en el modelo EFQM. ✓ Definición de la MISIÓN, la VISIÓN y los VALORES del instituto. ✓ Autoevaluación del centro bajo los criterios del modelo EFQM. ✓ Determinación de los FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO, LOS PUNTOS FUERTES Y LAS ÁREAS DE MEJORA del instituto.



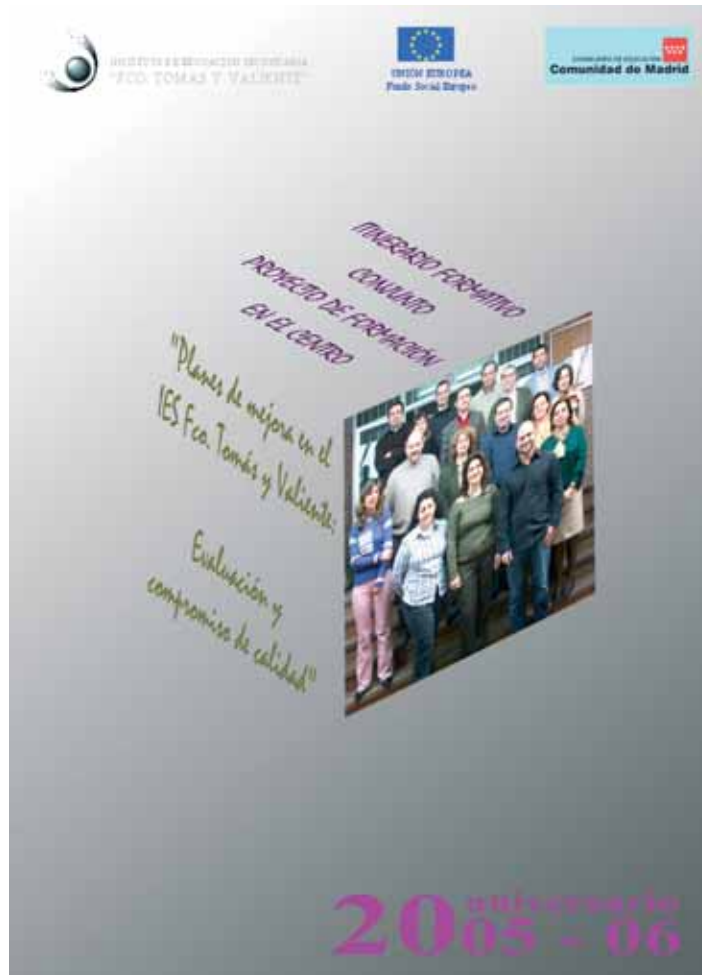
Curso 2004-2005

Modalidad	Proyecto de Formación en Centro
Denominación	Plan de mejora en el IES Francisco Tomás y Valiente: Evaluación de la calidad en el centro
Participantes	15 profesores
Duración	40 horas (20 sesiones de 2 horas)
Acciones desarrolladas	<ul style="list-style-type: none">✓ Formación en documentación de procesos.✓ Identificación, definición y priorización de los procesos del instituto para acometer su documentación.✓ Documentación de los tres primeros procesos según el orden de prioridad establecido.✓ Formación en la elaboración de cuestionarios de evaluación del centro.✓ Elaboración y pilotaje del cuestionario de evaluación del instituto dirigido a los profesores.✓ Elaboración y pilotaje del cuestionario de evaluación del instituto dirigido a los alumnos.✓ Formación en cartas de servicios.✓ Inicio de la elaboración del borrador de la carta de servicios del IES.✓ Establecimiento del sistema interno de quejas y sugerencias.



Curso 2005-2006

Modalidad	Proyecto de Formación en Centro
Denominación	Plan de mejora en el IES Francisco Tomás y Valiente: Evaluación de la calidad en el centro (I)
Participantes	15 profesores
Duración	60 horas (30 sesiones de 2 horas)
Acciones desarrolladas	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Formación en elaboración de cartas de servicios. ✓ Elaboración del borrador de la Carta de Servicios del instituto. ✓ Realización de la evaluación del instituto a partir de los cuestionarios dirigidos a los profesores. ✓ Realización de la evaluación del instituto a partir de los cuestionarios dirigidos a los alumnos. ✓ Determinación de las áreas de mejora para los próximos dos años, extraídas de los resultados de la evaluación del instituto. ✓ Elaboración del mapa de dos nuevos procesos. ✓ Constitución del Comité de Calidad del instituto y definición de sus competencias.



Curso 2006-2007

Modalidad	Seminario
Denominación	Calidad y Planes de Mejora en el IES Francisco Tomás y Valiente
Participantes	12 profesores
Duración	30 horas (15 sesiones de 2 horas)
Acciones desarrolladas	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Presentación del borrador de la carta de servicios del instituto ante la Dirección General de Calidad de los Servicios, para su tramitación, aprobación y publicación. ✓ Diseño del protocolo para la medición y control de los indicadores del grado de consecución de los objetivos expresados en la carta de servicios del instituto. ✓ Elaboración del inventario de dos nuevos procesos. ✓ Determinación de los mecanismos de mejora de la orientación académica y profesional de los alumnos. ✓ Elaboración del cuestionario de evaluación del instituto dirigido al personal no docente. ✓ Realización de la evaluación del instituto a partir de los cuestionarios dirigidos al personal no docente. ✓ Participación en la «Modalidad de Mejores Prácticas» del VI Premio a la Excelencia y Calidad de los Servicios Públicos en la Comunidad de Madrid.



6. ¿Dónde?

Es en este momento, cuatro años después de haber iniciado el recorrido anteriormente descrito, cuando se empieza a ver el resultado del trabajo invertido.

Las acciones realizadas no han sido soluciones a corto plazo de problemas detectados accidentalmente, sino elementos de un proyecto a largo plazo, como don Tomás Alonso propuso en 2003 al claustro de profesores, en el que los logros han sido la consecuencia de una necesidad (potenciar los elementos diferenciadores del centro), un plan estratégico (sistematizar la mejora continua y la gestión por procesos) y una responsabilidad (asumir un compromiso de calidad de los servicios prestados).

Pero analicemos los logros. Posiblemente la mayor parte de nuestras actividades se desarrollan ahora de igual manera que antes, pero hay una gran diferencia: ahora tenemos datos que fundamentan sus resultados, ya no los valoramos a partir de percepciones sino de valores medibles y controlables. Este es el mayor cambio sufrido y cuyas consecuencias inmediatas son el mejor conocimiento de nuestras fortalezas y debilidades, lo que facilita la planificación de estrategias dirigidas a una mejora de los procesos que intervienen en nuestra organización.



Hemos sistematizado la mejora continua, de manera que no sea un elemento añadido a nuestra actividad, sino que se integra en ella como parte de nuestro quehacer. Para ello se han identificado, definido y documentado un cierto número de procesos del instituto, mediante sus correspondientes mapas e inventarios, y se continuará este trabajo hasta concluir todos.

Cada proceso tiene definido su propietario (responsable), los indicadores de rendimiento y percepción así como el protocolo y la periodicidad de su control. Esta información, junto con los resultados de los cuestionarios de evaluación del instituto, de aplicación bienal, permitirán valorar el funcionamiento tanto de cada uno de los procesos, como el de la totalidad de los servicios.

La estructura organizativa del instituto se ha reflejado en un Cuadrante de Responsabilidades, expuesto públicamente en el acceso de entrada al edificio, en el que aparece cada servicio con su dependencia jerárquica, responsable y componentes con nombre y fotografía, lo que facilita a los usuarios identificar a la persona idónea para que le atienda en cada caso.

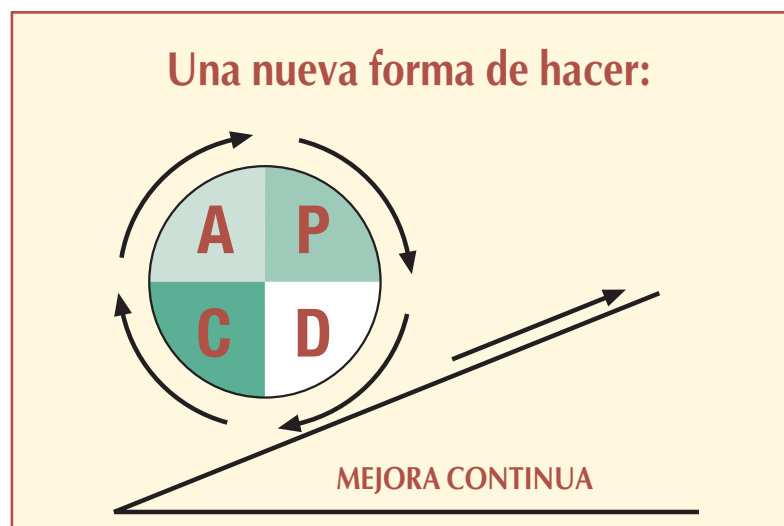
Como complemento a esta estructura organizativa se han desarrollado los documentos que definen las competencias y responsabilidades de cada persona de la organización.

Para posibilitar la participación de los usuarios en el proceso de mejora continua del instituto, además de recabar su opinión mediante los ya mencionados cuestionarios de evaluación, se ha diseñado un procedimiento interno de quejas y sugerencias.

Se ha elaborado la Carta de Servicios del IES Francisco Tomás y Valiente, documento de carácter no solo informativo, sino también contractual ya que establece los compromisos en cuanto a nivel de calidad de los servicios prestados.

Por último señalar que para garantizar el correcto funcionamiento de todos los mecanismos expuestos, se ha constituido un Comité de Calidad en el que existe representación de los profesores de las distintas enseñanzas impartidas en el instituto, de la dirección y del personal no docente, y cuyas competencias son las siguientes:

- Supervisar y promover tanto el cumplimiento de los compromisos adquiridos en la Carta de Servicios del IES Francisco Tomás y Valiente, como el control de sus indicadores.
- Definir, al inicio de cada curso, el Plan Anual de Mejora del instituto, en el que se determinará las áreas de mejora en las que se trabajará ese curso académico y se designarán los responsables y sus competencias en cada una de las áreas.
- Supervisar los resultados obtenidos en el Plan Anual de Mejora.



7. ¿Cuándo?

Al llegar al punto en el que actualmente se encuentra el instituto, surge la necesidad de mirar hacia atrás y reflexionar sobre lo ocurrido, de recordar las situaciones que han influido de manera decisiva en la forma en que se ha desarrollado todo el proceso. Y siempre suele ocurrir que se recuerda con más intensidad lo positivo que lo negativo. Dejemos pues que así sean las cosas.

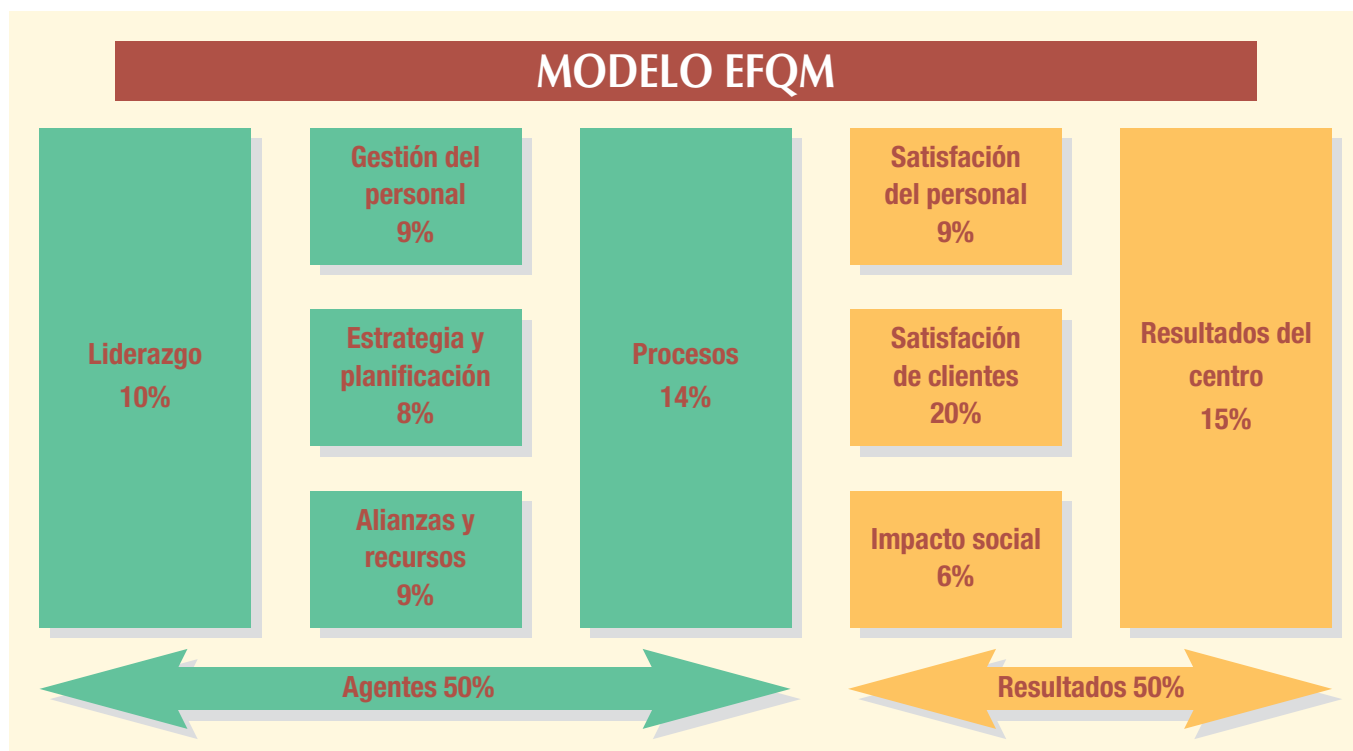
De esos recuerdos se pueden extraer conclusiones sobre las condiciones que facilitan el que una experiencia de este tipo pueda tener éxito. Es difícil dar consejos y además no es nuestra intención, pero quizá sirva de algo compartir las conclusiones con quien quiera tenerlas en cuenta.

Con ese ánimo se relacionan a continuación algunas de las condiciones con las que hemos contado y que consideramos decisivas para el desarrollo del proyecto:

- La persona promotora e impulsora del proyecto ha sido el director del instituto. Se ha contado con todo el apoyo y participación del equipo directivo.
- Los profesores han participado de forma voluntaria. El proyecto se propuso, no se impuso.
- Ha participado un elevado número de profesores del claustro.
- Existe una razón clara para poner en marcha el proyecto. No es un trámite o un formalismo a seguir, sino la posible solución a una situación conflictiva real.
- El desarrollo del proyecto ha seguido en todo momento una planificación consensuada con los participantes.
- Ha habido una planificación general claramente definida desde el principio que se ha ido detallando posteriormente mediante planes anuales.
- Se han temporizado las acciones adecuadamente, sin prisa pero sin pausa.
- Todas las decisiones tomadas durante el proceso han sido consensuadas.
- La dirección se ha comprometido a asumir los acuerdos alcanzados durante el proceso.
- Ha habido un reconocimiento administrativo a los participantes.
- Se ha contado con el respaldo de la Inspección Técnica Educativa.
- El CAP de Hortaleza-Barajas ha facilitado ampliamente el asesoramiento y apoyo que se ha necesitado.

- La Dirección General de Calidad de los Servicios y Atención al Ciudadano ha prestado formación y asesoramiento siempre que se ha requerido.
- Los ponentes han sido grandes expertos en los temas que han desarrollado y todos ellos han tenido muy buena disposición para cuantas colaboraciones se les ha pedido.
- Todo el personal del instituto ha prestado su colaboración cuando se le ha pedido y en todo momento ha respetado el trabajo realizado por los participantes en el proyecto.
- Los alumnos han participado muy satisfactoriamente en el proceso de autoevaluación del instituto.
- El trabajo realizado ha sido reconocido en diversos ámbitos de la Administración.
- El objetivo común de todos los que de forma directa o indirecta han intervenido en el proyecto ha sido el mismo: mejorar los servicios que presta el instituto.

En esta relación quizá no sean todas las que están y posiblemente no estén todas las que son, pero esperamos que refleje que estamos convencidos de que para poder obtener buenos resultados son muy importantes los líderes, las personas, la planificación, las estrategias, los recursos, las alianzas y los procesos.



8. ¿Y qué más?

Con esta publicación pretendemos transmitir la experiencia de una de las muchas formas posibles que existen de aproximarse a la «cultura de la mejora continua».

Nuestro principal objetivo es el de animar a todo aquel que se sienta tentado por emprender el camino a que no renuncie a hacerlo, pero eso sí, con unas condiciones mínimas que consideramos imprescindibles para poder tener algún éxito. Si además el contenido de esta publicación le facilita en alguna medida la labor, en justicia nos veremos obligados a incluirlo como uno más de nuestros logros.

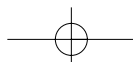
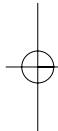
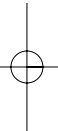
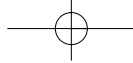
Y ya que de justicia y logros hablamos, justo es reconocer la importancia que en todo lo logrado han tenido aquellas personas del instituto, que aún no habiendo participado de forma directa en este proyecto, han colaborado de manera notable en que se haya podido llevar a cabo. Unas veces aportando apoyo logístico a los participantes, otras facilitando información, en ocasiones dando ánimos y siempre, absolutamente siempre, respetando el trabajo de los que pusimos nuestra voluntad en este empeño.

Lo realizado hecho está y aquí ha quedado reflejado. El futuro está por ver, pero estamos alerta, porque sabemos que de igual forma que la fortaleza de una cadena nunca puede ser mayor que la del más débil de sus eslabones, «la calidad de una organización nunca podrá ser mayor que la del peor de sus proveedores».



I.E.S. "Fco. Tomás y Valiente"





Documentación elaborada

- Se establecieron la Misión y la Visión del centro

MISIÓN

El IES "Francisco Tomás y Valiente" tiene como misión participar en la *formación integral* de sus alumnos, *preparándolos* y *orientándolos* para continuar estudios posteriores o *cualificándolos* para su acceso al mundo laboral y contribuir a la *satisfacción* de la Comunidad Educativa y al *desarrollo profesional* de sus trabajadores

VISIÓN

- ✿ Un proyecto educativo elaborado y asumido por todos.
- ✿ Donde sus miembros aplican los procesos normalizados establecidos y participan en la elaboración de aquellos que sean de las áreas de su competencia.
- ✿ Que fomente el respeto y la cordialidad entre los miembros de la Comunidad Educativa.
- ✿ Con mayor participación de los alumnos.
- ✿ Más conocido y cada vez mejor valorado en los ámbitos de procedencia del alumnado.

- Los factores críticos de éxito

- ☞ Compromiso del equipo directivo.
- ☞ Atención personalizada a alumnos y familias: antes, durante y después del proceso educativo.
- ☞ Porcentajes de aprobados en PAU e insertados en el mundo laboral.
- ☞ Orden. Procedimentación.
- ☞ Limpieza. Cuidado y mantenimiento del centro.
- ☞ Especialización profesional del personal docente y no docente.
- ☞ Adaptación de materiales e infraestructuras a la tecnología actual.
- ☞ Organización dinámica: respuesta inmediata a incidencias.
- ☞ Facilidad de convivencia.
- ☞ Dar a conocer lo que hacemos.
- ☞ Proyecto Educativo de Centro (PEC).

- Se definieron los Valores del centro:

- ⇒ Comportamiento justo y equitativo.
- ⇒ Respeto a las opiniones y prácticas lícitas de los demás.
- ⇒ Cumplimiento de las normas de funcionamiento.
- ⇒ Compromiso con la mejora personal y del instituto.
- ⇒ Responsabilidad, profesionalidad e integridad.
- ⇒ Compromiso con la igualdad por razón de género o de identidad cultural.

⇒ Transparencia en la gestión.

⇒ Agilidad, flexibilidad y adaptabilidad al cambio en la organización del instituto.

Puntos fuertes y áreas de mejora surgidas en la primera autoevaluación del centro, según modelo EFQM. Curso 2003-2004.

PUNTOS FUERTES

- Los directivos se implican personalmente para garantizar el desarrollo, la implantación y mejora continua del sistema de gestión de la organización. Asimismo ponen los medios y recursos a su alcance para promover la actualización o el cambio en las personas y en la organización.
- Se organiza al personal de acuerdo a la oferta formativa del centro, implicándolos en la estrategia del centro en su conjunto.
- Se fomenta un ambiente de confianza y solidaridad mutua, basado entre otros aspectos en la transmisión de la información de forma continua desde el equipo directivo y los responsables a todos los sectores de la comunidad educativa.
- Se estimula al personal para participar en acciones de mejora apoyando su formación en gestión de calidad y facilitando las instalaciones y los servicios necesarios.
- Se reforman y mantienen los edificios y equipos con el fin de obtener el mejor rendimiento total durante su ciclo de funcionamiento; adecuándolos a las necesidades de los usuarios. Los edificios y los equipos son utilizados de acuerdo a la planificación inicial
- Se fomenta y se utiliza el desarrollo tecnológico para la mejora de los resultados del centro educativo.
- Se valora muy positivamente la gestión administrativa y económica, así como la comunicación interna y externa de los posibles cambios en los diferentes procesos.
- Existe una gran confianza en el centro educativo, basado en un clima excepcional de convivencia y de relaciones humanas apoyado con el funcionamiento de los servicios del centro, incluyendo en ellos como puntos destacables el trato correcto e imparcial y los tiempos de respuesta ante las posibles quejas o incidencias que pudieran surgir.
- El entorno, las condiciones de trabajo y la comunicación con los directivos, son aspectos destacados por los diferentes sectores que inciden notablemente sobre el apartado anterior.

- Existe y se incentiva la autonomía para la propia formación.
- Aspectos muy positivos sobre los resultados han sido:
 - La gestión, control y el grado de ejecución del presupuesto.
 - La inserción en el mundo laboral.

ÁREAS DE MEJORA

- Elaborar y pilotar cuestionarios para la recogida de información relativa a la satisfacción del personal y de los usuarios, que sirva para la evaluación y mejora de los resultados.
 - Identificar y definir los procesos críticos y sus procedimientos asociados, determinando para cada uno de ellos los indicadores que permitan la evaluación y mejora de los resultados.
 - Iniciar las acciones necesarias para la creación de la carta de servicios del instituto.
- Se elaboraron y pilotaron cuestionarios para la recogida de información relativa a la satisfacción del personal y de los usuarios, que sirva para la evaluación y mejora de los resultados; para los sectores de profesores, alumnos y personal no docente. Cuestionarios adaptados para nuestro centro, según el modelo EFQM.

Cuestionario dirigido a los profesores

A continuación, se presenta un conjunto de preguntas para ser valoradas de acuerdo con la propia experiencia y teniendo en cuenta las siguientes escalas:

ACUERDO: 1. En desacuerdo. 2. Poco de acuerdo. 3. Bastante de acuerdo. 4. Totalmente de acuerdo.

IMPORTANCIA: A. Nada importante. B. Poco importante. C. Bastante importante. D. Muy importante.

PREGUNTAS: Sobre el equipo directivo	ACUERDO				IMPORTANCIA			
	1	2	3	4	A	B	C	D
1. El equipo directivo es accesible y escucha al personal.								
2. El equipo directivo se preocupa por la satisfacción del personal.								
3. El equipo directivo promueve las relaciones del profesorado con los alumnos y las familias.								
4. El equipo directivo afronta los posibles conflictos de la relación entre los distintos miembros de la comunidad educativa.								

5. El equipo directivo recoge las opiniones del personal.									
6. El equipo directivo estimula el trabajo del personal.									
7. El equipo directivo reconoce el esfuerzo del personal, además de los resultados.									

PREGUNTAS: Sobre los planes institucionales del centro educativo	ACUERDO				IMPORTANCIA			
	1	2	3	4	A	B	C	D
8. El personal conoce la planificación (Proyecto Educativo, Proyecto de Dirección y Programación General Anual) del centro.								
9. El P. Educativo es compartido en la práctica cotidiana por la mayor parte del profesorado.								
10. La Programación General Anual (P. G. A.) incorpora un conjunto de objetivos básicos, bien definidos y alcanzables.								
11. Los objetivos básicos que forman parte de la P. G. A. son compartidos por el profesorado.								
12. El manual de organización responde a las necesidades del profesorado.								

PREGUNTAS: Sobre la gestión de los recursos materiales y humanos del centro educativo	ACUERDO				IMPORTANCIA			
	1	2	3	4	A	B	C	D
13. Los mecanismos de información del centro son accesibles al personal.								
14. El profesorado tiene a su disposición los recursos didácticos necesarios.								
15. El presupuesto se elabora teniendo en cuenta las propuestas y necesidades del profesorado y de los Departamentos Didácticos.								
16. Se usa la tecnología existente para mejorar los resultados del centro educativo.								

ACUERDO: 1. En desacuerdo. 2. Poco de acuerdo. 3. Bastante de acuerdo. 4. Totalmente de acuerdo.

IMPORTANCIA: A. Nada importante. B. Poco importante. C. Bastante importante. D. Muy importante.

PREGUNTAS: Sobre los medios personales y materiales del centro educativo	ACUERDO				IMPORTANCIA			
	1	2	3	4	A	B	C	D
17. El equipo directivo organiza al personal de acuerdo con la P. G. A. del centro.								
18. Se implica a todo el personal en la planificación estratégica del centro.								
19. Se mejora el trabajo del personal con las innovaciones que incorpora el centro educativo.								
20. Se revisa y evalúa la planificación estratégica del centro.								
21. El equipo directivo asigna las tareas a las personas idóneas.								
22. El equipo directivo promueve procesos de formación para el personal.								
23. El trabajo en equipo es la base del desarrollo del personal en el centro educativo.								
24. El equipo directivo delega en el personal la toma de decisiones, evaluando a posteriori su eficacia.								
25. El equipo directivo transmite la información necesaria al personal.								
26. Los Jefes de Departamento transmiten la información necesaria al personal.								
27. En el centro hay una comunicación fluida entre personas, departamentos y equipos.								
28. El equipo directivo valora al personal como fuente de aportaciones y generación de ideas.								

PREGUNTAS: Sobre la metodología educativa y procesos del centro educativo	ACUERDO				IMPORTANCIA			
	1	2	3	4	A	B	C	D
29. El profesorado se siente participe en las decisiones de carácter didáctico.								
30. Los departamentos/equipos de ciclo y equipos docentes revisan la planificación prevista sobre los contenidos.								
31. Los departamentos/equipos de ciclo y equipos docentes revisan periódicamente la aplicación adecuada de los criterios de evaluación.								
32. Las actuaciones del profesorado están coordinadas en los procesos de evaluación, enseñanza y aprendizaje.								
33. Existe un consenso básico sobre el desarrollo metodológico de los procesos de enseñanza y aprendizaje.								

ACUERDO: 1. En desacuerdo. 2. Poco de acuerdo. 3. Bastante de acuerdo. 4. Totalmente de acuerdo.

IMPORTANCIA: A. Nada importante. B. Poco importante. C. Bastante importante. D. Muy importante.

PREGUNTAS: Sobre la satisfacción del personal docente del centro educativo	ACUERDO				IMPORTANCIA			
	1	2	3	4	A	B	C	D
34. Estoy satisfecho con el ambiente y el clima del centro.								
35. El equipo directivo facilita al profesorado los recursos necesarios para hacer bien su trabajo.								
36. El profesorado puede participar en los planes y en el desarrollo del centro educativo.								
37. Estoy satisfecho con mi horario.								
38. Los problemas del centro pueden ser tratados con los compañeros en los departamentos/equipos de Ciclo y en las Juntas de profesores/equipos docentes.								

PREGUNTAS: Sobre los resultados del centro educativo	ACUERDO				IMPORTANCIA			
	1	2	3	4	A	B	C	D
39. El equipo directivo ha gestionado bien el presupuesto del centro.								
40. El centro ha conseguido los objetivos previstos en la Programación General Anual.								
41. El trabajo produce satisfacción porque se comprueba que los alumnos progresan en el aprendizaje.								
42. Se respetan las decisiones de las Juntas de Evaluación.								
43. Los horarios del centro se han organizado pedagógicamente.								
44. El funcionamiento de los equipos docentes, equipos de ciclo, departamentos ha sido bueno.								
45. Se han gestionado bien las actividades complementarias y extraescolares.								
46. En caso de tener que concursar elegiría este centro.								

OBSERVACIONES Y SUGERENCIAS

Cuestionario dirigido a los alumnos

A continuación, se presenta un conjunto de preguntas para ser valoradas de acuerdo con la propia experiencia y teniendo en cuenta la siguiente escala:

1. En desacuerdo. 2. Poco de acuerdo. 3. Bastante de acuerdo. 4. Totalmente de acuerdo.

	PUNTUACIÓN			
	1	2	3	4
1. Las enseñanzas recibidas responden a lo que esperaba del centro.				
2. Estoy satisfecho con la forma en que me enseñan.				
3. El desarrollo de la actividad en la clase respeta los diferentes ritmos de aprendizaje de los alumnos.				
4. Los profesores comentan con los alumnos sus progresos y dificultades durante el proceso de evaluación continua.				
5. Estoy satisfecho con la forma en que nos atiende el tutor.				
6. El personal del centro me atiende cuando le planteo cualquier asunto.				
7. Conozco a la persona a la que debo dirigirme en el centro según el asunto de que se trate.				
8. Hay una comunicación fácil entre el profesorado y los alumnos.				
9. Recibo orientación sobre cómo estudiar.				
10. Recibo orientación sobre mi futura vida profesional.				
11. Existen los medios adecuados para efectuar quejas sobre el funcionamiento del centro.				
12. Las normas de funcionamiento favorecen la convivencia.				
13. Recomendaría este centro a otros amigos.				
14. La enseñanza que recibo es de calidad.				
15. El tiempo escolar está bien aprovechado en el centro.				
16. La organización y el funcionamiento del centro son buenos.				
17. Me responden pronto a las quejas que planteo.				
18. Recibo un trato correcto por parte de los profesores.				
19. El horario de atención a los padres es el adecuado.				
20. Existe un ambiente escolar agradable en el centro.				
21. Estoy satisfecho de mi participación en las actividades que realiza el centro.				
22. Estoy informado sobre las decisiones que afectan al alumnado				
23. Se tienen en cuenta las propuestas de mejora surgidas del alumnado.				

	PUNTUACIÓN			
	1	2	3	4
24. Los alumnos obtienen buenos resultados escolares al finalizar el curso.				
25. Lo que he aprendido me será útil en el futuro.				
26. El profesorado ha asistido con regularidad a clase.				
27. El profesorado ha sido puntual en el horario de las clases.				
28. El centro ha controlado las faltas de asistencia de los alumnos y los retrasos.				
29. El centro se ha preocupado porque los nuevos alumnos se hayan integrado bien con sus compañeros y con el profesorado.				
30. Estoy satisfecho de la aplicación del Reglamento de Régimen Interior.				
31. El centro ha gestionado bien la biblioteca escolar.				
32. El centro ha gestionado bien las actividades extraescolares.				
33. El Equipo Directivo ha organizado bien la distribución de las clases y los horarios de acuerdo con los espacios disponibles.				
34. El centro pone los medios a su alcance para mejorar las instalaciones recreativas.				
35. El centro procura facilitar la situación escolar a los alumnos que compatibilizan sus estudios con alguna actividad laboral.				
36. El centro se preocupa por evitar que su funcionamiento perjudique a los vecinos.				
37. El centro se preocupa por respetar el medio ambiente y conservar la energía.				

OBSERVACIONES Y SUGERENCIAS

--

Gracias por tu colaboración

Cuestionario dirigido al personal no docente

A continuación, se presenta un conjunto de preguntas para ser valoradas de acuerdo con la propia experiencia y teniendo en cuenta la siguiente escala:

1. En desacuerdo. 2. Poco de acuerdo. 3. Bastante de acuerdo. 4. Totalmente de acuerdo.

	PUNTUACIÓN			
	1	2	3	4
1. El equipo directivo es accesible y escucha al personal.				
2. Se fomenta la participación del personal no docente en el proceso de calidad.				
3. El equipo directivo afronta los posibles conflictos derivados del equilibrio entre los distintos grupos (de padres y alumnos y de éstos con el personal).				
4. Se tienen en cuenta las opiniones del personal no docente.				
5. La Dirección estimula el trabajo de las personas y de los equipos.				
6. Se facilita al personal no docente el uso de las instalaciones y de los materiales del centro.				
7. La planificación y la estrategia del centro se formulan de un modo coherente, claro y preciso.				
8. El personal no docente conoce el proyecto educativo del centro.				
9. Los objetivos básicos que forman parte de la planificación y la estrategia son compartidos por el personal no docente.				
10. Los valores que promueve el centro están claramente definidos y son conocidos por todos.				
11. La plantilla de personal no docente es adecuada para atender las necesidades del centro.				
12. Se mejora el trabajo del personal no docente con las innovaciones que incorpora el centro educativo.				
13. La oferta de cursos de actualización es adecuada a tus necesidades.				
14. El personal no docente ha participado en cursos de actualización y reciclaje en el último año.				
15. El equipo directivo valora la participación del personal no docente en la mejora continua.				
16. El personal no docente se siente informado de las cuestiones relativas al centro.				
17. La Dirección considera al personal no docente como fuente de aportación de ideas.				
18. Los medios por los que me llega la información relacionada con el centro son los adecuados.				
19. Dispongo de los medios necesarios para desarrollar mis funciones.				
20. El equipo directivo considera que es importante conocer las necesidades del personal no docente.				
21. La Dirección considera importante evaluar el grado de satisfacción del personal no docente.				
22. El equipo directivo designa con claridad a los responsables de las tareas.				

	PUNTUACIÓN			
	1	2	3	4
23. El Personal no Docente participa en las decisiones relacionadas con su puesto de trabajo.				
24. El equipo directivo fomenta la formación del personal no docente.				
25. Se forma al personal antes de la implantación de nuevas tecnologías y/o procedimientos.				
26. Estoy satisfecho con el ambiente y clima del centro.				
27. Estoy satisfecho con las condiciones en que desempeño mis tareas.				
28. Los profesores reconocen el trabajo realizado por el personal no docente.				
29. El personal no docente participa en los planes de mejora del centro.				
30. Estoy satisfecho con las relaciones personales entre compañeros.				
31. Estoy satisfecho con la comunicación existente entre los trabajadores del centro.				
32. Recibo un trato justo y equitativo por la Dirección del centro.				
33. El trabajo produce satisfacción porque me siento bien valorado por la comunidad educativa.				
34. Se ha organizado correctamente el servicio.				
35. Todos los compañeros se implican por igual en la realización del trabajo.				
36. El equipo directivo ha organizado bien los horarios del personal no docente.				
37. En caso de tener que concursar elegiría este centro.				

OBSERVACIONES Y SUGERENCIAS

Gracias por tu colaboración



Si te sales de éxito o vives en un permanente coma social ...

¡TU OPINIÓN ES IMPORTANTE!

**Manifiéstala el día 24 de enero respondiendo
al cuestionario de evaluación de tu instituto.**

La opinión menos válida es la de quien no la manifiesta.

Mediante una tabla asociada de Excel ha quedado estructurado un sistema para baremar y realizar el informe una vez analizados los resultados de los cuestionarios. A continuación se puede apreciar una breve descripción de los informes.

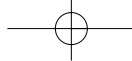
Resultados de los cuestionarios de profesores

HOJA EXPLICATIVA

La presente es una hoja explicativa referente a la presentación de los resultados del cuestionario de profesores efectuado en el IES Francisco Tomás y Valiente en enero de 2006.

En la forma de presentación de los resultados se ha pretendido reflejar una estructura que valga para la comparación de los mismos en los años sucesivos en los que se vuelva a realizar el cuestionario.

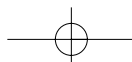
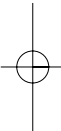
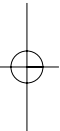
Los resultados se presentan ordenados por ítem, dando para cada uno de ellos los valores medios de Importancia y Grado de Acuerdo correspondientes a todos los profesores, cuya composición determina el grado de Fortaleza del ítem.

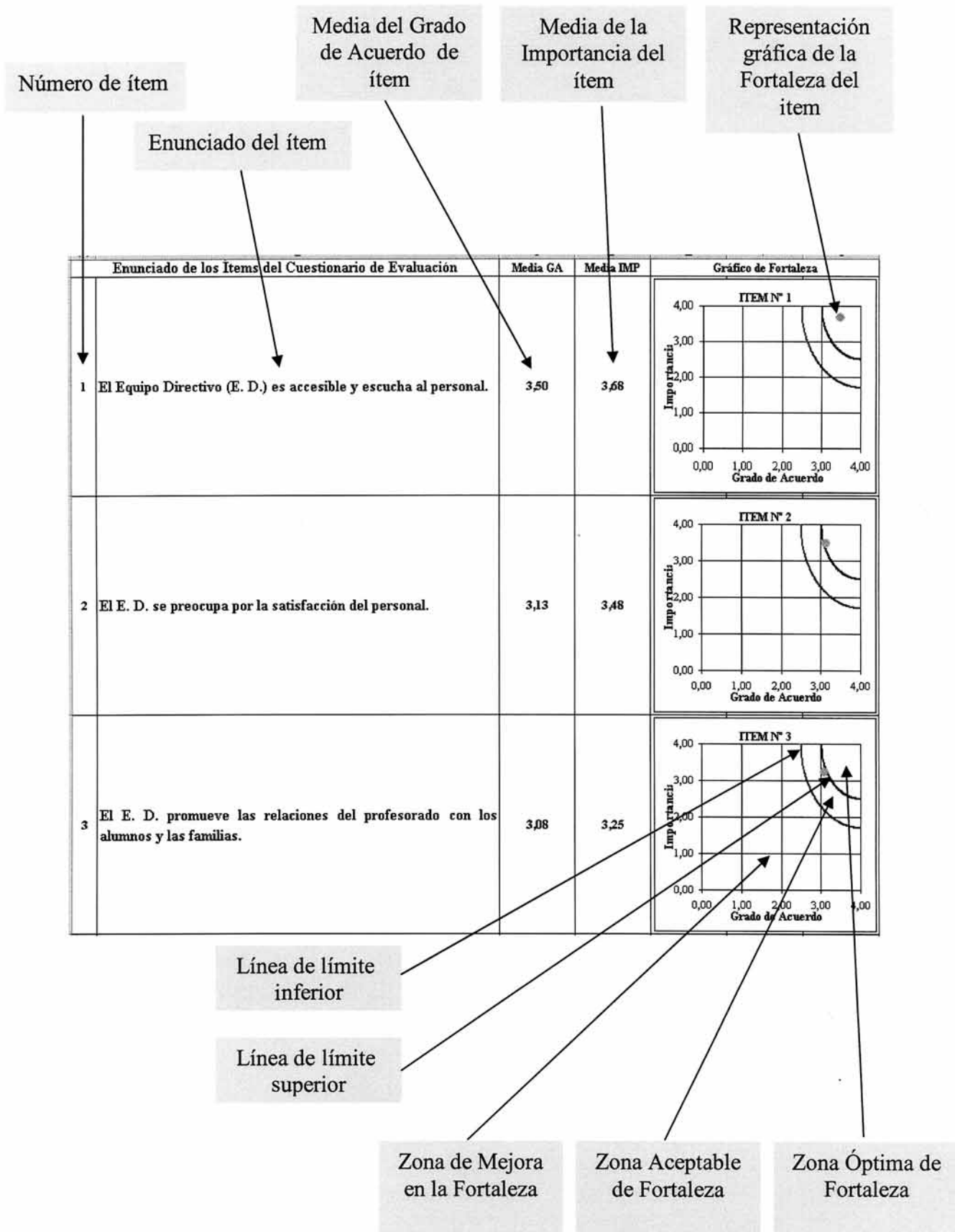


Los datos medios de Importancia y Grado de Acuerdo de cada ítem se han representado en un gráfico en dos dimensiones en el que ambos son las coordenadas de un punto representativo de la Fortaleza. De esta forma, se obtiene la siguiente información con respecto a la Fortaleza:

1. Distancia existente entre el punto representado y el origen de coordenadas (a mayor distancia, más Fortaleza).
2. Posición relativa del punto con respecto a los ejes, representativo de cómo se obtiene la Fortaleza, es decir, con mayor componente de Importancia o de Grado de Acuerdo.
3. Posición relativa del punto con respecto a las dos líneas límite: límite inferior y límite superior. De esta forma se establecen tres áreas que definen las siguientes tres situaciones en cuanto al resultado de fortaleza del ítem:
 - Área 1: Zona Óptima de Fortaleza.
 - Área 2: Zona Aceptable de Fortaleza.
 - Área 3: Zona de Mejora en la Fortaleza.

A continuación se describe de una forma gráfica la hoja de presentación de resultados.





Resultados de los cuestionarios de alumnos

HOJA EXPLICATIVA

La presente es una hoja explicativa referente a la presentación de los resultados del cuestionario de alumnos efectuado en el IES Francisco Tomás y Valiente en enero de 2006.

En la forma de presentación de los resultados se ha pretendido reflejar una estructura que valga para la comparación de los mismos en los años sucesivos en los que se vuelva a realizar el cuestionario.

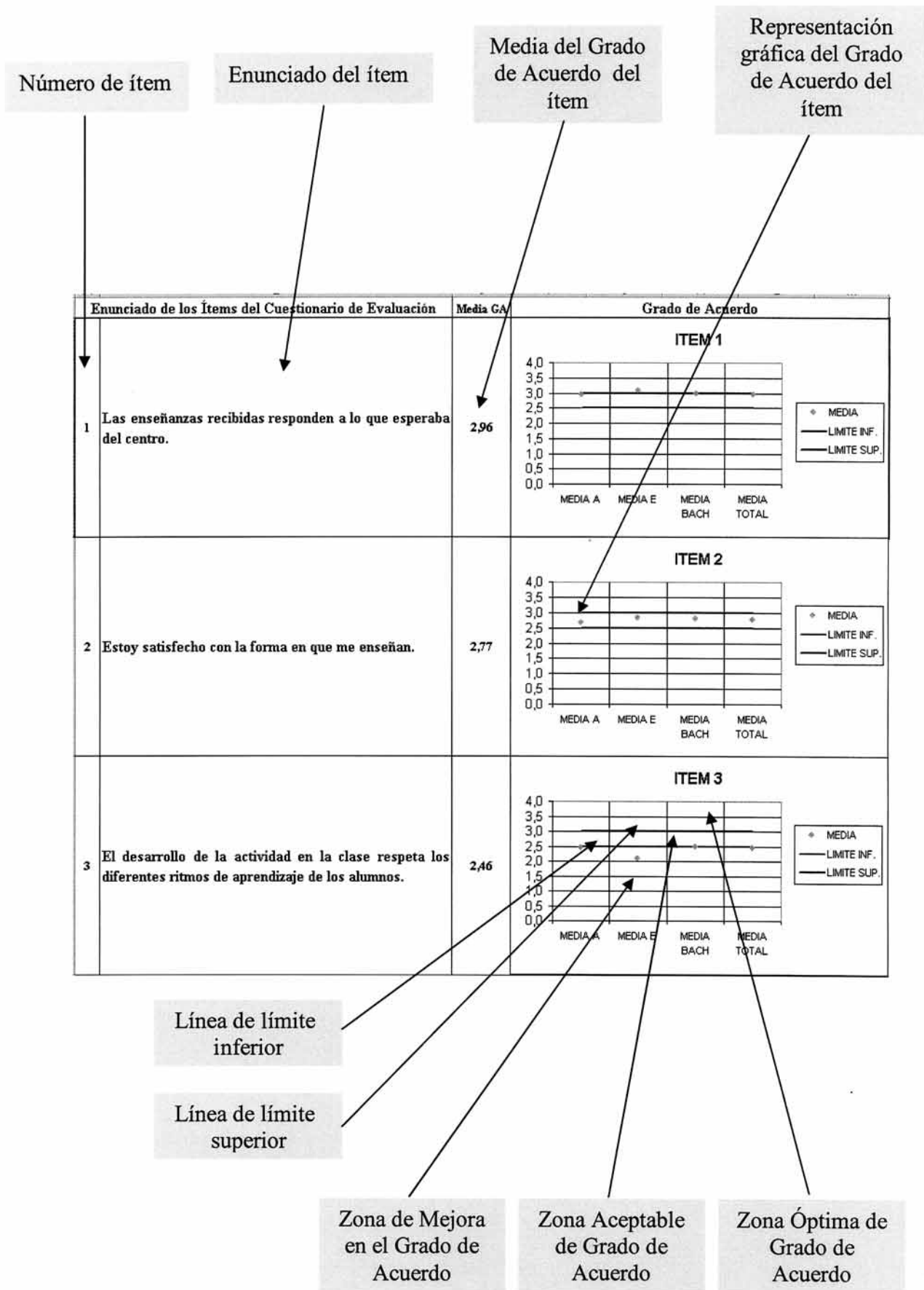
Los resultados se presentan ordenados por ítems, dando para cada uno de ellos el valor medio del Grado de Acuerdo correspondiente a todos los alumnos.

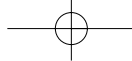
Los datos medios de Grado de Acuerdo de cada ítem, desglosados por áreas (Bachillerato, Administración y Electricidad), se han representado en un gráfico en el que aparecen simultáneamente los valores correspondientes a cada grupo y la media de todos los grupos para el ítem.

Se han representado, además de la altura de los puntos (representativa de su valor de Grado de Acuerdo), dos líneas límite (límite inferior y límite superior), que establecen tres áreas correspondientes a tres situaciones respecto al ítem:

- Área 1: Zona Óptima de Grado de Acuerdo.
- Área 2: Zona Aceptable de Grado de Acuerdo.
- Área 3: Zona de Mejora en el Grado de Acuerdo.

A continuación se describe de una forma gráfica la hoja de presentación de resultados.

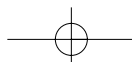
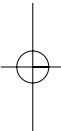
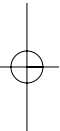




● Se han elaborado seis mapas de procesos, así como sus correspondientes inventarios:

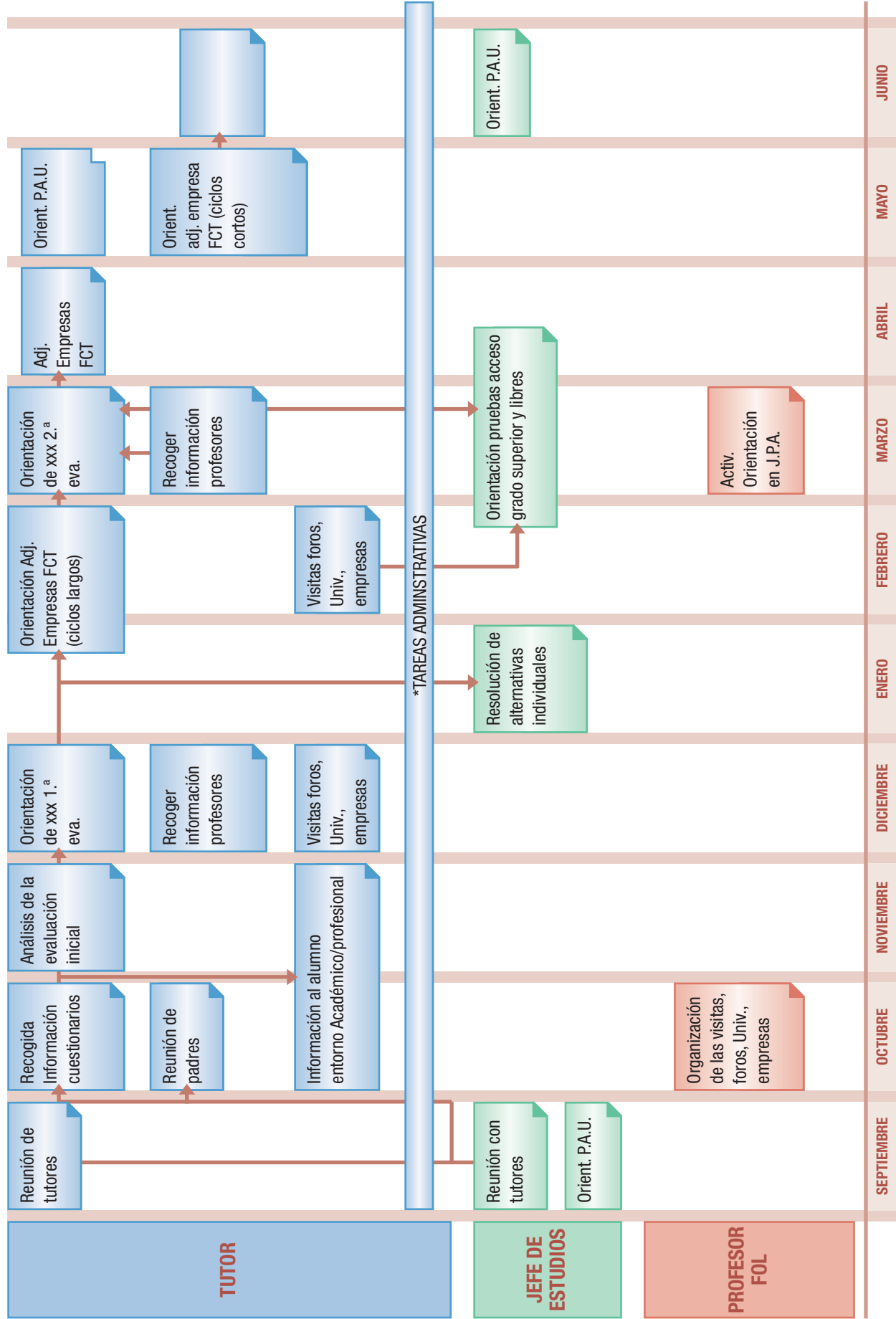
- ✓ Organización del profesorado
- ✓ Coordinación y trabajo en equipo
- ✓ Programación didáctica metodológica
- ✓ Tutoría. Orientación personal-laboral-académica
- ✓ Desarrollo de la acción tutorial
- ✓ Gestión de la Formación en Centros de Trabajo (FCT)

En la publicación solamente podéis apreciar alguno de los mapas de procesos realizados.





Proceso: Tutoría (Orientación Personal/Laboral/Académica) Propietario: Jefe de Estudios



Inventario de Procesos	Nombre:	Código:
	Tutoría (Orientación personal/laboral/académica)	Fecha:

Definición
<p>Misión/Objetivo: Asesorar e informar al alumno en su proceso académico, para su posterior integración en el mundo laboral y universitario.</p> <p>Límite inicial: 1 de septiembre</p> <p>Límite final: 30 de junio</p>

Propietario/Responsable
Jefe de Estudios

Normativa aplicable
LOGSE (1990), LOPEG (1995) y LOCE (2002)

Entradas al proceso/Documentación entrante	
Proveedor/ Colaborador	Entrada
Alumnos	Cuestionarios de datos generales
Jefe de Estudios	Guía para la reunión padres/tutor
Universidades, empresas, organismos diversos...	Documentos informativos y publicitarios
Equipo docente	Pruebas iniciales
Equipo docente	Calificaciones de las diferentes áreas
Secretaria	Anexos de la FCT
C.A.M.	Documentación oficial de las pruebas libres y de acceso a ciclos
Universidad	Orientaciones sobre la PAU

Salidas del proceso/Documentación generada	
Salidas	Cliente/Usuario
Análisis de cuestionarios iniciales	Tutor/equipo docente
Memoria de las visitas	departamento
Análisis de los resultados de las pruebas iniciales	Tutor/equipo docente
Acta de las juntas de evaluación de los trimestres	Jefatura de Estudios
Anexos de la FCT	Empresas colaboradoras

Sistema de control, seguimiento y evaluación	
Descripción: Ver protocolo de medida y control de indicadores de la carta de servicios.	
Indicadores	Puntos de control
Numero de solicitud de información requerida por parte de los padres	Final del curso escolar
Numero de solicitud de información requerida por parte de los alumnos	Final del curso escolar
Porcentaje de solicitudes de información resueltas a petición de los padres	Final del curso escolar
Porcentaje de solicitudes de información resueltas a petición de los alumno	Final del curso escolar
Numero de llamadas de padres a los tutores	Final del curso escolar
Porcentaje de llamadas atendidas	Final del curso escolar

Actividades/Tareas	Responsable/s	Fecha/s
Reunión inicial de tutores/J. E.	Jefatura de Estudios	Septiembre
Orientaciones sobre la PAU	J. E. Adjunto	Septiembre
Recoger los cuestionarios de datos generales	Tutor	Octubre
Análisis de cuestionarios	Tutor	Octubre
Reunión con los padres	Tutor/J. E.	Octubre
Información del entorno académico	Tutor	Octubre
Organización anual de visitas para la orientación académica/profesional	J. E./J. Extraescolares /profesor FOL	Octubre
Visitas	Tutor	Noviembre Diciembre Enero
Análisis de la evaluación inicial	Equipo docente/Tutor	Noviembre

Actividades/Tareas	Responsable/s	Fecha/s
Análisis de la evaluación inicial	Equipo docente	Noviembre
Recogida de información de los profesores	Tutor	Noviembre
Orientación en base de los resultados de la 1.ª evaluación	Tutor	Diciembre
Resolución de alternativas individuales	J. E.	Enero
Orientación para la adjudicación de empresas, FCT (ciclos largos)	Tutor de prácticas/ Equipo docente	Febrero
Adjudicación de empresas, FCT (ciclos largos)	Tutor FCT	Marzo
Recogida de información de los profesores	Tutor	Marzo
Orientación en base de los resultados de la 2.ª evaluación	Tutor	Marzo
Orientación sobre las pruebas de acceso a ciclos de grado superior y pruebas libres.	J. E.	Marzo
Orientación en las jornadas de puertas abiertas	Profesor de FOL	Marzo
Orientación de las PAU	Tutor/J. E.	Mayo
Orientación para la adjudicación de empresas, FCT (ciclos cortos)	Tutor/J. E.	Mayo
Adjudicación de empresas, FCT (ciclos cortos)	Tutor FCT	Junio

● En la actualidad se dispone de 15 procedimientos. Veamos un ejemplo correspondiente al de Reclamaciones y sugerencias.

- N.º 1. Utilización centralizada de los medios de reprografía. Zona de conserjería.
- N.º 2. Inventario de material
- N.º 3. Uso de la biblioteca
- N.º 4. Faltas de asistencia del alumnado
- N.º 5. Anotación de incidencias y reparación de los equipos informáticos
- N.º 6. Uso general de las aulas de informática
- N.º 7. Uso de los materiales dentro y fuera del salón de actos en horas de recreo
- N.º 8. Comunicación de asuntos del día a la comunidad educativa
- N.º 9. Asistencia a cursos de formación
- N.º 10. Consultas de BOE y BOCM
- N.º 11. Sugerencias y reclamaciones
- N.º 12. Incorporación de contenidos a la página web del centro
- N.º 13. Tratamiento bolsa de empleo
- N.º 14. Realización de actividades complementarias y extraescolares
- N.º 15. Utilización de medios audiovisuales



INSTITUTO DE EDUCACIÓN SECUNDARIA
FCO. TOMÁS Y VALIENTE



UNIÓN EUROPEA
Fondo Social Europeo



Comunidad de Madrid
CONSEJERÍA DE EDUCACIÓN

Hojas de Sugerencias y Reclamaciones

Registro de Entrada

Identificación del Interesado (*)

Nombre y Apellidos:	DNI/CIF:	
Representante:		
Domicilio:	Código Postal:	
Municipio:		
Medio preferente o lugar de comunicación:	Correo Ordinario <input type="checkbox"/>	Correo Electrónico <input type="checkbox"/>
Otros Medios <input type="checkbox"/>		
Teléfono:	Correo Electrónico:	Otros Medios:

Datos a efectos estadísticos


Nacionalidad:	Edad:		
Profesión:	Sexo:	Hombre <input type="checkbox"/>	Mujer <input type="checkbox"/>
Materia o asunto:			

Identificación de la dependencia objeto de la Reclamación o Sugerencia
(ver cuadrante de responsabilidades)

Departamento o Área:
Coordinador:

Texto de la Sugerencia o Reclamación (*)

En, a de de 200.....

 IES «Fco. Tomás y Valiente»	
	PR0011 Rev.:0 Página 1 de 2
SUGERENCIAS Y RECLAMACIONES	

INFORMACIÓN E INSTRUCCIONES PARA EL PROCEDIMIENTO DE SUGERENCIAS Y RECLAMACIONES

1. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

El IES «Fco. Tomás y Valiente» dispone de un sistema de evaluación global del conjunto de los servicios que presta. Parte del mismo se basa en el sistema de sugerencias y reclamaciones, mediante el cual los ciudadanos y usuarios de nuestros servicios pueden evidenciar y proponer áreas de actuación con la finalidad de mejorar el instituto y la calidad de los servicios públicos.

Podrá realizar su sugerencia o reclamación

- **Mediante escrito simple o a través del impreso** que se encuentra a su disposición en la Secretaría del Centro.
- A través del **buzón de la página WEB** <http://www.iesfranciscotomasvaliente.com>.
- También podrá realizarlo verbalmente en la Secretaría del Instituto.
- A través del **Servicio Telefónico** del propio Instituto.

- 91 759 11 52
- 91 759 11 14
- 91 759 40 77 (**también en servicio de FAX**)

- En un plazo **máximo de diez días** usted recibirá una contestación a su sugerencia o reclamación. Si no es así, o considera que la contestación es insuficiente, diríjase a la Oficina de Atención al Ciudadano de la Comunidad de Madrid, bien a través del teléfono 012 o de la WEB <http://www.madrid.org>

2. PROTECCIÓN DE DATOS DE CARACTER PERSONAL

- Los datos de carácter personal que se solicitan en el formulario de recogida de su sugerencia o reclamación pasarán a un fichero automatizado de datos de este tipo. Estos datos sólo serán tratados por el centro, con el fin de tramitar la sugerencia o reclamación.
- Podrá usted acceder a sus datos de carácter personal y ejercer los derechos de rectificación, cancelación y oposición.
- La responsabilidad del tratamiento de los ficheros es de la Dirección del Centro.

3. OBLIGATORIEDAD EN LA CUMPLIMENTACIÓN DE LOS CAMPOS DEL FORMULARIO

- ☞ La respuesta a los campos marcados con un asterisco es de carácter obligatorio. La ausencia de este dato impedirá la tramitación de su sugerencia o reclamación.
- ☞ La respuesta al resto de los campos es de carácter facultativo y la finalidad de su obtención es puramente estadística y para suministrar información adecuada al sistema que permita acometer las mejoras procedentes.
- ☞ No obstante, la negativa a suministrar estos datos no tiene ninguna consecuencia.

4. CUADRANTE DE RESPONSABILIDADES

- Existe un cuadrante organizativo de responsabilidades en el hall del instituto, donde podrá verificar en qué departamento o área (asi como su coordinador) podría estar incluida su Sugerencia o Reclamación.

LA DIRECCIÓN

Creado en junio de 2005

● Se ha presentado para su publicación por la Dirección General de Calidad de los Servicios, la Carta de Servicios del centro, con objetivos asociados a los criterios de EFQM, así como el establecimiento de indicadores y estándares asociados a los mismos.

A continuación se pueden apreciar los objetivos, indicadores y estándares, así como los logros que han quedado reflejados en la citada carta.



**DIRECCIÓN GENERAL DE CALIDAD DE LOS SERVICIOS Y
ATENCIÓN AL CIUDADANO**

BORRADOR DE CARTA DE SERVICIOS

Datos de la Unidad solicitante de la Carta de Servicios	
Título:	Carta de Servicios
Consejería:	Educación
Dirección General:	Dirección General de Centros Doentes
Centro:	-
Dirección:	C/ Benita Avial, 3
Código Postal:	28043
Localidad:	Madrid
Teléfono 1:	917594152
Teléfono 2:	917591114
Fax 1:	917594077
Email:	ies.tomasvaliente.madrid@educa.madrid.org
Edición:	
Página Web:	http://www.iesfranciscotomasyvaliente.com

SERVICIOS	OBJETIVOS	INDICADORES	ESTÁNDAR
ENSEÑANZAS EN LAS SIGUIENTES MODALIDADES	<p>Orientar a los alumnos en el campo académico-profesional, implicándolos en la planificación de su aprendizaje.</p> <p>Promover el uso de las nuevas tecnologías entre profesores, como recurso docente, y entre alumnos como instrumento esencial de aprendizaje, disponiendo de al menos un ordenador por cada dos alumnos matriculados.</p>	<p>Porcentaje de informes individualizados por materia o módulo después de cada evaluación, dirigidos a los alumnos de primer curso que hayan superado los conocimientos mínimos exigidos. (Criterio asociado 9) (Criterio: 5. Procesos)</p> <p>Número de ordenadores con y sin conexión a internet (Criterio: 4. Alianzas y Recursos)</p> <p>Número de equipos multimedia (Criterio: 4. Alianzas y Recursos)</p> <p>Porcentaje de materias o módulos en los que se utilizan nuevas tecnologías (Criterio: 5. Procesos)</p>	<p>100 %</p> <p>150</p> <p>20</p> <p>50 %</p>
BACHILLERATO: Ciencias de la Naturaleza y de la Salud Ciencias e Ingeniería/Ciencias de la Salud	<p>Promover y facilitar que los alumnos alcancen un alto nivel académico profesional, titulando como mínimo el 60 % de los alumnos evaluados.</p>	<p>Porcentaje de alumnos que titulan. (Criterio: 9. Resultados Clave)</p> <p>Puntuación media obtenida en cuestionarios de Evaluación Centro dirigidos a los alumnos de Bachillerato. (Criterios asociados 6 y 7) (Criterio: 2. Política y Estrategia)</p>	<p>60</p> <p>65 %</p>
CICLOS FORMATIVOS: Grado Medio: Equipos e Instalaciones Electrotécnicas Gestión Administrativa Grado Superior: Instalaciones Electrotécnicas Administración y Finanzas	<p>Promover y facilitar que los alumnos alcancen un alto nivel académico y profesional, titulando como mínimo el 75 % de los alumnos matriculados.</p> <p>Facilitar el acceso al empleo mediante acciones formativas, orientadoras y de bolsa de empleo.</p>	<p>Porcentaje de alumnos que titulan. (Criterio: 9. Resultados Clave)</p> <p>Número de informes favorables emitidos por las Empresas participantes en la Formación en Centros de Trabajo. (Criterio 8 asociado) (Criterio: 9. Resultados Clave)</p> <p>Puntuación media obtenida en los cuestionarios de Evaluación Centro dirigidos a los alumnos Ciclos Formativos. (Criterios asociados 6 y 7) (Criterio: Política y Estrategia)</p> <p>Porcentaje de alumnos de Formación Profesional que obtienen empleo en los seis meses siguientes a finalizar sus estudios (Criterio: 9. Resultados Clave)</p>	<p>75 %</p> <p>65 %</p>

SERVICIOS OFERTADOS A LA COMUNIDAD EDUCATIVA

<p>PLANES DE MEJORA</p> <ul style="list-style-type: none"> Atención de Reclamaciones y Sugerencia con respuesta inmediata. Comité de Calidad 	<p>Utilizar las sugerencias y quejas presentadas por los usuarios como fuente de información para mejorar los servicios.</p>	<p>Número de sugerencias presentadas (Criterio: 6. Resultados en los Clientes) Número de quejas presentadas (Criterio: 6. Resultados en los Clientes)</p>	
<p>ACTIVIDADES EXTRAESCOLARES Y COMPLEMENTARIAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> Jornadas de Puertas Abiertas Acto de entregas de Diplomas a los titulados al finalizar el curso escolar Seminario de Educación Física y Salud para cualquier miembro de la Comunidad educativa Clases de profundización y apoyo 	<p>Fomentar la participación de los alumnos en la realización de actividades culturales y extraescolares.</p>	<p>Número de visitas realizadas por nuestros alumnos a foros, instituciones y universidades, conferencias, etc. (Criterio asociado 5) (Criterio: 4. Alianzas y Recursos)</p>	40
<p>ATENCIÓN PERSONALIZADA:</p> <ul style="list-style-type: none"> Orientación Profesional y Académica Información continua a todos los miembros de la comunidad educativa 	<p>Orientar a los alumnos en el campo académico-profesional, implicándolos en la planificación de su aprendizaje. Facilitar el acceso al empleo mediante acciones formativas, orientadoras y de bolsa de empleo. Mantener una relación fluida con las empresas que permita al alumnado desarrollar un motivador primer contacto con el mercado.</p>	<p>Número de charlas sobre los diferentes estudios universitarios y de especialistas en el ámbito laboral. (Criterio: 5. Procesos) Número de actividades sobre orientación e inserción laboral (Criterio: 5. Procesos)</p>	8 7
<p>PROGRAMAS Y PROYECTOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> Especial atención a las infraestructuras del Centro, dotando de la partida presupuestaria anual correspondiente. Empresa Simulada en la familia de Administración Formación en Centros de Trabajo (prácticas) en el ámbito Europeo. Proyecto LEONARDO Formación permanente del Personal del Centro 	<p>Fomentar la participación del alumnado en proyectos institucionales y de iniciativa empresarial.</p>	<p>Número de visitas o contactos realizadas por la Dirección y los tutores de Formación en Centros de Trabajo. (Criterio asociado 8) (Criterio: 4. Alianzas y Recursos) Número de iniciativas y proyectos en los que participa el centro. (Criterios asociados 1 y 4) (Criterio: 2. Política y Estrategia)</p>	20%
<p>OTROS SERVICIOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> Bolsa de empleo interactiva Biblioteca e infoteca Servicio diario de prensa Servicio de reprografía Página web interactiva 	<p>Facilitar el acceso al empleo mediante acciones formativas, orientadoras y de bolsa de empleo.</p>	<p>Porcentaje de profesores que participan en iniciativas y proyectos. (Criterio: 3. Personas) Número de ofertas publicadas al año en la web del Centro (Criterio: 4. Alianzas y Recursos)</p>	110

SERVICIOS OFERTADOS FUERA DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA

<p>Información y asesoramiento a las personas del área de influencia</p>	<p>Difundir los servicios prestados por el centro así como facilitar información relativa a la oferta educativa en nuestra zona de influencia.</p>	<p>Número de visitas informativas a otros centros formativos (Criterio: 8. Resultados en la Sociedad)</p> <p>Número de asistentes a las jornadas de puertas abiertas (Criterio: 8. Resultados en la Sociedad)</p>
<p>Disponibilidad de las infraestructuras del centro</p>	<p>Optimizar la utilización de las instalaciones del centro</p>	<p>Número de actividades ajenas al centro realizadas en sus instalaciones (Criterio: 8. Resultados en la Sociedad)</p>
<p>Colaboración con la Junta Municipal de Hortaleza</p>	<p>Optimizar el uso de los servicios existentes en el distrito</p>	<p>Número de acciones llevadas a cabo en colaboración con la Junta Municipal de Hortaleza. (Criterio asociado 8) (Criterio: 4. Alianzas y Recursos)</p>

OTROS SERVICIOS

<p>Biblioteca informatizada</p>	<p>Configurar un espacio educativo en relación al proceso de enseñanza, valorándolo como elemento necesario en el estudio, lugar de investigación de fuentes y de apoyo bibliográfico, así como lugar de expansión lectora.</p>	<p>Número de ejemplares prestados a lo largo del curso. (Criterio: 7. Resultados en las Personas)</p> <p>Número de veces que se utilizan los equipos informáticos. (Criterio: 7. Resultados en las Personas)</p> <p>Número de ejemplares dados de alta en el curso. (Criterio: 4. Alianzas y Recursos)</p>
---------------------------------	---	--

Salón de actos y exposiciones	Facilitar el uso de las instalaciones del centro fuera del período lectivo.	Número de acciones realizadas en las instalaciones del centro, ajenas a su actividad ordinaria. (Criterios asociados 2 y 4) (Criterio: 8. Resultados en la Sociedad)	
Secretaría	Atender a los servicios solicitados por los miembros de la comunidad educativa y el público en general.	Número máximo de días laborables para tramitar una petición de servicio. (Criterio asociado 5) (Criterio: 6. Resultados en los Clientes)	4
OBJETIVOS COMUNES A TODOS LOS SERVICIOS			
	Configurar un espacio educativo en relación al proceso de enseñanza, valorándolo como elemento necesario en el estudio, lugar de investigación de fuentes y de apoyo bibliográfico, así como lugar de expansión lectora.	Porcentaje de consecución de las acciones de mejora emprendidas a partir de los resultados de los cuestionarios de evaluación del centro y de las memorias de los órganos colegiados. (Criterios asociados 1 y 5) (Criterio: 2. Política y Estrategia)	
	Fomentar la participación democrática de los alumnos en la toma de decisiones.	Número de reuniones periódica de los órganos unipersonales con los alumnos. (Criterio asociado 5)	3
	Potenciar equipos de trabajo de profesores para la toma de decisiones y el desarrollo de actividades del centro.	(Criterio: 1. Liderazgo) Porcentaje de participación de los alumnos en la cumplimentación de los cuestionarios de evaluación del centro (Criterio: 2. Política y Estrategia)	75%
	Indicadores Comunes a Todos los Objetivos.	Número de acciones desarrolladas por los equipos de trabajo formados. (Criterios asociados 1 y 9) (Criterio: 3. Personas)	

Otra información

NUESTRA MISIÓN

Participar en la formación integral de nuestros alumnos, preparándolos y orientándolos para continuar sus estudios posteriores o cualificándolos para su acceso al mundo laboral y contribuir a la satisfacción de la comunidad educativa y al desarrollo profesional de sus trabajadores.

NUESTRA VISIÓN

Queremos un centro:

- ✓ Con un proyecto educativo elaborado y asumido por todos.
- ✓ Donde sus miembros aplican los procesos normalizados establecidos y participan en la elaboración de aquellos que sean de las áreas de su competencia.
- ✓ Que fomente el respeto y la cordialidad entre todos los miembros de la comunidad educativa.
- ✓ Con mayor participación de los alumnos.
- ✓ Más conocido y cada vez mejor valorado en los ámbitos de procedencia del alumnado.

ALGUNO DE NUESTROS LOGROS

- ✓ Ambiente cordial y de respeto entre los miembros de la comunidad educativa.
- ✓ Cuatro años implantando el modelo europeo de calidad en la gestión del centro, con la participación de más del 60% del claustro.
- ✓ Consolidación del Comité de Calidad, como salvaguarda de los resultados de la evaluación del centro, así como de los compromisos adquiridos en esta carta de servicios.
- ✓ Formación en centros de trabajo (prácticas en empresas) en el ámbito europeo. Proyecto Leonardo.
- ✓ Primer centro público de la Comunidad de Madrid que gestiona una empresa virtual simulada, como método de aprendizaje. PRIMER PREMIO DE LA COMUNIDAD DE MADRID en el año 2006 a la Innovación Educativa.
- ✓ La media del porcentaje de los alumnos/as matriculados en la PAU en los últimos 5 años ha sido del 91.5 % de los alumnos/as presentados.
- ✓ Facilidad en la incorporación al mundo laboral a través de la bolsa de empleo interactiva.
- ✓ Constante mejora y actualización de instalaciones y recursos.
- ✓ Ceremonia de entrega de diplomas a los alumnos titulados.

INSTALACIONES

- ✓ Aula de empresa simulada
- ✓ 6 aulas de Infomática
- ✓ 2 talleres para la familia de Electricidad
- ✓ Laboratorios de Física y Química y de Biología y Geología
- ✓ Aula de Dibujo
- ✓ Gimnasio
- ✓ Biblioteca e infoteca
- ✓ Salón de actos y exposiciones

PUNTO DE INFORMACIÓN Y ATENCIÓN AL CIUDADANO DE LA CONSEJERÍA DE EDUCACIÓN

C/ General Díaz Porlier, 35. 28001 Madrid

Tel.: 91 720 40 01

INSTITUTO DE EDUCACIÓN SECUNDARIA FRANCISCO TOMÁS Y VALIENTE

C/ Benita Ávila, 3. 28043 Madrid

Tel.: 91 759 41 52 / 91 759 11 14

CRITERIOS DE CALIDAD

Las Cartas de Servicios de la Comunidad de Madrid informan al ciudadano sobre los servicios prestados por sus unidades administrativas y los niveles de Calidad que se comprometen a alcanzar, con el fin de ayudar a los usuarios de esta Administración en el ejercicio de sus derechos.

La presente Carta de Servicios asume como compromisos de calidad en la atención al ciudadano los Criterios de Calidad de la Actuación Administrativa establecidos por la normativa de la Comunidad de Madrid (Decreto 85/2002, de 23 de mayo, BOCM de 5 de junio de 2002).

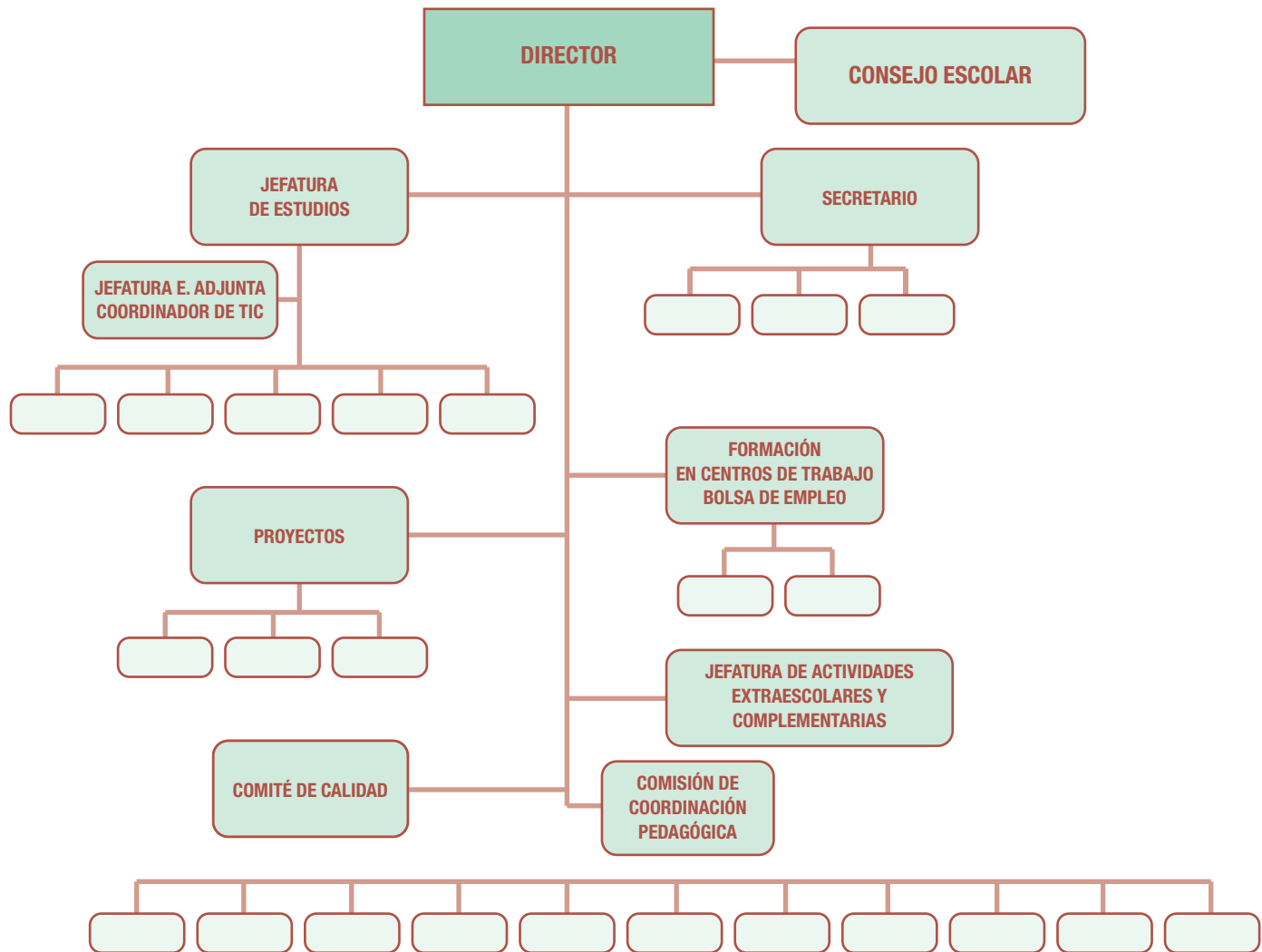
VIGENCIA

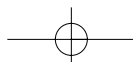
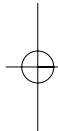
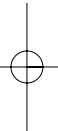
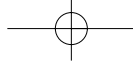
La presente Carta de Servicios tendrá una validez de 2 años desde su publicación, previamente a su renovación será necesario dar a conocer a la Dirección General de Calidad de los Servicios y Atención al Ciudadano un informe sobre el cumplimiento del compromiso de calidad, en el cual se incluirán.

- Se ha constituido un Comité de Calidad. En él se encuentran representados la Dirección, las diferentes enseñanzas, así como el personal no docente. Sus funciones son:

- ✓ Supervisar y promover tanto el cumplimiento de los compromisos adquiridos en la Carta de Servicios del I.E.S. «Fco. Tomás y Valiente», como el control de sus indicadores.
- ✓ Definir, a principio de cada curso, el Plan Anual de Mejora del instituto, en el que se determinarán las Áreas de Mejora en las que se trabajará ese curso académico y se designará a los responsables y sus competencias en cada una de las áreas.
- ✓ Supervisar los resultados obtenidos en el Plan Anual de Mejora.

- Se han asignado competencias al personal del instituto según el cuadrante de responsabilidades.





Documentación elaborada por ponentes

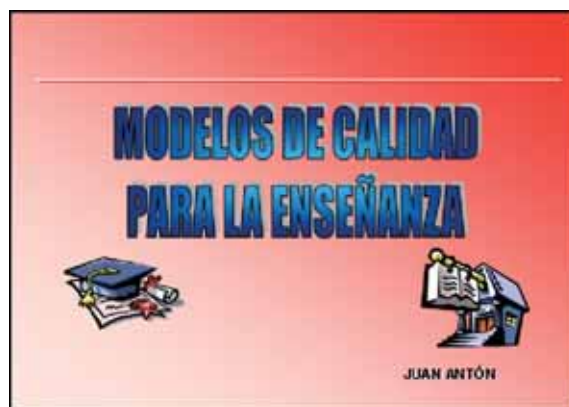
Sesiones de trabajo para un primer acercamiento a los modelos y sistemas de calidad

Objetivo: Hacer un acercamiento preliminar a los distintos modelos de calidad y procedimientos para abordar el proceso.

Juan Antón Rodríguez

Licenciado en Psicología por la UCM

Consultor de Calidad-Evaluador Licenciario EFQM



¿QUÉ ES CALIDAD EDUCATIVA?

LA RESPUESTA ADECUADA Y ADAPTABLE A LAS NECESIDADES (EXPLÍCITAS O IMPLÍCITAS) DE NUESTRO ENTORNO Y DE AQUELLOS QUE NECESITAN DE NOSOTROS O RECIBEN NUESTRO SERVICIO:
Alumnos, familias, sociedad, instituciones, empresas, ...

EL MODELO SIMPLE

Conseguir mejores resultados, mediante la **implicación de todos** en una continua mejora de sus procesos

MODELO DE EXCELENCIA EN LA GESTIÓN (EFQM)

AGENTES FACILITADORES 50% → RESULTADOS 50%

INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE

EL HORIZONTE DE LA FUNDIBEQ

FUNDACIÓN IBEROAMERICANA PARA LA CALIDAD

600 Puntos Procesos Facilitadores: Liderazgo y Política de Calidad (10%), Gestión de los Procesos (15%), Recursos y Personas (15%), Políticas y Estrategia (15%), Resultados en los procesos (15%), Resultados en los servicios (15%), Resultados en la excelencia (15%).

400 Puntos Resultados: Resultados en el Cliente (15%), Resultados en los procesos (15%), Resultados en los servicios (15%), Resultados en la excelencia (15%).

Innovación y Mejora Continua

IMPLANTACIÓN EN UN CENTRO : ETAPAS

- SENSIBILIZACIÓN: PRESENTACIÓN DE OBJETIVOS, ENTREGA DE DOCUMENTACIÓN
- FORMACIÓN EN EL MODELO: CASO PRÁCTICO
- AUTOEVALUACIÓN: PUNTOS FUERTES, ÁREAS DE MEJORA, ELABORACIÓN DE UN PLAN
- PRESENTACIÓN DEL PLAN A LOS DEMÁS
- FORMACIÓN GENERAL Y HERRAMIENTAS
- CONSTITUCIÓN DE GRUPOS DE MEJORA
- SEGUIMIENTO DEL PROYECTO

EL PROCESO DE IMPLANTACIÓN: OBJETIVOS GENERALES

- ★ DESARROLLAR LA CAPACIDAD NECESARIA PARA AUTOEVALUAR UN CENTRO SEGÚN EL MODELO EUROPEO
- ★ ORGANIZAR EQUIPOS DE TRABAJO QUE DISEÑEN Y REALICEN PLANES DE MEJORA OPTIMIZANDO RECURSOS Y RACIONALIZANDO LA GESTIÓN
- ★ INICIAR AL CENTRO, COMO TOTALIDAD, EN EL CAMINO DE LA MEJORA CONTINUA
- ★ ILUSIONAR AL PERSONAL CON EL PROYECTO DEL CENTRO

LOS RECONOCIMIENTOS

PLANES ANUALES DE MEJORA ¿QUÉ SON?

- ✓ LA RESPUESTA DE UN CENTRO EDUCATIVO A LA ORDEN DEL 9-6-98 (BOE 13-6)
- ✓ LA CONFECCIÓN DE UN PLAN DE TRABAJO PARA ABORDAR UN ÁREA DE MEJORA A PARTIR DE UN DIAGNÓSTICO.
 - = DEBE INCORPORARSE A LA P.G.A. DEL CENTRO
- ✓ UN ACUERDO ENTRE EL DIRECTOR PROVINCIAL Y EL CENTRO PARA DEFINIR LOS OBJETIVOS DE MEJORA
 - = LA INSPECCIÓN COLABORA CON EL CENTRO EN LA ELABORACIÓN, SEGUIMIENTO Y REALIZACIÓN DEL PLAN



VENTAJAS DE LAS NORMAS ISO

- CONSTITUYEN UN LENGUAJE COMÚN DE CALIDAD
- NO SON PARA NINGUNA INDUSTRIA EN CONCRETO

PARA LAS ORGANIZACIONES:

- DISMINUYEN COSTES DE PRODUCCIÓN
- MEJORAN GESTIÓN Y DISEÑO
- ELIMINAN BARRERAS TÉCNICAS AL COMERCIO
- AGILIZAN EL PROCESAMIENTO DE PEDIDOS

PARA LOS USUARIOS:

- FIJAN NIVELES DE CALIDAD Y/O SEGURIDAD DE LOS PRODUCTOS
- DAN A CONOCER LAS PRESTACIONES Y CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO
- FACILITAN LA COMPARACIÓN ENTRE OFERTAS
- AGILIZAN COMPRAS Y PEDIDOS

NORMAS ISO

1960 **NACEN CON FINES MILITARES**

1979 **LA BRITISH STANDARD INSTITUTION EMITE LAS BS 5750 FUERON ADAPTADAS POR LA INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION ISO**

1987 **SE ADOPTAN POR LA CEE (UE) A TRAVÉS DEL CEN (COMITÉ EUROPEO DE NORMALIZACIÓN)**

EN ESPAÑA **SON UNE-EN-ISO ENAC**

AENOR, LLOYD'S, TÜV Y OTRAS ENTIDADES CERTIFICADORAS SON LAS QUE PUEDEN AUDITAR Y CERTIFICAR CON AUTORIDAD

Sesiones de trabajo para documentar los principios fundamentales del centro

Objetivo: definir la misión, visión, valores del centro, identificar los factores críticos de éxito y los procesos fundamentales y establecer el concepto de calidad para nuestro IES.

Juan Antón Rodríguez

Licenciado en Psicología por la UCM

Consultor de Calidad-Evaluador Licenciario EFQM

TRABAJANDO TODOS A UNA

EL COMPROMISO POR LA CALIDAD

LA MISIÓN, LA VISIÓN, Y LOS VALORES

EL COMPROMISO POR LA CALIDAD

- DEFINICIÓN Y NEGOCIACIÓN DE LOS **FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO** Y DE LOS **PROCESOS FUNDAMENTALES**
- IDENTIFICACIÓN Y NEGOCIACIÓN DE **LA MISIÓN**
- IDENTIFICACIÓN Y NEGOCIACIÓN DE **LA VISIÓN**

CARACTERÍSTICAS DE UNA MISIÓN

Una Misión ha de ser:

- Orientada hacia el exterior de la organización
- Configurada hacia el futuro a largo plazo
- Creíble
- Simple, clara y directa
- Con un alto grado de originalidad
- Única: concentrada en una tarea amplia
- Intangible, utópica, ambiciosa, idealista, pero sin dejar de ser operativa
- Revisada constantemente cada 3 ó 5 años



DEFINICIÓN DE LA MISIÓN

QUÉ HACEMOS (servicios)

PARA QUIÉN (usuarios)

CÓMO LO HACEMOS (procesos)



¿QUÉ ES LA VISIÓN?

Es la imagen deseada y alcanzable, en el futuro lejano, del centro u Organización a la que pertenece.



DEBE SER TAN VAGA COMO UN SUEÑO Y TAN PRECISA COMO UNA META

LA VISIÓN

Es una imagen del futuro de la organización creíble, agradable y realista, que mejora la situación

EL FUTURO NO HAY QUE PREVERLO, SINO CREARLO



¿QUE SON LOS VALORES?

Son las ideas básicas que configuran el comportamiento del personal del centro y determinan todas sus relaciones.




LOS FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

- Son los elementos esenciales del sistema de gestión del centro
- Considerados imprescindibles para cubrir las expectativas de los clientes
- Que pueden ser puntos fuertes o áreas de mejora



¿QUÉ ES UN PROCESO?

- UN PROCESO ES UN CONJUNTO DE ACTIVIDADES LÓGICAMENTE INTERRELACIONADAS QUE ESTÁN CARACTERIZADAS POR UN NÚMERO DE ENTRADAS ESPECÍFICAS Y TAREAS DE VALOR AÑADIDO QUE PRODUCEN UNOS RESULTADOS CONCRETOS.
- UN PROCESO PUEDE ESTAR CONTENIDO DENTRO DE UN ÁREA FUNCIONAL DE LA ORGANIZACIÓN, O PUEDE ABARCAR VARIAS ÁREAS DE DICHA ORGANIZACIÓN.



PASOS DE UN PROCESO



Sesiones de trabajo con Juan Antón para abordar la autoevaluación del centro

Objetivo: Hacer un diagnóstico de consenso siguiendo los planteamientos del Modelo EFQM.

Juan Antón Rodríguez

Licenciado en Psicología por la UCM

Consultor de Calidad-Evaluador Licenciario EFQM



EVALUACIÓN DE CRITERIOS AGENTES

Enfoque

- ✓ ¿ Está sólidamente fundamentado ?
- ✓ ¿ Se centra en las necesidades importantes ?
- ✓ ¿ Apoya la Política y la Estrategia ? ¿ Está consensuado ?
- ✓ ¿ Está vinculado a otros enfoques ?
- ✓ ¿ Existe un plan para que se sostenga en el tiempo ?
- ✓ ¿ Es innovador ? ¿ Se mejora tomando como referencia los resultados ?
- ✓ ¿ Es flexible o preventivo ? ¿ Tiene objetivos ?
- ✓ ¿ Se puede medir ? ¿ Se revisa periódicamente su efectividad ?
- ✓ ¿ Cómo es en comparación con otras organizaciones ?

Despliegue

- ✓ ¿ Está implantado en todas las áreas de la organización ?
- ✓ ¿ Está implantado en todo su potencial ?
- ✓ ¿ Está logrando todos los beneficios planificados ?
- ✓ ¿ Se realiza sistemáticamente ?
- ✓ ¿ Es entendido y aceptado por todos ?
- ✓ ¿ Se puede medir ?

EVALUACIÓN DE CRITERIOS RESULTADOS

- ✓ ¿ TIENEN OBJETIVOS ESTABLECIDOS ?
- ✓ ¿ TIENEN INDICADORES ?
- ✓ ¿ SON RELEVANTES ?
- ✓ ¿ TIENEN DATOS SOBRE LOS RESULTADOS ?
- ✓ ¿ DE CUÁNTOS AÑOS ?
- ✓ ¿ CÓMO SE HAN RECOGIDO ? :
 - ✓ FUENTES: ¿ ENCUESTAS ? ¿ ENTREVISTAS ? ¿ OTROS ?
 - ✓ PROCEDIMIENTO: ¿ ENCUESTAS SEGMENTADAS ? ¿ COMPLETAS ? ¿ PARTICIPACIÓN ?
- ✓ ¿ QUÉ TENDENCIAS SE APRECIAN EN LOS RESULTADOS ?
- ✓ ¿ SE HACE ALGO PARA CORREGIR LAS NEGATIVAS ?
- ✓ ¿ SE UTILIZAN ESOS DATOS PARA REALIMENTAR NUEVAS ESTRATEGIAS ?
- ✓ ¿ CÓMO SON LOS RESULTADOS EN COMPARACIÓN CON LOS OBJETIVOS QUE TENÍAN ?
- ✓ ¿ CÓMO SON EN COMPARACIÓN CON OTRAS ORGANIZACIONES ?

Los procesos y la gestión por procesos en educación. Herramientas de mejora de los procesos

David Gil de Gómez Herrero
Licenciado en Ciencias de la Educación
Inspector Jefe de Educación de Soria

Juan Carlos Pérez Pérez
Maestro y Licenciado en Ciencias de la Educación
Profesor de Educación Física de Secundaria
Inspector Accidental de Educación

Se parte de la definición de los términos proceso, educación y calidad, relacionándolos entre sí, llegando a plantear un Mapa General de Procesos en un centro educativo. A continuación, partiendo de la concepción teórica de la gestión por procesos se llega a una propuesta de aplicación de la misma en educación que se enmarca en un ciclo de mejora continua. Y por último se aportan algunas herramientas tanto de mejora de procesos como de gestión y calidad.

Procesos en Educación

Tres conceptos van a ser claves en el desarrollo de este capítulo: Proceso, Educación y Calidad, por lo que parece oportuno hacer un primer acercamiento a los mismos, para ponernos de acuerdo en su significado básico –hablando el mismo lenguaje–, aunque después cada uno les aporte sus matices personales.

En cuanto al concepto educación podríamos llegar a tres puntos de acuerdo:

- Es un desarrollo integral de todas las capacidades del alumno. Afectivas, sensoriales, motrices, cognitivas, relacionales y operativas.
- Supone un aprendizaje a lo largo de toda la vida y para todos.
- Pretende formar personas autónomas, capaces de darse un proyecto personal de vida valioso y de llevarlo libremente a la práctica.

En cuanto al concepto de calidad, ha tenido varios enfoques a lo largo de la historia, pero podríamos convenir en el enfoque integrador que propone Ramón Pérez Juste (2001)¹:

La calidad, como realidad compleja, debe ser entendida como la armonización integradora de los diferentes elementos componentes: eficacia en el logro de un servicio, bien u objeto excelente, mediante procesos eficientes, satisfactorios tanto para sus destinatarios, directos e indirectos, como para el personal de la organización encargada de lograrlo.

¹ PÉREZ JUSTE, R. Y OTROS: *Hacia una Educación de Calidad, Gestión, instrumentos y evaluación*. Narcea S.A. Ediciones. Madrid, 2001, p. 24.

Y es en este punto donde comprobamos como los procesos pueden ligar los conceptos de educación y calidad.

Esta eficacia en el logro del servicio educativo que prestamos ha de conseguirse mediante procesos eficientes que sean satisfactorios tanto para los beneficiarios de la educación como para las personas que los realizan.

En un centro educativo se realizan infinidad de tareas y actividades, todos los días y a todas las horas. Tareas y actividades de diversa índole y condición que se van sucediendo una tras otra con urgencia y celeridad, dejando poco margen a la reflexión y a la planificación. Si conseguimos ver que esas tareas y actividades están relacionadas entre sí, con una cierta secuencia temporal y organizadas, comenzamos a entender el concepto de proceso:

En el ámbito del sector público entendemos por proceso a la secuencia ordenada de actividades, interrelacionadas entre sí, que transforman unas entradas (*input*) en unos resultados (*output*), para dar respuesta o prestar servicio al ciudadano, como cliente, usuario o beneficiario y que crean valor intrínseco para éstos.

Por tanto los procesos son secuencias de actividades que se organizan de una forma lógica en las que intervienen personas y se utilizan recursos, materiales y equipamientos para producir unos resultados deseados y planificados acordes con las necesidades y expectativas de los destinatarios.

Los procesos por tanto están orientados a:

- Crear valor. Es decir que los resultados (*output*) hayan mejorado a los *input* a través de las actividades que sucesivamente se han ido realizando.
- Obtener resultados. Tienen un fin al que llegar y unos objetivos que conseguir.
- Satisfacer las necesidades y expectativas del ciudadano usuario del servicio.
- Dar respuesta a las funciones asignadas a la organización encargada de prestar dicho servicio.

Se pueden identificar una serie de elementos componentes de un proceso: el nombre del proceso, objetivo y alcance, propietarios o responsables del mismo, actividades dentro del proceso y tareas dentro de estas actividades, normativa aplicable, colaboradores y proveedores, destinatarios y clientes tanto internos como externos, documentación que entra, documentación generada, resultados... Y también es muy importante establecer unos indicadores de seguimiento y evaluación del mismo y unos puntos de control de su gestión.

Pero conviene no olvidar que el servicio educativo tiene unas particularidades y especificidades que es conveniente tener en cuenta, una de ellas es su complejidad.

Teniendo en cuenta estas particularidades y especificidades, realizamos ahora una propuesta de Mapa General de Procesos de un Centro Educativo. Como toda propuesta, es una sugerencia, un constructo teórico basado en las reflexiones y el conocimiento de la realidad educativa, pero que no puede ni pretende sustituir a la misma. Así pues, cada centro u organización educativa que quiera realizar su propio Mapa General de Procesos, deberá conocer primero su propia realidad y diseñar sobre la misma, como aquel concejal de pueblo que quería realizar un parque en una de las plazas y se pasó unos días comprobando quién pasaba por allí, dónde iban, que hacían, que caminos tomaban... «para que después no hubiera que pasar por encima de los parterres».

En este mapa, podemos ver claramente como hay unos procesos que son claves o primarios ya que inciden directamente en el servicio que el ciudadano demanda de la organización, entre ellos destacan el proceso de Enseñanza-Aprendizaje, el de Tutoría y Orientación y el de Evaluación. Por otra parte hay unos pro-



cesos de apoyo o secundarios cuyo objeto es facilitar el desarrollo de los procesos clave, en este caso podríamos comentar los procesos de organización (dentro del de gestión estratégica) y participación. Pero la organización debe identificar y cuidar también los procesos críticos, es decir, aquellos que inciden de forma directa en los resultados que se alcancen, y en este sentido podríamos considerar críticos en un centro educativo los procesos de ambiente de trabajo docente y el de clima escolar. El proceso de evaluación atraviesa todos los demás procesos porque como ya hemos comentado antes el seguimiento y evaluación de los mismos es cosustancial a la gestión por procesos; pero por otra parte se ha querido independizarlo por la importancia que tiene la evaluación del aprendizaje y la del proceso de enseñanza en la práctica de la función docente. Entendiendo siempre por evaluar el recoger información, analizarla, valorarla y comunicarla, para tomar las decisiones oportunas para seguir mejorando.

Gestión por procesos

La gestión por procesos está basada en aplicar sistemas de gestión de la calidad a la gestión de las actividades que integran los mismos, buscando su eficacia y eficiencia, identificando los responsables y desarrollando las correspondientes actuaciones de mejora en base a información relevante obtenida en el seguimiento y control de los mismos.

Eficacia: maximización de lo logrado como consecuencia de la realización de una determinada actuación con respecto a lo que se tenía planificado. Tiene que ver con la consecución de resultados según objetivos.

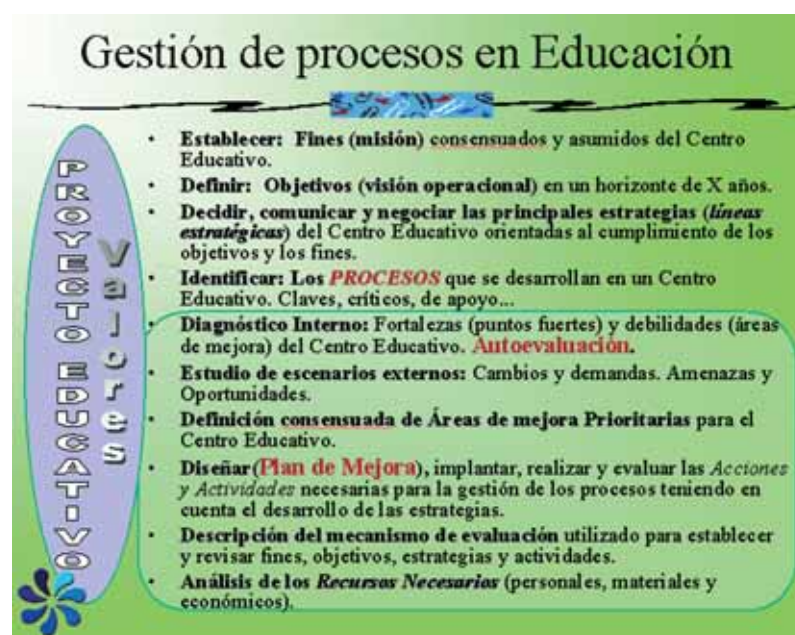
Eficiencia: maximización de los resultados alcanzados con relación a los recursos y las acciones invertidos en su consecución. Tiene que ver con los recursos y el proceso utilizados para la consecución de resultados.

Los indicadores tienen un papel fundamental en la medición de la eficacia y eficiencia. Un indicador es una unidad de medida que permite el seguimiento y evaluación periódica de las variables clave de una organización, mediante su comparación con los correspondientes referentes internos y externos.

Ahora bien, la gestión puede tener varios propósitos o más bien, casi siempre, una combinación de los mismos. Se puede gestionar para mejorar (déficit, ineficiencia, necesidad, algo que puede ser mejor), para fortalecer (eficiente, se hace bien y debe mantenerse, ampliar, etc.) y para desarrollar (no existe y es necesario, algo nuevo, nuevas estrategias).

En la gestión por procesos es muy importante el tema del liderazgo (cada cual en su ámbito de responsabilidad y decisión) y la dirección, en este sentido podemos definir dirigir como la acción de facilitar, animar, influir, motivar y orientar el desempeño y las conductas organizacionales de las personas en el logro de los objetivos y asumiendo la responsabilidad de la calidad de los resultados.

Realizando una adaptación al mundo educativo se presenta una posible propuesta para la gestión de procesos, que parte del proyecto educativo y de los valores que el centro tenga establecidos.



En esta propuesta presentada lo más importante es saber dónde queremos ir. Una vez que sabemos cuál es nuestra misión, cuáles son nuestros fines, que necesariamente estarán en consonancia con nuestra definición de educación expresada al principio del capítulo, podremos pasar a hacernos una visión, unas expectativas de la organización en un determinado período de tiempo, es decir, dónde quiere estar la organización en un plazo de tiempo establecido, que se puede concretar en objetivos. Y después la realidad educativa, como realidad compleja que es, ha de ser conocida mediante la evaluación, para poder establecer el camino de mejora continua que nos lleve de lo observado a lo deseado, en la búsqueda de la excelencia.

Establecida la situación inicial mediante el diagnóstico interno (autoevaluación, puntos fuertes y áreas de mejora) y la descripción situacional externa (oportunidades y amenazas). Y establecida también la situación final mediante la misión y la visión (fines y objetivos), es el momento de decidir la planificación, comunicar y negociar las principales líneas estratégicas que marcarán el camino a recorrer desde esta situación inicial a la situación que podría ser de aquí a «X» años si realizamos los Programas, Planes y Acciones adecuadas y oportunas.

Ciclo de mejora continua y herramientas

La mejora continua es un pilar de la filosofía de la gestión de calidad y del Modelo de Excelencia de la EFQM, que propone un esquema lógico al que denomina REDER (RADAR en inglés) para explicar el ciclo de la mejora. En este esquema se parte de los *Resultados*, tanto los que está alcanzando la organización como los que pretende conseguir como consecuencia de la planificación estratégica. Para la obtención de estos resultados la organización deberá realizar un *Enfoque* o planteamiento del liderazgo, de la planificación y estrategia, del personal, de los colaboradores y recursos y de los procesos, sólidamente fundamentado e integrado. Dicho enfoque debe tener un *Despliegue* o desarrollo sistemático de actuaciones que aseguren una implantación completa. Y por último la organización deberá *Evaluar* (a través de indicadores de proceso y de resultado) la efectividad del enfoque y despliegue realizados y *Revisar* los mismos en base a los resultados de la evaluación para incorporar las mejoras precisas.

Este ciclo que se repite, no es una circunferencia dando vueltas concéntricas, sino una espiral que avanza tanto hacia delante como hacia arriba.

El Esquema lógico REDER tiene correspondencia con el ciclo de mejora continua que en Japón se denomina Ciclo de Deming (por su creador) o ciclo PDCA: *Plan, Do, Check, Act* en inglés. Planificar, hacer, verificar y actuar en castellano.

Herramientas de gestión de calidad			
HERRAMIENTAS TRATAMIENTO DE «IDEAS»	DE ORGANIZACIÓN	TORMENTA DE IDEAS	Proporciona, ideas sobre un tema, con participación y creatividad, para identificar diferentes posibilidades
		DIAGRAMA DE FLUJO	Esquematiza actividades secuenciales de un proceso para un mejor conocimiento del mismo
		DIAGRAMA CAUSA-EFECTO	Permite organizar ideas mediante su relación causal, para facilitar su posterior tratamiento
	DE DECISIÓN	J. DE OPINIÓN. SELECCIÓN	Permite priorizar en base a criterios cualitativos
		MATRIZ DE DECISIÓN	Permite relacionar ideas y cuantificarlas siguiendo uno o varios criterios, para facilitar la toma de decisiones
HERRAMIENTAS TRATAMIENTO DE «DATOS»	DE ORGANIZACIÓN	HOJA DE DATOS	Permite la recolección planificada y ordenada de datos
		REPRESENT. GRÁFICAS	Permite la organización de datos para el análisis de variabilidades de un proceso o un suceso
		ESTRATIFICAC.	Permite la ordenación de datos en grupos homogéneos respecto a una variable
	DE DECISIÓN	DIAGRAMA DE PARETO	Permite la priorización en base a criterios cuantitativos
		DIAGRAMA DE DISPERSIÓN	Permite la detección de correlaciones entre dos variables
		MAPA DE PROCESO	Permite mostrar como funciona un proceso determinado dentro de una organización concreta
HERRAMIENTAS TRATAMIENTO DE «PROCESOS»	DE DECISIÓN	PLAN DE ACCIÓN	Permite planificar las acciones a realizar, las personas encargadas, los recursos a utilizar, la temporalización, el seguimiento...

Bibliografía

- GÓMEZ GONZÁLEZ, JAVIER: «Alcance y límites en la gestión por procesos». Ponencia del curso Gestión por procesos en el ámbito educativo. Fundación Universidad de Verano de Castilla y León. Segovia, 26 y 27 de mayo de 2004.
- JUNTA DE CASTILLA Y LEÓN: «Iniciación a la Calidad en los Servicios Públicos». Dirección General de Calidad de los Servicios. Valladolid, 2002.
- JUNTA DE CASTILLA Y LEÓN: «Trabajando con los procesos: Guía para la gestión por procesos». Dirección General de Atención al Ciudadano y Modernización Administrativa. Valladolid, 2004.
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN, CULTURA Y DEPORTE: «Modelo Europeo de Excelencia. Adaptación a los Centros Educativos del Modelo de la Fundación Europea para la Gestión de Calidad». Secretaría General Técnica, Subdirección General de Información y Publicaciones. Madrid, 2001.
- PÉREZ JUSTE, R. Y OTROS: «Hacia una Educación de Calidad, Gestión, instrumentos y evaluación». Madrid, Narcea S.A. Ediciones. 2001.

La medición de la satisfacción a través de cuestionarios

Carmen Agudo García
Licenciada en Ciencias de la Educación
Profesora en la Universidad Pontificia de Comillas

La medición de satisfacción se puede realizar a través de dos mecanismos. En primer lugar, la satisfacción puede entenderse como una percepción de los sujetos sobre el centro educativo, y, por tanto, proceder a su medida de modo directo a través de un cuestionario. Pero también puede definirse como un hecho o conducta que informa indirectamente del grado de satisfacción que tienen dichos sujetos con el centro educativo, y en consecuencia efectuar, por ejemplo a través de registros, mediciones de algunos otros indicadores como asistencia y participación.

Esta ponencia se centra en la elaboración y realización de cuestionarios que van a ser utilizados para recoger información directa del nivel de percepción que tienen los sujetos objeto de estudio (personal del centro, alumnos y/o familias) sobre el centro. En este sentido, y antes de entrar en detalles, es imprescindible partir de dos principios básicos a la hora de utilizar estos instrumentos de evaluación.

En primer lugar, los centros educativos han de tener presente que estas mediciones deben estar orientadas a la mejora del centro, es decir, se mide la percepción de los grupos de interés del centro para luego introducir las mejoras pertinentes. Este hecho lleva a un compromiso de la institución educativa hacia los sujetos objeto de estudio, compromiso que se puede concretar en informarles sobre los resultados de la encuesta y en recoger sus propuestas para introducir mejoras en el centro.

En segundo lugar, y como consecuencia del punto anterior, se debe pedir la opinión de todos aquellos aspectos sobre los que el centro tiene capacidad de influencia para mejorar. No tendría sentido conocer la percepción de los encuestados en torno a aquellos elementos sobre los que el centro no tiene posibilidad alguna de mejora, primero porque la institución puede sentir cierta frustración y, segundo, porque los encuestados pueden sentir cierto desánimo al no tenerse en cuenta sus opiniones.

Un cuestionario de opinión consiste en un conjunto de preguntas dirigidas a una población de sujetos, para que indiquen su opinión, conocimiento o valoración relativa a un determinado objeto de estudio. El uso de estos instrumentos tienen una serie de ventajas, como son:

- Permiten obtener gran volumen de información.
- Aparentemente son sencillos, si se tienen en cuenta dos aspectos importantes: cuándo utilizarlos y cómo formular las preguntas
- Son algo cotidiano.
- Se logra una cierta uniformidad en su aplicación.
- Garantizan el anonimato.
- Permiten dejar tiempo para responder.
- La información se puede codificar fácilmente.

Pero también existen ciertos inconvenientes, como:

- La limitación en cuanto al conjunto de temas a tratar.
- La dudosa fiabilidad de las respuestas.
- El abuso generalizado de su utilización.
- Que no permite lograr un buen nivel de profundización en las respuestas.
- El método bastante rígido.
- Que difícilmente podrá repetirse el procedimiento a la misma población.
- Que si las preguntas son abiertas el proceso de interpretación y categorización será muy complejo.
- Que si el tema no es motivador se cumplimentará con poco interés.

Por último, en cuanto a este breve marco teórico de contextualización, los pasos que se recomiendan en la elaboración de los cuestionarios son:

1. ¿Qué información se quiere obtener?
 - Demográficos, profesionales, de identificación,...
 - Conocimientos y habilidades.
 - Opiniones, sentimientos, actitudes, importancia.
2. ¿De quién vamos a obtener la información? Aspecto importante, sobretodo a la hora de enunciar las preguntas, por el vocabulario que se debe emplear y el tipo de pregunta que se debe formular.
3. ¿Cómo estructurar el cuestionario? Se recomienda el siguiente orden:
 - Presentación del cuestionario.
 - Normas para cumplimentar el cuestionario.
 - Relación de las preguntas
 - Agradecimiento de la colaboración
4. Ordenación de las preguntas. Se puede utilizar una u otra:
 - Técnica del embudo (de lo general a lo concreto).
 - Técnica del embudo invertido.
5. Formulación de los cuestionarios
 - Familiar para los informantes.
 - Una sola idea en cada pregunta.
 - Evitar las cargas emocionales.
 - Asegurar el anonimato.

Conocer los pros y los contras del uso de estos instrumentos es fundamental para centrar la atención en reducir al máximo los posibles errores que puedan obstaculizar un óptimo despliegue. En este sentido, se

recomienda que antes de generalizar su difusión, se realice un ensayo con una pequeña muestra, para conocer su valoración y corregir las deficiencias que planteen.

Considerando ventajas e inconvenientes y teniendo en cuenta los recursos con los que cuenta el centro a la hora de realizar este tipo de estudios, proponemos la utilización de cuestionarios de preguntas cerradas en una escala de valoración, con un número suficientemente significativo de cuestiones, con la inclusión de alguna cuestión abierta ubicada al final del cuestionario (como por ejemplo: *Si lo desea, indíquenos a continuación cualquier aspecto que considere de interés para el estudio*) y con el manejo de dos variables (importancia y satisfacción) que ayudarán a priorizar posteriores acciones de mejora.

El siguiente ejemplo puede ayudar a aclarar estas cuestiones:

La satisfacción del personal docente

Esta experiencia se centró en conocer, a través de un cuestionario, el grado de satisfacción del profesorado de cada uno de los centros de la misma titularidad.

Diseño del cuestionario

El proceso metodológico llevado a cabo para la elaboración del instrumento consistió básicamente en las siguientes acciones:

1. Realización de un Focus group o grupos de discusión:

En este caso formamos dos grupos específicos –10 a 20 personas– que pudieran representar las opiniones del total del grupo objeto de estudio. Para establecer el grupo se optó por un criterio de selección heterogéneo que representara las opiniones del total de los profesores de los seis centros. La discusión estuvo dirigida por uno de los investigadores, que orientó la conversación sobre las principales situaciones, actuaciones y ejemplos concretos en los que los profesores se hubieran sentido satisfechos/insatisfechos con el servicio, acción, o atención recibidas del centro. Tales aspectos serían los que íbamos a trasladar al cuestionario.

Los aspectos que destacaron estos profesores y con los que se habían sentido tanto satisfechos como insatisfechos fueron los siguientes:

- Reconocimiento de la labor docente
- Relaciones profesor-alumno
- Relaciones profesor-familia
- Relaciones entre compañeros
- Relaciones profesor-equipo de dirección
- Relaciones tutor-departamento de orientación
- Apoyo de la dirección

- Proyectos de innovación y mejora
- Implicación de las familias en el proceso enseñanza-aprendizaje
- Compromiso con los acuerdos adoptados
- El nuevo perfil del profesor
- La atención a las diferencias culturales de los alumnos
- La participación e implicación del profesorado en la vida del centro
- La acción tutorial

2. Análisis y clasificación de estos datos.

3. Traslado al cuestionario².

En cuanto a la modalidad de pregunta se optó por un formato tipo Likert, para permitir a los profesores que contestaran en grados variables a cada propuesta. Desde un punto de vista estadístico las escalas con varias opciones de respuesta proporcionan mayor fiabilidad y permiten determinar el porcentaje de respuestas que consideramos más favorables (niveles 3 y 4) o menos (niveles 1 y 2).

PROPUESTAS	<p>Indica el <u>grado de satisfacción</u> personal en cada una de las propuestas formuladas, marcando con una «X» el nivel elegido según la siguiente escala:</p> <p>1: Nada satisfecho 2: Poco satisfecho 3: Satisfecho 4: Muy satisfecho</p>		<p>Indica el <u>grado de importancia</u> que tiene para ti cada una de las propuestas formuladas, marcando con una «X» el nivel elegido según la siguiente escala:</p> <p>1: Nada satisfecho 2: Poco satisfecho 3: Satisfecho 4: Muy satisfecho</p>

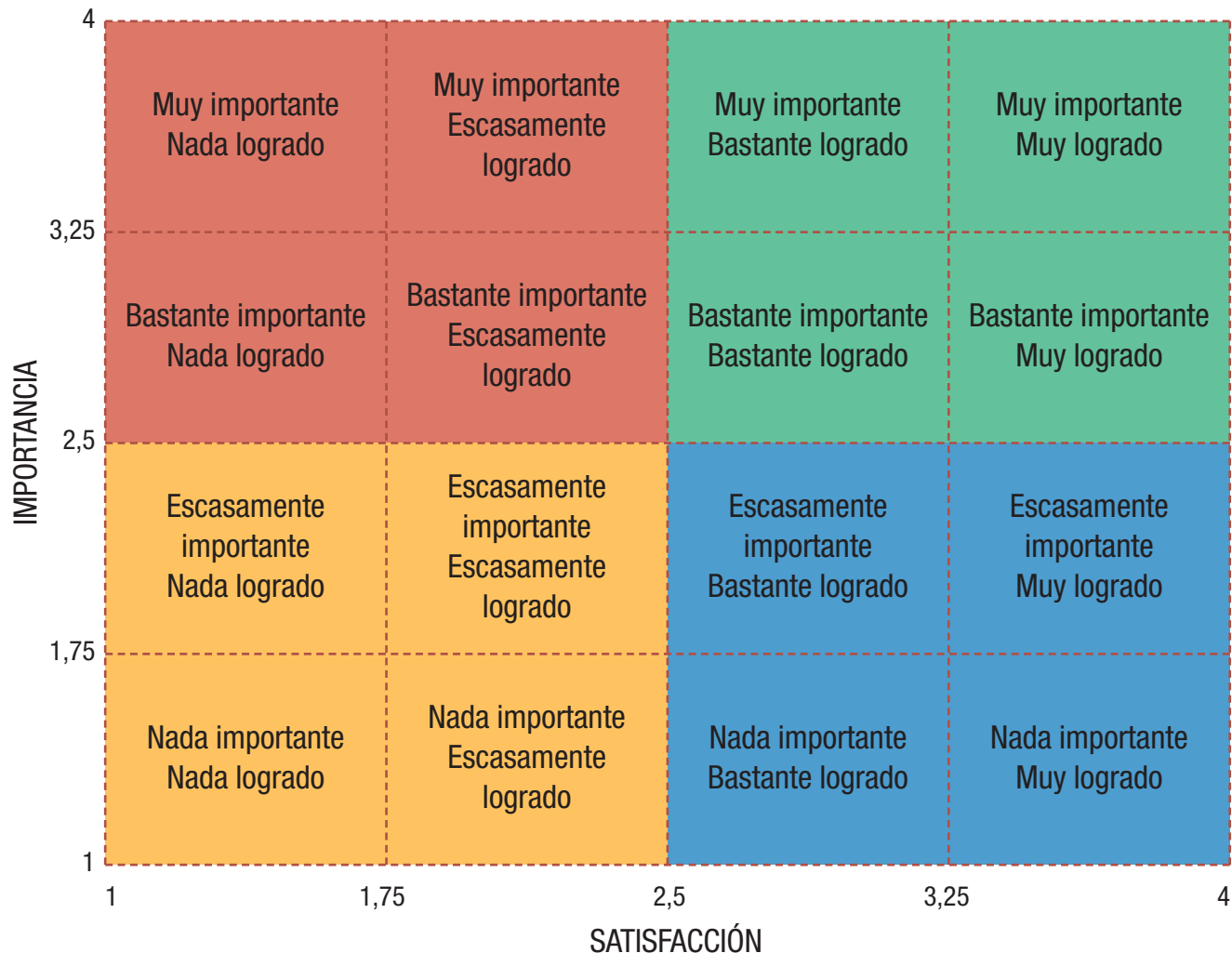
Ejemplo de la cabecera del cuestionario.

4. Validación del cuestionario por los miembros del equipo directivo.
5. Despliegue del instrumento.
6. Elaboración del informe

¹ Una vez recogida la información de los dos grupos de discusión, se procedió al análisis y clasificación de los datos, trasladándose finalmente al cuestionario de satisfacción.

Análisis de los datos sobre satisfacción

Para facilitar la interpretación y la posterior toma de decisiones, se presentaron los datos obtenidos y explotados estadísticamente sobre una matriz que incorpora en sus ejes las dos variables tratadas en el estudio: la percepción del nivel de logro y del nivel importancia, para cada una de las propuestas formuladas, que si bien constituyen dos medidas independientes, orientan la toma de decisiones, y pueden ser analizadas en cuanto a la relación que se establece entre ambas.



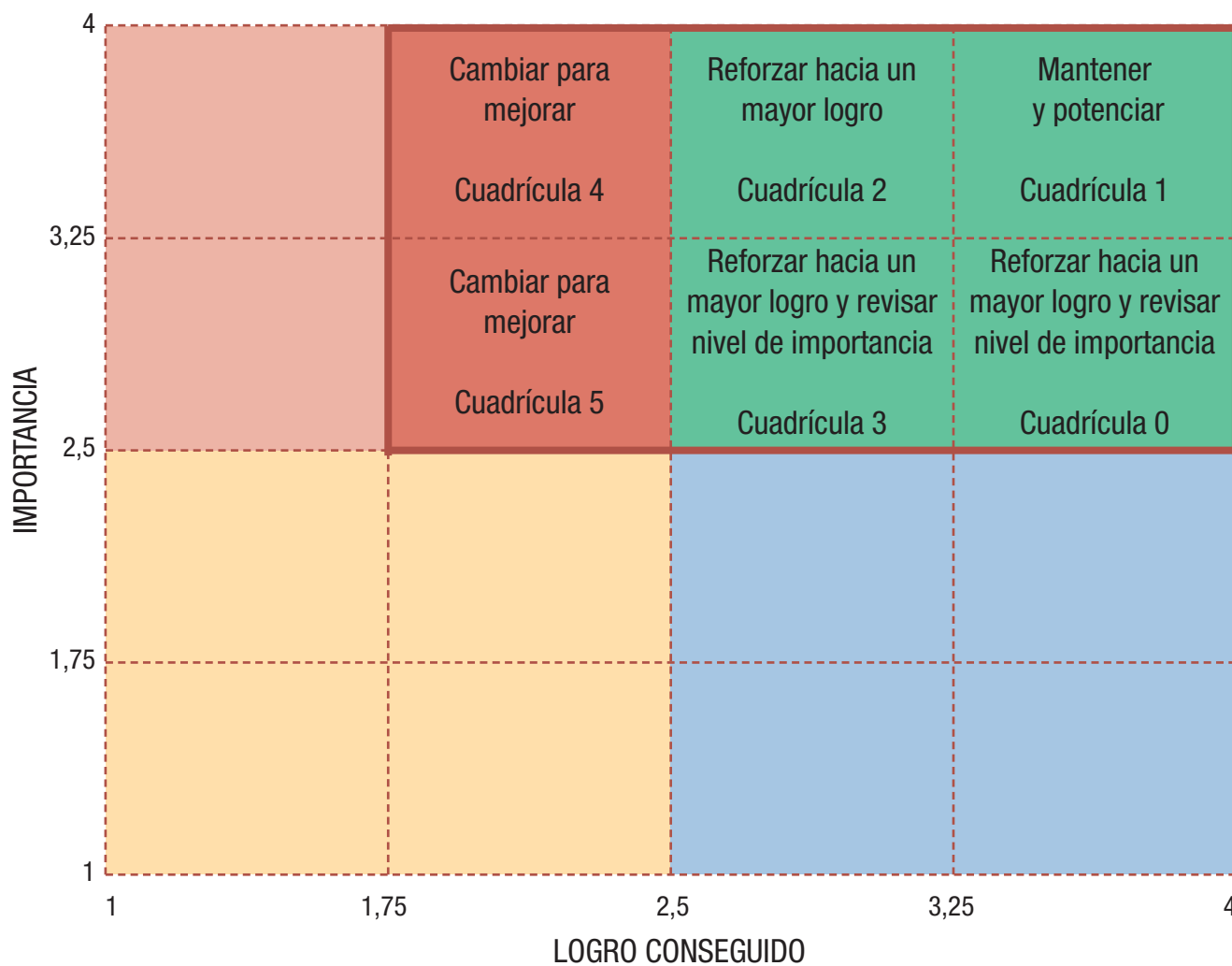
En esta matriz se recogen los valores numéricos posibles de las puntuaciones medias obtenidas con las que hemos procedido al resumen de los datos en el análisis. Los valores numéricos se sitúan entre 1 (valor más alto) y 4 (valor más bajo)³. La media de estos valores se sitúa en el valor 2,5, considerado como el umbral a partir del cual poder centrar nuestra atención. Desde este valor hacia la izquierda, en el extremo superior, se sitúan en el cuadrante superior izquierdo los valores de más alto riesgo, que mostrarían las pro-

³ Es fundamental tener en cuenta para la interpretación de los datos que al estar los valores ordenados de 1 (valor más negativo) a 4 (valor más positivo), el estudio de medias ofrecerá valores bajos, (2,5, a 1) para mostrar resultados poco favorables a las dimensiones analizadas de logro/importancia –propuestas escasamente o nada conseguidas, y poco o nada importantes–. Y valores altos, (2,5 a 4) para mostrar resultados favorables –propuestas muy conseguidas y bastante conseguidas o muy importantes y bastante importantes–.

puestas con puntuaciones altas en importancia y poco logradas. Del valor de la media de las puntuaciones hacia la derecha, cuadrante superior derecha, se sitúan los valores más favorables al objeto de estudio, mostrando propuestas que se consideran altas en importancia y logradas.

El extremo inferior de la matriz, cuadrantes inferiores derecha e izquierda, tiene menor interés para el estudio, al situarse en ellos las propuestas que, bien se perciben poco importantes y poco logradas, o bien muestran un alto nivel de logro cuando no se les concede apenas importancia.

Los resultados obtenidos en cada uno de los centros son diferentes entre ellos, pero variando sólo el tipo y el número de propuestas que se ubican en cada uno de los cuadrantes que aparecen a continuación. Es decir, ningún centro obtiene puntuaciones en otras cuadrículas que no sean las numeradas como 0, 1, 2, 3, 4 y 5, lo que varía es la cantidad y la clase de ítem que se ubica en cada una de ellas.



El trabajo de investigación tiene el propósito de conocer el grado de satisfacción del profesorado, pero nunca el de establecer comparaciones entre los centros participantes de la investigación. A modo de resumen, en los centros se obtiene niveles muy buenos de satisfacción, ya que en las cuadrículas correspondientes a valores negativos de logro aparecieron sólo las siguientes propuestas (de 41 en total), reiterando que no en todos los centros son las mismas:

- Recibo de los alumnos gratificaciones que me dan oxígeno para continuar.
- El grado de aprovechamiento de las reuniones de trabajo.
- El centro realiza actividades para que las familias se impliquen en el proceso de enseñanza-aprendizaje de sus hijos.
- En los equipos docentes se llegan a acuerdos que son, posteriormente, respetados y asumidos por todos.
- Los profesores saben cómo actuar ante los conflictos con los alumnos o sus familias, porque existen medidas acordadas por todos que permiten tomar decisiones oportunas.
- El mantenimiento y actualización de las instalaciones e infraestructura del centro es el adecuado.
- Existe una coordinación efectiva de área entre todas las etapas del centro.
- El equipo de orientación interviene adecuadamente en la marcha de las tutorías.
- En el centro se organizan actividades para mejorar las relaciones entre los profesores.

En definitiva, la utilización de este tipo de cuestionarios facilita la posterior toma de decisiones, sobre todo para mejorar las ubicadas en las cuadrículas de menor valor de satisfacción o logro y mayor de importancia y para reforzar y mantener las que han sido bien valoradas en satisfacción e importancia.

La elaboración de la Carta de Servicios

Carlos Arrieta Antón

Maestro y Licenciado en Filología Hispánica.

Jefe del Departamento de Lengua y Literatura en el IES Rosa Chacel, Madrid

La experiencia de colaborar como asesor externo en un Centro que, como el IES Francisco Tomás y Valiente, asume la tarea de explicitar sus compromisos con el entorno educativo en el que trabaja es muy gratificante. Si a ello se suma el hecho de que tanto el equipo directivo como los responsables del Proyecto de Calidad apuestan decididamente por ello, modelando una organización que facilite la intervención de todos los que tienen algo que decir en este campo, el resultado no puede ser nunca malo.

A esta situación inicial ventajosa, se unía otra definitiva: contar con un grupo de profesores concedores de los diferentes ámbitos de gestión del Centro, dispuestos a analizar, revisar y evaluar éstos y otros ámbitos desde todos los puntos de vista.

Durante el primer contacto con este grupo de profesores, tratamos de dibujar el itinerario por el que debía transitar la tarea. Tendría que pasar por estos previos:

- ✓ Haber identificado, descrito y establecido correctamente las prioridades que debía abordar el centro y haber asignado los recursos necesarios a estas (Autoevaluación)
- ✓ Unificar los criterios y orientar las actuaciones de todos en una misma línea (Plan de Actuación del Centro)
- ✓ Definir con precisión los objetivos que debe lograr cada estamento que interviene en los procesos que se han considerado críticos (Estrategia del Centro)
- ✓ Disponer de información para revisar la marcha de los planes u objetivos. Trabajar con datos, no con suposiciones. (Indicadores)

Desde el momento en el que inicié esta colaboración, fui consciente de que el elemento más valioso con el que el centro contaba era que partían de un análisis bastante realista de su labor organizativa y docente. A este análisis sólo había que dotarlo de cierta sistematicidad y tratar de recoger en una serie de indicadores cuantificables. Es decir, la mayoría de estos pasos estaban dados en un sentido amplio, aunque sin esa «crónica» explícita que siempre ayuda a cualquier organización a mejorar su funcionamiento.

Las sensaciones con las que habían trabajado se ajustaban casi perfectamente a la percepción que del funcionamiento del Centro obtenía cualquier observador externo. Por ello, el trabajo debía dirigirse a seleccionar aquellos *Indicadores de gestión* de procesos y a aquellos *Datos de resultados* que podríamos considerar relevantes para elaborar un diagnóstico global. Partiendo del trabajo realizado sobre este diagnóstico podríamos ya explicitar con más criterio los objetivos y los compromisos expresos que el centro asumiría en su Carta de Servicios.

No es fácil, y menos usual, disponer de forma organizada de indicadores útiles, por lo que la primera propuesta pasaba por su recogida.

Como principio de Gestión de Calidad, estos Indicadores sobre los que fijaríamos nuestra atención tendrían que ser:

- **Coherentes** con los objetivos que conforman el compromiso que vamos a adquirir
- **Relevantes** para la eficacia de los procesos que acometemos.
- **Factibles** tanto en su consecución como en las posibilidades de ser dimensionados de forma objetiva.

Buscábamos *Indicadores* que nos aportaran elementos de juicio sobre los que basar las actuaciones posteriores. Es decir:

Útiles	Deben generar decisiones
Simples	De cálculo inmediato, que exijan pocos recursos
Específicos	De alto grado de concreción
Medibles	Expresados en unidades verificables
Representativos	Reflejan lo que se pretende medir
Independientes	No debe existir correlación entre ellos
Positivos	Deben generar acción y no desánimo
Limitados	Ajustados al esfuerzo que el centro puede hacer
Fiables	Producen información cierta, analizada periódicamente

Disponiendo de una relación de acciones y datos más o menos cuantificables sería más sencillo calibrar el grado de consecución de los diferentes objetivos que el centro se propondría y, sin duda, unos debían aparecer en relación estrecha con los otros.

El Equipo de Calidad ya había determinado los ámbitos de la gestión y del funcionamiento del Centro en los que quería centrar su atención. Por ello, tratamos de proporcionar herramientas sencillas y claras para realizar ese proceso de identificación, dentro de la coherencia del funcionamiento real del centro, evitando el efecto de «deseabilidad» que todo análisis interno tiene.

La herramienta utilizada permitía que cada grupo formado dentro del Equipo de Calidad centrara su atención en una de las «grandes bolsas» que el centro había escogido como ámbitos relevantes de funcionamiento.

- Enseñanza-Aprendizaje
- Salud y Medio Ambiente
- Orientación-Tutoría
- Clima escolar (alumnos)
- Metodología
- Gestión Estratégica
- Participación

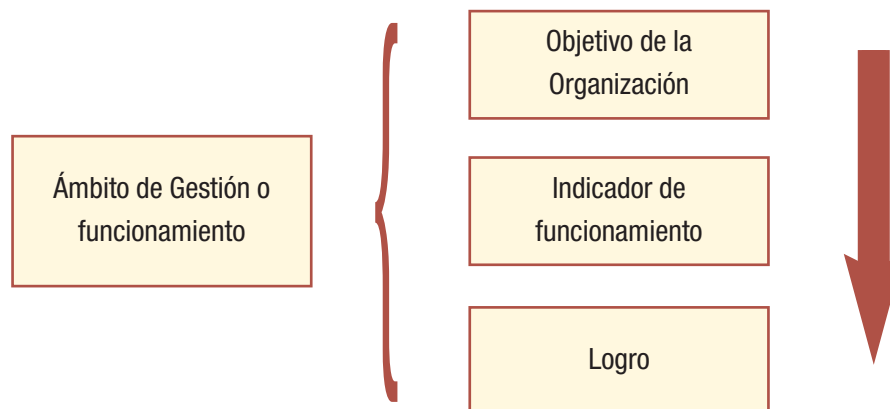
Algo sobre lo que los centros educativos no solemos reflexionar demasiado es la personalización de nuestros objetivos para cada período. De hecho, solemos formularlos de modo que serían compartibles por todos y cada uno de ellos: «Proporcionar una formación completa no sólo en contenidos sino en valores para una sociedad abierta y tolerante...» ¿Quién no firmaría eso? Por ello, era interesante explicitar qué objetivos particulares creíamos que el Centro debía plantearse en cada uno de estos ámbitos, objetivos que fueran propios de la organización y no tuvieran el carácter genérico de la tarea que realiza. En cierto modo, tratábamos de ponernos de acuerdo dónde focalizábamos nuestro esfuerzo.

Cada uno de estos «epígrafes» debían tener detrás una serie de actividades concretas del centro, cuya observación proporcionara una medida cuantificable. Es decir, detrás de estos títulos debía haber aspectos concretos de gestión o de funcionamiento cuya eficacia o cuyo rendimiento pudiera ser medible. Así, dentro del campo «Enseñanza-Aprendizaje» debíamos acordar en qué íbamos a fijarnos, rendimiento académico, aprovechamiento de recursos, grado de cumplimiento de programaciones, etc. por ejemplo. Ya sabíamos en qué teníamos que fijarnos para identificar esos indicadores relevantes que aportaran información para cada bloque.

Estos indicadores fueron enumerados, y clasificados teniendo en cuenta si el centro ya disponía de ellos o si debían ser trabajados, con el fin de ir creando la cultura del «Análisis de Tendencias».

El trabajo sobre los indicadores nos permitió tras algunas sesiones formular con una base objetiva y verificable lo que considerábamos los «logros» del centro en cada uno de los aspectos elegidos. Es decir, ponernos de nuevo de acuerdo en qué aspectos de nuestro trabajo estaban consolidados y podían ser elementos de identidad del Centro.

La lógica de esta fase es clara. Es necesario poner en relación las tres informaciones para decidir aquello que debíamos convertir en objeto de trabajo posterior:



Al analizar el balance del trabajo que cada equipo realizó sobre su ámbito concreto, se evidenció el grado de coincidencia de todos ellos en torno a determinados objetivos, con diferentes indicadores y no necesariamente los mismos logros, que serían los relevantes para la organización y que formaban parte del espíritu y de la forma de trabajar del instituto. Además, conocíamos el grado de consecución y de consolidación de cada uno de ellos; es decir, los que verdaderamente constituían su perfil, tanto en términos de realidad como de potencialidad.

Estos datos fueron vinculados con las áreas de los criterios EFQM con las que tenían relación, tanto los agentes como los resultados, que ya eran conocidos por los profesores.

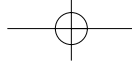
El último paso debía concretar qué y cómo debía aparecer explicitado en el documento final objetivo del trabajo, la «Carta de Servicios».

Para que la selección fuera real y verdaderamente representativa del trabajo que se realizaba en el centro, se procedió a un análisis minucioso de cada uno de estos objetivos, con el fin de poder transformarlos en *compromisos* firmes que el centro podía formalizar. Cada uno de ellos se trabajó con esta plantilla, dirigida a evitar que quedaran elementos sin verificar o sin contemplar:

Ámbito o proceso:		
Objetivo del centro en relación con este Ámbito o proceso		
Indicadores que lo verifican:	Disponemos de ellos: •	No disponemos de ellos: •
Logros del centro en este ámbito o proceso (servicios que presta)	• •	
Propuesta de formulación de compromiso		
Indicadores seleccionados que lo avalan	• •	
Criterio/s EFQM con el/los que mantiene/n relación		

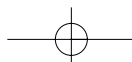
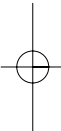
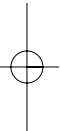
Finalmente, fueron seleccionados aquellos objetivos del centro que podían considerarse «compromisos» firmes con el entorno en el que desarrolla su labor, que estaban avalados por logros consolidados, puestos en relación con aquellos criterios EFQM que deben ser referencia para el análisis del funcionamiento de cualquier organización. Lo que quedaba dentro de las casillas sombreadas constituía la fotografía real del centro.

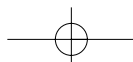
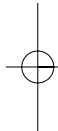
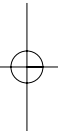
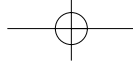
La conclusión del trabajo es fácil de extraer, todos tenemos una imagen más o menos acertada de cuáles son los aspectos sólidos de nuestro centro y cuáles aquellos en los que deberían centrarse las acciones de mejora. Estas imágenes no dejan de ser fruto de una experiencia personal y, por tanto sujeta a variacio-














nes subjetivas. Son importantes, pero sólo serán útiles si podemos objetivarlas, verificarlas. Objetivar estas impresiones no es posible si no se aborda mediante un proceso compartido con el máximo de personas implicadas en los procesos, con una metodología de análisis minuciosa y secuenciada.

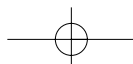
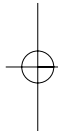
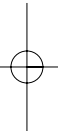
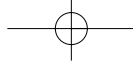
Y este, precisamente, ha sido el atrevido viaje que ha realizado el equipo de profesores del IES Tomás y Valiente. Convertir sensaciones en certezas compartidas y elevarlas al rango de compromiso, pero no un compromiso abstracto o general, sino respaldado con argumentos que lo dotan de solidez y solvencia.





Bibliografía

-  MEC: «El modelo Europeo de Gestión de Calidad», Madrid, diciembre 1977.
-  MEC: «Prácticas de buena gestión en centros educativos I, II y III, Madrid, 2000.
-  MEC: «Modelo Europeo de Excelencia». Adaptación a los centros educativos del Modelo para la Gestión de la Calidad, Madrid, 2001.
-  DRUMMOND, Helga: *¿Qué es hoy la Calidad Total?* Bilbao, Ed. Deusto. 1995.
-  HUNTER, Eduard: *La paradoja del liderazgo*, Editorial Prima Lifestyles, 1999.
-  GARCÍA, J.: *¿Problemas? Resuélvalas en equipo*. Madrid, Fundación Confemetal, 2003.
-  C.C.: *Proyectos de Mejora de la Calidad en la Comunidad de Madrid*, 2000.
-  EFQM-ADMINISTRACIÓN. «En busca de la excelencia al servicio del ciudadano de la Comunidad de Madrid». Martín Castilla, J. I. Madrid, Dirección General de Calidad en los Servicios y Atención al ciudadano. 2007.
-  Instituto superior de Formación del Profesorado. Ministerio de Educación y Ciencia: *Gestión de la Calidad en la organización y dirección de centros escolares*. Madrid, Ed. Secretaría General Técnica. 2005.
-  COMUNIDAD DE MADRID y MARTÍN CASTILLA, JUAN IGNACIO: «En busca de la excelencia: el modelo EFQM de excelencia en la Administración de la Comunidad de Madrid» Dirección General de Calidad de los Servicios y Atención al Ciudadano. Madrid, 2002.
-  JUNTA DE CASTILLA Y LEÓN. CONSEJERÍA DE PRESIDENCIA Y ADMINISTRACIÓN TERRITORIAL. «Trabajando con los procesos: guía para la gestión por procesos». Dirección General de Atención al Ciudadano y Modernización Administrativa. Valladolid, 2004.



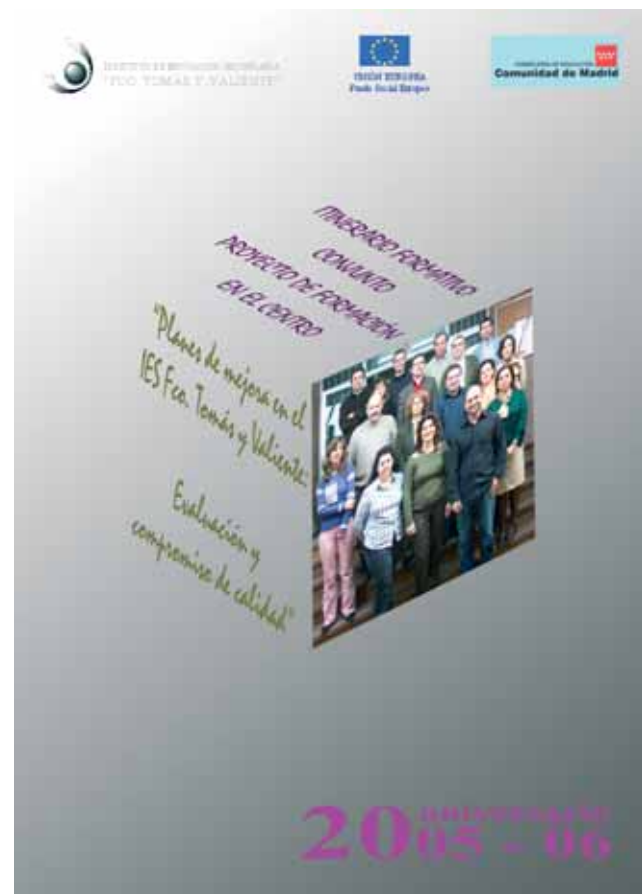
Agradecimientos

Siempre que se plantea escribir acerca de los agradecimientos te queda la duda de dejar a alguna persona o institución en el tintero; esperemos que no sea así.

A Don Héctor Casado, Director General de Calidad en los Servicios y Atención al Ciudadano de la Comunidad de Madrid, por habernos prologado la presente publicación.

A los miembros de la comunidad educativa, citados a continuación, que han participado directamente en la elaboración de documentos y otras actividades relacionadas con temas de Calidad:

Tomás Alonso Pérez
 Jaime Antón Pérez
 Jesús M^a Aparicio Bravo
 Rosario Castillo Ortega
 Paloma De la Fuente García-Soto
 M^a Pilar Domingo López
 Antonio García Burgos
 Diego García Campos
 Clara Garduño Abascal
 Ana Isabel Garrido Cabezón
 Juan González Santos
 Elena Guilarta Cantalapiedra
 M. Carmen Higuera de Paz
 Pilar Izquierdo Rocha
 Miryam López Andrés
 Luis Isidro Martínez Giménez
 Encarna Muñoz García
 Jesús Renes Ayala
 Jaime Rodríguez Cerezo
 Adolfo Saa Sárria
 Miguel Ángel Sáez Lozano



Vadillo Aguirre, Miguel Ángel
Villar Bernal, Margarita
Yustos Galindo, Jorge

A los ponentes y colaboradores en sesiones informativas de otras experiencias:

Ponentes

Don Manuel Álvarez (Formador del CRIF Acacias)

Don Juan Antón Rodríguez, Licenciado en Psicología por la U. C. M.

Don David Gil de Gómez Herrero, Inspector Jefe de la Dirección Provincial de Educación de Soria.

Don Juan Carlos Pérez Pérez. Inspector de la Dirección Provincial de Educación de Soria.

Doña Carmen Agudo García, Coordinadora de Formación de la Facultad de Ciencias Humanas y Sociales de la Universidad Pontificia de Comillas.

Don Juan José Reina López, Inspector de la Dirección Provincial de Educación de Madrid-Área Territorial Norte.

Don Carlos Arrieta Antón, profesor del IES Rosa Chacel de Colmenar Viejo de Madrid

Colaboradores

Don Carlos Romero Aires. Director del IES Marqués de Suances

Don Severiano Montero Barrado y Don Félix Peñalver, miembros del IES Joaquín Rodrigo

Al CAP de Hortaleza-Barajas, fundamentalmente a nuestro asesor de referencia Don Juan Santos Yañez y su Director Don Agustín Prieto Hernández, por todo su apoyo a lo largo de estos años.

A la Subdirección General de Formación Profesional de la Comunidad de Madrid, que con su apoyo económico nos ha facilitado la difusión de nuestra experiencia.

A la Inspección Educativa, por su comprensión en los horarios para contribuir a nuestra formación.

A la Dirección General de Calidad de los Servicios y Atención al ciudadano por su apoyo, colaboración y comprensión.

A todo el personal, en general, que ha contribuido al desarrollo e implantación de los diferentes documentos y actividades.



Cartel ganador del concurso en nuestro XX ANIVERSARIO (Curso 2005-2006)
Autora: Bianka Rumenova Dimitrova (alumna de Gestión Administrativa)

