

**MEMORIA  
PARA LA EVALUACIÓN EXTERNA  
EFQM - 2007**

**La Salle  
El Pilar**



<b>ÍNDICE</b>	<b>0</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>01</b>
<b>CRITERIO 1. <i>LIDERAZGO</i></b>	<b>1-12</b>
<b>CRITERIO 2. <i>POLÍTICA Y ESTRATEGIA</i></b>	<b>13-20</b>
<b>CRITERIO 3. <i>PERSONAS</i></b>	<b>21-29</b>
<b>CRITERIO 4. <i>ALIANZAS Y RECURSOS</i></b>	<b>30-37</b>
<b>CRITERIO 5. <i>PROCESOS</i></b>	<b>38-46</b>
<b>CRITERIO 6. <i>RESULTADOS EN LOS CLIENTES</i></b>	<b>47-57</b>
<b>CRITERIO 7. <i>RESULTADOS EN LAS PERSONAS</i></b>	<b>58-65</b>
<b>CRITERIO 8. <i>RESULTADOS EN LA SOCIEDAD</i></b>	<b>66-69</b>
<b>CRITERIO 9. <i>RESULTADOS CLAVE</i></b>	<b>70-75</b>
<b>GLOSARIO</b>	

## INTRODUCCIÓN

El Centro Privado Concertado La Salle-El Pilar (LSEP) se encuentra situado en la localidad Riojana de Alfaro, a 72 km de Logroño

Surge de la integración en 1986, de dos Centros: Ntra. Sra. del Carmen, masculino, cuyos titulares eran los Hermanos de las Escuelas Cristianas que lo habían iniciado en 1913 y "Santiago y Santa Isabel", femenino, cuyas titulares eran las Hermanas Misioneras del Pilar. Pasando a ser una Cotitularidad. Los dos Centros de EGB, con ocho aulas cada uno constituyen el actual de Infantil, Primaria y Secundaria de una línea con catorce clases concertadas, 328 alumnos y 25 profesores, 19 de ellos a jornada completa.

La localidad de Alfaro cuenta con 9.500 habitantes, con cinco Centros educativos, dos Concertados, dos Públicos y una guardería. Los Concertados ambos somos de una línea. En los públicos está el de infantil y Primaria con dos líneas y el Instituto con ESO y Bachillerato, con tres líneas. Los nacimientos durante estos años han oscilado entre los 75 y los 100 niños

Somos el centro pionero en La Rioja en la Integración de ACNEES, y aunque hoy casi todos los centros de La Rioja acogen a alguno seguimos siendo un referente tanto por la especialización del profesorado como por el nº de alumnos con esta característica.

Alumnos Con Necesidades Educativas Especiales				
02-03	03-04	04-05	05-06	06-07
13,0	12,0	13,0	13,0	14,0

Alfaro, al igual que la realidad nacional, y en la Rioja en particular por su estructura económica, ha recibido una gran afluencia de inmigrantes en los últimos años. Este movimiento también se ha hecho realidad en nuestro centro. La dinámica de integración y convivencial es buena en nuestro Centro, ya que la mayoría de alumnos inmigrantes están en los cursos de Infantil y los primeros de Primaria.

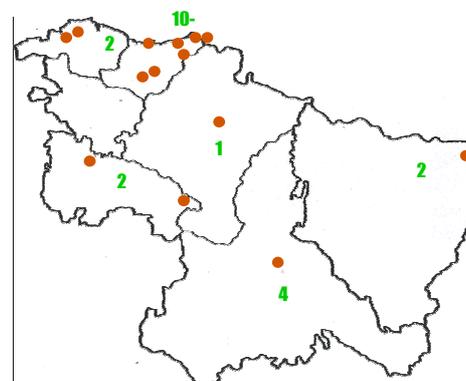
% De inmigrantes				
02-03	03-04	04-05	05-06	06-07
1,9%	3,5%	3,8%	5,2%	5,2%

Pertecemos a la **Red de Centros La Salle Bilbao**, constituida por 20 centros del País Vasco, La Rioja, Navarra y Aragón. El gobierno de La Red corresponde a la **Entidad Titular La Salle** bajo la responsabilidad del Visitador Titular junto a sus dos Auxiliares de Educación y Pastoral, asesorados por el Consejo de la AMEL, el CMEL ( Consejo para la Misión Educativa Lasaliana)



### Distrito de Bilbao

Bilbao
Sestao
Eibar
Beasain
Zumárraga
Andoain
Zarautz
Donostia
Irún
Huarte
Alfaro
San Asensio
Zaragoza
Benasque



El Centro está emplazado en dos sedes: Plaza San Francisco, que alberga a los tres cursos de Infantil y Plaza Bretón con la Primaria, Secundaria y las dependencias de Servicios.

### NUESTROS SERVICIOS

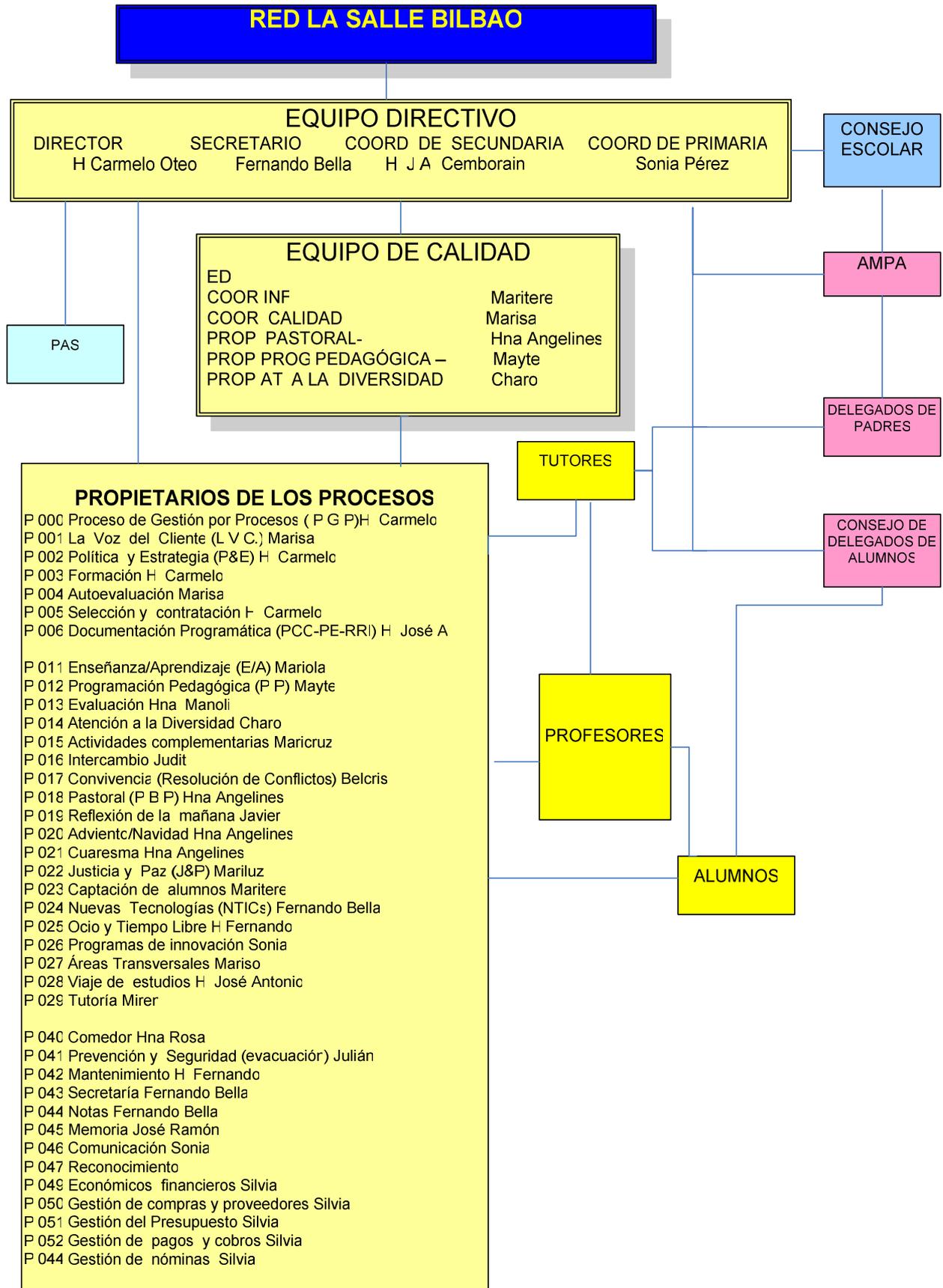
Educativos	Aulas específicas de:
Educación Infantil.	Plástica
Educación Primaria	Informática
Educación Secundaria	Biblioteca
<b>Orientación</b>	Tecnología
Primaria y Secundaria	Laboratorio
Pedagogía Terapéutica	Audiovisuales
<b>Actividades extraescolares</b>	<b>Otros</b>
Inglés	Comedor
Informática	Guardería de mañana
Mecanografía	Escuela de verano
Gimnasia rítmica	Piscina (verano)
Grupo de T.L. AJA-SALPI	Escuela de Padres
Deportes: fútbol,	Radio
baloncesto voley	

### NUUESTRO CAMINO EN LA EXCELENCIA

CURSO	HITOS EN LSEP
1999/ 2000	<ul style="list-style-type: none"> <li>Primera formación en el modelo E.F.Q.M</li> <li>Establecimiento de la Misión, Visión, Valores y Estrategias.</li> <li>Elaboración del primer borrador del Plan estratégico: Plan Anual, objetivos y líneas estratégicas</li> </ul>
2000/ 2001	<ul style="list-style-type: none"> <li>Establecimiento de indicadores de resultados e instrumentos de medida: indicadores críticos, ponderación de indicadores parciales.</li> <li>Elaboración y validación de la 1ª encuesta a alumnos</li> </ul>
2001/ 2002	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificación de los Macro-procesos y Procesos Clave del Centro</li> <li>Identificación de los Clientes</li> <li>Elaboración del primer proceso: resolución de conflictos.</li> </ul>

## INTRODUCCIÓN

2002/ 2003	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1ª Formación de todo el Claustro en E.F.Q.M</li> <li>• Primer mapa de procesos del Centro</li> <li>• Sistematización de las encuestas de: padres, profesores, y PAS</li> <li>• Elaboración y puesta en marcha del Plan estratégico</li> <li>• Nuevo Equipo Directivo</li> </ul>	2006/ 2007	<p>de la EFQM. Jornadas de Calidad en la Rioja, jornadas de EDs de Centros La Salle</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación de la M,V y V a todas las personas</li> <li>• Benchmarking: II Seminario sobre prácticas de Autoevaluación según el modelo de la Excelencia de la EFQM. III Jornadas de Calidad en la Rioja. III Jornadas de EDs de Centros La Salle</li> <li>• Nuevo Equipo Directivo</li> <li>• Elaboración de la Memoria de Calidad</li> </ul>
2003/ 2004	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructuración de 4 procesos y documentación de otros 5.</li> <li>• Primera autoevaluación.(Cuestionario)</li> </ul>		
2004/ 2005	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Segunda autoevaluación</li> <li>• Benchmarking: I Jornadas de Calidad en la Educación – Gobierno de La Rioja, Panel de buenas prácticas centros La Salle</li> <li>• Ajustes en los primeros procesos</li> </ul>		
2005/ 2006	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión y reelaboración de Misión, Visión y Valores</li> <li>• Elaboración del 2º Plan Estratégico</li> <li>• Revisión y reelaboración del Mapa de Procesos</li> <li>• Benchmarking: I Seminario sobre prácticas de Autoevaluación según el modelo de la Excelencia</li> </ul>		



# CRITERIO 1

# LIDERAZGO



**1.a. Los líderes desarrollan la Misión, Visión, Valores y Principios éticos y actúan como modelo de referencia de una cultura de la excelencia.**

En La Salle–El Pilar, consideramos **líderes** a todas aquellas personas que tienen a su cargo equipos, con ejercicio de responsabilidad sobre los mismos, con el objetivo de impulsar y facilitar la consecución de nuestra visión, actuando como referencia en los valores. Las personas que llevan a cabo el liderazgo son las que nos aseguran una dirección clara,

creando una visión de futuro y estrategias para realizarla. En este proceso motivan a los demás para lograrlo, superando las dificultades y adaptándose a los cambios. Por eso, en nuestro centro, además de los miembros del E.D., actúan en clave de liderazgo todas las personas que tienen un ámbito de responsabilidad: coordinadores, propietarios de Procesos, etc. (Fig.1.a.11).En la fig.1.a.1 podemos ver los niveles en que en estos momentos está definido el liderazgo en el Colegio La Salle- El Pilar: Equipo Directivo (E.D), Equipo de Calidad (E.C),Coordinadores y Responsables de proceso.

<b>1.- Equipo Directivo</b>	Carmelo Oteo Novoa Sonia Pérez José Antonio Cemborain Fernando Bella	Director Titular Coordinadora de E.Primaria Coordinador de E.S.O. Secretario
<b>2.- Equipo de Calidad</b>	E.D + Coordinadores + Responsable Enseñanza-Aprendizaje.	
<b>3.-Coordinadores</b>	M <sup>a</sup> Teresa Martínez M <sup>a</sup> Rosario Pérez Hna. Angelines Vea M <sup>a</sup> Teresa Fernández M <sup>a</sup> Luisa Revilla	Coordinadora de E.Infantil Coordinadora de Orientación. Coordinadora de Pastoral P.Programación Pedagógica Coordinadora de Calidad.
<b>4.- Responsables de proceso.</b>	23 personas	88 % del claustro.

Fig. 1.a.1. Niveles de liderazgo.

A la situación actual se ha llegado a través de diferentes cambios en la forma de gestión del centro que ha supuesto una nueva configuración. Anteriormente, el liderazgo se ceñía a las funciones que las personas desempeñaban en función de su cargo; ahora, y tras un profundo cambio (ver 1.e) hacia una gestión por procesos (ver c.5) abordada mediante el desarrollo de nuestros sucesivos Planes Estratégicos (ver c.2) hemos llegado a una definición de liderazgo, y de quiénes son los líderes mucho más acorde a nuestro sistema de gestión (ver

1.b). Para el desarrollo de nuestra política y estrategia, en el curso 1999-2000 definimos nuestra misión, visión y valores (MVV), que fue reformulada y actualizada en sucesivas revisiones en función de nuestro avance en la gestión y de las nuevas exigencias del centro. En las figuras 1.a.3, 1.a.4 y 1.a.5 se puede observar su definición actual, para lo cual seguimos el siguiente esquema:

Desarrollo de la Misión, Visión y Valores del Centro.			
Curso	Actividad	Líderes	
1999/00	- Definición - Guión para establecerlo en nuestro Centro. - Elaboración de lo mismo y glosario de términos. - Creación de un grupo de contraste.(C.C.P.) - Ajuste de las definiciones anteriores con las aportaciones del grupo de contraste.	- Establecimiento de los Planes estratégicos acordes con la Misión, Visión y Valores.(metodología) - Comunicación a todas las personas.	E.D. E.Calidad
2003/04	- Primera revisión de Misión, Visión y Valores. - Primera autoevaluación.(Cuestionario)	- Establecimiento de un nuevo Plan estratégico acorde con la Misión, Visión y Valores. - Comunicación a todas las personas.	E.Calidad
2005/06	- Redefinición de Misión, Visión y Valores. - Creación de grupo de contraste y ajuste de las definiciones.	- Comunicación a todas las personas. - Establecimiento de un nuevo Plan estratégico acorde con la Misión, Visión y Valores.	E.Calidad

Fig.1.a.2. Desarrollo de la Misión, Visión y valores.

En el curso 1.999/2000 quedó definida la Misión, Visión, Valores y Estrategias de nuestro Centro por el equipo de Calidad, asesorado por los miembros del E.D. de Ursulinas de Vitoria; se elaboró también el Glosario de términos para no dar lugar a interpretaciones; trabajamos las definiciones con un grupo de contraste que fue la Comisión de Coordinación pedagógica y, una vez ajustadas, se dieron a conocer al Claustro. En el curso 2003/04, asesorados por el Director de La Salle - Zumárraga, efectuamos la primera revisión, que fue más bien de terminología y aclaraciones. En el curso 2005/06,

contando con el apoyo de una consultora externa, y con motivo de la elaboración del nuevo Plan Estratégico (ver 2.c), procedimos a revisar la finalidad o razón de ser de nuestro colegio, fue consensuada, en varias sesiones, con la Comisión de Coordinación Pedagógica (compuesta por el E.D, Coordinadora de Orientación, Pastoral y propietarios de los procesos de Enseñanza-Aprendizaje y Programación Pedagógica) y definimos la que hoy es nuestra misión, visión y valores:

**MISIÓN:** Somos un centro educativo cristiano, concertado perteneciente a la Red La salle, abierto a todos e insertado en el pueblo de Alfaro, con una larga trayectoria de influencia generacional.  
A través de nuestra escuela inclusiva educamos en valores y con rigor intelectual, desarrollando las capacidades y funciones cognitivas de nuestros niños y jóvenes de 3 a 16 años (infantil, primaria y ESO).  
Nuestra gestión se basa en una atención personalizada a alumnos y familias, con un profesorado organizado mediante equipos de trabajo y en continua formación.

Fig. 1.a.3.MISIÓN

**VISIÓN:** Pretendemos ser una escuela inclusiva reconocida por su proyecto cristiano, con una propuesta clara de educación en valores para llegar a formar con rigor intelectual personas autónomas, responsables y solidarias, capaces de integrarse en la sociedad y transformarla.  
Ser referentes en la aplicación de programas de innovación La Salle, que potencien al máximo el desarrollo de las capacidades de nuestros alumnos.  
Ser reconocidos por nuestro compromiso con la Excelencia en la gestión, contando con un equipo educativo comprometido con el cambio y abierto al futuro, donde las familias se integren y participen en el Proyecto Educativo del Centro.

Fig. 1.a.4. VISIÓN

## LIDERAZGO

### VALORES:

#### UN PROYECTO DE TODOS Y PARA TODOS

- 1-El trabajo en equipo como condición para mantener una línea educativa coherente.
- 2-Orientación al cambio con apoyo de la formación continua del profesorado.
- 3-Apertura al entorno social.
- 4-Participación y responsabilidad de todas las personas en el Proyecto Educativo del Centro.

#### QUE CONTEMPLA AL ALUMNO COMO PERSONA EN SU TOTALIDAD

- 5-Orientación al alumno dinamizando la tutoría individual y grupal como estilo propio.
- 6-Orientación al logro en los resultados con nuestros alumnos basada en la Innovación Pedagógica, como fuerza impulsora del desarrollo de las capacidades.

7-El respeto, la solidaridad y la responsabilidad como valores fundamentales en nuestra vida.

8-Una visión cristiana del hombre y del mundo como fuerza transformadora de la sociedad.

#### QUE BASA SU FUNCIONAMIENTO EN UNA MEJORA CONTINUA

- 9-El compromiso con la Excelencia como Sistema de Gestión.

Fig. 1.a.5 VALORES

Siempre hemos considerado muy importante que la definición de Misión, Visión y Valores sean conocidos por todas las personas que componemos la Comunidad Educativa, ya que su conocimiento imprime orgullo de pertenencia, da sentido al esfuerzo por el trabajo bien hecho y nos transmite proximidad, cohesión y confianza. Para ello los líderes han realizado las siguientes actuaciones:(Fig. 1.a.6)

	99-00	03-04	05-06	06-07
	Mayo.	Abril	Junio	
<b>Claustro</b>	Docume. PWP	Proye PWP.	Docum/ proyec	
<b>Padres</b>		Mayo	Junio (AMPA)	Septiembre (Pwp)
<b>Instituciones</b>		Mayo	Junio Docum	

Fig. 1.a.6. Actuaciones de los líderes.

### Actuación de los líderes como modelo de referencia:

En el curso 2002/03 se produce un cambio en la dirección del Centro. El nuevo director retoma la implantación de la Calidad, y la difunde entre el claustro. Para ello se crea un nuevo E.D. y un nuevo Equipo de Calidad.1 -Se implanta un nuevo sistema de financiación para la formación de todo el Claustro, a través del CPR, y de la Institución a través de alianzas con otros centros, como La Salle de Zumárraga, cuyo director se convierte en el primer formador del Claustro en su totalidad, a través de la Fundación Tripartita. 2-Es el E.D. quien lidera todos los procesos del Centro, con sus reuniones semanales de dos horas y este papel lo acaba de asumir un nuevo equipo directivo en este curso.3 -Una vez al mes, se reúne el equipo de Calidad formado por el E.D. más los responsables de Pastoral, E. Infantil, Orientación, Enseñanza-Aprendizaje y Calidad. 4-Ambos equipos son liderados por el Director del Centro. Corresponde a los demás miembros liderar, cada uno en su ámbito, en las reuniones con los miembros de sus respectivos equipos. 5-Además todos los responsables de proceso, actúan en clave de liderazgo, que en nuestro colegio supone gestionar el mismo de acuerdo al Proceso de Gestión por Procesos y una vez aprobado por el E.D. 6-El Equipo Directivo trata de favorecer el cambio de cultura y actitud de la Organización y de todos los miembros hacia la Excelencia con el fin de lograr que la mejora continua se convierta en una habilidad adquirida y aplicada; esto se hace a través de la formación en Modelo EFQM y Gestión por Procesos, tal y como se muestra en la fig. 1.a.7.

Año	Formador	Ámbito	Horas /persona
1999/00	E.D. Ursulinas (Vitoria)	E.C. tres personas .	25
2000/01	E.D. Ursulinas (Vitoria)	E.C. tres personas	25
2002/03	Qualitas (Zaragoza)	E.C. y otros. 14 personas	12
2002/03	E.D (La Salle Zumárraga)	Claustro.	8
2003/04	E.D (La Salle Zumárraga)	E.C. y Claustro 1ª Autoevaluación.	40

2004/05	Consultoría Externa	E.C. 2ª Autoevaluación	20
2004/05	Consultoría Externa	Claustro.	40
2004/05	I Jornadas de Calidad en la Educación – Gobierno de La Rioja	Dos miembros del E.Calidad.	8
2005/06	Consultoría Externa	E. Calidad y claustro	20
2005/06	II Jornadas de Calidad en la Educación – Gobierno de La Rioja	Tres miembros del E.Calidad	8
2005/06	I Seminario sobre prácticas de Autoevaluación según el modelo de la Excelencia de la EFQM	Dos miembros del E.Calidad	8
2006/07	Consultoría Externa	Claustro y E. calidad	20
2006/07	Consultoría Externa	Equipo de Calidad	20
2006/07	II Seminario sobre prácticas de Autoevaluación según el modelo de la Excelencia de la EFQM	Dos miembros del E.Calidad	8

Fig.1.a.7. Formación en modelo y Gestión por procesos.

Los líderes se implican activamente en actividades de mejora responsabilizándose de cada una de las líneas de gestión en que segmentamos el Centro, gestionando y liderando procesos o formando parte de Equipos de mejora, en la formación en habilidades directivas. A modo de ejemplo, durante los últimos años se han implicado en:(ver la fig1.a.8.).

Líneas de Gestión	Procesos	Equipos de Mejora	Formación
G. del Centro. G. educativa. G. del personal. G. de recursos. G. de servicios y relaciones con el entorno.	-P.G.P. -Selección y contratación. -Formación. -Política y estrategia. -Documentación Programática -NTICs. -Comunicación	-Protocolo de Atención a la diversidad. -Protocolo de Fidelización-exalumnos. -Protocolo de comunicación. -Reelaboración de encuestas. -Reelaboración del mapa de Procesos. -Relaboración de Misión Visión y Valores	-Illendi -Gestión del tiempo -Trabajo en equipo -Toma de decisiones - Autoevaluación -Animación de equipos -Resolución de conflictos - Herramientas de gestión: DAFO, ISHIKAWA, SIX&SIX..

Fig.1.a.8. Implicación de los líderes.

El Equipo Directivo, en función de la Planificación Estratégica y política del centro, delega responsabilidades en personas, formándolas y capacitándolas para que asuman el liderazgo de los procesos o en el ámbito que les corresponda.

## LIDERAZGO

A modo de ejemplo:

1-Al documentar y comenzar a gestionar el PGP, se establece el calendario de implantación de los procesos asignando a cada uno su propietario. En la actualidad cada uno de los Procesos establecidos en el mapa, tiene su propietario

2 -En los cursos 2003/05 a varias personas se las formó en habilidades directivas para que posteriormente asuman la responsabilidad de los procesos de: Orientación, tutoría y atención a la diversidad. Programación Pedagógica. Coordinación. E.D. 3-En Proyectos de Innovación Pedagógica se forman personas en: el Centro N<sup>o</sup> Señora del Rosario (Bilbao), con CREA, en liria (Valencia) con ULISES, y en (Zaragoza) con LECTURA EFICAZ, para formarse y adquirir la habilidad para implantarlos en el centro, realizando formación interna al resto del claustro. 4-Nuestro sistema de gestión se basa en que los equipos de proceso, con su responsable al frente, gestionan todas las actividades relacionadas con los mismos y anualmente miden la eficiencia y eficacia de los mismos, analiza estos resultados y proponen para su aprobación al E.D. las áreas de mejora a abordar.

### Revisión, aprendizaje y mejora.

Se revisa y mejora la eficacia de los comportamientos personales en el área de liderazgo principalmente a través de las encuestas donde conocemos el grado de satisfacción de las personas en el criterio de Liderazgo (fig.1.a.9). La media de satisfacción del profesorado ha sido de 7,28 y la tendencia ha sido positiva a lo largo de los últimos cursos. Analizando los resultados de las encuestas, así como las sugerencias o reclamaciones que hemos recibido y tratado en el E.D. y los indicadores del plan anual, se establecen las Áreas de Mejora, se priorizan y se incorporan al Plan anual siguiente, tal y como se expresa en el criterio 2 y en subcriterio 5.b.

Ítem Encuesta	Nº
Confianza en las decisiones del E.D.	16
Estrategias y Planes de futuro	17
Planificación y Gestión del Centro	18
Accesibilidad del E.D.	19
Conocimiento de mis posibilidades	20
Estimulación para acciones de mejora	21 y 22
Misión, Visión y Valores.( conoc.)	23
Objetivos y prioridades estratégicas	24
Planes anuales	25
Canalización de opiniones	26

Fig.1.a.9 .Ítem-Encuestas para el liderazgo.



Fig.1.a.11.Organigrama de Liderazgo.

Curso	Aprendizaje externo	Fuente
99-00	Misión, Visión, Valores, Estrategias Establecimiento de los Planes estratégicos acordes con la MVV	E.D URSULINAS DE VITORIA.
01-02	Establecimiento de indicadores de resultados e instrumentos de medida. Macro procesos y Procesos Clave del Centro y de sus clientes	E.Ds LA SALLE ARAGÓN Y LA RIOJA
02-03	Sistema de gestión estratégica	QUALITAS. EDs La Salle
03-04	I Jornadas de Calidad en la Educación.	Centros Soria, Valencia y Navarra
04-05	Lectura y análisis de memorias.	Diocesanas, Ursulinas, Tolosaldea, Gestio Escola.
05-06	II Jornadas de Calidad en la Educación. Panel de buenas prácticas	Centros de La Rioja Centros de La Salle de Aragón y La Rioja
06-07	III Jornadas de Calidad en la Educación. I Seminario sobre prácticas de Autoevaluación según el modelo de Excelencia de la EFQM	Centros de La Rioja Escuela Riojana de Administración Pública
06-07	I Seminario sobre prácticas de Autoevaluación según el modelo de Excelencia de la EFQM	Escuela Riojana de Administración Pública

Fig1.a.10.Aprendizaje externo en el área de liderazgo.

### 1.b. Los líderes se implican personalmente para garantizar el desarrollo, implantación y mejora continua del Sistema de Gestión de la Organización.

En el curso 1998/99 el E.D. tomó la decisión de participar en el programa formativo sobre el modelo EFQM que ofrecía el Servicio de Educación del Distrito de Bilbao para todos los Centros de La Salle, convencidos por el extraordinario potencial del modelo EFQM. A partir de ese momento, han sido muchas las acciones llevadas a cabo. En un principio, se comenzó con la formación de los líderes (ver fig.1.b.1), presentándose por el Director en el curso 2002/03 al Claustro el modelo de Excelencia, se pidió la adhesión individual, aprobándose el programa por la totalidad del profesorado.

FORMACIÓN EN EL MODELO E.F.Q.M.			
Curso	Formador	Repercusión en el Centro	Personas formadas
1999/2000	ED. COLEGIO URSULINAS	-Formación sobre el modelo EFQM y su aplicación a los Centros educativos. -Análisis del Centro y elaboración de la Misión, Visión, Valores, y Estrategias -Establecimiento de los Planes estratégicos acordes con la MVV	2 personas del ED y 1 persona del E.Calidad.
2000/2001	ED. COLEGIO URSULINAS	-Establecimiento de indicadores de resultados e instrumentos de medida. -Elaboración de ítems de la encuesta de satisfacción de alumnos. -Macroprocesos y Procesos Clave del Centro y de sus clientes. -Elaboración del proceso de Resolución de conflictos. -Aplicar la primera encuesta de satisfacción	1 personas del ED y 2 persona del E.Calidad.

2001/2002	E.D (Zumárraga)	- Formación al Claustro en el modelo EFQM.	RP y Claustro
		- Formación en Procesos. - Encuestas de satisfacción de padres, de profesores del PAS y revisión de la encuesta de satisfacción de alumnos.	E.D completo
2003/2004	E.D (Zumárraga) (C.P.R.)	- Formación teórica en el modelo EFQM.	ED y E.C nuevo 7 personas
		- Realización del primer cuestionario de autoevaluación. - Elaboración del nuevo Plan Estratégico. - Estructuración de Procesos.	ED completo
2004-2005	Consultoría Externa	-Formación del Claustro.	RP y Claustro
		- Autoevaluación. (Primera memoria)	E.Calidad
2005/2006	Consejería	I jornadas de calidad en la educación	2 miembros EC
		-Revisión y reelaboración de Misión, Visión y Valores -Elaboración del Plan Estratégico. -Revisión y reelaboración del Mapa de Procesos. -Reelaboración de las encuestas de satisfacción. Encuesta a entidades colaboradoras. - Evaluación de desempeño - Actualización de la Memoria.	ED
2006/2007	Consejería	-Procesos	RP y Claustro
		Il jornadas de calidad en la educación	2 miembros EC
2005/2006	Consultoría Externa	I Seminario sobre practicas de autoevaluación según el modelo EFQM	2 miembros EC
		Equipos de mejora: diseño, documentación y revisión de procesos	RP y Claustro
2006/2007	Mplus Consulting	Detección y abordamiento de las áreas de mejora	EC
		Revisión y redacción de la memoria	EC
2006/2007	Consejería	Il jornadas de calidad en la educación	2 miembros EC
		Il Seminario sobre practicas de autoevaluación según el modelo EFQM	2 miembros EC

Fig 1.b.1 Formación en el Modelo EFQM.

Se evaluaron las necesidades para la implantación y se ofrecieron los recursos y el apoyo necesario para formar a todo el personal, así se organizan los horarios de forma que todos los profesores dispusieran, simultáneamente, de dos horas semanales para trabajo en equipo, Procesos... (martes de 17:00 h a 19:00h), y el E.D disponga de una tarde semanal para sus funciones o actividades de formación. Además, la gestión por procesos ha ido evolucionando en la misma medida que la formación en gestión por parte de las personas del colegio, y así quedó plasmada en nuestro Plan Estratégico LE 1; E.2 "Realizar una Gestión por Procesos. Establecer un sistema de evaluación y revisión de los enfoques" y sus O.E.s referentes al avance y gestión de nuestro sistema de gestión (ver subcriterio 2.d). En este momento todo el personal (100% - ver subcriterio 7.b) del Centro está implicado en el Modelo EFQM de Excelencia,

habiendo llegado a esta situación a través de las siguientes fases:

- En el curso 2000/01 comenzamos a trabajar un Sistema de Gestión por Procesos que ha ido evolucionando según se muestra en la fig.1.b.2.
- El ED siempre ha tratado de potenciar las capacidades naturales de las personas y las apoya para que el trabajo sea un espacio para el crecimiento personal, para el aprendizaje y para que las personas se impliquen y participen en el proyecto. El establecimiento de la propiedad de procesos se hace teniendo en cuenta la formación realizada por las personas, los niveles que imparte o la implicación en el tema del Proceso. Es consensuado con ellos y se crean equipos flexibles, de forma que participan en la estructuración de otros, lo que permite tener una visión amplia de todos los Procesos del Centro. Este sistema nos ha facilitado la implantación del modelo y la adquisición de responsabilidades. Para ello se ha facilitado la formación en liderazgo de Procesos con la ayuda de una Consultora durante 30 horas en 2005, en la que participaron todos los responsables de los procesos.

EVOLUCIÓN DEL SISTEMA DE GESTION POR PROCESOS.			
Curso	Acción de los líderes	Cambio	Aprendizaje
00/ 01	Se ponderan las acciones del Centro (procesos) en relación con la M,V. y V y al impacto en nuestros clientes.	Inventario de Macroprocesos y Procesos Clave del Centro. Se estructura el proceso de resolución de conflictos. Se pasa la primera encuesta de satisfacción de alumnos.	ED. Ursulinas
02 / 03	Formación al Claustro en el modelo EFQM. Formación al E.D. en Procesos	Primer Mapa de Procesos del Centro. Selección de Procesos en los que se va a trabajar. Definiciones. Encuestas de satisfacción (2ª) de alumnos, (1ª) profesores, familias y P.A.S.	E.D (Zumárraga) C.P.R.
03 / 04	Formación en el modelo Realización del primer cuestionario de autoevaluación. E. Calidad. Gestión de indicadores de satisfacción. EC y RPR	Cambio en el modelo de estructuración de Procesos. Estructuración de La Voz del Cliente. Estructuración del Proceso de Gestión por Procesos. Inicio de estructuración de otros Procesos clave.	E.D (Zumárraga) C.P.R.
04 / 05	Formación del Claustro. 2ªAutoevaluación. (Primera memoria con el modelo) Gestión del P.G.P. Gestión de indicadores de resultados.	Estructuración de nuevos Procesos. Equipos de mejora. Control y Ajuste de Procesos existentes.	Consultoría Externa C.Autónoma

05 / 06	Revisión y reelaboración del Mapa de Procesos. Análisis de la memoria.	2º Mapa de procesos. Establecimiento de propietario a todos los procesos del Centro. Proceso de Política y Estrategia.	<b>Consultoría Externa C.Autónoma</b>
06 / 07	Mejora del Sistema de Procesos (L.E.1; E.2 del Plan Anual)	Análisis DAFO de los Procesos. (Equipos) Recoger y priorizar las A.M.s. Equipos de mejora de los Procesos. Documentar los previstos en el Plan Anual	<b>Autoevaluación</b>

**Fig.1.b.2.Evolución del Sistema de Gestión por Procesos.**

-Un gran hito en el avance de la gestión por procesos del centro se realizó en el curso 2002/03 donde se incorporó a los clientes en los procesos de mejora:

La primera reunión es con los representantes de los padres, durante un día completo (AMPA, Delegados de Padres, Consejo Escolar), y en ella se desgranaron con detalle los principios de Calidad que van a regir la gestión del centro.

Se dan los primeros pasos para constituir un equipo de mejora formado por padres e integrantes del E.D.

A lo largo del año hubo una reunión mensual donde se estudiaron las mejoras dirigidas a la participación de los padres y se analizan los resultados para planificar las acciones de mejora.

Fruto de este trabajo se realizaron las siguientes mejoras:

- Reorganización de la participación de los padres en el Centro.
- Creación de la nueva figura del Padre Delegado de curso con sus funciones.
- Reorientación de la participación en la gestión económica del Centro por parte de los padres.
- Creación de tres equipos de Padres, con la participación como facilitadores de miembros del E.D.
- Se realiza un análisis de todo el Centro a través del análisis DAFO, donde participan profesores, PAS, alumnos y padres.
- Se establecen cinco equipos de mejora para afrontar las áreas que se priorizaron en base a los resultados obtenidos en las encuestas de personal, participando en cada uno de estos equipos, integrantes del E.D que actúan como facilitadores. Se actuó sobre aspectos tales como la comunicación, la orientación, sugerencias etc, mejorándose la comunicación e información a través de la Intranet, actas de cada una de las reuniones, flujos de información vertical y horizontal, surgió la idea de puertas abiertas, jornadas de orientación...
- La capacitación de todo el personal en el modelo. A lo largo de dos cursos se realiza formación de 60 horas anuales, impartido por el director de La Salle Zumáraga, avalado y cofinanciado por el CPR de Calahorra. Estos cursos se realizan dentro del horario escolar en el mismo centro. Al finalizar la formación se pasó una encuesta para medir el grado de satisfacción de la formación y la aplicabilidad que esta tendría en el futuro.

-Los líderes ponen a disposición del personal los medios didácticos y técnicos requeridos para la realización del proyecto: se crea una nueva sala equipada con ordenadores y medios audiovisuales; una Intranet para el trabajo de los profesores; se les dota de correo electrónico a todos; se crean unos espacios donde cada profesor puede tener su documentación y la del equipo de trabajo.

Tras unos primeros pasos dubitativos en la implantación de la Calidad, el E.D es consciente de la necesidad de profundizar y definir nuestro SISTEMA DE GESTIÓN para una mejor gestión del centro y a su vez, ir en consonancia con los pasos que los otros Centros de la Red están dando. Para ello se realizaron las siguientes actuaciones:

- En el curso 2002/03 se revisa y analiza todo el trabajo realizado hasta el momento.
- Se establecen objetivos de mejora, que se concretan en el Plan Anual de Centro. Esta mejora se basa en las expectativas de los clientes y por ello se revisan y mejoran todas las encuestas.
- El E.D establece en el presupuesto anual una partida dedicada a la formación del profesorado, priorizando en esta línea la formación en Calidad Total ( ver subcriterio 7b).
- Tras diversas negociaciones con el Servicio de Promoción, Mujer y Empleo de La Rioja establecemos una nueva figura en el centro “*asistente para la Calidad*” que apoye en el trabajo de documentación del sistema.
- Se define nuestra Misión, Visión y Valores, así como el primer Plan Estratégico.
- Estratégicamente, se decide un avance hacia una Gestión por Procesos como base para llevar a cabo nuestro Sistema de Gestión.

Con el objetivo de alcanzar nuestra visión, el E.D en el año 2003 y posteriormente en 2006 realizó y actualizó el Plan Estratégico del colegio, gestionándose sistemáticamente como una actividad más del centro dentro de nuestro proceso de Política y Estrategia (ver subcriterio 2.c). Para la realización del mismo participaron durante 4 días en San Asensio en 2003 todo el E.D y en 2006 durante aproximadamente 25 horas del E.D junto con el consultor externo para la elaboración del Plan actual.

La mejora de nuestro sistema de gestión se basa en que los procesos de forma autónoma midan, analicen y propongan mejoras al E.D y una vez aprobadas por éste, y siguiendo las indicaciones que marca el P.G.P. apliquen las mismas, dejando para ello la innovación y creatividad a las personas que llevan adelante las actividades. Todo ello se detalla en la hoja 5. Características de Calidad, de dicho Proceso .

<b>Ejecución del Proceso</b>	-Ejecutar el proceso siguiendo las indicaciones que señala el documento de ejecución. -Tomar los datos necesarios para obtener los indicadores. -Anotar las oportunidades de mejora.
<b>Seguimiento del Proceso por parte del Equipo.</b>	-Procurar que las acciones planificadas se vayan realizando de la manera y en el tiempo previsto. -Controlar la toma de datos. -Solucionar posibles dudas en la ejecución de las actividades. -Anotar las posibles oportunidades de mejora y priorizarlas en urgentes y no urgentes.
<b>Seguimiento del Proceso por parte del P.G.P.</b>	-Reunión conjunta P.G.P. – Propietario del Proceso, siguiendo un cuestionario predeterminado (Hoja de estabilización) y similar para todos los Procesos. -El Propietario del proceso da cuenta, siguiendo el cuestionario de la marcha del Proceso. -Se estudian las oportunidades de mejora propuestas por el Equipo y priorizarlas en urgentes y no urgentes.

<b>Áreas de mejora no urgentes</b>	Las áreas de mejora consideradas no urgentes se archivan para el momento de realizar el Control y ajuste al final del Ciclo.
<b>Tratamiento áreas de mejora urgentes</b>	-Si se detecta que alguna acción del Proceso necesita un Ajuste urgente, se solicita al propietario del proceso que actúe con la mayor brevedad posible y realice los cambios pertinentes. - Estos cambios deben introducirse en el documento del proceso, anotando el cambio y fecha de corrección en la hoja de estabilización.
<b>Informar a los ejecutores.</b>	-El propietario del Proceso informa de los cambios a los ejecutores del proceso. -Debe reemplazar aquel material que ha sido objeto de cambio. -Hay que tener especial cuidado cuando la modificación afecte a los indicadores o a la toma de datos.
<b>Ejecución Modificada del Proceso</b>	-Los ejecutores toman en cuenta los cambios realizados en el proceso y los aplican. -Deben observar de manera cuidadosa si con los cambios se ha conseguido la mejora deseada.
<b>Finalización del Ciclo.</b>	-Si el Ciclo no se ha terminado se vuelven a realizar los seguimientos y controles correspondientes. -Si el Ciclo ha terminado se pasa a realizar el Control y Ajuste final.
<b>Auditoria de estabilización</b>	-Debe ser realizada conjuntamente por el Propietario y el Equipo al completo: - Evaluando la realización de las acciones. - Midiendo los indicadores. - Proponiendo ajustes en el proceso. - Proponiendo áreas de mejora en la organización. - Señalando objetivos para el próximo Ciclo. - Los resultados deben ser presentados de manera clara, acumulativa y, a poder ser, deben incluir gráficas.
<b>Control final del proceso por parte del P.G. P.</b>	-Reunión conjunta de los dos equipos (Proceso y P.G.P.) -Repaso de la estabilización del Proceso, con especial atención a indicadores y objetivos. -Se acuerdan los ajustes. -Se toma nota de posibles áreas de mejora para la Organización..

Fig. 1.b.3. Características de Calidad del P.G.P.

**Revisión, Aprendizaje y Mejora:**

Año	Revisión/Aprendizaje	Mejoras
99/00	E. D. Ursulinas	Creación Equipo de Calidad.
00/01	E. D. Ursulinas	Inventario de Macroprocesos y Procesos. Proceso de Resolución de conflictos.
00/03	E.D. Zumárraga	Ampliación del Equipo de Calidad. Primer mapa de procesos del Centro
03/04	E.D. Zumárraga	Nuevo modelo de estructuración de procesos. Estructuración del P.G.P. y La voz del Cliente. Autoevaluación mediante cuestionario.
04/05	Consultoría Externa	Mejora en la gestión de indicadores de resultados. Estructuración de nuevos Procesos.
04/05	Consultoría Externa y memorias: Diocesanas, Ursulinas, IES Tolosaldea, Gestió Escola...	Realización de Autoevaluación mediante Formulario.
05/06	Consultoría Externa	Reelaboración del mapa de procesos. Estructuración del Proceso de P & E
06/07	Consultoría externa	Preparación y formación para la realización de la Memoria final para evaluación externa.

Fig.1.b.4.Revisión, aprendizaje y Mejoras.

**1.c. Los líderes interactúan con Clientes, Partners y representantes de la Sociedad.**

El E.D de LSEP potencia que los Clientes y Representantes de la Sociedad participen en la mejora del colegio por lo que trata en todo momento de potenciar las relaciones con ellos. De la misma forma el E.D considera fundamental la colaboración con otras entidades buscando el enriquecimiento mutuo. Todo esto queda plasmado, tal y como se puede observar a través de los mecanismos que tenemos para identificar a nuestros clientes (subcriterio 2.a), alianzas y colaboradores (subcriterio 4.a), y gestión de las relaciones con ellos (subcriterio 5.e). Se muestra, además, en Plan Estratégico L.E. 1; E. 1 "Gestionar la captación de necesidades y expectativas del Cliente dando respuesta a las mismas. Dinamizar acciones con las familias del centro formando grupos de trabajo que favorezcan el intercambio de experiencias y sirva para captar mejor sus necesidades y expectativas" y en nuestro proceso PR001 "La Voz del Cliente", donde se muestra que el colegio capta sus necesidades y expectativas a través de mecanismos como las encuestas, las hojas de sugerencias, las relaciones directas con padres y alumnos o las reuniones o foros con entidades (ver subcriterio 2 a).

**Implicación con las familias:**

Como fruto de la reflexión estratégica, en la elaboración del primer Plan Estratégico en 2003, el E.D modificó los valores de la organización para fortalecer la implicación de los padres en el Centro. Así de esta forma se ha potenciado el AMPA, Asociación de Madres y Padres. En el año 2003 se procede a la elección y reorganización del Nuevo AMPA, dotándola de formación y autonomía para que juegue un papel fundamental en la animación del Centro. (fig.1.c.2.) Al principio de cada curso, en la primera semana de octubre, se celebra la primera reunión general con los padres, donde se les informa de todas las novedades del centro, de la política y estrategia, haciendo cada año hincapié en un aspecto de la gestión en EFQM; se establecen las líneas de acción tanto generales como por etapas. Todo esto se revisa en la segunda reunión general (6º y Secundaria) que se celebra en mayo. Como consta en la fig 1.c.2. se establecen varios tipos de reuniones.

Lider	Con quién	Periodo/año
Director	Delegados de clase	2
Director	Todos los padres	1
Director	AMPA	11
Coordinad.	Delegados de clase	2
Coordinad.	Todos los padres	2
Coordinad.	AMPA	1
Tutores	Delegados de clase	4

Fig.1.c.1 Reuniones de los líderes.

Como el Consejo Escolar es el órgano colegiado de mayor autoridad en el Centro, lo componen el Director (que está por derecho en él) y además se han integrado dos miembros más del E.C, porque hemos considerado que una de las formas de ejercer el liderazgo se basa en este tipo de actuaciones. Dentro de nuestras actuaciones como líderes en el Consejo Escolar, están las siguientes:

-Al inicio del curso 2003/04 el Director informó ampliamente sobre el modelo que se estaba trabajando en el Centro, así como del plan estratégico.

-En la reunión final del junio, cada año desde el 2003, se le informa de una manera general de la marcha del Centro haciendo incidencia de cómo se han analizado y tratado las expectativas, inquietudes y sugerencias.

## LIDERAZGO

CLIENTE	LIDER	FECHA	NECESIDAD	ACTUACIONES Y MEJORAS		
PADRES	AMPA	DTOR	2003	Revisar y mejorar las actividades del AMPA.	-Concurso de tarjetas. -Cursillo afectivo-sexual y para la convivencia. -Charlas de Alcohólicos anónimos a los alumnos de 3º y 4º ESO. -Semana de animación a la lectura.	Escuela de Padres: -Adquisición de mobiliario para la Sala de Informática. -Arreglo de la Biblioteca.- Adquisición de armarios para los libros .de Apoyo al deporte escolar.- Fiesta final de curso.
		ED	2004	Dar a conocer a todos los padres EL Proyecto Educativo de LSEP.	Jornada de puertas abiertas, (nos visita el 11% de la población de Alfaro) donde se muestra a través de paneles, audiovisuales, experiencias y conferencias, los principios de la Calidad y cómo se está aplicando en el centro. Se ha continuado todos los años.	
		DTOR	2005	Revisión, de las funciones y reorganización del AMPA.	-Revisión de la participación económica de los Padres en el Centro. -Creación de equipos de mejora mixtos (padres-ED). -Participar en las reuniones.	-EQUIPOS DE MEJORA. -Formación. -Actividades culturales. -Economía. -Relaciones institucionales. -Proyectos y líneas de acción.
	DTOR	2005	Impulsar los nuevos proyectos nacidos de la revisión.	-Revisar el horario del Centro. -Se amplía el horario y se abre la guardería por la mañana. -Se inicia la Escuela de verano durante el mes de julio. -Se ponen en marcha los paseos familiares. -Se revisa el protocolo de Navidad.	-Se incrementan en dos las actividades extraescolares. -Se gestiona la lotería y el material deportivo. -Se inicia la orla para Infantil. -Participación en la escuela de Padres del Ayuntamiento.	
	DTOR	2006	Ampliar el AMPA y los servicios.	-Organización de la Fiesta del Día de las familias en la Piscina. -Acogida de los Nuevos Padres que se incorporaron al Colegio. -Participación en la revista escolar con una sección. -Relación y encuentro con la CONCAPA. -Fomento de las actividades en la Piscina. -Participación en la MARCHA SOLIDARIA.	-Participación en instituciones Municipales: Participación en la Escuela de Padres del Ayuntamiento. -Participación en la jornada de Puertas Abiertas. -Organización y gestión de la Escuela de Verano (Infantil y 1º, 2º y 3º de Primaria). -Organización de excursiones y paseos en familia. -Gestión y seguimiento de las cuotas del AMPA.	
	DELEGADOS	ED	2004	Mejorar la participación de los Padres en el Centro.	-Creación de la figura del delegado de padres. -Creación y consenso de las funciones de los delegados.	-Calendario de reuniones. -Tipo de reuniones (tutor-coordinador-director). -Creación de la inter-evaluación.
		ED	2005	Estudiar y mejorar el método de canalización de las quejas y sugerencias.	-Revisión de las funciones de los Delegados. -Incremento de los delegados de clase, de 1 a 2. -Se crea una nueva "hoja de sugerencias".	-Se establece la metodología para canalizarlas. -Se presentan los resultados de las atendidas el año anterior y qué se ha hecho.

Desde el Consejo Escolar se han planteado numerosas sugerencias y peticiones que se han tratado. A modo de ejemplo, a finales de 2004, en el consejo se recogió la preocupación de los padres por la enseñanza de los idiomas en LSEP.

-El Consejo planteó la posibilidad de Implantar la Escuela de Idiomas en el Centro, para lo cual el E.D creó un equipo de mejora constituido por miembros del E.D del Consejo Escolar y padres. Se trabaja durante seis meses. Como fruto de esta mejora se implanta en el Centro en el 2006, el programa Célula Europa, E-Twinning, y se realiza un acuerdo con la Consejería para implantar el "proyecto de innovación lingüística" en la modalidad A. por el que se impartirán las Tecnologías de 1º a 3º de la ESO en Inglés y la plástica de 6º en francés.

El E.D también fomenta, apoya y participa en actividades dirigidas a mejorar el Medio Ambiente a través de los "Paseos Familiares", recogiendo una propuesta del AMPA, 2003. Se plantea un programa donde participa la Junta del AMPA, el Centro de Interpretación de las Reserva Natural de los Sotos del Ebro de Alfaro y miembros del Claustro: los domingos de forma bimensual se plantea una mañana de convivencia entre padres e hijos en torno a la naturaleza, a los alrededores de Alfaro para conocer el entorno, la Reserva, los Vertederos o la depuradora. Todo esto dentro de un programa que recoge

Fig. 1.c.2 Actuaciones con clientes de los líderes.

aspectos como: la dinámica fluvial del Ebro, la identificación de aves o la gestión de las basuras.

Al finalizar el año escolar, en una "Casilla" se celebra una comida con todos los miembros del AMPA y sus familias. Allí se procede, tras la evaluación anual, a los agradecimientos y entrega de Presentes. A modo de ejemplo, un barco de porcelana creado "ad hoc" o ropa deportiva con la identificación corporativa. A los padres de alumnos finalistas se les reconoce mediante un acto institucional que tiene lugar en junio.

En todos estos mecanismos la implicación de los líderes, de forma especial el E.D (1.a) es fundamental, y su papel queda reflejado en el cuadro 1.c.4.

Grado de Satisfacción de los padres con la comunicación.	2005/2006
Con Dirección	7,43
Canales de comunicación	7,6
Con los tutores	8,04
Reuniones generales	7,7
Tutoría	8,07
Formación Humana	7,83

Fig.1.c.3.Medida de satisfacción de padres con la comunicación en 2005/06.

Actividad	Papel de los líderes	Líder	Sub
Identificar las necesidades de los clientes	Definirlos, segmentarlos y establecer mecanismos para captar sus necesidades. Decidir cuándo y cómo aplicar los mecanismos Aplicar los mecanismos establecidos y analizar la información	ED ED ED/PPR	2 a 5C
Diseñar servicios que ofertar a clientes	Definir, diseñar y dar a conocer los servicios a ofertar Impulsar la creación e implantación de los procesos directamente relacionados Gestionar el servicio de atención al cliente y formar al personal que atiende al público	ED EC/PPR ED/PPR	5C
Captación de clientes	Impulsar la creación e implantación de procesos Atención personalizada a los interesados Presentación del proyecto LSEP, funcionamiento y aspectos generales del centro	ED ED/PPR DTOR	5D
Prestar servicios a clientes	Definir condiciones y características de cada servicio Estructurar y gestionar servicios educativos Identificar procesos a través de los cuales prestar los servicios.	ED/PPR EC/PPR EC/PPR	5D
Gestión de las relaciones con clientes	Definir mecanismos, establecer responsables y características de los mecanismos a través de los cuales mantener relaciones con clientes. Mantener las relaciones Gestionar los procesos que recogen la satisfacción de los clientes	ED  ED/PPR PPR	5E

Fig.1.c.4.Papel de los líderes con las familias.

### Implicación con los alumnos:

El E.D, los coordinadores y tutores se implican y participan activamente junto con los alumnos, de acuerdo con sus posibilidades, según su edad, en mejorar las actividades de tutorías, Consejo de Delegados... Todas las sugerencias y opiniones del alumnado son canalizadas a través de los tutores y de estos, a los Coordinadores, para posteriormente trasladarlas al E.D. La atención a las quejas y sugerencias del alumnado es un principio general, aunque en gran medida son vinculadas a la actividad del aula y a la etapa de secundaria. De este modo han surgido algunas áreas de mejora, vemos algunas:

-Como mejora medioambiental, un grupo propuso en el 2004 recoger el papel en las clases. Esto dio lugar, tras su inclusión en el Plan Anual del colegio, a una gestión en el Ayuntamiento por parte de dos miembros del E.D, para que instalara contenedores especializados. Fruto de la revisión trimestral de la recogida se amplió el "ámbito ecológico" que hoy está recogido dentro del *Proceso de Justicia y Paz*.

-En octubre del 2005, la Coordinadora de ESO pone en marcha el Consejo de Delegados, y se establece una periodicidad de 3 reuniones al año con la misma. En la segunda reunión se les entrega el manual *"La Participación en el Centro de los alumnos"*. Las funciones del consejo vienen definidas en el art. 2.2. A partir del análisis de la memoria escolar anual, de las entrevistas de los tutores con los padres y de las aportaciones de los tutores el E.D vio la necesidad de crear un nuevo plan de tutoría. Para esto, se documenta un proceso, del que es propietario el Orientador del Centro. Para esta elaboración, el Orientador se forma con otros de la Red La Salle y con otros de Centros pertenecientes a la FERE. Al final del 2005 se sustituye el antiguo plan por el actual.

-Estudio del horario de la tarde en Secundaria tras una petición de los alumnos de 4º ESO al Director en 2006. El E.D ha estructurado un equipo de mejora, constituido por padres, alumnos y profesores que lo está estudiando.

A los alumnos que contribuyen con sus sugerencias se les felicita y se les dan las gracias de modo oral, no obstante el equipo Directivo reconoce y felicita a aquellos alumnos que han participado de forma activa y continuada en una mejora continua. Así, a los alumnos que participan en la *"Organización de La Marcha Solidaria"*: cada año se les felicita personalmente, por escrito, en prensa local como *"El escaparate"* o *"La Crónica de Alfaro"* y el mismo procedimiento se sigue para todos aquellos que ganan algún premio Escolar.

### Implicación con los partners y colaboradores:

Al ser LSEP uno de los Primeros Centros de Integración de la Comunidad Autónoma Riojana - así declarado en la orden 02011989 (BOE 04/02/89) hemos colaborado con Centros a los que hemos aportado nuestros conocimientos en ese aspecto como LS San Asensio, 2006, cuando implantó la orientación y el apoyo y con centros de la Rioja Baja a través del Grupo de Trabajo *"Prevención de los trastornos de lenguaje"* que dirigió una persona de nuestro ED.

Pertenece a la Red La Salle (Unidad de Discernimiento, animación y gestión integrada por personas y estructuras al servicio de la Misión Educativa Lasaliana (MEL) en el Distrito de Bilbao) que es nuestra principal alianza estratégica (ver subcriterio 4.a).

Desde el inicio de la Red los miembros del E.D LSEP han participado en su génesis. Así, en la primera Asamblea, en 2004, tres miembros del E.C participaron activamente. Los miembros del E.D han participado de forma continuada en:

-intercambios (encuentros trimestrales en San Asensio).  
-Benchmarking (Centros de la Red de Aragón y La Rioja) (ver C.4).

-seminarios o congresos nacionales (Directores de Centros La Salle de España y Portugal, El Escorial 2005) e internacionales., (Malta 2006), donde el Director de LSEP representó a la organización, junto a otros tres miembros de la Red.

Los centros que componen la Red tienen un claro compromiso con la Excelencia. De los 20 centros, 15 trabajan con sistemas de Calidad, uno es Q de oro, cinco son Q de plata y cuatro estamos en proceso de reconocimiento.

El Director, participa mensualmente en las reuniones de directores de la Red, en San Asensio o Zaragoza, donde se recogen las necesidades, se analizan, se realizan y se evalúan los planes de acciones conjuntas, con acuerdos concretos sobre: compras, gestión de proveedores, mantenimiento, gestoría común y asesoría común, folleto de oferta común, orientación dentro del grupo, y apoyo entre los Equipos directivos, Identidad, Misión Educativa Lasaliana...

LSEP pertenece a la organización FERE, entidad patronal de los Centros concertados y una de nuestras principales alianzas (ver subcriterio 4.a). El Director del Centro pertenece a la Junta de la organización, siendo uno de los responsables de la promoción del Modelo EFQM en los Centros Concertados de La Rioja. En dos de las reuniones de directores de Centro durante el curso 04-05, el director de LSEP expuso el modelo y alentó a que los centros participasen en el modelo a través del programa que ofrecía la Consejería. De hecho, en el 2004, diez centros de nuestra organización, 13 en el 2005 y 16 en el 2006 son los que llevan adelante el programa, siendo la mayoría de la FERE y actuando como referente para otros. Durante el año 2006 el Dtor. y Miembros del E.C se han ofrecido a trabajar y ayudar en la implantación del modelo a los Centros de esta organización. A modo de ejemplo, el Dto. ha mantenido reuniones con el E.D del Colegio Rey Pastor de Logroño para

explicar nuestra experiencia con el modelo de Excelencia. En el año 2005, el Dtor., como representante de los Centros Concertados, pasó a formar parte del Consejo Escolar de La Rioja. El E.D participa todos los años en las Jornadas de Calidad Educativas promovidas por la Consejería de Educación en Logroño en fomento de la Excelencia. El Director ha expuesto durante dos años consecutivos el avance hacia la Excelencia de nuestro centro, actuando como elemento tractor y motivador para el resto de los centros. Nuestra labor como líderes se extiende a la colaboración que nos lleva a expresar nuestro reconocimiento por su contribución a los resultados de la organización, así lo hacemos, por ejemplo, con los Ayuntamientos de Alfaro y Corella (Navarra) por su apoyo a la marcha solidaria, con la Policía Local y con Protección Civil mediante una carta de agradecimiento. Tal y como se muestra en nuestro Plan Estratégico dentro de nuestra L.E. 5 “Gestión de Servicios y Relaciones con el Entorno” y dentro de la E. 1 “Potenciar nuestras relaciones con las Instituciones y alianzas, participando de forma activa en actividades conjuntas” el Centro interactúa con organismos sociales tales como: Consejería de Educación de La Rioja., Ayuntamiento de Alfaro., CPR, Policía – educación vial, Ambulatorio, Servicios Sociales,.. (ver subcriterio 4.a)

Actividad	Papel de los líderes	LIDER : E.D	CRITE. 4
Estudio de peticiones y necesidades	Mantener reuniones periódicas para recibir peticiones y ofrecer servicios		
Establecer acuerdos	Fijar las condiciones y los responsables de los acuerdos		
Seguimiento de la actividad	Participar, facilitar medios y personal, cumplir las condiciones acordadas representar al centro, evaluar los acuerdos		

Fig.1.c.5.Papel de los líderes con los partners y colaboradores.

**Implicación con proveedores y aliados.**

Las alianzas del Centro vienen definidos en el proceso “Gestión de proveedores” y queda recogido en el siguiente cuadro:

Actividad	Papel líderes (PR/E.D) Subc. 4.A
Identificar aliados	Estudiar, examinar, determinar, establecer aliados
Establecer acuerdos	Analizar y establecer las condiciones de los acuerdos. Realizarlos. Refrendarlos si procede
Seguimiento	Recoger la información , asistir a las reuniones, analizar los resultados
Evaluación y mejora	Evaluar los resultados y establecer las Áreas de Mejora. Comunicar los resultados. Prorrogar, ampliar o rescindir los acuerdos

Fig.1.c.6.Papel de los líderes con proveedores y aliados.

**Revisión, aprendizaje y mejora:**

Los equipos directivos y de Calidad de los centros nos juntamos una vez al año en Zaragoza para el intercambio de buenas prácticas a través de la RED. Cinco miembros del EC han hecho una formación, de 300 h. con otros miembros de los equipos de la RED. Este curso se denomina ILENDI y una vez realizado el curso se efectuaron las siguientes mejoras como fruto del aprendizaje:

-Se crearon nuevos ámbitos de comunicación con los clientes: se reorganiza todo el sistema de circulares y reuniones con padres. A partir de entonces las reuniones se realizan con la presencia de todo el E.D, con un guión de temas acordados que estructura la información que se dará en todos los cursos.

-Se ponen en marcha los delegados de padres y reuniones programadas entre éstos y el centro, con el director, coordinador y tutor.

LSEP se relaciona anualmente desde el año 2003 con los Centros Escolares receptores de la comarca (Alfaro, Calahorra, Corella, Tudela, Logroño, Zaragoza, Huesca) y establece

acuerdos y alianzas con ellos (ver subcriterio 4.a). Esto es gestionado por el responsable del proceso de orientación. A partir del Control y Ajuste de dicho Proceso, en el curso 2002/03, surge como área de mejora, establecer unas jornadas de orientación con otros centros donde los alumnos de 4º ESO pudieran conocer la oferta educativa a la que podían tener acceso, así como los diferentes proyectos educativos. Esta mejora fue un hito que ha sido incorporado a sus prácticas por otros Centros y, como se verá en los resultados de satisfacción del subcriterio 6.a, influye mejorando el indicador para padres y alumnos. (Graficas 6 a.10 a, 6 a 10 f)

**1.d. Los líderes refuerzan una cultura de la Excelencia entre las personas de la Organización.**

La implicación de las personas en nuestro centro es vital para llevar adelante nuestro proyecto tal y como se menciona en nuestros valores, donde el primer eje “UN PROYECTO DE TODOS Y PARA TODOS” se desglosa en cuatro aspectos fundamentales (ver subcriterio 1.a):

- Trabajo en Equipo.
- Orientación al cambio con apoyo de formación continua.
- Apertura al entorno social.
- Participación y corresponsabilidad de todas las personas en el Proyecto Educativo del colegio.

Además, queda plasmado más concretamente dentro de nuestro Plan Estratégico, en su LE 6 “Fomento del trabajo en Equipo y creación de Equipos de Proceso como base para la mejora, favoreciendo la implicación de las personas con la política y estrategia del colegio, reconociendo al personal y midiendo el desempeño para comprobar el avance hacia las mismas”. Los mecanismos establecidos por los líderes para llevar a cabo esta estrategia se muestran en el siguiente cuadro:

Actividad	Papel de los líderes	Líderes
Comunicación de la P & E, Planes, objetivos, metas...	Comunicación de la Misión, Visión y Valores del Centro	Director
	Comunicación del Plan Estratégico y P. Anual	Director
	Comunicación de puestos y cargos.	Director
	Comunicación de acciones, responsabilidades y seguimiento.	Director
	Comunicación de la Planificación semanal y mensual.	E.D.
	Comunicación de los resultados de los criterios.	E.C.
	Comunicación de la marcha y resultados de la autoevaluación	E.D.
	Comunicación, si procede, de las decisiones del E.D.	E.D.
	Comunicación, si procede, de las decisiones del Consejo Escolar.	E.D.
	Comunicación del Plan de formación.	Director
Gestión por procesos	Evaluación de la Comunicación.	E.C.
	Definición de los responsables de proceso.	ED
	Formación en procesos.	R. calidad
	Creación de los equipos de proceso.	ED
	Mejora de los procesos	
Participación de las personas y empowerment.	Gestionar los procesos	RP
	Estabilizar los procesos	
	Establecer y facilitar reuniones.	E.D.
	Crear equipos de Procesos, de mejora etc. con sus responsables.	E.D.
	Establecer los responsables de los departamentos.	E.C.
	Establecer el sistema de sugerencias y encuestas del personal	E.D.
	Gestionar la información y el conocimiento.	E.D.
	Asignar puestos y cargos.	E.D.
	Evaluar el sistema de participación del personal.	E.C.

<b>Formación</b>	Identificar las necesidades de formación ( instituc. pedagóg...)	E.D.
	Elaborar plantilla de necesidades formativas.	E.D.
	Consensuar la formación personal y del Claustro.	E.D.
	Dotación de recursos.	Director
	Elaborar el plan de formación.	E.D.
	Formar al personal.	E.D.
	Evaluar y revisar el Plan de formación	E.D.
<b>Reconocimiento</b>	Reconocer a las personas su implicación	E.D.

Fig.1.d.1.Mecanismos establecidos por los líderes.

La disponibilidad de los líderes es vital para que fluya la comunicación, imprescindible en un centro participativo como el nuestro. Esto hace que todas las personas puedan dirigirse directamente a cualquier líder del centro. Hay que tener en cuenta que al ser un centro pequeño (ver introducción) la relación es muy familiar, fomentada además por la pertenencia a un núcleo de población pequeño y que nos ha permitido conocernos la mayor parte de profesores a lo largo de nuestra vida por la propia convivencia en Alfaro. Además consideramos muy importante esta comunicación informal que permite una mejor captación de necesidades y expectativas de nuestros profesores y personal no docente.

Los líderes del centro siempre están accesibles al resto de personal, comparten las tareas y los descansos con el resto de profesores, en la sala de profesores, recreos y todo tipo de reuniones. El director del Centro, durante los recreos está en la sala de café donde cualquiera puede hablar o comentar cualquier tema con él. Para ello, además se estimulan y fomentan los siguientes canales de comunicación: Según nuestro "Proceso de Reconocimiento" se realizan sistemáticamente las siguientes acciones:

- Haciendo público en Claustro a los Propietarios de los Procesos.
- Agradeciendo puntualmente en Claustro o reuniones convocadas al efecto los esfuerzos (trabajos extra, cursos largos, estancias fuera de casa, etc) y logros de las personas.
- En los momentos de jubilación o cese del cargo.
- El grado de satisfacción se mide en la encuesta de satisfacción del personal. (Fig. 1.d.2).

**Revisión, mejora y aprendizaje externo:**

Nº	ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL PERSONAL
7	Los medios que el Centro ofrece para mi formación.
8	La organización que existe en el Centro para facilitar un trabajo ordenado y eficaz.
9	El número de reuniones efectuadas a lo largo del curso.
10	El aprovechamiento de las reuniones realizadas.
11	Forma en que el centro facilita la implicación de las personas en proyectos y equipos de trabajo.
12	El apoyo al profesorado para trabajar en nuevos proyectos didáctico-pedagógicos y técnico-científicos.
13	La autonomía para desempeñar mi trabajo.
14	El reconocimiento que se realiza a tu labor desarrollada en el centro.
23	Reconocimiento de los esfuerzos de las personas para involucrarse en acciones de mejora.
24	Conocimiento e identificación de la Misión, Visión y Valores del Centro.
25	Conocimiento e identificación con los objetivos y prioridades estratégicas.
26	El grado en el que las opiniones y sugerencias de las personas del Centro son canalizadas y consideradas.
27	El grado de implicación del profesorado a la vida del Centro
28	Los cauces de participación de los profesores en el Centro.

43	La comunicación interna.
44	La colaboración e intercambio de conocimiento y experiencias con los compañeros.

Fig.1.d.2.Encuesta de satisfacción del personal.

Tal y como se muestra en el subcriterio 1.d los líderes del centro promueven la participación del personal, logrando que prácticamente todas las personas hayan participado en equipos de proceso y mejora, tal y como se muestra en el subcriterio 7.b. Dentro del nivel de satisfacción de las encuestas de personal se muestra la valoración sobre la participación en los proyectos del centro de 7,4.( graf. 7 a10).

A partir de estas reuniones se planifica, analiza y controlan los objetivos propuestos. Además medimos en la encuesta de satisfacción (fig 1.d.2).

Con toda la información recogida, se elaboran las áreas de mejora que se presentan en la memoria final de junio y que servirán como "inputs" para el plan anual del siguiente curso.

En el siguiente cuadro (Fig.1.d.3) se exponen algunas de las Mejoras que se han ido realizando:

Curso	Fuente de aprendizaje	Mejoras realizadas
02 /03	Evaluación del E.D.	Nueva estructuración del E.D.
03 / 04	Formación E.F.Q.M. Cuest. Autoevaluación Memoria	Realización consensuada del primer Plan de formación. Comunicación del primer Plan estratégico. Implantación de la Intranet en el Centro. Asignación de un correo electrónico a las personas del Centro.
04 / 05	Formación Autoevaluación	Crear grupos de estudios de la memoria. Dotar de competencias al segundo círculo del liderazgo. Ajustar los ítems de la encuesta que hacen referencia a este criterio.
05 / 06	Formación E.F.Q.M.	Entregar a todos los miembros del Claustro el documento Plan estratégico. Grupo de estudio para estructurar el sistema de reconocimiento

Fig.1.d.3.Mejoras realizadas hasta el año 05/06.

Además de lo expuesto anteriormente hemos de destacar la formación de ILENDI (Cursos para directivos), donde cinco personas del E.D. y del E.C. durante 300 horas trabajaron, entre otros, los siguientes temas:

- El contexto y el cambio.
- Animar un equipo de dirección.
- El valor, los valores.
- Organización y proyecto.
- Dirección, gestión liderazgo.
- Animar la Misión.

Esto dio origen a las siguientes mejoras:

Consecuencia de este aprendizaje fue dotar al Equipo directivo de un segundo nivel, principalmente para temas de P.C.C. o Proyecto educativo. Realizamos sesiones de estudio y Claustros de reflexión con el tema "Una escuela que aprende".Se iniciaron las sesiones de gestión del conocimiento e intercambio de experiencias en el Claustro. Nos comprometimos definitivamente con el modelo E.F.Q.M. todos los Centros de La Salle que allí estábamos representados.

### 1.e Los líderes definen e impulsan el cambio en la Organización.

El Centro LSEP es el resultado de la adaptación a un cambio generado y llevado a cabo por la acción de los líderes.

Las Congregaciones de Hnas. Misioneras de Ntra. Sra. del Pilar y de los Hnos. de las Escuelas Cristianas vieron necesaria una mutua colaboración para continuar la labor educativa que ambas Instituciones venían desarrollando en la ciudad de Alfaro. Las razones que motivaron la integración de los dos Centros, que poseían un mismo Proyecto educativo, hoy diríamos una misma Misión, Visión y Valores y que motivaron este reto fueron sin duda un cambio del contexto en el que ambos Centros se movían:

-El gran descenso demográfico de la población infantil en la ciudad.

-La implantación definitiva de la enseñanza mixta. -La demanda cada vez más generalizada de servicios (Orientación, actividades extraescolares, comedor) y los costes económicos que suponen.

-Con esta finalidad, se inicia el proceso para la integración de ambos Centros y en la Orden Ministerial de 3 de julio de 1986 se accede a la integración y dejan de existir como centros independientes pasando a constituir un único centro denominado LA SALLE – EL PILAR, como colofón a esta visión conjunta que ambas instituciones tenían de la enseñanza.

Cambio	Respuesta	Acción de los líderes	Líderes
Fusión.	Reducción progresiva del profesorado	Suprimir las unidades de Patronato. Ofertar bajas voluntarias. Recolocación en otros Centros de La Salle. Despidos.	E.D.
	Unificación de métodos	Crear grupo de estudio para unificar libros de texto y materiales pedagógicos	EC
Integr. de ACNEE	P. T.	Gestionar la contratación de profesores especializados.	E.D.
	Formación	Formar al personal.	E.D.
LOGSE	Ampliación de las instalaciones	Patio cubierto, Taller de Tecnología, aseos, aulas, vestíbulo, aseos y trasteros	E.D.
	Contratación de profesorado	Contratación, a tiempo parcial de profesores licenciados para impartir clases en el segundo ciclo de ESO.	E.D.
Calidad – Excelencia	Adopción del modelo E.F.Q.M	Difundir el modelo. Formación de los líderes y del personal. Gestión del Centro a través de Procesos. Liderar los procesos estratégicos.	E.D. E.C.
Institucionales	Pertenencia a la Red La Salle.	Cumplir los requisitos necesarios para formar parte de la RED. Facilitar la formación institucional. Facilitar la formación de directivos. Adecuación económica.	E.D.
Innovación Educativa	Formación y Proyectos.	Facilitar la formación en los Programas de innovación La Salle. Lectura Eficaz, ARPA, Ulises, CREA, Irati, IDEAL.	E.D. Coord.
NTICs	Implantar el Programa AMIC de gestión. Formación	Facilitar la formación de 4 personas en el uso del programa. Facilitar la formación en NTICs.	E.D. RP

	y Proyectos.	Facilitar la participación en el Proyecto de la Consejería Pizarra digital. Wifi	
Respons ab. social	Adopción de políticas.	Adaptación del Centro (rampa, vallado...) Potenciar el ahorro energético y la utilización del papel reciclado (Proceso de Justicia y paz)	E.D.
Demográficos	Política de captación de alumnos y recursos.	Implantar el servicio de comedor Potenciar la imagen del Centro (folleto), jornada de puertas abiertas... Fidelización de antiguos alumnos.(jornada)	E.D. E.C. RP
Comunicación	Canales de comunicación	Gestionar Proceso de La voz del cliente. Revista colegial. Intranet.y Página Web.	E.D. E.C.
Consejería	Establecer acuerdos	Revisión del Concierto y el plan de reducción de aulas como motivo de la Integración. Integración en las estructuras: Consejo Escolar	Director

Fig. 1e.1.Cambios en el centro.

Han sido muchos los cambios, mejoras e innovaciones que se han desarrollado en nuestro Centro, especialmente desde el inicio de la implantación del modelo EFQM, como quedará patente a lo largo de la presente Memoria. Son fruto del aprendizaje, están orientados a responder a las expectativas de los diferentes grupos de interés y han sido liderados por el E.D, pero resaltamos la gestión de tres grandes cambios porque influyen directamente sobre nuestra Visión:

- Integración de alumnos con necesidades especiales.** "Pretendemos ser una escuela inclusiva"
- Innovación.** "Ser referentes en la aplicación de programas de innovación que potencien al máximo el desarrollo de las capacidades de nuestros alumnos."
- Excelencia en la gestión.** "Ser reconocidos por nuestro compromiso con la Excelencia en la gestión, contando con un equipo educativo comprometido con el cambio y abierto al futuro"

La implicación de los líderes ha sido y es decisiva para la gestión de estos tres grandes cambios.

Implicación de los líderes en el cambio
<p><b>Integración de alumnos con necesidades educativas especiales.</b></p> <p>Gestionar con la Consejería. Gestionar la aprobación del Claustro, consejo escolar etc. Facilitar, durante dos cursos, la formación de una profesora del centro para conseguir la especialidad en P. Terapéutica. Facilitar la formación de profesores de aula y tutores para atender a alumnos con n.e.e. Establecer alianzas con ADISFA (Asociación de disminuidos físicos de Alfaro) para solventar necesidades (aparatos de F.M. para alumna con hipoacusia, horas de atención de psicólogo cuando no disponíamos etc.) Modificar la ubicación de aulas y barreras arquitectónicas para alumna en silla de ruedas. Establecer alianzas con ASPACE.. Establecer alianzas con los servicios sociales del Ayuntamiento. Establecer alianzas con los servicios de Salud mental de Calahorra y Tudela. Establecer alianzas con el departamento de neurología del Hospital de San Millán. Establecer alianzas con los departamentos de niños con implante cloquear (en estos momentos Hospital Niño Jesús de Madrid) Establecer alianzas con la O.N.C.E. para la atención de alumna ciega. Solicitar los servicios del E.O.E.P. Solicitar el servicio de logopedia.</p>

Solicitar los servicios de una Orientadora para el Centro. (psicóloga).  
Facilitar la formación del personal especializado, en sus horas de trabajo.  
Controlar y Ajustar el Plan de atención a la diversidad.

#### Innovación educativa

Adherirse con otros Centros de La Salle al programa de modificabilidad cognitiva y enriquecimiento instrumental. "Enseñar a pensar" (P.E.I.) de Reuven Feurstein

- Formar a 3 personas durante 100 horas en los dos niveles y otras 5 en nivel 1
- Organizar el horario para implantar el programa en 6º y 1º de E.S.O.
- Implantarlo transformado en ARPA para toda la E. Primaria.
- Organizar los horarios para realizarlo sin dificultad durante una hora semanal.
- Formar a las personas para generalizar la metodología en las áreas curriculares. (capacidades y mediación)
- Establecer y favorecer los momentos para la gestión del conocimiento y el intercambio de experiencias.

Adherirse con otros Centros de La Salle al programa lector "Lectura Eficaz".

- Formar a los profesores de E. Primaria.
- Establecer en el horario de lenguaje las sesiones para su ejecución.
- Establecer y favorecer los momentos para la gestión del conocimiento y el intercambio de experiencias.

Adherirse con otros Centros de La Salle al programa Ulises.

- Formar a los profesores de E. Infantil y Primer Ciclo de E. Primaria.
- Formar a las personas para generalizar la metodología en las áreas curriculares. (capacidades y mapping).
- Formar a las personas para realizar la programación de las U. Didácticas en base a las capacidades trabajadas.
- Establecer y favorecer los momentos para la gestión del conocimiento y el intercambio de experiencias.

Adherirse con otros Centros de La Salle al programa CREA

- Formar a los profesores de E. Infantil y E. Primaria.
- Formar a las personas para generalizar la metodología en las áreas curriculares. (creatividad, alternativa múltiple, brainstorming...)
- Establecer y favorecer los momentos para la gestión del conocimiento y el intercambio de experiencias.
- Adherirse con otros Centros de La Salle al programa
- Controlar y ajustar el Protocolo de Programas de innovación

#### Excelencia en la gestión.

Difundir el modelo.  
Formación de los líderes y del personal.  
Gestionar el Centro a través de Procesos.  
Liderar los procesos estratégicos.  
Elaboración del Plan estratégico.  
Participar en todas las Jornadas de Calidad en la Educación del Gobierno de La Rioja, exponiendo nuestra gestión en dos de ellas.  
Participar en los Seminarios sobre prácticas de Autoevaluación según el modelo de la Excelencia de la EFQM  
Difundir el modelo entre los E.D.s de los Centros de La Salle del distrito (Aragón y La Rioja) "Panel de buenas prácticas"

Fig. 1.e.2 Implicación de los líderes ante los cambios.

#### Revisión, aprendizaje y mejora:

El E.D. es el responsable de medir la gestión del cambio y lo hace a través de los indicadores del Plan anual, del análisis de la Memoria de curso de indicadores de rendimiento, de satisfacción, de los indicadores de la Red etc.

Ítem	Encuesta de satisfacción
16	La confianza que me merecen las decisiones que toma el ED.
17	Estrategias y planes de futuro que desarrolla el ED.
18	La planificación y gestión del Centro.

Fig. 1.e.3 Encuesta de satisfacción sobre los cambios.

Las mejoras a realizar afectan a todas las actividades del Centro y suponen cambios organizativos o estratégicos. Se incluyen en el Plan Estratégico y Anual.

Dichos cambios han afectado incluso a la composición y competencias del E.D. Se han efectuado alineando los intereses de las personas y de la organización.

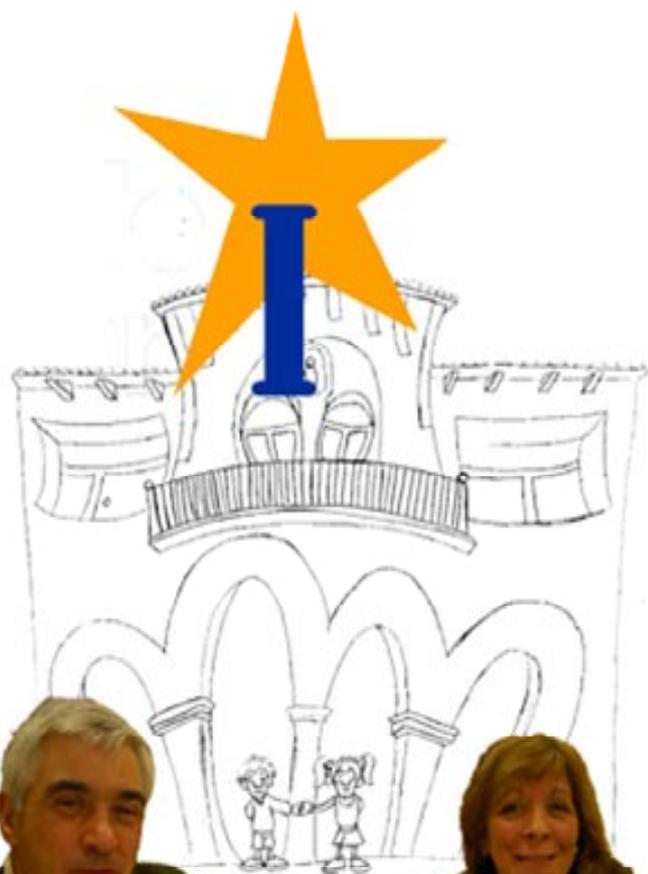
Los cambios se comunican a los diferentes grupos de interés a través de las reuniones habituales: al personal, en las sesiones de Claustro; con el P:A:S en comunicación personal; a las familias, a través de las reuniones mensuales del Director con la Junta de la AMPA, por medio de las reuniones generales de padres, y, si es necesario, mediante comunicación personalizada; a los alumnos, mediante comunicación oral o escrita en el aula aportada por Tutor, Coordinador o Director.

Año	Fuente	Ejemplos de Mejora
2002	Nueva dirección	Cambiar la configuración del E.D. dando mayor relevancia al personal seglar. Pedir la adhesión de todos al modelo EFQM. para la Gestión del Centro Formar a todo el Claustro en el modelo EFQM. Formar progresivamente a todo el Claustro institucionalmente. Formar a las personas que lo deseen en NTICS
2003	Formador externo	Formar grupos flexibles en la estructuración de Procesos. Estructurar los Procesos con formador externo.
2003	Análisis del E.D. Revisión del Plan anual.	Establecer dos horas semanales de reuniones del E..D. Solicitar la formación en Excelencia al C.P.R. Adherirnos a la convocatoria de la Consejería para la implantación del modelo de Excelencia en Centros educativos. Ampliación del E.D.
2004	Revisión del Plan anual. Encuestas.	Financiar externamente C.P.R.: C.A...(O.E. 1.2 ) Convocar a los primeros exalumnos de la fusión O.E. 1.7)
2004	Formación distrital	Incorporar nuevos programas de innovación a la acción educativa, gestión...(O.E.4.3)
2005	Auto-evaluación Form. externa	Difusión del modelo de Excelencia a los padres. (O.E. 1.2) Elaborar un Protocolo con el fin de recoger sistemáticamente las expectativas y sugerencias de los clientes (O.E. 1.4) Interesarse por saber cómo quieren las personas ser reconocidas. (O.E.3.3).
2005	Análisis del E.D.	Garantizar la participación de todos los miembros de la Comunidad educativa en la oferta formativa distrital o regional.(O.E.1.1) Garantizar la confidencialidad de los datos del centro (O.E. 4.3)
2006	Form. externa	Presentar memoria para evaluación externa.(L.E. 1; E.3) Estructurar el Sistema de Reconocimiento.(L.E..3; E. 1)
2006	Formación distrital	Incorporar Nuevos Programas de innovación.Irati. Ideal.(L.E.2: E.1) Impulsar el cuidado medioambiental 3R,(Reciclo,Reutilizo, Reduzco) Pr. Justicia y Paz.
2006	Análisis del E.D.	Actualización de la página Web.

Fig.1.e.4 Revisión aprendizaje y mejora ante los cambios.

**CRITERIO 2**

# **POLÍTICA Y ESTRATEGIA**



**2.a.- Las necesidades y expectativas actuales y futuras de todos los grupos de interés son el fundamento de la política y estrategia.**

Para nosotros información relevante es toda aquella que nos permite saber cuáles son las necesidades y expectativas de nuestros grupos de interés y sus tendencias futuras, para así poder prestar un mejor servicio y establecer una política y estrategia de centro acorde a las mismas. Esto lo

desarrollamos a través del Proceso de Política y Estrategia, eje central de la gestión, liderado por el Director del centro y lo desplegamos a través de planes anuales.

Para elaborar estos planes, a priori, el Proceso de P&E realiza una recogida exhaustiva de información de las necesidades y expectativas, tanto del propio Centro como del entorno, tal y como se puede ver en la fig. 2.a.1.

Análisis Interno		Grupos de Interés	Expectativas y necesidades	Modo recogida	Responsable
		Padres / madres	Formación humana. Grado de bienestar. Trato Humano Formación académica. Funcionamiento del centro. Fluidez y calidad de las comunicaciones. Servicios que el centro ofrece.	Encuestas. Reuniones tutor. Hoja de sugerencias. Delegados de Padres. A.M.P.A.	Calidad. Tutores. Calidad. Director y Coordinadores de Etapa.
Alumnos	Trato humano. Grado de bienestar. Formación académica. Formación humana. Funcionamiento del centro. Recursos y metodología.	Encuestas. Tutorías. Hoja de sugerencias.	Calidad. Tutores.		
Personal Docente	Organización de la empresa. Ámbito personal. Liderazgo. Funcionamiento. Enseñanza-Aprendizaje. Nivel de comunicación.	Encuestas. Reuniones. Clausos. Equipos. Delegado sindical.	Calidad. Coordinador. Director. Director.		
Personal No Docente	Organización de la empresa. Ámbito personal. Liderazgo. Funcionamiento. Motivación. Nivel de comunicación.	Encuestas. Delegado sindical. Reuniones Informales.	Calidad. Director.		
Análisis Externo		Grupos de Interés	Expectativas y necesidades	Modo recogida	Responsable
		Exalumnos	Orientación recibida. Nivel académico respecto a sus compañeros. Asignaturas mejor y peor preparadas. Formación que están recibiendo.	Encuestas	Calidad
		Administración educativa	Conciertos Ajuste de Plantillas. Planes y normas. Subvenciones. Documentación. Resolución de problemas diarios. Participación en proyectos. Comedor. Becas. Libros.	Boletín Oficial de la Rioja. Inspección	Director. Secretario. Administradora.
		Otras administraciones	Colaboración con la Admón. Autonómica y Territorial. Colaboración con los Servicios Sociales. Colaboración con el Ayuntamiento.	Boletín oficial de la Rioja. Comunicaciones personales.	Director. Coordinadora de Orientación. Administradora.
		Red la salle	Criterios de pertenencia. Sistema de gestión. Formación.	Reuniones.	Director.
		Entidades colaboradoras.	La facilidad para relacionarse con los responsables de nuestro colegio. La facilidad para usar nuestras instalaciones y recursos. El comportamiento de los alumnos. La actitud de los profesores. La actividad del Centro en general.	Encuesta	Calidad
		Otros centros educativos: Instituto de Alfaró...	Nivel académico. Formación Humana. Convivencia.	Entrevistas. Visitas. Orientación.	Director

Fig.2.a.1.Necesidades y expectativas de los grupos de interés.

En primer lugar, el E.D identificó los diferentes grupos de interés analizando los que siempre habíamos considerado como tales y tras una reflexión estratégica junto con el consultor, incluimos a los centros receptores, exalumnos y entidades colaboradoras. Para cada grupo de interés se han definido las necesidades y expectativas más relevantes, el modo de recogida y el responsable.

Una vez identificados los grupos de interés los distribuimos en función de cómo se utiliza la información obtenida respecto a sus necesidades y expectativas para su inclusión en la Política y Estrategia del Colegio. El análisis interno nos proporcionó las fortalezas y debilidades y el análisis externo las oportunidades y amenazas. Con ellos formulamos el DAFO estratégico que se expresa claramente a lo largo del criterio.

## POLITICA Y ESTRATEGIA

Es tan importante este aspecto que como pilar fundamental en todo nuestro sistema de gestión tenemos dentro de nuestra LE 1-E1 “*Gestionar la captación de necesidades y expectativas del Cliente dando respuesta a las mismas. Dinamizar acciones con las familias del centro formando grupos de trabajo que favorezcan el intercambio de experiencias y sirva para captar mejor sus necesidades y expectativas*”, siendo FCE 1: “*Gestión de necesidades y expectativas de los grupos de interés*” y su O. E.1.1 “*Dinamizar el sistema de canalización de las necesidades y expectativas captadas en las reuniones de delegados de padres, tutorías, coordinadores, A.M.P.A. u otras que se realicen al efecto y comunicaciones pertinentes al responsable de Calidad para su posterior traslado a las reuniones de dirección*”.

Hemos establecido como acciones de despliegue, entre otras las siguientes (ver subcriterio 5.e):

- Reuniones trimestrales con orden del día para tratar las necesidades y expectativas, así como responder por escrito a las mismas, una vez que han sido tratadas por el E.D.
- Medición de la satisfacción en todos los ámbitos antes expuestos, de los siguientes grupos de interés: padres, alumnos, personas, exalumnos, entidades colaboradoras, así como los indicadores de satisfacción de los Procesos que lo solicitan, a través del Proceso 001 “*La voz del cliente*”
- Reunión de evaluación anual de julio del E.D. en la que se analiza la satisfacción de los grupos de interés con el fin de elaborar el siguiente Plan anual, contando además con la siguiente información:
  - Mejoras a realizar en cada materia y necesidades de tutores y profesores, manifestadas a través de la Memoria anual del Centro

- Aportaciones por parte de la responsable de Calidad de las sugerencias y reconocimientos anexos a las encuestas. ( Proc. 001 L.V.C.)
  - Necesidades de la administración, Red La Salle, instituciones, otros centros... aportadas por el Director.
  - Quejas y otras sugerencias recibidas.
  - Necesidades y expectativas de la parroquia, Ayuntamiento, etc. Aportadas por el Secretario.
  - Aportaciones del AMPA, que es una fuente importante de captación de necesidades y expectativas. Se ha realizado un importante esfuerzo para que estén representados padres de todas las etapas, y sus sugerencias son múltiples, así, el AMPA solicitó una escuela de verano, el E.D. analizó la expectativa y buscó los recursos para su funcionamiento. El Director junto con el AMPA analizó la amplitud de la necesidad y se creó un proyecto que asegurara su viabilidad. Se puso en marcha y lleva dos años de funcionamiento.
  - Además, todas las reuniones del AMPA tienen un tiempo importante para analizar y presentar todas estas necesidades o problemas de funcionamiento, p.e. sistemas de protección en patio de infantil, ubicación de los juegos en el patio de primaria, etc.
- Toda la información recogida y analizada se clasifica en cada uno de los sectores en que tenemos segmentada la actividad del Centro, con los Procesos que la sustentan para su incorporación a la P & E, tal y como se muestra en la fig.2.a.2).

Fuente	Objetivo	Resp.	Periodo	Ámbito	Procesos	L.E.
Red La Salle.	Cumplir criterios de pertenencia.	Direc.	Anual	Identidad		5
Índice de natalidad	Garantizar la ratio necesaria	Teresa	Anual	Socio-cultural	Captación de alumnos	1
Formación	Dinamizar los programas de innovación	Carmelo	Anual	Pedagógico	Formación. Programas de Innovación	2 y 3
Distrito	Gestión sostenible del entorno escolar.	Mariluz	Anual	Ecológico	Justicia y Paz	2
Alianzas	Jornada de Orientación para 4º ESO	Miren	Anual	Orientación	Tutoría y Orientación	1
NTICs	Pizarra digital	Fernando	Anual	Pedagógico		2

Fig. 2.a.2. Fuentes y ámbitos de información sobre necesidades y expectativas.

### Revisión, Aprendizaje y Mejora:

Medimos la satisfacción a través de los ítems de las encuestas de satisfacción y la participación a través de los indicadores del proceso “*La Voz del cliente*.”

Grupo	Ítem	Enunciado	Satisfacción
Padres	20	Cauces para canalizar expectativas o necesidades	7, 6
Prof.	28	Canalización de las opiniones, necesidades..	6,85
P.A.S.	15	Canalización de las opiniones, necesidades..	6,75

El E.D. y el P.G.P. son los responsables de evaluar la calidad de los mecanismos a través de los cuales se capta la información. Algunas de las actuaciones realizadas para mejorar y ampliar la captación de información son:

Indicador	Obj. conseguido
Muestreo de familias	75%
Participación de familias en la encuesta de satisfacción.	89%
Participación del personal en la encuesta de satisfacción	80%
Participación de alumnos en la encuesta de satisfacción.	100%

## POLITICA Y ESTRATEGIA

Curso	Fuente de aprendizaje	Mejora realizada
2000/01	ED. COLEGIO URSULINAS	-Aprendizaje sobre cómo captar necesidades y expectativas.
2002/03	Director La Salle (Zumárraga)	-Encuestas de satisfacción de padres, de profesores del PAS y revisión de la encuesta de satisfacción de alumnos acorde a nuevas necesidades y expectativas.
	I Jornadas de Calidad En la Educación	-Necesidades y expectativas de la administración. Director General de Calidad y Subdirector de Calidad en las administraciones de la CAR.
2004/05	Consultoría Externa	-Primera autoevaluación. Panel de indicadores. Análisis de cómo hemos abordado necesidades y expectativas de los grupos de interés.
	II Jornadas de Calidad En la Educación	-Evaluación y análisis de las dificultades en la implantación del E.F.Q.M en un Centro educativo. Exposición por parte del director del Centro de la captación de necesidades e incorporación al Plan Estratégico.
2005/06	Consultoría Externa	-Reelaboración de las encuestas de satisfacción en función a las nuevas necesidades y expectativas. -Encuesta a entidades colaboradoras para conocer si hemos abordado sus necesidades y expectativas.
	I Seminario de practicas de autoevaluación	-Mejorar la estructuración de los subcriterios -Incorporación de buenas prácticas en la evaluación basadas en demandas de los clientes.
	III. Jornadas de Calidad en la Educación	- Incorporación de los ciclos de mejora en la gestión por Procesos.- Exposición por parte del Director del Centro de la elaboración del Mapa de Procesos y del tratamiento de los datos.
2006/07	Benchmarking con Centros La Salle de Aragón y Rioja.	- Exposición por parte de la responsable de Calidad del proceso "La Voz del Cliente". Panel de Buenas Prácticas de todos los Centros
	II Seminario sobre prácticas de autoevaluación según el modelo de Excelencia de la E.F.Q.M.	- Prácticas de evaluación externa. Criterios 3 y 6

Fig. 2.a.3 Aprendizajes y mejoras.

### 2.b.- La Política y Estrategia se basa en la información de los indicadores de rendimiento, la investigación, el aprendizaje y las actividades externas.

La formulación del Proyecto Educativo del Centro lo analizamos en 1995, a través de reuniones de trabajo, pero desde el momento en que entramos a participar en la formación y adopción del sistema E.F.Q.M. como referente de nuestra gestión, vimos la conveniencia de enriquecer ese Proyecto, expresión de quiénes somos, y qué servicio realizamos para la sociedad. Así, en 1999, el grupo de calidad, asesorados por los miembros del E.D. de Ursulinas de Vitoria, y a través de un nuevo análisis del mismo, de una reflexión sobre las expectativas de las Instituciones y del trabajo de borradores y sugerencias de la Comunidad Educativa redactamos la Misión, Visión y los valores del centro y las estrategias en los que se fundamenta, y dejamos reflejado en este nuevo documento la posición que queremos ocupar en el futuro y cómo vamos a conseguirlo. En el curso 2003/04, asesorados por el Director de La Salle - Zumárraga, y como consecuencia de la primera autoevaluación (cuestionario) fuimos definiendo toda la información relevante que teníamos que utilizar para elaborar nuestra política y estrategia.

La M.V.V. es el punto de partida de nuestra Política y estrategia pero en L.S.E.P. entendemos que los objetivos estratégicos que de ellos derivan van a verse afectados por diferentes factores: indicadores, incorporación de mejoras o innovaciones, necesidades y expectativas de todos los grupos de interés. (Fig. 2.a.1). etc. Por ello necesitamos realizar un análisis tanto externo como interno (DAFO).

- Para realizar este análisis externo se recoge la información del entorno: indicadores, expectativas, necesidades, información referente a nuevas tendencias educativas, posibles cambios en la legislación vigente, centros educativos competidores y otros que puedan surgir en el futuro, nuevas necesidades de los grupos de interés, interés creciente hacia la diversidad, nuevas tecnologías aplicables a la educación, condiciones sociales actuales y futuras, cambios políticos y sociales, clientes actuales y potenciales, lo segmentamos en diferentes ámbitos, a partir de ellos hacemos nuestro análisis, y en base a él establecemos nuestras oportunidades y amenazas.

- Para el análisis interno se recoge la información en lo referente a la capacidad interna que tiene el Centro en cuanto a su sistema de gestión, oferta educativa, servicio educativo, instalaciones, participación etc. segmentamos en áreas y hacemos nuestro análisis, y en base a él establecemos nuestros puntos fuertes y debilidades.

Además, disponemos de un panel de indicadores donde los resultados se representan en tablas y gráficos segmentados en los diferentes ciclos. Los referentes a la medición del desempeño se realizan profesor por profesor y es el director del colegio quién, reunido personalmente con cada uno de ellos analiza los resultados e insta a cada profesor a realizar una propuesta de mejora en cada uno de los aspectos peor valorados (Ver subcriterio 1.c y 5.e). La recogida de esta información relevante, al igual que la que se refleja en 2.a, es una actividad clave en el proceso de elaboración de la política y estrategia y su posterior tratamiento es utilizado en la elaboración del DAFO. La información recogida en la tabla 2.b.1 se realizó y analizó durante la elaboración del nuevo Plan Estratégico en el curso 2005/06, contando con la asesoría de Rubén Martínez Blanco (Mplus Consulting)

A partir de este año el análisis de dicha información se realiza anualmente por el ED en la revisión/actualización de la política y estrategia y elaboración de los planes anuales del colegio. Desde el curso 2000/2001 se pasan encuestas a todos nuestros clientes y desde el curso 2002/2003 a todas nuestras personas (ver subcriterios 6.a y 7.a). Además, a medida que avanza nuestro sistema por procesos los indicadores de rendimiento de los mismos nos van aportando día a día mayor información de referencia.

Es importante destacar que en estos momentos estamos en un proceso de evaluación por parte de la Red La Salle sobre los aspectos más relevante de nuestra identidad, tales como: Señas de identidad, Planes de Centro, elementos organizativos, formación, comunidad cristiana, economía y resultados. Es muy importante para contrastar si nuestra política y estrategia en estos aspectos son acordes a las pautas generales de la Red y como contraste de cómo estamos llevando a cabo nuestra gestión respecto a otros centros educativos de nuestra Red.

INDICADORES	INFORMACIÓN	FUENTE	RESPONSABLE	USO
Análisis de Rendimiento y satisfacción	Grado de satisfacción. Sugerencias.	Encuesta de satisfacción Hoja de sugerencias. Familias, alumnos., personal.	"La voz del Cliente"	Incorporar Mejoras. Establecer acciones en el Plan anual. Identificar fortalezas y debilidades para la elaboración del P. E.
	Grado de satisfacción Sugerencias.	Encuesta de satisfacción Entidades colaboradoras.	"La voz del Cliente"	Incorporar Mejoras. Establecer Alianzas.
	Grado de satisfacción. Sugerencias.	Encuesta de satisfacción Ex alumnos	"La voz del Cliente"	Conocer la satisfacción con la formación recibida. Establecer mejoras.
	Resultados académicos.	Actas. Pruebas externas	Calidad	Establecer acciones de Mejora para el Plan anual. Identificar fortalezas y debilidades. Modificar la práctica docente. Controlar y Ajustar el P.C.C.
	Medidas de desempeño de los profesores	Encuesta cruzada alumno-profesor	ED	Incorporar la mejora continua como parte del trabajo de cada profesor.
	Indicadores de Proceso	Control y ajuste de Procesos.	Propietarios	Establecer y priorizar A.M.s Controlar y ajustar los objetivos de los Procesos.
Aprendizaje interno	Análisis de necesidades y sugerencias.	E.D.	Director	Establecer acciones en el Plan estratégico o anual. Incorporar Mejoras.
		Equipos	Coordinador	
Aprendizaje externo.	Autoevaluación.	Equipo de Calidad	Director	Establecer los O.E. Establecer los Factores Clave de éxito. Elaborar el Plan estratégico...
	Despliegue de los Programas de innovación	Red La Salle Comunidad Autónoma (Alianzas)	Propietario del Proceso. Director.	Incorporar mejoras tecnológicas, metodológicas o pedagógicas al Plan Estratégico o anual.
	Grado de implicación del centro con el modelo E.F.Q.M.	Autoevaluación. E.F.Q.M.	Equipo de Calidad	Incorporar las mejoras necesarias en el funcionamiento o en la formación para conseguir la Excelencia.
	Datos demográficos.	Ayuntamiento	Proceso de captación de alumnos.	Incorporar las acciones necesarias para lograr el grado óptimo de ocupación en E.I.
	Legislación educativa.	B.O.E. B.O.R.	Dirección	Solicitud de concierto educativo. Acuerdos etc.
	Legislación laboral	Convenio	Delegado sindical.	Elaboración de horarios. Programa de formación...

Fig. 2.b.1 Esquema de recogida de indicadores de rendimiento del colegio.

### Revisión, Aprendizaje y Mejora.

El Equipo de Calidad es el responsable de analizar los indicadores existentes, establecer nuevos indicadores y entregar a los Procesos o al E.D. los resultados, comparativas, etc. para su gestión. La evolución de los indicadores y la incorporación de otros nuevos se establece sobre todo a raíz de las autoevaluaciones, estabilizaciones de Procesos, elaboración y evaluación de Planes estratégicos y Planes anuales por parte del E.D. y aumentan a medida que avanzamos en el modelo E.F.Q.M. Partimos de cinco indicadores en el curso 99/00 y después de las correspondientes revisiones o mediciones (Fig. 2.b.3) gestionamos en este momento:

PANEL DE INDICADORES								
Número de indicadores por subcriterio								
6.a.	6.b.	7.a.	7.b.	8.a.	8.b.	9.a.	9.b.	
72	35	28	18	10	20	14	26	

Fig.2.b.2.Panel de indicadores según el subcriterio.

Curso	Evaluación.	Indicadores
99/00	E.Calidad	Satisfacción alumnos
	E.Calidad	Satisfacción alumnos, familias, profesores y PAS.
02/03	E.D.	Indicadores del Plan estratégico. I.C.E.
03/04	Autoevaluación	Indicadores de rendimiento de Procesos. Indicadores críticos
04/05	Autoevaluación	Elaboración del panel de indicadores del Centro. Completando los criterios 6,7,8 y 9 del modelo.
	Eval. E.D.	Indicadores SQR
05/06	Procesos	Satisfacción y rendimiento

Fig.2.b.3. Evolución de los indicadores.

Curso	Aprendizaje	Mejora realizada.
2000/01	ED. COLEGIO URSULINAS	Establecimiento de indicadores de resultados e instrumentos de medida. Indicadores críticos, indicadores parciales. Aplicar la primera encuesta de satisfacción
2002/03	E.D (Zumárraga)	Gestión de Indicadores Claves de éxito. Gestión de Indicadores de rendimiento. Gestión de indicadores de Proceso. Encuestas de satisfacción
2003/04	E.D (Zumárraga) (C.P.R.)	Estructuración del proceso "La voz del cliente" y "P.G.P." Realización del primer cuestionario de autoevaluación. Elaboración del nuevo Plan Estratégico. DAFO
2004/05	Consultoría Externa	Elaboración del panel de indicadores del centro. Autoevaluación. (Primera memoria) Gestión de necesidades y expectativas
2005/06	Consultoría Externa	Colaboración en la elaboración del Panel de indicadores de La Rioja Proceso de P & E Priorización de AMs.

Fig.2.b.4. Aprendizaje y mejora realizada.

**2.c.- La Política y Estrategia se desarrolla, revisa y actualiza.**

El C.L.S.E.P. desarrolla, revisa y actualiza la P. y E. según lo establecido en su Proceso 002 "Política y Estrategia" que tiene como definición: "Asegurar que se lleva a cabo la consecución de la Visión, mediante la definición de políticas y su posterior despliegue a través de los sucesivos Planes Anuales y Procesos Clave del Centro"

En el diagrama de flujo del proceso podemos ver la metodología seguida para su elaboración:

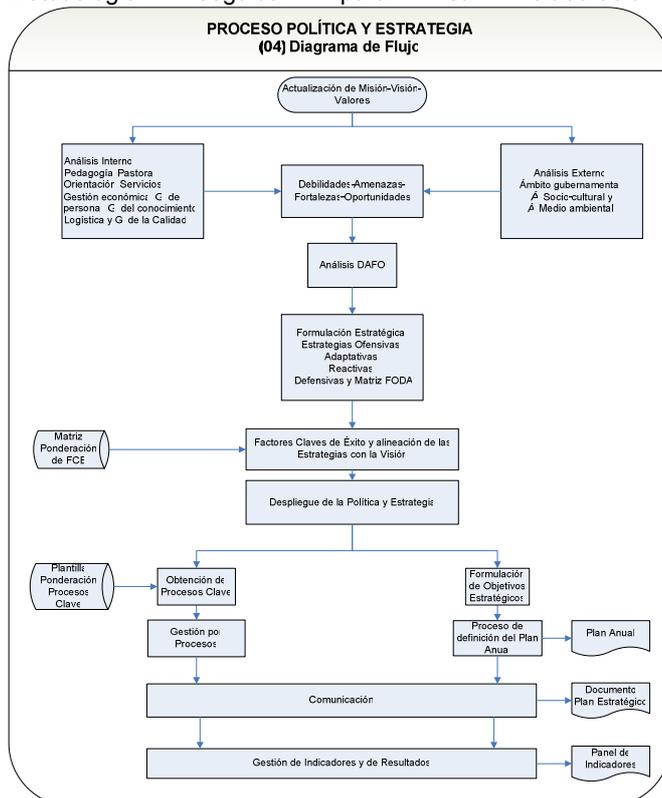


Fig.2.c.1. Diagrama de flujo. Proceso de política y Estrategia.

Detallamos las actividades:

- El primer paso consistió en reformular o actualizar el documento Misión Visión y Valores (ver subcriterio 1.a). Posteriormente el E.D. evalúa el grado de cumplimiento de los O.E.s. del Plan anterior.
- Con esta información y la que nos proporcionan las necesidades y expectativas de nuestros grupos de interés (Ver subcriterio 2.a) y todos los indicadores e información relevante expuesta en el subcriterio 2.b, segmentamos el Centro en áreas internas que nos indicaron nuestras fortalezas y debilidades y áreas externas que nos mostrarán nuestras oportunidades y amenazas, realizando de esta manera el análisis DAFO.
- Posteriormente definimos nuestras estrategias con el apoyo de la matriz FODA.

**L.E. 1.GESTIÓN DEL CENTRO**

E 1	Gestionar la captación de necesidades y expectativas del Cliente dando respuesta a las mismas. Dinamizar acciones con las familias del centro formando grupos de trabajo que favorezcan el intercambio de experiencias y sirva para captar mejor sus necesidades y expectativas
E2	Realizar una Gestión por Procesos. Establecer un sistema de evaluación y revisión de los enfoques.
E 3	Avanzar en la gestión del centro tomando el modelo EFQM como referencia y utilizando la autoevaluación como mecanismo de mejora continua.
E 4	Establecer una estrategia de visión conjunta por parte de las dos instituciones titulares del centro, que derive en un incremento de implicación de las diferentes personas del centro.

**L.E.2. GESTIÓN EDUCATIVA**

E 1	Mejorar el servicio educativo del centro a través del macroproceso E/A y dinamizando los proyectos de innovación de la Red La Salle (ARPA, ULISES, CREA, Lectura Eficaz...).
E2	Incorporar y potenciar nuevas tecnologías como elemento dinamizador de la actividad pedagógica impulsando la formación y participación del personal del centro.
E 3	Potenciar la educación en valores del alumnado siguiendo las líneas que nos marca el distrito imprimiendo nuestro carácter propio. Favorecer la acción Pastoral del centro para conseguir una Escuela Inclusiva

**L.E.3. GESTIÓN DEL PERSONAL**

E 1	Fomento del trabajo en equipo y creación de Equipos de Proceso como base para la mejora, favoreciendo la implicación de las personas con la política y estrategia del centro, reconociendo al personal y midiendo el desempeño para comprobar el avance hacia las mismas
E2	Formación continua de todo el profesorado, en colaboración con la Red La Salle y otras instituciones. Benchmarking con otros centros. Potenciar y planificar la formación en modelos y herramientas de gestión modernas y avanzadas.

**L.E.4.GESTIÓN DE LOS RECURSOS**

E.1	Potenciar la gestión de los recursos económicos a través del aumento de ingresos atípicos (becas, subvenciones...), financiación por parte de las instituciones...
-----	--

**L.E.5. GESTIÓN DE SERVICIOS Y RELACIONES CON EL ENTORNO**

E.1	Potenciar nuestras relaciones con las instituciones y alianzas, participando de forma activa en actividades conjuntas.
-----	--

Fig. 2.c.2 Líneas Estratégicas.

- Todo este trabajo lo realizamos a nivel de Equipo Directivo asesorados por Rubén Martínez (Mplus Consulting), para posteriormente y mediante una matriz de priorización en función del impacto de estas LE con los diferentes elementos de la Visión obtener lo que para nosotros son nuestros Factores Clave de Éxito (FCE), tal y como se puede ver en nuestro Plan Estratégico y que recogemos a continuación:

FACTORES CLAVE DE ÉXITO	
1.	Mejora del servicio educativo a través del proceso de enseñanza-aprendizaje y proyectos de innovación educativa.
2.	Potenciar la educación en valores. Escuela inclusiva.
3.	Gestión de las necesidades y expectativas de nuestros grupos de interés.
4.	Gestión por procesos.
5.	Visión conjunta institucional.

Fig. 2.c.3 Factores Clave de Éxito.

- El paso siguiente fue establecer el despliegue de nuestra política y estrategia a través de:
  1. Los Procesos Clave, que definimos ponderando en una matriz de priorización el inventario de procesos con los FCE definidos anteriormente, quedando definidos tal y como se muestra en el subcriterio 2.d.
  2. Procedimos posteriormente, tal y como se muestra en la fig. 1.c.1, a la formulación de los Objetivos Estratégicos y posteriores Planes Anuales del Centro, a los que asignamos su meta, su responsable y su seguimiento (Ver subcriterio 2.d). A partir de los O.E.s, establecemos el Plan anual. En él se formulan las acciones para cada uno de ellos, se establecen los indicadores, metas, responsables y temporalización de las mismas.

Una vez elaborado el P.E. el E.D. entrega a todos los profesores del Centro un ejemplar reducido para un primer análisis. Posteriormente es proyectado y comentado en Claustro.

#### Revisión, aprendizaje y mejora:

Trimestralmente, el E.D. realiza un seguimiento de las acciones y objetivos del Plan anual, con los datos disponibles. Al finalizar el curso, realiza la evaluación y cierre del Plan anual actual y la elaboración del plan de actuación para el siguiente año escolar con las acciones y objetivos necesarios y la incorporación de los que marca la Red a propuesta de la AMEL.

Hasta el momento se han ejecutado dos planes estratégicos 2003/06 y 2006/10. Anteriormente se había redactado otro que no se puso en práctica. En el P.E. 2003/06 clasificamos nuestras actividades en cinco líneas estratégicas:

- Gestión del Centro.
- Gestión educativa.
- Gestión del personal.
- Gestión de recursos.
- Gestión de servicios y relaciones con el entorno.

En base a ellas se desplegó nuestro Plan cuatrienal y la medición de los indicadores de sus objetivos, nos indicó si había que tomar medidas correctoras o se progresaba adecuadamente. Con la información que obtuvimos del nivel de consecución de objetivos, controlamos y ajustamos además de la línea estratégica 2, el P.C.C.

- La selección, distribución y secuenciación de los objetivos y contenidos por Ciclos.
- La idoneidad de la metodología y materiales empleados.
- La validez de los criterios de evaluación y promoción.
- Las actividades de orientación educativa / profesional.
- La adecuación de la oferta de optativas a las necesidades de los alumnos.
- La efectividad de los criterios aplicados en la adaptación del currículo para los alumnos con necesidades educativas especiales.
- La participación de los padres. etc. etc.

Curso	Aprendizaje	Mejoras realizadas
99/00	E.D. Ursulinas	Definición de M.V. V. Establecimiento de un Plan estratégico acorde con la M.V. V. Borrador de un Plan cuatrienal y un Plan Anual.
03/04	E.D. Zumárraga	Revisión de la M.V. V. Realización de un DAFO. Estructurar la información en torno a 5 líneas estratégicas. Asociar las líneas estratégicas con los Procesos. Establecer los F.C.E. y los I.C.E. para dichas líneas. Inicio en la Gestión por Procesos. Primer Plan estratégico. Primer Plan Anual.
03/04	Red La Salle.	Formación en DAFO estratégico.
04/05	Evaluac. E.D.	Elaboración del segundo Plan anual.
04/05	(Mplus Consulting) Atoevaluación	Iniciar la estructuración del proceso de Política y estrategia. Reformular la metodología para la elaboración del P.E. Establecer Panel de indicadores del centro. Comunicación al Claustro y estudio – puesta en común– de los resultados de la autoevaluación.
05/06	(Mplus Consulting)	Redefinición de la M.V.V. Su consenso y comunicación. Aplicar la matriz FODA al DAFO para obtener las estrategias. Aplicar la matriz de ponderación (alineación de las estrategias con la Visión) para obtener los F.C.E. Aplicar plantilla de ponderación de Procesos Clave (alinear los Procesos del Centro con los F.C.E. Entregar el P.E. a todos los miembros del Claustro. Elaborar el Plan anual 2006/07.

Fig. 2.c.4 Aprendizaje y mejoras

En la última revisión en julio de 2004, se elaboró un nuevo Plan Estratégico Cuatrienal, a partir del análisis realizado en todo el centro a través del DAFO, los criterios de la RED, las necesidades del proceso “*la voz del cliente*”...

Medimos, dentro de la encuesta de satisfacción del personal

Ítem	Enunciado	Satisf.
17	Confianza en las decisiones del E.D.	8,10
18	Estrategias y Planes de futuro que desarrolla el E.D.	7,75
24	Conocimiento e identificación con los objetivos y prioridades estratégicas.	7,70
25	Desarrollo de los Planes anuales	7,80

#### 2.d.- La Política y Estrategia se comunica y despliega mediante un esquema de procesos clave.

En LSEP la identificación de los Procesos Clave ha pasado por diferentes etapas. En el curso 2000/01, como resultado de la formación recibida con el E.D. Ursulinas (Vitoria), elaboramos el listado de macroprocesos y Procesos del Centro. Aplicamos una matriz de selección, en la que valorábamos el impacto en la Misión, Visión, clientes... y obtuvimos así los Procesos clave. De ellos y tras acuerdo en el Claustro, optamos por estructurar uno que fuera sencillo y práctico. Así quedó estructurado el Proceso de “Resolución de conflictos”, con un modelo diferente al que ahora tenemos. Pero fue, tal y como hemos expresado en el subcriterio 2.c, en el curso 2005-2006 donde con el asesoramiento externo de (Mplus Consulting), al realizar

## POLITICA Y ESTRATEGIA

nuestro último Plan Estratégico, definimos los que ahora son nuestros Procesos Clave:

PROCESOS CLAVE	
1.	Proceso: La voz del cliente.
2.	Proceso: Política y estrategia.
3.	Proceso de Enseñanza Aprendizaje.
4.	Proceso de Tutoría.
5.	Proceso de Formación del Profesorado.

Fig. 2.d.1 Procesos Clave.

Junto a los mismos existen otros 5 procesos, que aunque no son clave afectan en gran medida al desarrollo de nuestro servicio educativo:

1. Proceso de Convivencia. Resolución de conflictos.
2. Proceso de Comunicación.
3. Proceso de Orientación y Atención a la diversidad.
4. Proceso de Programación pedagógica.
5. Proceso de Evaluación.

En el curso 2003/04 actualizamos nuestro Proceso de Gestión por Procesos con una metodología más moderna que comenzamos a aplicar al proceso "La voz del Cliente" que era el que mejor definidas tenía las acciones en ese momento.

Los Procesos Clave seleccionados así, con criterios coherentes con nuestra Política y estrategia, van a desplegar las estrategias prioritizadas y son fundamentales para la gestión del Centro, y por ello:

- Los recursos tanto materiales como humanos que requieran son prioritarios frente a los demás.
- El seguimiento por parte del E.D. es más exhaustivo, controlando a lo largo del curso, trimestralmente si lo requiere.
- La asignación o cambios de propietario se establecen en septiembre y es comunicado en Claustro.

También, tal y como hemos definido en el subcriterio 2.c el otro pilar fundamental a través del cual desplegamos nuestra política y estrategia son los Objetivos Estratégicos y su despliegue posterior a través de Planes Anuales de Centro, en los que establecemos acciones a realizar, objetivos o metas a conseguir y responsable de su seguimiento, así como el momento de evaluar.

Nuestra estructura de definición de objetivos estratégicos se muestra en la figura 2.d.2 donde mostramos a modo de ejemplo los referentes al FCE 1 "Mejora del servicio educativo" correspondiente a la LE 1.

L.E.2. E.1 . Mejorar el nivel educativo del centro a través del macroproceso E/A y dinamizando los Proyectos de innovación de la red La Salle (ARPA, ULISES, CREA, Lectura Eficaz...)			
F.C.E. 2.1 mejora del servicio educativo del Centro.		I.C.E. % alumnos que promocionan con todo aprobado.	Objetivo: 90%
O.E. 2.1 1 Mejora de la satisfacción de alumnos y familias con el nivel académico alcanzado.		Indicador: Grado de satisfacción de alumnos y familias con la enseñanza que el centro ofrece.	Objetivo: > 8 alumnos. > 8 familias
Responsable: L.V.C.		Seguimiento: Anual	
Acciones a realizar		Meta	Seguimiento
Gestionar el Proceso de E/A: Entrega de todos los protocolos. Realización de las Programaciones según el modelo. Estudio de los textos de diferentes editoriales		Acción realizada. 90% complementarias Acción realizada.	Anual/Junio  Mariola.
Gestionar el Proceso de P.P: Análisis de la Programación vertical de las áreas instrumentales		Acción realizada.	Anual/ Junio  Mayte
Gestionar el Proceso de evaluación: Cumplir los requisitos de criterios de evaluación y calificación que marca la ley.		Acción realizada.	Trimestralmente  Manoli

Fig. 2.d.2. Despliegue de un Objetivo Estratégico

En LSEP nos aseguramos que el personal conozca y participe en la política y estrategia del Centro. La comunicación formal de la misma es competencia directa del Director tanto de forma oral como de forma escrita a todo el personal. Además está colgada en la red colegial.(Intranet).

Fases relevantes en la comunicación de la política y los planes.

	PROFESORES	PADRES	ALUMNOS
CARÁCTER PROPIO	Folleto "QUIENES SOMOS"		
	Septiembre 2003 <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Presentación en PWP y en formato papel, por parte del ED.</li> <li>○ Trabajado en grupos por etapas.</li> </ul>	Octubre 2003. AMPA Y DELEGADOS <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Presentación pormenorizada y análisis del documento.</li> </ul> PADRES EN GENERAL. <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Presentación digital y en formato papel en cada clase, en las reuniones de principio de curso por parte del ED.</li> </ul> PADRES NUEVOS. <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Cada año cuando se matriculan se les entrega el folleto</li> </ul>	Curso 2003-2004 Trabajo adaptado con el folleto en Secundaria. (nos queda pendiente la Primaria)
PLAN CUATRIENAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Julio 2004. San Asensio. Decisión sobre los estamentos y personas a los que hay que informar. Qué hay que informar y comunicar a cada uno (contenido): profesores, PAS, padres, instituciones</li> </ul>		
	PROFESORES	PADRES	INSTITUCIONES
	Septiembre. 2004 Septiembre 2006 Proyección PWP Previamente se les envía a cada uno a su correo personal para que lo lean y vayan a la exposición con las aportaciones propias. Se les informa del contenido y de la génesis de este	Octubre 2004 Septiembre 2006 AMPA Y DELEGADOS. Resumen detallado a principio del curso 2005. PADRES EN GENERAL. Exposición de las líneas estratégicas en la reunión de principio de curso	Octubre 2004 Mayo 2006 Se les remite por correo, se les pide su aprobación y en caso contrario se les convoca a una reunión para un posterior replanteamiento.

PLAN ANUAL	>Proyección PWP >Previamente se les envía a cada uno a su correo personal para que lo lean y vayan a la exposición con las aportaciones propias. Se les informa del contenido y de la génesis de este	>AMPA Y DELEGADOS. Resumen detallado a principio del curso 2005. >PADRES EN GENERAL. Exposición de las líneas estratégicas en la reunión de principio de curso	>Se les remite por correo, se les pide su aprobación y en caso contrario se les convoca a una reunión para un posterior replanteamiento
	<b>PROFESORES</b> Noviembre 2003 comunicación a todo el claustro por parte del Provincial de La Salle en nombre de la institución. Diciembre 2004. Celebración de la Asamblea. Febrero 2005. Información por parte de los participantes de las resoluciones tomadas y de las implicaciones que supone para nuestro Centro		<b>PADRES</b> AMPA. Información en la reunión ordinaria de febrero

En todas las informaciones y colectivos: nos aseguramos de la asimilación de los elementos esenciales de la comunicación mediante aclaraciones, ruegos y preguntas y el análisis del resultado de las encuestas en el proceso "la voz del Cliente" en la parte del conocimiento de los planes y de la estrategia

Fig. 2.d.3 Comunicación de la Política y Estrategia

### Revisión, aprendizaje y mejoras:

El E.D. es el responsable de evaluar y revisar el sistema descrito. Además cada miembro del E.D. es el responsable del seguimiento de las acciones que corresponden a su ámbito de gestión: G. de Centro, G. de personas. Gestión educativa, Gestión de servicios y relaciones con el entorno. Lo realiza fundamentalmente a través de los indicadores de los O.Es que incluyen indicadores de rendimiento y de satisfacción. El

seguimiento y responsable de las mediciones está incluido en el Plan estratégico y/o Anual. Tras el análisis de los resultados, en el ajuste, el E.D. en reuniones al efecto, prioriza las áreas de Mejora y establece las acciones a realizar en el próximo Plan y cómo los procesos deben apoyar este despliegue.

O.E	Enunciado	Indicador	Meta
3.1.1	Favorecer el trabajo en equipo	% de personas implicadas en equipos	100%
3.1.2	Crear nuevos mecanismos para potenciar la participación de todos en los proyectos del Centro.	% de personas con algún ámbito de responsabilidad	100%
3.1.3	Desarrollar el sistema de evaluación de nuestro trabajo	% de personas evaluadas	90%
3.1.4	Reconocer al personal	Grado de satisfacción del personal respecto al reconocimiento	>7
2.1.1	Mejorar el nivel académico alcanzado	Grado de satisfacción de alumnos y padres	>7
2.1.2	Sistematizar la aplicación de pruebas de nivel	Fin de Ciclos en E.P. y todos los cursos de la ESO	100%
2.1.5	Potenciar la atención personalizada y a la diversidad	Grado de satisfacción de familias y alumnos	>8

Fig 2.d.4. Indicadores de los objetivos estratégicos.

Curso	Aprendizaje	Mejora
99/00	E.D.Ursulinas	Comunicación al Claustro de la M.V.V. Creación de un folleto para dar a conocer nuestro P.Educativo a las personas.
00/01	E.D.Ursulinas	Macroprocesos y Procesos Clave del Centro. Primera matriz de priorización. Elaboración del Proceso de resolución de conflictos. Comunicación a los grupos de alumnos para la ponderación de los indicadores críticos y la validación de las encuestas.
02/03	E.D. Zumárraga	Elaboración del mapa de Procesos. Matriz de selección de Procesos Clave. Definiciones. Comunicación a los grupos de padres para la ponderación de los indicadores críticos y la validación de las encuestas. Ídem al personal del Centro
03/04	E.D. Zumárraga	Estructuración del "Proceso de gestión por Procesos" Estructuración de "La voz del Cliente" Definición de otros procesos clave.
04/05	Eval. del E.D.	Presentación "Quiénes somos" a toda la Comunidad educativa. Cambio de estructura en las reuniones generales: institucional, colegial, tutorial.
	Centros de La Salle. Rioja-Aragón Red La Salle. Irún	-Despliegue y variaciones en el paso del plan estratégico al plan anual - DAFO estratégico. Formación
05/06	Eval. E.D.	Presentación de la evaluación del P. Anual anterior. Presentación del nuevo Plan anual. Presentación de resoluciones y decisiones de la AMEL. Presentación al Claustro de la primera Autoevaluación. Análisis por grupos. Presentación de la nueva M.V.V. Difusión de la M.V.V. en grandes carteles colgados por diferentes lugares.
06/07	Eval. E.D.	Presentación del nuevo Plan estratégico. Presentación del nuevo mapa de Procesos. Presentación del Plan anual. Inclusión en el Plan anual del Proceso de comunicación.

Fig.2.d.5.Aprendizaje y mejora.

**CRITERIO 3**

# **PERSONAS**



### 3.a. Planificación, gestión y mejora de los recursos humanos.

Tal y como se muestra en nuestra Misión: *“la gestión del centro se basa en una atención personalizada al alumno/a y su diversidad, con un profesorado especializado y organizado por medio de equipos de trabajo con tareas claras y concretas y en continua formación”*. En L.S.E.P. gestionamos y mejoramos los recursos humanos a través de la L.E. 3 *“Gestión de las personas”* siendo uno de nuestros F.C.E. 3.1 *“Trabajo en equipos. Procesos. Implicación del personal”* F.C.E. 3.2 *“Formación continua del profesorado”*, estando dentro de nuestros O.E:

- 3.1.1 Favorecer el trabajo en equipo.
- 3.1.2 Crear nuevos mecanismos para potenciar la participación de todos en los Proyectos del centro.
- 3.1.3 Desarrollar un sistema de evaluación de nuestro trabajo.
- 3.1.4 Desarrollar un sistema de reconocimiento.
- 3.1.5 Potenciar las relaciones del personal del Centro.
- 3.1.6 Favorecer la satisfacción del personal con sus condiciones laborales.

Para ello, a partir del Plan Estratégico y anual se afronta la gestión y la mejora de los recursos humanos. Así, al inicio del curso 2002- 2003 el nuevo ED toma el liderazgo del Centro, encontrándose con una situación laboral y de perspectiva de futuro difícil, pues de los 27 profesores que componen el claustro sólo 10 están a jornada completa y de los 17 profesores que no tienen jornada completa, los más afectados son los de secundaria (16 profesores), lo que supone una gran debilidad pues es difícil configurar horarios, realizar reuniones, asignar tutorías, atender a padres y alumnos, en definitiva llevar adelante un PROYECTO PARTICIPATIVO.

El nuevo E.D. analiza el recorrido que la organización ha seguido para llegar a esta situación planteándose tres opciones:

1. Se opta por una reorganización general del profesorado, elaborándose un estudio donde se contemplan los aspectos personales, los profesionales y la titulación.
2. Se plantea una evaluación de desempeño con profesores de secundaria. En nuestro O.E. 3.1.3. establecemos como acción a realizar para el curso actual la sistematización de la evaluación del desempeño de nuestras funciones, responsabilidades y formación. (Ver resultados en subcriterio 7.a)
3. Se incluye en el Plan estratégico, en la L.E. 3 *Gestión del personal: “Establecer mecanismos para fijar la estructuración de la plantilla”* que será llevado a cabo en los siguientes años.

Esta situación se explica al personal por parte del representante de la institución y del director. El criterio adoptado es completar las jornadas o en lo posible acumular el máximo de horas posibles.

El plan se comienza a aplicar con los profesores que tienen menos horas, se realizan entrevistas en las que se les explican los criterios seguidos, se llega a un acuerdo con ellos haciéndose cargo el Centro de las correspondientes indemnizaciones o recolocaciones en otros Centros de La Salle. En el curso 2004/05, se llega a un acuerdo con las Instituciones para trasladar a un religioso y que esas horas sean asumidas por el profesorado y en el curso 2006/07, ha sido recolocada en La Salle Montemolín de Zaragoza una profesora de Secundaria.

Para poder garantizar la continuidad del profesorado, el ED se compromete en la elaboración de estrategias para acordar un concierto con la Admón. de forma que pueda mantenerse la actual configuración. Se mantiene un aula de secundaria que iba a desaparecer, se incrementa el concierto en horas

negociadas para E. Secundaria y en E. Infantil concedidas por la Consejería.

La evolución de la configuración del profesorado la vemos en el siguiente cuadro.

Curso	Nº total de profesores	Profesores a jornada completa
2002-2003	27	10
2003-2004	26	10
2004-2005	25	17
2005-2006	26	16
2006-2007	25	19

Fig.3.a.1.Evolución de la configuración del profesorado.

Tanto los criterios como los acuerdos adoptados son presentados al Claustro en las diferentes reuniones.

Este plan se revisa cada final de curso, momento en el que el E.D. prevé las necesidades de personal para el curso siguiente. Cuando ha sido necesaria una nueva contratación, ésta se realiza a través del *“Proceso de Selección y contratación”*. Seguimiento, que la Red de Centros aplica en todo su ámbito, para ello el E.D. determina el perfil del trabajador estableciendo tres niveles:

Nivel	Valores	Objetivos
Personal	Valores personales: respeto, cercanía, equilibrio, compromiso...	Adhesión Institucional.
Profesional	Titulación necesaria. Otra formación. Experiencia. Actualización	Competencia profesional
Gestión	Capacidad organizativa Capacidad de animación y delegación. Asumir responsabilidades.	Gestión participativa. Gestión por procesos.

Fig.3.a.2.Niveles para el perfil del trabajador.

Este Proceso puede aplicarse también durante el curso, cuando se produce alguna baja, aunque si es por un periodo corto de tiempo, nos ajustamos más al perfil de la persona que produce la vacante.

En L.S.E.P. trabajamos en dos niveles:

Horizontalmente: E. Infantil, E. Primaria y E. Secundaria, liderados por los Coordinadores de etapa (líderes en la Organización) que de forma autónoma realizan dos funciones fundamentales: por un lado, transmitir las directrices marcadas por la Dirección y por otro transmitir el conocimiento y la información sobre temas concretos de cada etapa. También son cauce para aportar mejoras, sugerencias o expectativas. Por otra parte, el P.A.S. que realiza su funcionamiento también de forma autónoma.

Verticalmente: Los Procesos y sus propietarios, líderes en la organización nos transmiten a todas las etapas los O.E's o anuales que hay que conseguir, las acciones que hay que realizar, etc.

Los Equipos de Procesos están constituidos por personas de las diferentes etapas, para poder aportar coherencia y verticalidad a los Procesos tales como Enseñanza Aprendizaje, Pastoral, Atención a la Diversidad, etc.

### Aprendizaje, revisión y Mejora.

Las encuestas de satisfacción del personal son las que mejor nos permiten analizar el alcance de nuestra gestión. En ellas medimos la satisfacción en relación a cinco indicadores críticos. En el siguiente cuadro podemos ver los resultados generales en el curso 2005/06.

## PERSONAS

INDICADORES CRÍTICOS	P.A.S.	PROFES.	MEDIA
Organización de la empresa	7,59	7,3	7,4
Ámbito personal.	8,06	6,7	7,4
Liderazgo. Funcionamiento.	7	7,8	7,4
Enseñanza-Aprendizaje.		7,2	7,2
Motivación	8,01		8,01
Nivel de comunicación	7,7	7,1	7,4
Satisfacción general con el Centro.	8,2	8	8,1

Fig.3.a.3.Indicadores críticos para medir la satisfacción del personal.

Cada uno de los indicadores críticos tiene sus indicadores parciales que nos dan una visión más amplia de los ámbitos en los que la satisfacción es mayor o aquellos en los que hay que emplear estrategias de mejora, que serán incorporadas al siguiente Plan anual. Las puntuaciones más bajas son las que nos van a dar lugar a las acciones siguientes. Así, se trabajó la Comunicación interna, que dio como consecuencia la exposición de actas del E.D. en la sala de profesores, la comunicación en INTRANET, etc. La distribución de horas complementarias que se trabajó en el Plan anual 2005/06 con las reuniones periódicas con la delegada sindical.

Las encuestas de satisfacción se realizan en un Claustro convocado al efecto. Se da un tiempo para que las personas puedan completarlas en el lugar del centro que prefieran y las depositen de nuevo en la caja preparada para ello. En este Claustro participa también el PAS, ya que en el curso 2004/05 se les entregó aparte y el índice de participación fue muy bajo.

Curso	Fuente Revisión	Mejora
2002/03	Análisis del E.D.	Establecer los mecanismos adecuados para fijar la estructuración de la plantilla
	E.D.Zumárraga	Primera encuesta de satisfacción del personal del Centro
2003/04	Análisis del E.D.	Gestión del proceso de selección y contratación. Acompañamiento. Liberar a miembros del E.D. haciendo coincidir las horas para facilitar las reuniones. Nueva distribución de las horas complementarias para facilitar el trabajo de los Equipos de procesos. Adhesión de todo el profesorado al modelo E.F.Q.M.
	E.D.Zumárraga	Elaboración de la primera línea estratégica: "Gestión de las personas" Segundo curso de realización de encuesta de satisfacción.
2004/05	Análisis del E.D.	Primer Plan anual con acciones destinadas a la mejora de la satisfacción de las personas.
	Consultoría Externa	Primera autoevaluación según el modelo.
2005/06	Análisis del E.D.	Favorecer la satisfacción del personal con sus condiciones laborales. Reajuste del horario y funciones de la orientadora. Entrevista personal para la redistribución de tareas y formación del próximo E.D. Reelaboración de la encuesta de satisfacción del personal
	Consultoría Externa	Reelaboración de la encuesta de satisfacción del personal
2006/07	Análisis del E.D.	Propuesta de nuevos procesos a estructurar. Cambios de personal en el servicio de comedor.

Fig.3.a.4.Fuente de revisión y mejoras.

### 3.b Identificación desarrollo y mantenimiento del conocimiento y capacidad de las personas de la organización.

En L.S.E.P. dentro del Proceso Clave de "Formación del personal" y de la L.E. 3 "Gestión de las personas", establecemos la Estrategia 2 "Formación continua de todo el profesorado, en colaboración con la Red La Salle y otras instituciones. Benchmarking con otros Centros. Potenciar y planificar la formación en modelos y herramientas de gestión modernas y avanzadas". F.C.E. 3.2 "Formación continua del profesorado" y los siguientes O.E.s :

O.E.3.2.1. Potenciar y planificar la formación de todo el personal.

O.E.3.2.2. Realizar las acciones formativas necesarias que oferte la Red La Salle.

O.E.3.2.3. Colaborar con otras instituciones (Consejería, C.P.R. FERE) para asegurarnos la formación.

O.E.3.2.4. Practicar Benchmarking con otros Centros.

O.E.3.2.5. Formar al personal en modelos y herramientas de gestión moderna y avanzada.

Para ello, tratamos de adecuar el conocimiento en función a los diferentes criterios que expresamos a continuación:

FORMACIÓN DEL PERSONAL.
Necesidades legales y de programación.
Necesidades detectadas en la evaluación de desempeño,.
Necesidades derivadas del Plan Estratégico o anual
Necesidades manifestadas por el personal
Oferta del Plan de formación de la Institución La Salle
Clasificación y estructuración de las necesidades en los tres niveles.
Identificar y evaluar los recursos necesarios
ESTABLECER EL PLAN DE FORMACIÓN
Dar a conocer el Plan a las personas.
Inscripciones en los cursos ofertados.
Seguimiento del Plan.
Evaluación de las acciones formativas.
Evaluación del Plan.
Control y Ajuste del Proceso

Fig.3.b.1.Criterios para adecuar el conocimiento del personal.

En el desarrollo del proceso de Formación, clasificamos la formación del personal en tres niveles:

1. Nivel Institucional.(Adhesión institucional: M.V.V.)
2. Nivel Pedagógico.(Desarrollo del aspecto profesional.)
3. Nivel de Gestión. (Gestión participativa)

Una vez identificadas las necesidades de formación, se clasifican y estructuran y se definen las acciones formativas para cada necesidad, para posteriormente identificar y evaluar los recursos necesarios con objeto de conocer si la demanda nos va a permitir solicitar la formación a través del C.P.R. de la Institución La Salle, de la Consejería etc.

Con estos datos se establece el Plan de formación y las personas se van inscribiendo en los cursos de formación ofertados. A partir de aquí se elabora el Plan de Formación Cuatrienal, actualizado cada curso escolar, con objeto de solicitar los recursos a la Institución, al C.P.R. o bien planificar en los presupuestos del Centro los fondos necesarios para ello.

## PERSONAS

Los cursos de mayor demanda por parte de los profesores, son solicitados a través del C.P.R. y realizados por todos los profesores que tienen jornada completa. Así se garantiza la formación en un determinado número de horas (entre 30 y 40) para todo el personal. En el curso 2005/06 se formó sobre Trabajo en equipo y Gestión por Procesos, este curso 2006/07, en su O.E. 3.3.3 tiene entre sus acciones a realizar "Formación de todo el Claustro en Procesos" (20 horas) y "Formación de todo el Claustro en NTICs".

En secretaría existe un registro actualizado con la formación adquirida por cada profesor con sus especialidades, habilitaciones y la formación de los últimos 4 años.

Cuando, a lo largo del curso, algún profesor solicita particularmente formación, se le ofrecen los medios necesarios para la misma (horas, recursos etc) y después de realizar la acción formativa, la evalúa y comparte el conocimiento con los demás profesores, si esto es posible (ver subcriterio 4.e)

En la tabla 3.b.3, podemos ver algunas de las acciones formativas realizadas en los últimos cuatro años. Las acciones individuales que corresponden al curso actual figuran en el P.Anuar.

La valoración de la formación se evalúa tras cada curso a través de cuestionarios externos (por parte del distrito) y otra interna a través de una entrevista con el director, teniendo en cuenta aspectos referentes a aplicación, utilidad, contenidos, situación personal, posibilidad de extensión al resto del claustro, movilización.

Además de los datos anteriores, para la evaluación del Plan de formación, tenemos los indicadores de satisfacción que nos proporciona la encuesta de satisfacción del profesorado y los indicadores de rendimiento propios del Proceso

SATISFACCIÓN CON LOS PLANES DE FORMACIÓN.			
02/03	03/04	04/05	05/06
5,96	7,48	7,13	8,11
GRADO DE SATISFACCIÓN CON EL APOYO RECIBIDO PARA PARTICIPAR EN NUEVOS PROYECTOS PEDAGÓGICOS.			
02/03	03/04	04/05	05/06
6,10	6,46	7,19	7,45

Fig.3.b.2. Satisfacción de la valoración de la formación.

INSTITUCIONALES	PROGRAMAS LA SALLE.	PEDAGÓGICOS	GESTIÓN.
CELAS I	ULISES	Habilitación Lengua	DAFO
CELAS II	CREA	Convivencia	ISSIKAWA
ILENDI	OPTIMIS	Resolución de Conflictos	Gestión del tiempo y trabajo en equipo.
INSTITUCIONAL	IRATI	TDAH Trastorno de atención e hiperactividad	Trabajo en Equipo.
SUSTRAI	Lectura Eficaz	Pizarra Digital	Grupos de Procesos
			E.F.Q.M.
			Negociación y toma de decisiones.

Fig.3.b.3. Acciones formativas realizadas en los últimos cuatro años.

EVOLUCIÓN	02/03	03/4	04/05	05/06
Nº Personas formadas	14	26	24	27
Nº de horas totales	688	3345	3848	3200
Nº de horas Prof./Año	37,19	185,83	183,23	118,5
Nº de horas form./Calid.	112	1380	350	1514

Fig.3.b.4.Evolución de la formación en los últimos cuatro años.

A nivel individual, el personal conoce la disposición del Centro para facilitarle la formación que solicite, así como las condiciones para llevarlo a cabo (horas, sustituciones, etc). A nivel de grupo hay muchas situaciones que pueden ser fuente de aprendizaje: practicamos la formación interna, (gestión del conocimiento), esto es los profesores que han ido a cursos que pueden interesar al claustro, equipo, etc., ponen en común el Proyecto o su experiencia, cuelgan los materiales en la Red colegial y si hay soporte escrito, apuntes, libros, etc., está a disposición de quién lo necesite.

En L.S.E.P. utilizamos los planes de formación y la evaluación de competencias o de desempeño (según casos) para la asignación de tutorías/materias. El Plan de asignación de tutorías tiene en cuenta las especialidades. Así E. Infantil cuenta con tres aulas y tres tutoras especialistas que avanzan con sus alumnos (rotatorio). Dentro del profesorado que puede ser tutor de E. Primaria y Primer Ciclo de E.S.O. o del primer y segundo Ciclo de la ESO, es el E.D. quién asigna las tutorías teniendo en cuenta las necesidades de liberación, bien para formación, bien para desarrollar otras responsabilidades, las previsiones de nuevas aulas, la optatividad, etc. Realiza una evaluación de la labor anterior del profesor y de los datos que aporta la evaluación de desempeño (en los cursos en los que se realiza) y además debe tener en cuenta las obligaciones y los requisitos que marca la legislación vigente.

Se analizan también las solicitudes de ámbito personal o de etapa (si las hubiera) y una vez recogida y analizada toda la

información se realiza la propuesta de asignación de tutoría que es comunicada al profesorado de forma personal, con el fin de recoger su opinión con respecto a su situación y aplicarle los beneficios que la organización del centro permita.

Cuando algún profesor propone cambio o restricciones, el E.D. estudia la viabilidad de la demanda. Así se evita asignar tutorías de alumnos pequeños a algunos profesores por motivo de salud o materias en las que el profesor no se siente demasiado seguro con su impartición etc.

En el mes de julio el E.D. elabora los horarios teniendo en cuenta todo lo anterior y en el primer Claustro del curso se entrega a cada profesor su asignación definitiva, distribución horaria y responsabilidades en un documento preparado al efecto.

La evaluación de la asignación se realiza también a través de los indicadores de la encuesta de satisfacción del personal, de la encuesta de desempeño (en los cursos en la que se aplica) y los de la encuesta de satisfacción de familias y alumnos en los ítems que hacen referencia a la tutoría (fig. 3b.6 )

Evaluación de desempeño. Encuesta cruzada alumno / profesor a partir de 5º de E.Primaria. Ítems
Prepara bien las clases.
Claridad en la explicación.
Interés por parte del profesor para que aprendamos.
Disciplina y orden en la clase.
En las evaluaciones pregunta sobre lo explicado.

Fig.3.b.5.Encuesta de desempeño.

Aunque el resultado que aquí aparece es el global, disponemos de él segmentado por cursos. Así pueden tomarse las medidas necesarias de ajuste, como por el cambio de tutoría, del tutor de 6º que pasó a 5º, ya que al tener que impartir la especialidad de E. Física en todos los cursos de E. Primaria no disponía de suficiente tiempo para atender con calidad un curso tan decisivo como es el de finalización de etapa.

ÍTEM	ENUNCIADO (personas)	04/05	05/06
3	Grado de satisfacción con las materias que imparto.(pers.)	6,70	7,25
4	Grado de satisfacción con la asignación de cursos.(pers.)	7,14	7,25
7	La organización que existe en el Centro para facilitar un trabajo ordenado y eficaz.(pers.)	6,52	7,30
8	La implicación y mediación del tutor en los problemas de mi hijo.(padres)	7,3	8,1
18	La información que recibo sobre la marcha de mi hijo. (padres)	7,12	7,53
21	Las comunicaciones con el tutor.(padres)	8,5	8,04

Fig.3.b.6.Encuesta de satisfacción de familias y alumnos en ítems que hacen referencia a la tutoría.

La importancia de no trabajar solos, de trabajar en equipo, la desarrollamos a través de:

- Las reuniones de etapa, que nos sirven para identificar y fomentar oportunidades de aprendizaje, compartir logros o experiencias de programas, actividades etc.
- Las reuniones de programas de innovación en las que se gestiona el conocimiento a través de los compañeros responsables de los mismos que se han formado y forman a nivel interno a otros profesores que imparten el programa.
- Las reuniones con el Departamento de Orientación en las que no sólo se gestiona el conocimiento (legislación, adaptaciones curriculares etc) sino que, en muchos casos, nos sirven de reflexión sobre nuestra labor educativa.
- Las reuniones de gestión por Procesos que al tener los equipos formados por personas de diferentes etapas nos hacen adquirir una visión global del Centro (ver sub. 3.c).
- Formación en Trabajo en Equipo, tal y como se muestra en las figuras 3.c.2 y 3.c.3.

Los O.E.s son evaluados anualmente y también anualmente, se acuerdan, evalúan y revisan otros Objetivos. En general los objetivos de todos los Procesos del Centro son fijados por el P.G.P. (E.D.) en reunión conjunta con los propietarios o equipos de los Procesos: así los Objetivos didácticos son marcados por el proceso de Programación pedagógica o Enseñanza Aprendizaje, los Objetivos de evaluación por el Proceso de Evaluación, etc. De esta forma, se acuerdan objetivos grupales (Plan anual) que tienen definidas las acciones a realizar, su meta, temporalización y responsable. Estos datos nos ayudan no sólo a evaluar los objetivos sino también a evaluar el rendimiento de las personas y ayudarles a mejorarlo porque en L.S.E.P. consideramos que el éxito de una Organización depende en gran parte de que las personas no sólo desarrollen su trabajo sino que lo hagan de forma óptima. Y esto, implica evaluar también aquellas cualidades que influyen en su ejecución. Al aplicar el cuestionario de la evaluación de competencias conocemos mejor el potencial de las personas, si están avanzando o necesitan formación o apoyo para conseguir los objetivos propuestos. Esta evaluación la realiza el Director del centro siguiendo los siguientes pasos.

- Reunir datos en los tres ámbitos expuestos: (subcriterio.3.a) Adhesión personal, Profesional (Eval. de desempeño, si la hay) y de Gestión.
- Preparar a la persona (informarla previamente de lo que vamos a hacer).
- Entrevistarse con la persona en lugar privado, sin interrupciones, aproximadamente media hora y con los cuestionarios presentes.
- Trabajar los datos que hemos reunido con el entrevistado e ir puntuando.
- Marcarse objetivos para el curso siguiente y establecer un Plan de acción.
- Fijar las necesidades de formación.

La información, que nos proporciona la evaluación, es de vital importancia en el desarrollo profesional: distribución de niveles, áreas, procesos, coordinaciones etc. En caso de delegaciones de nuevas responsabilidades, el Director expresa a la persona las necesidades de la Organización. Si ésta acepta se comunica a todo el personal la nueva asignación.

### Revisión, aprendizaje y mejora:

La satisfacción del profesorado con la forma de medir, estimular e implicar a las personas se mide en la encuesta de satisfacción. Estos son algunos de los ítems:

Ítem	Enunciado
8	Grado de satisfacción con el número de reuniones efectuadas a lo largo del curso.
9	Grado de satisfacción con el aprovechamiento de las reuniones realizadas.
10	Grado de satisfacción con la forma en la que el Centro facilita la implicación de las personas en Proyectos y equipos de trabajo.
13	Grado de satisfacción con el reconocimiento que se realiza a la labor desarrollada por ti en el Centro.
15	Grado de satisfacción con el apoyo entre los compañeros.
20	Grado de satisfacción con el conocimiento por parte del E.D. de mis posibilidades.
21	Grado de satisfacción con la estimulación por parte del E.D. para involucrarme en acciones de mejora.
22	Grado de satisfacción con el reconocimiento por parte del E. D. de mi implicación en Acciones de Mejora

Curso	Aprendizaje	Mejora
02/03	Institucional. Benchmarking	Identificación del perfil de competencias para los puestos de profesor / Tutor/ Coordinador.
		Planificar la formación para todas las personas el centro
03/04	Autoevaluación Zumárraga Evaluac. E.D.	Elaborar el Plan de formación
		Relanzar la formación Institucional.
		Formación a todo el Claustro en el modelo E.F.Q.M.
		Formación a todo el Claustro en NTICs. (Word, Excell, Clic 3.0)
04/05	Autoevaluación Consultora Externa Evaluac. E.D.	Formación en habilidades directivas a dos personas del Claustro.
		Estructuración del Proceso de formación
		Formación a todo el Claustro en el modelo E.F.Q.M.
		Análisis por grupos y exposición de los resultados de la autoevaluación.
		Formación en habilidades directivas a otras dos personas del Claustro.
		Formación en herramientas de gestión (DAFO) a cuatro personas del Claustro
05/06	Consultora Externa Evaluac. E.D.	Formación "on line" habilidades directivas, de cinco personas del Claustro
		Realización de la encuesta de evaluación de desempeño.
		Aplicación de la encuesta de evaluación de desempeño al profesorado ( 5º de E.P. a 4º de E.S.O.)
		Aplicación de cuestionario de evaluación de competencias para nuevos cargos.
		Formación a todo el Claustro en Trabajo en Equipo y equipos de Procesos.
		Establecimiento de propiedad de procesos a todas las personas del Centro con jornada completa. (Equipos flexibles) y participación de todo el Claustro.

Fig.3.b.7.Aprendizaje y mejora.

### 3.c. Implicación y asunción de responsabilidades por parte de las personas de la Organización.

En el Colegio L.S.E.P. estamos convencidos que la adhesión individual y la implicación de prácticamente el 100% de nuestras personas al sistema de gestión según el modelo de excelencia E.F.Q.M. es la clave del éxito del funcionamiento del Centro. Nuestro Plan estratégico, en su L.E.3. Estrategia 1, establece como F.C.E. “Trabajo en Equipo, Procesos, Implicación” y como I.C.E. “Grado de satisfacción en el ámbito personal (Implicación, reconocimiento, clima.). El O.E. 3.1.1. “Favorecer el trabajo en equipo” se marca como meta conseguir que “el 100% de las personas estén implicadas en algún equipo de trabajo (Procesos, de Mejora.)”, el O.E. 3.1.2. “Crear nuevos mecanismos que potencien la participación de todos en los proyectos del Centro”, se marca como objetivo que “el 100% de las personas tengan algún ámbito de responsabilidad”. Son muchos los momentos en los que se fomenta la participación y corresponsabilidad y se desarrolla a través de diferentes mecanismos de trabajo en Equipo.

Mecanismo	Funcionamiento
E.D.	Reuniones semanales ordinarias (dos horas) para tratar aspectos legales, pedagógicos, formativos, orientar la marcha, dar criterios, supervisar, controlar resultados, sugerencias..) Reuniones anuales de evaluación y elaboración del Plan anual, analizar encuestas, designar tutorías, elaborar horarios etc.
E. Calidad	Reuniones mensuales o no periódicas (necesarias) para marcha del modelo, revisión de encuestas, indicadores, autoevaluación etc.
E. Etapa	Reuniones mensuales a iniciativa del Coordinador. Presentación de temas, decisiones o propuestas que les afectan. Explicaciones, propuestas y toma de decisiones.
E. Programas de Innovación	Reuniones trimestrales a iniciativa del Coordinador del programa de innovación. Gestión del conocimiento, marcha del programa, dudas, evaluación, toma de decisiones.
E. de Procesos	Reuniones semanales (dos horas) presididas por los propietarios del Procesos. Al ser equipos flexibles, trabajamos según necesidades. Estructuración protocolos de actuación, etc.(crit.5)
E. de Mejora	Reuniones no periódicas para desarrollar una determinada tarea. Análisis, estudio y creación de la nueva propuesta. Disolución al finalizar el motivo que lo creó.
Claustro	Reuniones mensuales, normalmente a iniciativa del E.D. Presentación de temas, decisiones y propuestas que afectan a la mayoría.

Fig. 3.c.1. Equipos de trabajo.

Formación recibida por los líderes.	Personas				Nº Horas
	02/03	03/04	04/05	05/06	
<b>Cursos y contenidos</b>					
<b>Ilendi (Euskalit – La Salle):</b> El contexto y el cambio. Animar un equipo de dirección. El valor, los valores organización y proyecto. Dirección, gestión, liderazgo. Animar la Misión	1	2	2		1.500
<b>Gestión del tiempo (EG):</b> Fundamentos de la gestión del tiempo. El tiempo y las tareas: las cuatro leyes de Acosta. Planificación: definición de objetivos.			2		40
<b>Trabajo en Equipo (EG):</b> Para cada Misión un tipo de equipo. Constitución de un equipo y puesta en marcha. Aspectos no formales del trabajo en equipo. Gestión del conflicto en los equipos de trabajo. Planes de Mejora.			2		40
Toma de decisiones y negociación			2		80
Comunicación y desarrollo personal			1		40
Trabajo en los grupos de Procesos.				5	240

Fig. 3.c.2. Plan de formación para los líderes.

El cambio de Dirección en el curso 2002/03 supuso un cambio organizativo sustancial: el inicio del camino hacia una Organización en la que las personas asumen responsabilidades y son líderes en el ámbito que les corresponde. En algunos casos no ha sido necesaria la creación de nuevas responsabilidades porque los cargos ya existían, sino dotarlos de contenidos y responsabilidades. Así, desde el primer momento, los Coordinadores de E. Infantil, E. Primaria y E. Secundaria, se incorporan al nuevo E.D. Posteriormente lo hace la Coordinadora de Pastoral y en un segundo momento, se extiende en forma de E. de Calidad con la incorporación de los coordinadores de Orientación y Programación Pedagógica.

Cada vez son más las personas que tienen un ámbito de liderazgo, bien porque surgen áreas nuevas como el Intercambio con alumnos franceses: el Responsable de las relaciones con el Ayuntamiento o porque aumenta el número de Procesos a gestionar. (ver crit.5).

Cada Equipo de Proceso es capaz de tomar sus propias decisiones de acuerdo y dentro de los límites acordados con el P.G.P, liderado por el ED y donde se muestran claramente las responsabilidades (hoja 2 de cada proceso), con objetivos e indicadores y siempre acorde a la Política y Estrategia del colegio. Si alguna vez es necesario tomar decisiones que se escapan al cometido del proceso será el ED quién las apruebe o decida su ejecución. Así, el Proceso de Enseñanza Aprendizaje, exige a los profesores (compañeros) formación conjunta para elaborar con los mismos criterios las U. Didácticas, el Proceso de Actividades complementarias decide qué actividades se van a realizar en el Centro y en qué cursos se van a aplicar. En general, todos los Procesos en su Control y Ajuste (Estabilización) establecen sus áreas de Mejora bien del propio Proceso o del ámbito que tratan y en reunión conjunta con el Director (Propietario del P.G.P), acuerdan las personas que formarán parte del equipo de mejora y las horas necesarias para llevarlo a cabo. En este curso el proceso de P. Pedagógica crea un grupo para analizar la coherencia de los contenidos mínimos y relacionarla con lo que marque la L.O.E. cuando haga públicos los nuevos contenidos en diciembre. Para llevar a efecto este cambio y después de evaluar las competencias de las personas que formaban el E.D. fue necesario un Plan de formación acelerado para los líderes, realizando un gran esfuerzo tanto presupuestario como personal.

De la misma forma, el E.D, viendo las dificultades que a veces planteaba el trabajo en equipo, estableció en el Plan anual 2005/06, la formación para todas las personas del Claustro. El proceso de formación lo solicitó a través del C.P.R. y se trabajaron durante 30 horas y a lo largo del curso los siguientes aspectos.

## PERSONAS

Trabajo en Equipo: 12 horas, todo el Claustro. Contenidos	Grupo de Proceso. 18 horas para todos y 32 más para E.C. Contenidos
Equipos de trabajo: Concepto, desarrollo, ventajas e inconvenientes.	La lógica del trabajo por Procesos.
Grupo versus equipos: Coincidencias y diferencias.	Los mapas de Procesos y su actualización. (E.C.)
Los roles personales en el trabajo en equipo.	Cómo identificar los procesos Clave. (E.C.)
Evolución esperada y evolución real en el Equipo de trabajo.	Técnicas de definición por Procesos. Formación de equipos de trabajo. Estrategias de dinamización. Evaluación de los procesos y fundamentos de las decisiones de mejora. Evaluación del trabajo realizado y del proceso seguido (E.C.)

Fig. 3.c.3. Formación en trabajo en equipo. Claustro.

La innovación está presente en nuestra Visión y Valores (ver M.V.V.), en nuestras líneas estratégicas y objetivos del Plan anual, y para potenciarlo se forma al personal, no sólo en Proyectos de innovación pedagógicos propios de los Centros de la Red La Salle como Ulises (redes neuronales), CREA (inteligencia creativa) Óptimis (desarrollo de capacidades cognitivas), Iratí o Lectura Eficaz (Proyecto lector para E. Primaria) sino también en NTICs. En este curso, se ha solicitado formación a través del C.P.R. para la utilización de todos los profesores del recurso que tenemos de Pizarra Digital. En el momento en que fue concedido un aumento de ratio para E. Infantil, se destinaron los recursos necesarios para crear el aula de informática en E. Infantil. El número de ordenadores de que disponemos hace que también podamos fomentar el uso de Internet y otros programas en la metodología de algunas materias y en los alumnos de E. Compensatoria y alumnos con necesidades educativas especiales.

Además contamos con procesos propios de la Red la Salle que consideramos innovadores en la Educación en valores y en el tratamiento de algunas áreas transversales. A través del proceso de "Justicia y Paz" se trata de concienciar a la Comunidad educativa de situaciones de conflicto e injusticia y comprometerla a favor de una sociedad más justa. Su ámbito abarca desde el desarrollo sostenible (Regla de las tres "R" reciclaje, reutilización, reducción) en todos los aspectos de la ecología hasta los valores más trascendentes: no violencia, tolerancia, respeto, etc. analizando también el papel de las ONGs, del voluntariado etc.

### Revisión, aprendizaje y mejora:

Los aspectos incluidos en este subcriterio se miden a través de la encuesta de satisfacción del profesorado y de los indicadores de los O.Es a los que hacen referencia.

#### Satisfacción:

**Ítem nº 10.** Grado de satisfacción con la forma en que el centro facilita la implicación de las personas en proyectos y equipos de trabajo.

**Ítem nº 11.** Grado de satisfacción con el apoyo recibido para trabajar en nuevos proyectos didáctico científicos.

**Ítem nº 27.** Grado de satisfacción con la implicación del profesorado a la vida del centro.

**Ítem nº 31.** Grado de satisfacción con la participación en la elaboración de los planes de educación del Centro.

**Ítem nº 32.** Grado de satisfacción con el trabajo en equipo.

**Ítem nº 42.** Grado de satisfacción con la colaboración e intercambio de experiencias con los compañeros.

#### Rendimiento:

% de personas que participan en Equipos de Proceso.  
% de personas que participan en Equipos de Mejora  
% de personas que poseen algún ámbito de responsabilidad.  
% de personas que participan en Programas de innovación

Fig. 3.c.4. Indicadores para la encuesta de satisfacción del profesorado.

Curso	Aprendizaje	Mejora realizada.
02/03	Institucional Dtor. Zumárraga	Dotar de competencias y responsabilidades a los cargos existentes. Inicio de la formación al Claustro en el modelo E.F.Q.M.
03/04	Evalua E.D. Dtor. Zumárraga	Formar a dos personas (Coordinadores) en habilidades directivas. Comienzo del trabajo en equipos de procesos. Grupos amplios de forma que participe la mayor parte del personal. Reorganización del horario complementario para poder dedicar dos horas comunes.
04/05	Consultora Externa Eval. E.D.	Formar equipos de trabajo para analizar los resultados de la autoevaluación. Decisión de ampliar el E.D: permanente y ampliado (E.C.) Primeros equipos de mejora para establecer acciones que aumenten la satisfacción de las personas con los resultados más bajos de las encuestas. Primeras reuniones de todos los equipos de programas de innovación pedagógica.
04/05	Consultora Externa Eval. E.D.	Hacer flexibles los equipos de Proceso para que las personas tengan una visión más amplia de las actividades del centro. Dotar de algún ámbito de responsabilidad al menos al 90% de las personas del Claustro. 100% de las personas del centro implicadas en equipos de trabajo. Sistematización de las reuniones de todos los equipos: coordinación, innovación etc.

Fig. 3.c.5. Aprendizaje y mejora

### 3d.- Existencia de un diálogo entre las personas y la organización

En L.S.E.P. disponemos de un Protocolo de comunicación, estructurado en este momento como Proceso, mediante el cual se identifican y planifican las actividades de comunicación tanto a nivel vertical (ascendente o descendente) como a nivel horizontal. En la siguiente tabla especificamos el tipo de comunicación con sus correspondientes medios, periodicidad y responsables.

## PERSONAS

	Comunicación/ Inform./ Destinatario	Medio	Periodicidad	Responsable
Comunicación horizontal	Marcha del Centro (E.D.)	Reuniones E.D.	Semanal	Director
	Funcionamiento de las etapas (Equipo)	Reuniones etapas	Mensual	Coordinador
	Autoevaluación del Centro (Equipo)	Equipo de Calidad	Quincenal	Director
	Trabajo en las diferentes áreas del Centro	Reunión de Procesos	Semanal	Propietarios
	Seguimiento del sistema de Excelencia (Procesos)	Claustro	Semestral	Propietarios
	Sesiones de evaluación	Reuniones	Trimestral	Tutor- Prof.
	Sesiones de inter-evaluación	Plantilla, reunión	Trimestral	Tutor-P rof.
	Orientación	Reuniones	Bimensual	Orient-tutores
	Programas de Innovación La Salle	Reuniones Ciclos	Trimestral	Coord.Progr.
	Áreas de Mejora	Equipos de mejora	Según nec.	Propietario
	Seguimiento y Estabilización de Procesos	P.G.P. y Propietario	Semestral	Prop.P.G.P.
	Gestión del conocimiento	Claustro/Etapa	Según nec.	Prof. formado
	Información Institucional. A.M.E.L.	Claustro	Según nec.	Director/ Inst.
	Misión, Visión, Valores	Escrito tablón Quiénes somos	Permanente	Calidad
Comunicación vertical descendente	Plan Estratégico (Profesores)	Oral al Claustro, Cañón y Correo Electrónico	Cuatrienal	Director
	Plan Anual (Profesores)	Claustro, Cañón y Correo Electrónico	Anual	Director
	Presentación de la autoevaluación (Profesores)	Oral y cañón	Sem./Anual	Director
	Claustros Informativos (Profesores)	Oral	Mensual	Director
	Comunicación a etapas y ciclos (Profesores)	Oral	Mensual	Coordinador
	Información de interés (Profesores)	Correo Electrónico	Puntual	Director
	Evaluación del P.G.P. (Profesorado)	Oral	Trimestral	Director
	Actas del E.D. (Personal)	Escrito tablón	Semanal	Secretario
	Memoria Escolar (Consejo Escolar)	Oral y escrito	Anual	Director
	Calendario mensual (Profesores)	Correo electrónico	Mensual	Director
	Instrucciones de trabajo (personal)	Entrevista Personal	Puntual	Director
	Oferta formativa (personal)	Entrevista Personal	Puntual	Director
	Informaciones generales: Calendario escolar, laboral, vigilancia de recreos, uso de salas comunes, Sustituciones,	Tablón	Continua	Secretario
	Resultados de encuestas (Personal)	Cañón	Anual	Director
Resultados de encuestas (E.D.)	Soporte informático papel	Anual	La voz del cliente	
Com. Vert. Ascendente.	Medición de indicadores de Proceso	Soporte informático papel	Anual	Propietario
	Buzón de sugerencias	Buzones y plantillas	Puntual/ trimes.	La voz del cliente

Fig 3.d.1. Protocolo de comunicación estructurado.

El personal del Centro otorgó un 15% de importancia sobre el total, al área de comunicación, en la ponderación de los cinco indicadores críticos de satisfacción de la encuesta del personal (ver subcriterio 7.a). Sin embargo los resultados de las primeras encuestas hicieron que el E.D. realizara un esfuerzo para mejorar los canales en función a necesidades y expectativas detectadas. (curso 03-04) (Ver gráfico 7.a.26). En este momento, todo el profesorado dispone de correo electrónico al que se le envían con orden del día las convocatorias de Claustros, reuniones de etapa, etc. y se les pide que añadan, si necesitan, en ruegos y preguntas, ofertas de formación, informaciones de la Consejería etc. Además disponemos de la Red de Intranet colegial en la que están colgados los documentos de interés general: Procesos, plantillas, protocolos, actas, así como las carpetas en las que deben ir depositando la documentación que generen. También disponemos de 4 carteleras dinámicas:

- En la sala de profesores: donde figura todo tipo de acontecimientos, actas, calendario, cursos, horarios, etc.
- En la puerta de entrada: documentos oficiales, campañas, consejo escolar e información oficial del centro para los padres.
- En E. Infantil: Documentos oficiales de infantil, comedor escolar, etc. Y otra propia de comunicaciones de profesores.
- En la Sala de Reuniones: panel de indicadores, misión-visión, etc.

Se favorecen además, situaciones en las que se facilita la comunicación informal: el café de la hora del recreo, las excursiones, las celebraciones de cumpleaños, etc y el Proceso de fiestas y celebraciones sistematiza las acciones de

las celebraciones de las fiestas del colegio, cenas de final del trimestre etc.

Un gran avance para el colegio ha sido el uso de la intranet (ver subcriterio 4.e) para el personal. Lo mismo ocurre con el uso de internet, que facilita la información y uso de recursos. Todo ello favorecido por la red wifi implantada en el centro (ver subcriterio 4.d).

### Evaluación Aprendizaje y Mejora:

La evaluación del enfoque la efectuamos a través de los siguientes indicadores en la encuesta de satisfacción:

Profesorado		
Ítem	Enunciado	Valor
23	Conocimiento de la M.V.V.	8,30
24	Conocimiento de objetivos y prioridades estratégicas	7,70
43	Comunicación interna	6,74

Personal		
Ítem	Enunciado	Valor
22	Información que recibo para realizar mi labor profesional	7,40
23	Canales de comunicación existentes	7,80
25	Comunicaciones con dirección	7,20
44	Intercambio de experiencias y conocimiento con los compañeros	7,05

### Evolución de la comunicación interna

Curso	Aprendizaje/ Revisión	Mejora
99/00	E.D. Ursulinas	Primeras acciones de comunicación de la P & E del Centro
00/01	E.D. Ursulinas	Acciones de comunicación del Modelo
02/03	Director Zumárraga	Encuesta de satisfacción del profesorado y P.A.S.. Ponderación de indicador crítico de satisfacción con la comunicación.
	"Benchmarking" La Salle	Aprendizaje del Funcionamiento de una Red colegial.
03/04	Análisis del E.D.	Correo electrónico para cada profesor. Intranet( Red colegial).las actas, información y conocimiento al servicio de todos. Planificación mensual colgada en la sala de profesores.
04/05	Autoevaluación.	Wifi Incorporación al Plan Estratégico O.E. 1.5 Mejorar el Sistema de comunicación. Indicadores críticos:Grado de satisfacción con la información recibida y con la comunicación interna . Organización de la cartelera Realizar protocolo de acciones de comunicación.
05/06	Mplus Consulting. Evaluación del E.D.	Mantener en el Plan Estratégico el O.E. 1.5 Mejorar el Sistema de comunicación. Sistematizar el envío de circulares a los padres. Aplicar la herramienta Issikawa a la comunicación. Elaborar el protocolo de comunicación. Iniciar la estructuración del Proceso. Unificar los formatos de actas, circulares etc. Editar revista colegial. Actualización de la página Web
06/07	Evaluación del E.D.	Finalizar la actualización de la página Web. Ejecución del proceso "Comunicación"

Fig 3.d.2.Aprendizaje y mejoras.

### 3.e- Recompensa, reconocimiento y atención a las personas.

El Colegio L.S.E.P. en su Plan estratégico, establece en su O.E 3.1.4 "Reconocer al personal" . Para llevar a cabo esta acción el E.D. analiza los logros y los esfuerzos de las personas recabando información acerca de: resultados obtenidos, dedicación, años de trabajo en el centro, opiniones de clientes, personas u otros agentes... y adopta las medidas de reconocimiento a los grupos o personas.

La situación económica del centro depende fundamentalmente del Concierto con la Consejería lo que dificulta o hace imposible establecer recompensas retributivas ante esfuerzos o logros extraordinarios. Las medidas de reconocimiento que aplicamos son: asignación de nuevas responsabilidades (desarrollo profesional), felicitaciones públicas (en Claustro) o privadas, obsequios materiales. Así sucede con las personas que han realizado formación y les ha supuesto estancias largas fuera de casa, personas que han tenido que dedicar un

esfuerzo extra para sacar adelante un proyecto y horarias, liberar días u horas por determinadas actividades formativas, cargos etc.

La totalidad del profesorado es reconocida según los parámetros establecidos en momentos puntuales. Así, despedimos con una cena de agradecimiento, organizada desde el Centro, y a la que asistieron compañeros, exalumnos y autoridades a un compañero que cambió de destino tras más de 30 años de servicio en el Centro.

La remuneración de las personas se realiza según lo establecido en el Convenio colectivo del sector, tanto para el personal docente como para el personal de Administración y Servicios.

El convenio es también lo que marca fundamentalmente la gestión laboral. La distribución de las horas lectivas no presenta dificultades si bien es cierto que se tienen en cuenta a la hora de elaborar los horarios personales, las peticiones. Se priorizan aquellas razones que son más significativas siempre que no contravengan los aspectos pedagógicos u organizativos del centro. Así sucede con los profesores que no tienen jornada completa en el centro y han de asistir a otros centros de trabajo. En otros casos ha sido por motivos familiares, hijos pequeños, etc.

La distribución de horas complementarias, que supone la auténtica elaboración del calendario laboral, se realiza teniendo en cuenta las necesidades organizativas del Centro, momentos comunes de los profesores y los proyectos en los que estemos implicados, formación, Procesos, etc.

Una vez realizado el calendario, el Director mantiene reuniones puntuales con el delegado sindical y el sindicato si es necesario, les expone sus criterios y necesidades y resuelve sus dudas si las hubiera.

El personal de Administración y Servicios tiene libertad para modificar su horario en las épocas en las que no hay actividad lectiva. Así, solicitaron trabajar a partir de las seis de la mañana, en las épocas de junio a septiembre para poder disponer del día. También existe facilidad para obtener permisos por visitas médicas propias, familiares, asuntos propios etc.

La gestión de la prevención y seguridad (Plan de Prevención) que se lleva a cabo cuenta con el asesoramiento de la mutua FREMAP. Cada año, se realiza el simulacro de evacuación del Centro cumpliendo hasta el momento los indicadores de tiempo y modo que marca el Protocolo.

El Centro cuenta con los seguros de responsabilidad civil y accidentes que marca la legislación con la aseguradora Catalana Occidente y realiza las revisiones y controles médicos a través de la mutua. Además se previenen situaciones de riesgo potencial. En el curso 2004/05 se procedió al cambio del sistema de calefacción con el fin de separar por zonas el circuito y mantener las temperaturas adecuadas en cada lugar del Centro. Los termostatos colocados para cada zona se encargan de mantener la temperatura idónea.

En el curso 2006/07 se han cambiado las pantallas de los ordenadores por pantallas planas que dañan menos la visión. Se elige el mobiliario de los lugares de trabajo atendiendo a la ergonomía y educación postural (Plan de Prevención). Se procura la luminosidad adecuada a todas las dependencias del Centro, de acuerdo a un estudio de luminotecnia realizado en todas las clases en función a los lúmenes necesarios.

Las personas que trabajan en el Centro disfrutan de algunos beneficios sociales como gratuidad de libros de texto, o exención de matrícula para los hijos.

El Proceso La Voz del Cliente recoge las necesidades, expectativas, quejas, sugerencias etc. del personal del Centro.

## PERSONAS

### Revisión, aprendizaje y mejora:

La evaluación de este subcriterio se realiza a través de la encuesta de satisfacción del personal, de la evaluación del Plan anual, de los indicadores de rendimiento etc.

Grado de satisfacción con:	Indicadores de rendimiento.
Condiciones de mi lugar de trabajo. (P.docente.)	Índice de absentismo relacionado con la baja laboral.
Medios materiales de los que dispongo para trabajar. (P.docente.)	Nº de accidentes que causan baja
Distribución de las horas complementarias. (P.docente.)	% de empleos fijos
Condiciones de seguridad e higiene (P. no docente)	% trabajadores que utilizan los servicios del centro.
Atención médico – sanitaria.	Índice de ausencia del profesorado.
Horario de trabajo.	Horas de ausencia por permisos personales.
Cantidad de trabajo que realizo	Nº de sugerencias tratadas por el E.D.
Objetivos que el Centro me marca.	Nº de quejas tratadas por el .D.

Fig. 3.e.1. Encuesta de satisfacción del personal e indicadores.

Curso	Aprendizaje	Mejora
02/03	E.D. Zumárraga	Elaboración de la encuesta de satisfacción del personal. Curso de prevención seguridad con La Fraternidad.
03/04	E.D. Zumárraga	Borrador del proceso de Prevención y seguridad. Protocolo de evacuación del centro
	Eval. E.D.	Nueva sala de trabajo y reuniones de profesores. Amplitud y luminosidad adecuadas. Mobiliario ergonómico.
	Eval. E.D.	Cambio del sistema de calefacción. Circuitos por zonas.
04/05	Plan anual	Establecer mecanismos adecuados para el correcto funcionamiento de permisos y sustituciones. Fijar un martes al trimestre para reunirse con la delegado sindical
	Consultora Externa	Reelaboración de la encuesta de satisfacción del personal.
05/06	Plan anual	Elaborar conjuntamente con la delegado sindical el calendario laboral Gestionar el Proceso de fiestas y celebraciones.
06/07	Plan anual	Cambio de pantallas de los ordenadores de la sala de profesores. Estructurar y gestionar el proceso de reconocimiento.

Fig. 3.e.2. Aprendizaje y mejoras.

# CRITERIO 4

# ALIANZAS Y RECURSOS

La  Salle  
2006-2007



EL OTRO ES UN REGALO: DESCÚBRELO



## ALIANZAS Y RECURSOS

## 4.a. Gestión de las alianzas externas.

		ALIADO PRINCIPAL: RED LA SALLE			
	ÁMBITO	FINALIDAD	LOGROS	LE	R
PROGRAMAS	ULISES	* Trabajar en Red	*Trabajo en equipo entre diferentes Centros para aprovechar nuestras sinergias	L.E.2.E.1	
	SENSOR	* Potenciar: el desarrollo neuronal, la creatividad, la inteligencia lateral, la gestión del conocimiento, la organización de la información, la lectura fluida y comprensiva en nuestros alumnos por medio de la creación e implantación de unos programas creados en la RED LS a partir de los conocimientos, necesidades y experiencias de los Centros que participamos	*Afianzar en nuestro Centro una filosofía creativa e innovadora en educación.		
	CREA		*Fortalecer la cultura de nuestra organización mediante la colaboración con otros centros de valores y cultura similar		
	IRATI		*Ser referentes en la aplicación de estos programas en nuestro entorno.		
	IDEAL		*Recursos para la aplicación.		
	ÓPTIMIS				
	LEC.EFI				
FORMACIÓN	ARPA			L.E.2.E.1	
	P. INNOVACIÓN LA SALLE		Formación de los propietarios. Implantación de los programas		
	ILENDI	Formación de directivos	Cinco personas formadas, 300 horas/persona		
	SEIN	Crear un marco metodológico para la ESO	Trabajo en RED con los Centros LS. Cambio metodológico en los dos primeros cursos de la ESO		
	INSTITUCIONAL	Formación del núcleo de la comunidad de Educadores Cristianos	Formación de tres profesores. Creación de la Comunidad de Educadores cristianos del centro		
BENCHMARKING	CELAS	Promoción de la conciencia de la Misión Educativa Lasaliana	Formación de 20 profesores, encuentro y conocimiento de otros educadores lasali años. Incorporar elementos de referencia para el desarrollo del proyecto de Centro	L.E.3.E.2.E.1	P.PRO
	ORIENTADORES	Creación de materiales, intercambio entre los orientadores	Creación de un plan de tutoría. Incorporación del protocolo de actuación ante los malos tratos		
		Intercambio de buenas prácticas. Creación de la conciencia de RED	Incorporación de buenas prácticas: Educación Social, intercambio de Equipos de Calidad Semanas Temáticas, UD. Procesos. Intercambio con alumnos de la ESO, Viaje de Estudios conjunto con LS San Asensio		
GESTIÓN	PROVEDORES	Gestión común para mejorar precios	Edición de folletos y materiales comunes, cartelería, material fungible,	L.E.4.E.1	ED
	FINACIACIÓN	Búsqueda de recursos alternativos	Financiación en la formación,		
	ASESORÍA	Facilitar el acceso a la legislación. Seguimiento del plan económico	Estudio para la incorporación de la Ley de Protección de datos, seguimiento y asesoría en la ejecución del presupuesto		
PROYDE-PROEGA (O.N.G)		Sensibilización y educación de nuestros alumnos sobre la problemática del Tercer Mundo	Edición de material, tres proyectos de cooperación en el Tercer Mundo	L.E.2.E.3	P
	PASTORAL	Hacer una propuesta religiosa educativa desde la perspectiva Lasaliana en una sociedad multicultural y plurirreligiosa	Plan de Pastoral del Centro, incorporación de procesos relacionados como Justicia y Paz		

Fig 4a 2.Colaboración con la Red La Salle.

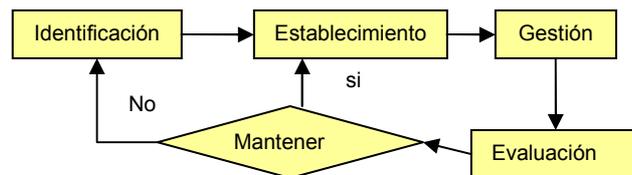
ALIADO	FINALIDAD	RES
FERE-RIOJA (Nacional) 23 Centros.	Recibir asesoría legal, pedagógica. Negociación con la Consejería y Sindicatos Gestión de proveedores Realizar nuestra Misión Benchmarking	Financiación en formación propia, formación directa, negociación conjunta con proveedores, mejora en servicios y precios colectivos,(Gasoil, material fungible, adaptaciones a la legislación, ley de protección de datos) representación ante la administración y otras entidades
CONSEJERÍA DE EDUCACIÓN	Concierto educativo. Mejora del servicio educativo, ratios. Innovación educativa	Aumento de la ratio, en Infantil y ESO. Ratio superior en Primaria. Implantación de la orientación en Primaria. Equipamiento en TICs. Red inalámbrica en el Centro
CONSEJERÍA DE ADM. PÚBLICAS	Memoria de reconocimiento de la E.F.Q.M. Formación. Intercambio de experiencias	Cursos de evaluadores, batería de indicadores, asesoría para la elaboración de la memoria de reconocimiento.
UNIVERSIDAD U.R	Intercambio y mejora pedagógica	Siete alumnos en practicas
AYUNTAMIENTO DE ALFARO	Colaborar en proyectos, campañas, formación, financiación, Intercambio de instalaciones e información. Desarrollo local	Subvención de actividades, y cursos. Participación en campañas conjuntas. Representación y apoyo ante otras administraciones o entidades. Creación e incorporación, a través de los servicios sociales, del plan de prevención para el menor. Financiación del plan de saneamiento y desinsectación.
C.P.R	Promover y crear programas de formación para el profesorado	Impartición de cursos en nuestro centro: Calidad, TICs, Recursos Humanos, gestión de la clase, didáctica....
CENTROS ESCOLARES LA COMARCA	Compartir profesorado. Seguimiento de exalumnos. Orientación profesional	Tres profesores compartidos. Jornadas de orientación para 4º ESO. Campañas: de concienciación, solidaridad, educación medioambiental. Intercambio conjunto con centros extranjeros.
PARROQUIA	Realizar nuestra Misión y Visión	Campañas de: Cuaresma, Navidad. Impartición de catequesis, compartir locales, eucaristías trimestrales, mesas redondas,
LE POIVRE S V.	Promoción de las lenguas	Intercambio de 20 alumnos. Programa europeo E-Twinning

Fig.4a.3.Finalidad y Logros con el aliado.

## ALIANZAS Y RECURSOS

L.S.E.P. en su Proyecto contempla la colaboración con organizaciones e Instituciones, de forma especial con la Red La Salle del Distrito de Bilbao fig 4.a.2 En la L.E: 1 “*Gestión del Centro*”, dentro del FCE “*Participar en la Red La Salle*”, tenemos un O.E. 1.1 que es “*cumplir los requisitos mínimos para participar en la misma*”. A lo largo de estos años han sido muchas las alianzas y colaboraciones que se han propiciado, liderado y concretado.

Entendemos la **alianza** como “*acuerdo de mutua colaboración con alguna otra organización que busca la mejora de ambas partes*”. A partir de la primera autoevaluación, el E.D replanteó la gestión de las alianzas en base a cuatro pasos (fig 4a.1), gestionado por los procesos de P&E y gestión de proveedores. Las alianzas siempre las establece el E.D y la gestión puede ser el E.D o el PPR. En la revisión de junio, cada año el E.D y el PPR evalúan y establecen acciones correctoras, en caso de que sean necesarias. Si la valoración es positiva, tanto en logros como en resultados, se potencia y mantiene esa alianza. Ver subcriterio 2.a.



**Fig.4.a.1.Pasos para la gestión de las alianzas**

LSEP ha sido un centro pionero en la Rioja en la integración de de Alumnos Con Necesidades Educativas Especiales. Para ello mantenemos alianzas y una relación privilegiada con una serie de Centros e Instituciones con los que intercambiamos experiencias, materiales, buenas prácticas y asesoría cuando los alumnos cambian de Centro(bien porque se van o se incorporan a nuestro centro.)

Algunos ejemplos se pueden ver en fig.4a.4.

### ALIANZAS CON CENTROS E INSTITUCIONES COMO CENTRO DE INTEGRACIÓN

Colegio para niños sordos “*La Purísima*” de Zaragoza-Colegio de Educación Especial “*Torre Monreal*” de Tudela-Colegio de educación especial “*Los Ángeles*” de Logroño-CREENA: centro de recursos para la educación especial del gobierno de Navarra-Servicio Riojano de Salud-Servicio Navarro de Salud-SOEV. Servicio de orientación y evaluación psicopedagógica.-EOEP: equipo de orientación y evaluación psicopedagógica-servicio de atención temprana del gobierno de la Rioja-ASPAC-Servicios Sociales del Ayuntamiento de Alfaro-Guardería infantil “*La Florida*” de Alfaro-ONCE.

**Fig.4a.4.Alianzas con centros e instituciones como centro de integración.**

Las alianzas afectan a todos los aspectos de funcionamiento de organización de las personas. Fig 4a.5.

LÍNEA ESTRATÉGICA	REPERCUSIONES
1.G. del Centro	Conocimiento del sistema de funcionamiento, formación, implantación y revisión.
2.G. Educativa	Conocimiento, formación e implantación de experiencias y programas educativos. Orientación y creación de materiales para los ACNEEs. UD unificadas y comunes con otros centros de la RED.
3.G. del Personal	Formación del personal en las áreas más relevantes del Centro. Mejoras en las condiciones laborales. Creación de equipos estables de trabajo
4.G. de Recursos	Incremento de los ingresos atípicos, captación de fondos para la formación. Equipación del Centro.
5.G. de Serv. y Relación con el entorno.	Potenciación de las relaciones y alianzas, integración en organizaciones como FERE o la RED. Potenciación de la imagen del Centro.

**Fig 4a.5 Repercusiones de las alianzas en el funcionamiento de la organización de las personas.**

La sistematización de las relaciones con los proveedores viene dada fundamentalmente por el proceso “*Gestión de proveedores*” donde identificamos y clasificamos en Estratégicos, (fig.4a.6), Habituales y ESporádicos

PROVEEDOR		FINALIDAD	REPERCUSIONES/VALOR AÑADIDO	RES
EDITORIAL BRUÑO	E	Libros de texto, Material del aula. Proyecto Curricular de Centro	Financiación de: la semana de animación a la lectura, folleto del centro, material corporativo, rápeles. Soportes y programas informáticos gratuitos	PPRO
COMERCIAL MALUMBRES	E	Material/mantenimiento informático	Disponibilidad y rapidez, calidad y precio del material, implicación con el Centro	
AGILMIC	E	Programa de gestión de notas	Mejora en la información a los padres, nuevo Boletín, programa integrado que garantiza la fiabilidad y agiliza la gestión	
GEDOC	E	Integrar la gestión docente. Economía y administración	Cursos de formación para la administradora, Actualización constante. Incorporación de los inventarios, mejora en la gestión de los recibos y la contabilidad	
GREMIOS	H	La Ribera, Anoz, Paco-Pintura, Adam, DIEMIG.	Integración en la filosofía del centro, rapidez de respuesta,	
CAT.OCCID	E	Seguros del Centro	Negociar precios como colectivo, coberturas, facilidad de tramitación	
SPORTMANIA	ES	Material deportivo	Chándal centro. Flexibilidad en pedidos. Patrocinio equipos	AMP
AUZU LAGUN	E	Servicio de Comedor	Mejoras en el servicio del comedor, participación en las jornadas de puertas abiertas	
FREMAP	ES	Mutua y prevención de riesgos laborales	Curso de prevención, mejora en el la revisión tras la negociación. Formación	PPRO
CAJARIOJA	H	Entidad financiera	Aportar materiales para las actividades culturales y educativas. Financiar actividades. Trato preferencial en la gestión	

**Fig 4.a.6.Finalidad y repercusiones de los proveedores.**

### Evaluación y revisión:

El seguimiento y la evaluación es responsabilidad del ED y los PPRS a través de los siguientes mecanismos:

Evaluación Cualitativa de las alianzas y proveedores (los estratégicos y habituales los revisamos bianualmente) y se llega con ellos a acuerdos preferenciales. En esta evaluación

se tiene en cuenta criterios como: concordancia con la filosofía de nuestra organización, precios, calidad del servicio, flexibilidad, rapidez en la respuesta o satisfacción de los usuarios. Un ejemplo claro de evaluación y revisión es cuando en el año 2004, se plantea la reestructuración de las calderas del Centro y presentado el proyecto a nuestro proveedor habitual, no cumple con los criterios acordados. Se rescinde su

## ALIANZAS Y RECURSOS

contrato y se comienza una relación con otro proveedor que comparte nuestros sistemas y filosofía.

Encuestas al personal, para evaluar la política de alianzas. Esta evaluación se completa con las encuestas que pasamos anualmente a las principales organizaciones aliadas. (ver 8.a)

Autoevaluaciones y estabilizaciones de los procesos Algunos de los aprendizajes y mejoras que hemos incorporado en este subcriterio.

FUENTE	EJ. DE MEJORA Y APRENDIZAJE
Evaluación ED	*Negociación con las Instituciones *Acuerdos con los centros del entorno *Acuerdo con la Universidad.
Autoevaluaciones	Incorporación y formación en programas LS Encuestas a las instituciones
Encuestas	Programas de participación en la RED

Fig.4.a.7.Aprendizajes y mejoras.

### 4.b. Gestión de los recursos económicos y financieros.

Gestionamos los recursos económicos y financieros a través de los procesos relacionados (Fig.4.b.1) y a partir de E.1 "potenciar la gestión de los recursos económicos..." de L.E 4 "Gestión de los recursos" para conseguir la liquidez que garantice la continuidad de la prestación del servicio del colegio, que es una entidad sinónimo de lucro, cuyo objetivo es formar personas:

- **Fondo de Solidaridad:** Cantidad que aportará cada centro de la Salle calculada en función a resultados y situación económica de unos determinados ejercicios, para crear así un fondo que sirva para en un caso de emergencia poder responder desde el mismo a incertidumbres de explotación. El Fondo de Solidaridad de toda la red, está invertida en un FIAMM solidario, acorde a nuestra identidad.
- **Cuota a la RED:** Cuota trimestral que cada centro la Salle aporta en función del número de aulas concertadas.
- **Fondo propio.** Liquidez mínima que se le exige a cada centro La Salle, supone un 5% del presupuesto anual, y se gestiona en base a disposición de locales, y efectivo financiero para obtener de ambas partidas el máximo rendimiento
- **El presupuesto anual.** Ha de ser confeccionado y seguido según el modelo del CMEL. En enero la administradora ha de presentar el cierre y el nuevo presupuesto para que sean aprobados. La herramienta es el programa de gestión GDOC, donde además se lleva la contabilidad.
- **El seguimiento de estos ámbitos es semestral,** para ello la administradora elabora, según los parámetros establecidos por el administrador general de la RED LS el informe pertinente.
- **Concierto Educativo:** Por el cual la Consejería de Educación de La Rioja establece unas cantidades a abonar al Centro para su funcionamiento. Dicha cantidad supone el 75% de los gastos establecidos en el presupuesto. Igualmente la Consejería se hace cargo de Nóminas y seguros sociales del profesorado. Anualmente, en noviembre, el director y la administradora presentan el resultado de estas cuentas al Consejo Escolar del Centro y una vez aprobadas, a la Consejería de Educación.
- **Otros Ingresos:** El Concierto no cubre la totalidad de gastos del Centro. Para ello, hemos de desarrollar, actividades (proceso captación de fondos), para generar activos que financien el déficit de funcionamiento. Estos pueden ser Subvenciones puntuales, principalmente de la Consejería de Educación, cuotas aportadas por el AMPA u

otras actividades del Centro como puedan ser las actividades extraescolares o la explotación de locales. Los procesos a través de los cuales gestionamos nuestro sistema económico son:

- **Planificación económica:** Coordina los procesos de Gestión del presupuesto, Gestión de Captación de Fondos y Gestión de Inversiones.
- **Gestión de las inversiones:** Planifica, ejecuta y controla las inversiones dentro del plan cuatrienal, con criterio de priorización anual. A través del programa GEDOC se realizan anualmente los correspondientes cuadros de amortización y control del inventario.
- **Gestión de pagos, cobros:** Proceso en el que se gestiona los cobros y pagos de forma ordenada y sistemática ayudando a una mejor gestión económica. Para ello nos ayudamos de la Banca Electrónica de Caja Rioja, a través de la cual tenemos acceso directo a nuestras cuentas, visualizamos extractos, podemos hacer transferencias... Todo ello con las claves necesarias a través de las cuales garantizamos la seguridad.
- **Gestión de proveedores y compras:** Proceso que intenta, tras un criterio de selección por economía, efectividad y rapidez, satisfacer las necesidades del centro.
- **Gestión del presupuesto:** Elabora y controla el presupuesto anual de ingresos y gastos, teniendo en cuenta los objetivos marcados y el plan anual, evitando desajustes entre lo que se dispone y se quiere realizar. Los informes generados para ver desviaciones, los estudiamos la dirección del colegio, el ecónomo de la red, el Consejo Escolar y la Consejería de Educación.
- **Captación de fondos:** Proceso que pretende dar los pasos necesarios para la captación óptima de fondos para el centro. Los fondos excedentes que, en momentos puntuales, tenemos los invertimos en activos seguros como Plazos Fijos...

### Evaluación y revisión:

La evaluación y seguimiento de los procesos se realiza conforme a la fig 4 b.1.

Proceso	Eval/Seg	Respon.
Planificación económica	Mensual	ED
G. de las inversiones	Trimestral	ED
G. de pagos y cobros	Mensual	
G de Proveedores y compras	Mensual	
G. del Presupuesto	Bimensual	DTOR
Captación de fondos	Trimestral	DTOR
Mantenimiento	Trimestral	PPRO

Fig.4.b.1.Evaluación y seguimiento de los procesos.

Algunos de los indicadores económicos que utilizamos para el seguimiento son los siguientes:

Indicadores 05-06
1-Gastos en suministros (agua, luz, calefacción (carburante)).
2-Gastos en mantenimiento (obras y reparaciones del mobiliario).
3-Inversiones en T.I.C.
4-Gastos en formación(cursos y desplazamientos)
5-Inversión en aulas(mobiliario)
6-Gastos de funcionamiento.
7-Sustituciones(vinculado con gastos en formación).

Fig.4.b.2.Indicadores económicos en el curso 2005/06.

Fruto de las evaluaciones anuales, del ED, de las encuestas y sugerencias del Personal, de la Evaluación por parte de la RED y de la última autoevaluación se han incorporado una serie de mejoras desde el año 2002.

Ejemplos de mejoras
Estructuración e implantación de los procesos económicos.
Adaptación del programa informático GEDOC.
Incorporación e implantación en el Centro de los criterios de funcionamiento de la RED LS.
Incorporación de la de la huella digital para las relaciones con la

## ALIANZAS Y RECURSOS

Administración.
Formación del E.D y de la administradora en Gestión Económica y fiscalidad de los centros concertados.
Cambio del presupuesto de año escolar a año natural.

Fig.4.b.3.Mejoras realizadas desde el año 2002.

### 4c. Gestión de los edificios, equipos y materiales.

Es a partir del Plan Estratégico, la L.E.4 "Gestión de los recursos" en la E.1, F.C.E. "la inversión en innovación y TICs" Siendo I.C.E. el grado de satisfacción de la familia y los alumnos respecto a recursos e instalaciones y los recogidos en el subc.9b( Item 22,23,26) desde donde basamos esta gestión.

En la P&E se establecen las líneas prioritarias y planes a largo plazo: adecuación de las instalaciones y remodelación de espacios que requieran obras de importancia en los edificios, así como la adaptación o compra de los equipos. Todo esto se plasma en el "Plan de mejora de infraestructuras y equipamiento" (fig 4c.3).

Anualmente, en la planificación y revisión que el ED hace en julio, establece la priorización de las inversiones en obras y mantenimiento que se llevarán a cabo ese año, priorizado según el Plan Estratégico Cuatrienal, disposición de fondos y urgencias. Estas decisiones se integran en el Presupuesto y van en relación directa con la Gestión de los espacios, consistente en la asignación de aulas estables a los grupos (fundamentalmente en la ESO), ubicación de las aulas de optativas, salas comunes o despachos en función del nº de alumnos por clase y de las necesidades del profesorado. Para ello el objetivo es la mayor ocupación posible del Centro según la disposición de recursos (ver 9a,1,2,3,4) Este plan de inversiones ha de ser previamente aprobado por ambas Instituciones Titulares, ya que la propiedad del edificio no les corresponde y el plan de amortización es diferente a las obras propias.

Evolución del equipamiento en ordenadores					
	02	03	04	05	06
MB DE RAM /PROF.	13	33	157	275	334
PC POR PROFESOR	0.1	0.14	0.38	0.61	0.65
PC POR ALUMNO	0.04	0.05	0.1	0.12	0.13

Fig.4.c.1.Evolución del equipamiento en ordenadores.

Evolución % del presupuesto anual en inversión de infraestructuras, equipamiento y tecnología			
03	04	05	06
29,82	38,66	42,23	41,63

Fig.4.c.2.Evolución del % de presupuesto anual en inversión de infraestructuras, equipamiento y tecnología.

Algunos ej. del Plan de mejora de infraestructuras y equipamiento	
Infraestructura	Patios de Infantil y Primaria, comedor, frontón, servicios de I-P-E, aulas de ESO, dos aulas de informática, dos salas de profesores, despacho de recepción, sala de reprografía, secretaría, almacén, garaje, sistema de calefacción.....
Accesibilidad y riesgos laborales.	Entrada de Infantil y general, sistema de porteros automáticos, unificación de llaves según niveles de acceso, sillas ergonómicas, adecuación luminotécnica....
Equipamientos	Mobiliario de las clases: mesas, sillas y armarios mobiliario de las salas de profesores con sistema de almacenaje, sistema de telefonía..
Tecnología	Red inalámbrica (wifi) en todo el Centro, intranet, web, equipación de dos salas de ordenadores para alumnos, instalación de cañones fijos y DVDs en todas las salas comunes, equipación de la sala de profesores con ordenadores fijos y escaners, equipos portátiles para profesores, PDAs, impresoras láser en color centralizadas, fotocopiadora, sistemas de protección (Says).....

Fig.4c.3.Ejs del Plan de mejora de infraestructuras y equipamiento.

Todos los años, en 2º y 4º de la ESO, se realiza una actividad docente para el consumo adecuado del agua, además se visita el acuífero del Oja, la depuradora de Haro,... En todas las

obras nuevas realizadas se utilizan pulsadores de agua con temporizador, cisternas de media carga etc.

La gestión de las compras se realiza según el proceso "G de Proveedores y compras" donde se gestiona:

Necesidad de material. La administradora recoge todas las necesidades que le pasa el personal a través de una ficha que este pasa o en su despacho.

Decisión de compra. Si es positiva se procede según el proceso, determinando el proveedor y en función de si es habitual o no se solicita presupuesto.

Recibir el pedido. Se hace en secretaría o administración. La administradora comprueba si el albarán es conforme al pedido y lo archiva para proceder al pago según el proceso de "pagos y cobros".

El proceso de mantenimiento del centro se gestiona a través de una persona encargada al efecto (un profesor que tiene un tiempo estipulado para ese cometido). En la sala de profesores, unas fichas para que el personal comunique cualquier incidencia. La supervisión y seguimiento de la obra queda al cargo del propietario de mantenimiento. Cuando la incidencia hace referencia al inmovilizado, por ejemplo a los equipos informáticos se siguen los mismos pasos pero a través del proceso "Nuevas Tecnologías".

### Gestión de los residuos y promoción del medio ambiente:

Dada la naturaleza de nuestra organización, a esta gestión se le da un carácter educativo, para ello el papel, el tóner, las pilas, bombillas o material que va al desecho se canaliza a través del Proceso "Justicia y Paz". A modo de ejemplo durante todo el año desarrollan una campaña sobre el reciclaje, cada año diferente. En todas las clases hay instalada una caja de recogida de papel que un grupo de voluntarios "RE" se encargan de recoger y llevar al contenedor que tenemos en la puerta del Centro. Las pilas, tanto las del Centro como las que los alumnos traen de casa se recogen en cajas especiales para el efecto.

Nº de actividades realizadas en el centro relacionadas con la promoción del Medio Ambiente y la salud			
02-03	03-04	04-05	05-06
17	22	29	30

Fig 4.c.4.Nº de actividades relacionadas con medio ambiente y salud.

En cuanto al consumo de energía, el Centro lo ha tenido presente en su planificación presupuestaria (fig. 4 c 3) siendo el sistema de calefacción una de las mayores inversiones. Se han diferenciado los circuitos, con diferentes programaciones adaptándolo a los horarios y ocupación de las clases.

### Evaluación y revisión:

Ámbito	Indicador y memoria escolar
E.D PROCESO	<ul style="list-style-type: none"> <li>•%Papel reciclado sobre el utilizados</li> <li>Nº de actividades educativas realizadas para la promoción medioambiental y de la salud (Fig 4c.4).</li> <li>Consumo gasoil, agua y luz</li> </ul>
Encuestas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Satisfacción de familias y alumnos respecto a los recursos</li> <li>Satisfacción de las familias y alumnos respecto a las instalaciones.</li> </ul>

Fig 4.c.5. Indicador y memoria escolar según el ámbito.

## EJEMPLOS DE MEJORA

- Adecuación de las instalaciones: sistema de calefacción, patio, aulas.
- Implantación del proceso Justicia y Paz (J&P)
- Incremento en las acciones educativas
- Negociación con el Ayuntamiento e Instalación del contenedor de papel en el Centro.
- Recogida sistemática de papel.
- Equipamiento en nuevas tecnologías: Wifi, portátiles, incremento en el nº de equipos, cañones en las salas comunes.

Fig 4.c.6. Ejemplos de mejoras.

## 4.d. Gestión de la tecnología.

PROGRAMAS DE INNOVACIÓN LA SALLE		
Programa	Objetivo	Aportación/mejora
ULISES	Potenciar el desarrollo neuronal en los niños de E. Infantil y primer ciclo de E. P. en los siguientes ámbitos: Redes Neuronales, desarrollo de capacidades cognitivas, elaboración de mapas conceptuales, desarrollo psicomotriz y estimulación precoz de la lectura Desarrollo de la inteligencia vertical	Cambio en la programación de aula en los tres cursos de E. Infantil, introducción de recursos tecnológicos en E. Infantil, charlas de formación y divulgación a los padres., coordinación entre las dos primeras etapas del colegio, formación y asignación de responsabilidades entre los profesores.
CREA	Desarrollo de la creatividad, la inteligencia lateral y su aplicación en la explicitación de las partes de un problema y la generación de alternativas de solución.	Dotación a los profesores de nuevos recursos metodológicos, formación y asignación de responsabilidades, charlas de formación y divulgación a los padres, desarrollo de actitudes positivas en los alumnos: niños más abiertos, creativos, motivados, respetados en sus posibilidades, cooperativos, tolerantes con las opiniones de los demás, emprendedores y competentes.
IRATI	Adiestrar en la gestión del Conocimiento mediante la familiarización de los alumnos con herramientas para gestionar, y organizar la información	Formación del 3º ciclo de E.P. en la estrategia de la Infografía que se desarrolla en Conocimiento del Medio.
ARPA	Desarrollar el Potencial de Aprendizaje, la capacidad de aprender del alumno mediante la mediación del profesor y la estimulación de todas las capacidades de los alumnos, tales como Identificar, Definir, Comparar, Diferencia	Nuevo rol de los profesores: actúan como mediadores facilitando a los alumnos que construyan sus aprendizajes: crea dudas, anima a responder con autonomía y se asegura una comprensión correcta.
LECTURA EFICAZ	Desarrollar una lectura eficaz, fluida y comprensiva, el hábito y el gusto por la lectura en los alumnos.	Refuerzo del área instrumental de la lectura con la asignación de una hora semanal en toda la Primaria para desarrollar capacidades que repercuten en todas las áreas como: atención, comprensión, intuición, velocidad, habilidad visual, memoria que se evalúan, trimestralmente.
IDEAL	Capacitar al alumnado para que sepa enfrentar los problemas mediante una metodología de resolución clara	Metodología para la resolución de problemas
SEIN	Marco metodológico para la ESO	Aprendizaje cooperativo. Estudio de la redefinición del horario escolar en ESO
PROGRAMAS CON LA CONSEJERÍA DE EDUCACIÓN		
PILC	Programa de innovación lingüística en centros de la Consejería de Educación para que profesores del área no lingüística desarrollen los contenidos en Francés e inglés	Renovación del software, mejora en la metodología, certificación de tres profesores, acercamiento y utilización instrumental del francés e inglés.
PREVENIR PARA VIVIR:	Reducir el consumo de alcohol, tabaco y drogas ilegales. Retrasar la edad de inicio del consumo. Aumentar la autoestima de los alumnos. Incrementar la capacidad de empatía. Mejorar la autoexpresión emocional. Desarrollar actitudes positivas hacia el mantenimiento de la salud. Aumentar el autocontrol.	Desarrollo de la afectividad de los alumnos, componente básico de la personalidad. Desarrollo intelectual a favor de la salud y, por lo tanto, incompatible con el abuso de drogas, aprendiendo habilidades para la toma de decisiones, cambio de actitudes e información sobre drogas. Desarrollo social de los alumnos, aumentando la competencia social para la interacción con otras personas, relacionándose y comunicándose mejor con los demás.

Fig. 4.d.1 Programas de innovación.

La L.E.2 DE LSEP "gestión educativa". En la E1 y E 2 que definen qué es para nosotros la tecnología aparecen. La gestión se realiza según los mecanismos y procesos organizados por el Centro. La tecnología, en un ámbito pedagógico, incide directamente en nuestra labor diaria y en la relación con nuestros clientes. De la misma forma aporta un valor añadido a nuestra labor y aumenta las competencias de nuestros alumnos. Esta tecnología se despliega en: programas de innovación, Unidades Didácticas, NTICs y programas de Gestión. La identificación y evaluación de programas de innovación se realiza desde el proceso "programas de innovación", fig. 4 d.3.

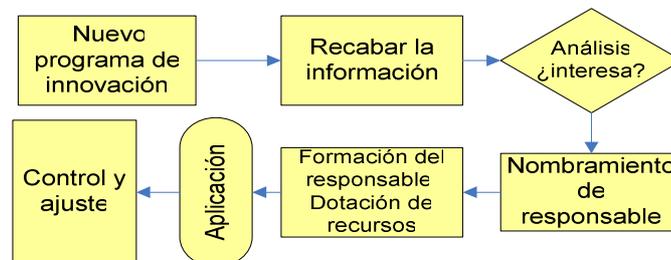


Fig 4 d.3 Identificación y evaluación de programas de innovación.

L.E. 2 GESTIÓN EDUCATIVA			
RESP	PROC.	F.C.E.	I.C.E.
P.PRO	E/A NTICs PROG.INNOV	2.1 Mejora del Servicio Educativo del Centro 2.2 Incorporación de las NTICs a la práctica docente del Centro	Superar la 1/2 de La Rioja en la Eval Ext. En 1ºto  Grado de satisfacción de las familias y los alumnos con el nivel académico. > 8
O.E.	ESTRATEGIAS/ACCIONES		INDICADOR
2.1.3	Potenciar los Programas de Innovación pedagógica: Incorporar el procedimiento IDEAL para la resolución de problemas. El Programa IRATI. Estudiar la incorporación de L.E al 1er. Ciclo de la E.S.O.		100% de las acciones realizadas
2.2.1.	Potenciar la incorporación de las NTICs. a la práctica docente: Formación de los profesores en Pizarra digital. Aplicación al aula de la metodología. Actualización de las UD.		80% profesores formados. 2 acciones por curso. 100% en IX del 2007
2.2.2	Implantar el PILC		Francés en plástica 6º Pri Inglés en tecn. 2º-3º ESO

Fig 4.d.2. Estrategia Programas de Innovación.

PROGRAMAS LA SALLE			
PROGRAMA	AÑO	AMBITO	REVISIÓN
LE	87/88	E. P.	En reuniones de control y seguimiento, al final de cada trimestre y al final de curso
ULISES	R.N	99/00	
	MAPPING	02/03	
	OPTIMIS	00/01	
	CIRCUITOS	04/05	
	SENSOR	05/06	
ARPA	00/01	E. P.	
CREA	03/04	3ºIN A 5ºEP	
IDEAL	05/06	E.P	
IRATI	06/07	6º E. P	
SEIN	06/07	E.S.O.	

Fig 4.d.9 Programas La Salle.

La Unidad Didáctica es la herramienta desde donde el profesor gestiona la labor docente. En ella se recoge el Objetivo didáctico, la actividad, el nivel, capacidades, conceptos procedimientos... Esta UD se ha diseñado desde el proceso de Programación Pedagógica. Durante un año el proceso recabó toda la información y tras consensuarse, en coordinación con la RED LS, se dio una temporalización para que todos los profesores tengan sus programaciones en este modelo. (septiembre 2007)

#### Tecnologías de la información y la comunicación (NTICs)

Software utilizado en el Centro
Office (Word, Excel, Power Point, FrontPage, Visio...)
Clic, editores de material multimedia
AGILMIC, ( programa de gestión académica)
GEDOC ( programa de gestión económica)

Fig 4.d.4. Software utilizado en el Centro.

Año	Acciones concretas
1994	Primera Aula de ordenadores para alumnos
1999	Equipo para administración Programa GEDOC para administración
2001	Un equipo para uso de profesores Conexión a Internet.
2002	Adquisición del los primeros equipos para dirección.
2003	*Dos equipos para profesores y un equipo portátil. (más impresoras y escaners para las salas comunes) *Intranet para administración ,dirección y profesorado
2004	*Doce equipos para la sala de alumnos. *Aumento de la banda de Internet. *Tres nuevos equipos portátiles y Proyectoros. *Una nueva sala de Informática para Infantil.
2005	*Red inalámbrica (WIFI) en todo el Centro *Se acondiciona una sala de audiovisuales exclusivamente. *Programa AGILMIC *Equipo servidor para salvaguardar los datos.
2006	*Cuatro nuevos Equipos portátiles y tres proyectores. *Seis equipos para los alumnos *Instalación de 4 proyectores fijos aulas comunes. *Renovación del Hub, switch de la Intranet. *Elementos de seguridad: armario claves.... *Nueva Web del Centro

Fig 4.d.5. Acciones en Tecnologías de la información y comunicación (NTICs).

El PPR de NTICs gestiona los equipos. A modo de ejemplo, los cambios de los obsoletos vienen definidos por los requisitos del software que instalamos debido a la demanda de gestión de documentos, acceso a Internet, sistema operativo, edición de material multimedia, y software propio para uso de alumnos en las aulas.

Toda la documentación del centro se archiva en soporte informático para agilizar su acceso (intranet), su edición y su seguridad (backup). El centro posee además una red WIFI con la que puede acceder a esta información desde cualquier lugar del colegio. La intranet, donde está colgada toda la documentación común del profesorado, las actas y materiales de todas las reuniones y programas, así como los recursos que se van demandando. El correo-e de cada uno de los profesores facilita y agiliza enormemente la comunicación. Parte de la información está siendo volcada en la pág. WEB que se ha renovado este año.

El uso de soporte digital para almacenar documentos nos ha reducido el consumo de papel. Además, cualquier documento que lo permita es impreso por la dos caras (indicador del proceso J&P). Los equipos de los alumnos se conectan a un magneto térmico general que se desconecta una vez terminada la sesión y el resto de equipos se apagan por los usuarios. El único que permanece encendido es el Servidor.

#### Evaluación y revisión.

El ED y los EPR son los responsables de evaluar los diferentes apartados de este subcriterio .

Ámbito	Indicador/ítem encuesta
Tecnología educativa	*Grado de satisfacción del personal respecto a la metodología educativa. *% de UD diseñadas sobre las previstas. *%de Unidades impartidas sobre las previstas *Nº de programas de innovación Implantados
NTICs	*% del presupuesto destinado a NTICs *Grado de satisfacción del alumnado y familias respecto a las instalaciones. *Grado de satisfacción del personal respecto al equipamiento

Fig 4.d.6. Indicador e ítems según el ámbito.

## ALIANZAS Y RECURSOS

AÑO	FUENTE DE APRENDIZAJE	MEJORA INTRODUCIDA
2002	Eval. ED	Plan de mejora y adquisición de Equipos y software Implantación ULISES, CIRCUITOS
2003	Eval ED/ cursos en la RED LS	Estructuración Proceso E/A Diseño de la UD Plan de formación en NTICs del profesorado.: Office, Clic, Intranet Alianza con el CPR. Para la asistencia en NTICS Equitación tecnológico de los servicios del Centro: Implantación CREA
2004	Eval ED. Memoria Escolar	Formación en Pizarra Digital Formación sobre el AGILMIC
2005	Eval ED// REDLS	Estructuración e Implantación del PR. "Programas de innovación" Implantación IDEAL
2006	Eval ED// REDLS	Implantación IRATI Formación SEIN Formación en Pizarra digital para todo el profesorado Mejora en la comunicación con la creación de la WEB Implantación SENSOR

Fig 4.d.7. Fuente de aprendizaje y mejora introducida.

Ejemplo reducido de una Unidad Didáctica			
ETAPA E.P	CURSO 1º		ÁREA Matemáticas N°1
EV.IN.	CONCEPTOS	MATERIALES	NOTAS
	Vocabulario específico de situaciones espaciales. Números del 0 al 5.	Libro de Matemáticas 1. Proyecto Ancla. Edit. Bruño. Regletas.	Asegurarse del conocimiento de situaciones espaciales: cerca-lejos, arriba-abajo, delante-detrás, encima-debajo....
CAPACIDADES	CONTENIDOS		ACTITUDES
	CONCEPTOS	PROCEDIMIENTOS	ACTITUDES
Interiorizar	Números del 0 al 9	*Trabajando la cardinalidad con colecciones de objetos de hasta 9 elementos. *Relacionando los conceptos número y cantidad. *Ordenándolos. *Comparándolos. *Seriándolos. *Leyendo y escribiendo los números.	Interés en la búsqueda de soluciones.
OBJETIVO DIDÁCTICO		ACTIVIDAD	
Identificar los números naturales del 0 al 9, relacionando los conceptos número y cantidad, con colecciones de objetos de hasta 9 elementos, ordenándolos, comparándolos, seriándolos y descomponiéndolos, potenciando el interés en la búsqueda de soluciones.		* Libro matemáticas 1 Ancla Págs. 12, 13, 15, 16 y 17; pág 24 (act. 1) y pág 25 * Cuadernillo Matemáticas 1 (Primer trimestre) P. Ancla. Pág 3 (act. 1) y pág. 4 (act. 2) * Cuadernillo nº 1 bruño. Sumas sin llevada. Págs	
O.D	MÍNIMO	NIVEL 2	NIVEL 3
EVAL	1.1	*Identificar, memorizar y relacionar la serie numérica del 0 al 9. *Reconocer que número representa una cantidad mayor o menor. (Prueba)	*Relacionar en el papel cifra con su escritura y su cantidad. (Prueba)
			*Ningún error
REVI.	OBJETIVOS	ACTIVIDADES	MATERIALES
	El nivel mínimo debe ser conseguido por todos para poder continuar (Objetivo 1.1)	Quedan anexas a la U.D. las que pueden realizarse en gran grupo y las complementarias.	Material del alumno y del aula. Elaborar en las cartulinas las nueve primeras cifras asimiladas.
			NOTAS
			Comparamos los números sin utilizar los signos <, >, =

Fig 4.d.8. Ejemplo reducido de una Unidad Didáctica

### 4.e Gestión de la Información y el Conocimiento

En los criterios 2 y 3 hemos visto con más detenimiento los mecanismos que el Centro posee para articular el acceso a la información y el conocimiento. Partimos fundamentalmente del proceso de Comunicación como apoyo y difusión de la P&E..

La implantación de un sistema de gestión por procesos a través de archivos documentales y electrónicos facilita el acceso del personal para desarrollar sus actividades. En la sala de Trabajo existe un armario de Calidad donde cada profesor puede acceder a la documentación común y guardar la personal. En la misma sala, a través de la Intranet se tiene acceso a todos los archivos necesarios que se guardan en el Servidor. La protección de estos datos está asegurada a través de las copias de seguridad que el propio sistema genera según la temporalización marcada por el encargado de las NTICs: quincenalmente. Esta misma persona realiza una copia de

seguridad que se guarda fuera del Centro. Dentro de los sistemas de seguridad explicados en el subcriterio 4d, existe un antivirus en el servidor central que filtra y limita tanto los virus como el SPAM.

El personal del centro tiene claves personales para acceder a los archivos de correo-e, AGILMIC, e intranet de forma que cada persona puede acceder a la información que necesita salvaguardando la demás. Por ejemplo, cada profesor puede acceder a los listados, observaciones o notas de sus alumnos mediante su clave pero no puede entrar a la base de datos de alumnos o familias o a la de otros profesores.

La seguridad de los datos está adaptada a la legislación vigente (LOPD – Ley Orgánica de Protección de Datos) mediante el registro, a través de la empresa CODAPROT, en la base de la Agencia Española de Protección de Datos. A modo de ejemplo, para adaptarnos a esta legislación hemos establecido un protocolo donde se pide autorización a los Padres a principio de curso para el uso de los datos e imágenes que se generen.

## ALIANZAS Y RECURSOS

En la figura 4.e.1 presentamos una relación del sistema de información y conocimiento.

En la intranet, se aloja la información mencionada en el cuadro anterior destacando toda la información de los procesos. Los responsables de este sistema interno de información y conocimiento junto con el responsable informático, Fernando Bella, forman un equipo de trabajo con las siguientes funciones:

- Mantenimiento del sistema.

- Actualización y mejora, dando respuesta a las necesidades que se plantean desde diversos usuarios de la información.
- Administración del control de accesos y claves.
- Revisión del sistema y copias de seguridad.

El personal del colegio ha recibido formación adecuada para el uso de la intranet y programas asociados (ver subcriterio 7.b); los alumnos la usan desde su puesto en la sala, desde las clases a través de la WIF, acceden a los recursos y carpetas del servidor, a los que ellos tienen acceso. Los alumnos utilizan el sistema de videoconferencia en dos niveles, entre ellos y con otros centros: La Salle San Asensio y el Centro Francés de la Poivre sur Vie con el que realizamos el intercambio.

Sistema de información	Elementos	A quién	Qué: Características
Accesos virtuales	Intranet.	Personal	Documentación del Centro: MVV, cuadro y propietarios de procesos, programas de innovación, actas, actividades, procesos, plantillas, proyectos, recursos, memorias escolares, Red La Salle,( Carácter propio, AMEL, documentos de formación...) Unidades didácticas. Planes estratégico y anual., resultados de indicadores acceso a recursos....
	Web	Todos	Quiénes somos, organización, recursos, noticias calendarios, avisos, utilidades.....
	AGILMIC	Personal	Notas, listados, observaciones, estadísticas escolares..
	Correo-e	Personal	Información personal, circulares, calendarios, planning de actividades, avisos, convocatorias..
Tácito- Tácito	Reuniones	Personal	Compartir experiencias: Reflexión, formación, claustros, etapa, ciclos, equipos, procesos, evaluación, departamentos, pastoral,
Tácito-Explicito*	Procesos ,Uds ,Prog. Innov	Profesorado	Contenidos, áreas transversales, documentación y formación de los prog. de innov., reuniones intercurros, interciclos.
Explicito-Tácito	Libros, documentos de formación	Profesorado	Personas que han sido formadas en una materia y comparten su aprendizaje: CREA, ULISES, LE, IRATI, cursos Institucionales: CELAS, ILENDI, INSTITUCIONAL,
Explicito-explicito	Reuniones :formales, informales,	Todos	Evaluaciones, suma de planes....
Docum Oficial	Intranet, correo-e	Personal	LOE, criterios de evaluación, promoción y titulación, normativa, UD
RED LS	Correo-e, intranet, documentos	Todos	Carácter propio de los Centros LS, AMEL, pastoral, cuadernos MEL, o de coope. para el desarrollo, PROYDE, estudio sobre la configuración social de todos los centros LS, documento de evaluación, estatuto marco de la RED LS, protocolos
Comunicación Interna	Claustro, tablón, intranet correo-e, paneles, buzón	Personal	Aspectos generales y particulares del Centro o personas, Política y Estrategia: planes, objetivos, programas, calendarios: escolar, laboral. Sustituciones o ausencias, salidas, cursos de formación y personas que los realizan.
Comunicación Externa	Circulares, notas, revista, prensa, web, agenda, entrevistas, asamblea, reuniones	Todos	Aspectos generales del Centro, evolución escolar, resultados, situación del Centro (AMPA), conciertos, organización de tutorías, tareas, exámenes, criterios , horarios del centro y atención, Mejores prácticas con otros centros, alianzas, colaboraciones, proyectos (ej. Intercambio), orientación..

Fig. 4.e.1. Relación del sistema de información y conocimiento.

- Distinguimos dos tipos de conocimiento: Tácito, no formalizado, oculto, de las personas, individual
- Explicito, conocimiento formal, disponible y accesible

Además de los mecanismos mencionados utilizamos otros como:

- la emisora de radio SALPICON, que emite quincenalmente para el pueblo de Alfaro,
- la revista colegial "LSEP Te Informa",
- la revista El Escaparate,
- la Gaceta de Alfaro.

Todos los documentos se entregan al personal por vía telemática; los que consideramos importantes se entregan en soporte físico, pero siguiendo las disposiciones del proceso J&P, siendo respetuosos con los recursos. Los documentos que provienen de la RED se entregan y almacenan todos en soportes físicos. Para ello cada profesor tiene una carpeta y espacio dedicado a ello.

### Evaluación y revisión

El ED y en el último año, el E.C, son los responsables de la evaluación de este subcriterio. Para ello utilizan:

- Items de la encuesta de familias, personal e instituciones.
- Evaluaciones cualitativas.
- Autoevaluación

Memorias de fin de curso.

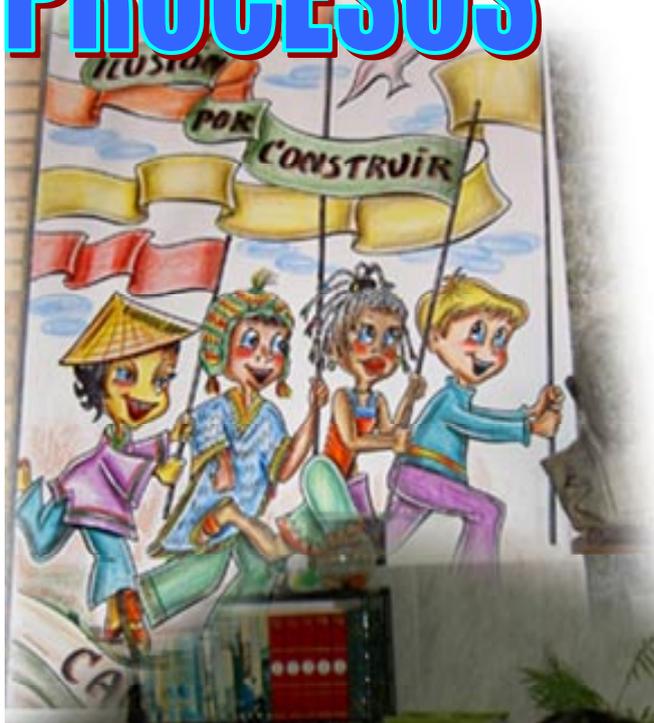
Ambito	Indicador y/o Encuesta 0506
Comunicación y seguimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grado de satisfacción de las familias respecto a la información y la comunicación</li> <li>• Grado de satisfacción de respecto a la información y la comunicación</li> </ul>
<b>Ejemplos de mejoras introducidas</b>	
Estructuración e implantación del proceso de comunicación	• Grado de satisfacción de las instituciones colaboradoras respecto a la información y comunicación
Estructuración del proceso de comunicación	Plan de comunicación y reuniones con el AMPA y los delegados de padres
	Instalación de los buzones de sugerencias
	Renovación de la centralita telefónica
	Sistematización en el uso de paneles y carteles.
	La implantación de la Ley de protección de datos.
	Sistematización de las comunicaciones a través del correo-e
	Revista colegial.
	Renovación de la WEB

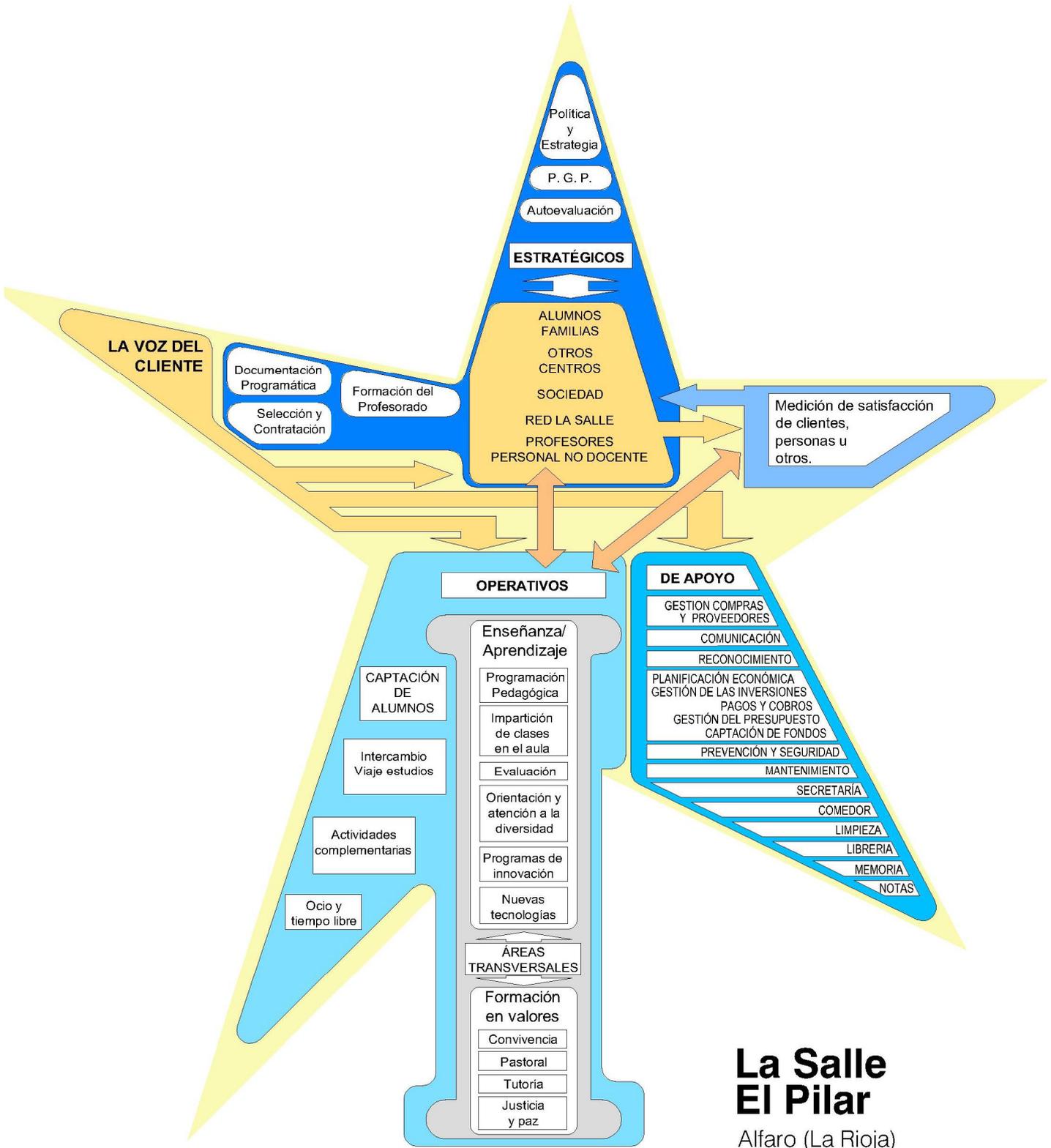
Fig. 4.e.2. Ambito e indicador año 05/06.

Fig. 4.e.3. Ejemplos de mejoras introducidas.

**CRITERIO 5**

# PROCESOS





**La Salle El Pilar**  
Alfaro (La Rioja)

**5.a. Diseño y gestión sistemática de Procesos**

El colegio LSEP tiene establecido un sistema de gestión por Procesos, liderado por el Director del Centro cuyo enfoque está planificado en la L.E. 1 "Gestión del Centro"; E.2 "realizar un sistema de gestión por Procesos. Establecer un sistema de revisión de los enfoques".

A través del P.G.P. y a partir de AM's detectadas en la autoevaluación, en la propia evaluación del E.D., así como del análisis de la información que nos proporcionan las encuestas, sugerencias de mejora etc. realizamos la identificación de nuevos Procesos o la ampliación de los límites de los ya existentes y su ubicación en el mapa de Procesos.

Siguiendo el Proceso de P&E realizamos la identificación de los Procesos clave, que son los que van a apoyar nuestra P&E y los F.C.E. que pueden estar ligados a otros procesos. Una vez detectados todos los procesos nuevos que hay que incorporar a nuestra gestión, se priorizan y se incorporan a la L.E. 1; Estrategia 2; O.E. 1.2.1 lugar en el que se les asigna una meta, el seguimiento y el responsable.

Fig. 5.a.1 Mapa de Procesos.

En la parte superior del mapa están ubicados los Procesos estratégicos; en la parte izquierda inferior y en el pilar, situamos los procesos operativos; y en la parte inferior derecha de la estrella, procesos de apoyo.

La estructura del mapa de Procesos ha sido revisada en tres ocasiones por el E.D. y siempre en función de nuevos aprendizajes (asesorías externas, autoevaluaciones etc.)

Todos los Procesos del Centro están asociados a líneas Estratégicas aunque no todos se van a desarrollar a la vez. Son los F.C.E. los que nos obligan a priorizar, ya que cada uno de ellos está desarrollando una estrategia priorizada y por lo tanto tiene un seguimiento más exhaustivo por parte del E.D. y los Procesos clave establecidos en el P.E.

Según nuestro sistema de gestión, todos estos Procesos deben:

- a) Cumplir los requisitos establecidos en los subcriterios 5 a y 5 b.
- b) Prioridad en recursos materiales y humanos.
- c) Reuniones periódicas de control de actividades.
- d) Seguimiento exhaustivo por parte del E.D. en las revisiones trimestrales.

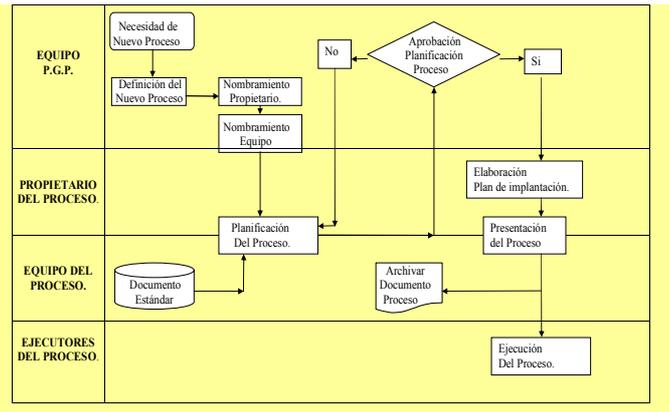


Fig. 5.a.2 Proceso de Gestión de Procesos.

**Pasos en la sistematicidad de un Proceso**

1. Una vez identificado y ubicado el proceso, el P.G.P. le adjudica un responsable y un equipo. Los criterios para elegir responsable tienen en cuenta el liderazgo en el área y la formación técnica, formación en calidad, resultado de la evaluación de competencias, etc. El equipo se selecciona en función de la formación técnica, de la etapa educativa en la que imparte (a veces es necesario que están presentes todas las etapas). Una vez que el equipo ha estructurado el proceso, puede disolverse y sus miembros pasan a ser propietarios o miembros de otro proceso.

El Colegio LSEP es un centro de una única línea, cuenta con sólo 19 profesores a jornada completa y esto nos obliga a ser flexibles. Cuando el responsable necesita de nuevo el equipo para realizar mejoras, diseñar un nuevo Plan, etc... puede volver a elegir a los mismos o a otros

y comunicarlo al P.G.P. En los últimos cuatro cursos hemos dedicado dos horas semanales, los martes, para trabajar en equipos de Procesos.

2. El P.G.P. entrega al responsable del Proceso la definición, así como los indicadores con objetivos que ha de conseguir, aclarando que el Proceso puede añadir otros, si los necesita. Esta estructura no afecta a los Procesos de apoyo que suelen ser gestionados por una sola persona, responsable del área o Administradora.

**Diseño de los procesos**

Una vez conocida la definición del Proceso, el equipo realiza una sesión en la que analiza quiénes son los clientes y qué necesidades y expectativas pueden tener. Realizado este análisis, se procede a la estructuración del Proceso en las plantillas estandarizadas para todo el colegio que fueron adoptadas en el curso 03/04 para tener más explicitados todos los componentes del proceso.

Estas plantillas contienen:

Hoja 1	Definición y límites del proceso base.
Hoja 2	Establecimiento de responsabilidades
Hoja 3	Estructuración de las salidas.
Hoja 4	Diagrama de flujo
Hoja 5	Características de calidad de las actividades
Hoja 6	Requisitos de las entradas.
Hoja 7	Medición de indicadores
Hoja 8	Plan de actividades.
Hoja 9	Estabilización del Proceso.

Fig. 5.a.3 Contenido de las plantillas para el diseño de un proceso.

La estabilización de cada Proceso, se realiza a través de la hoja 9. Los responsables del proceso en cuestión y el del P.G.P. en reunión conjunta, controlan si se han realizado las actividades y si se han conseguido los objetivos de los indicadores. Efectúan una valoración de los resultados, analizan las causas y lo anotan en las observaciones, plantean las AM's que se incluirán en el próximo curso tanto de actividades como del propio proceso. La estabilización se archiva en la carpeta del proceso: Estabilización 01, 02... y se añade la fecha a la hoja 1. Cuando en el ajuste es necesario modificar alguna hoja, se anota en las observaciones y es sustituida anotando la fecha.

**Interfaces**

Cada Proceso tiene registradas entradas y salidas que afectan a otros procesos donde entran en relación con sus actividades. Cada equipo de proceso realiza un análisis de estas entradas y salidas y cómo afectan a otros procesos.

**Evaluación ,Aprendizaje y mejoras**

Corresponde al proceso de Gestión por Procesos (E.D.) la evaluación y revisión de este subcriterio. Para ello utiliza los siguientes indicadores:

<b>Crecimiento de Procesos</b>	$\frac{\text{Procesos implantados} * 100}{\text{Procesos totales}}$
<b>Procesos evaluados</b>	$\frac{\text{Procesos evaluados} * 100}{\text{Procesos implantados}}$
<b>Capacidad de éxito del P.G.P</b>	$\frac{P. \text{ que consiguen su objetivo} * 100}{\text{Procesos implantados}}$
<b>Capacidad de mejora del PGP</b>	$\frac{\text{Procesos que mejoran} * 100}{\text{Procesos implantados}}$

Satisfacción del personal por el seguimiento.

Fig. 5.a.4. Indicadores en el proceso de gestión por procesos.

**PROCESOS**

Además, durante los últimos años hemos realizado las siguientes mejoras surgidas de aprendizajes externos:

Curso	Aprendizaje	Mejora
00/01	E.D. Ursulinas	Macroprocesos y Procesos clave del Centro y de sus clientes.
		Elaboración del proceso de resolución de conflictos (1°)
		Elaboración del proceso de evaluación (1°)
02/03	D. Zumárraga Formación.	Elaboración del nuevo mapa de Procesos
		Matriz de selección de Procesos
		Definición de Procesos seleccionados.
		Establecimiento de indicadores
03/04	D. Zumárraga Autoevaluación	Ajuste del formato de las plantillas para elaboración de Procesos.
		Ajuste del horario del personal para la elaboración de procesos
		Inicio de la Gestión por Procesos
04/05	MPlus Consultoría Externa Autoevaluación	Sistematización de la Gestión por Procesos.
		Revisión de las plantillas. Estabilización.
		Estabilización de los primeros Procesos.
05/06	MPlus Consultoría Externa	Elaboración del mapa actual de procesos.
		Nuevo programa para la elaboración de los diagramas de flujo.
		Identificación de los procesos clave y los FCE

Fig. 5.a.5. Aprendizaje y mejoras.

**5.b. Introducción de las mejoras necesarias en los Procesos mediante la innovación, a fin de satisfacer plenamente a clientes y otros grupos de interés, generando cada vez mayor valor.**

En LSEP tenemos establecidos los canales a través de los cuales se identifican las áreas de mejora para los Procesos:

- 1) AM's marcadas desde el E.D. desde el análisis de la memoria del curso (resultados académicos, sugerencias de las personas, valoración de actividades etc.), de las encuestas de satisfacción, de los resultados de la autoevaluación, de las sugerencias de mejora de los clientes etc.

- 2) AM's resultado de los Procesos, cada equipo de Proceso evalúa los resultados obtenidos en base a los objetivos marcados y establece sus propias áreas.
- 3) AM's. desde el P.G.P. Tal como indica el P.G.P.

En reunión conjunta Propietario del P.G.P. – Propietario del proceso, se cumplimenta la hoja de estabilización, similar para todos los Procesos. El propietario da cuenta de la marcha del proceso siguiendo el cuestionario. Se estudian las oportunidades de mejora y se priorizarán en urgentes y no urgentes.

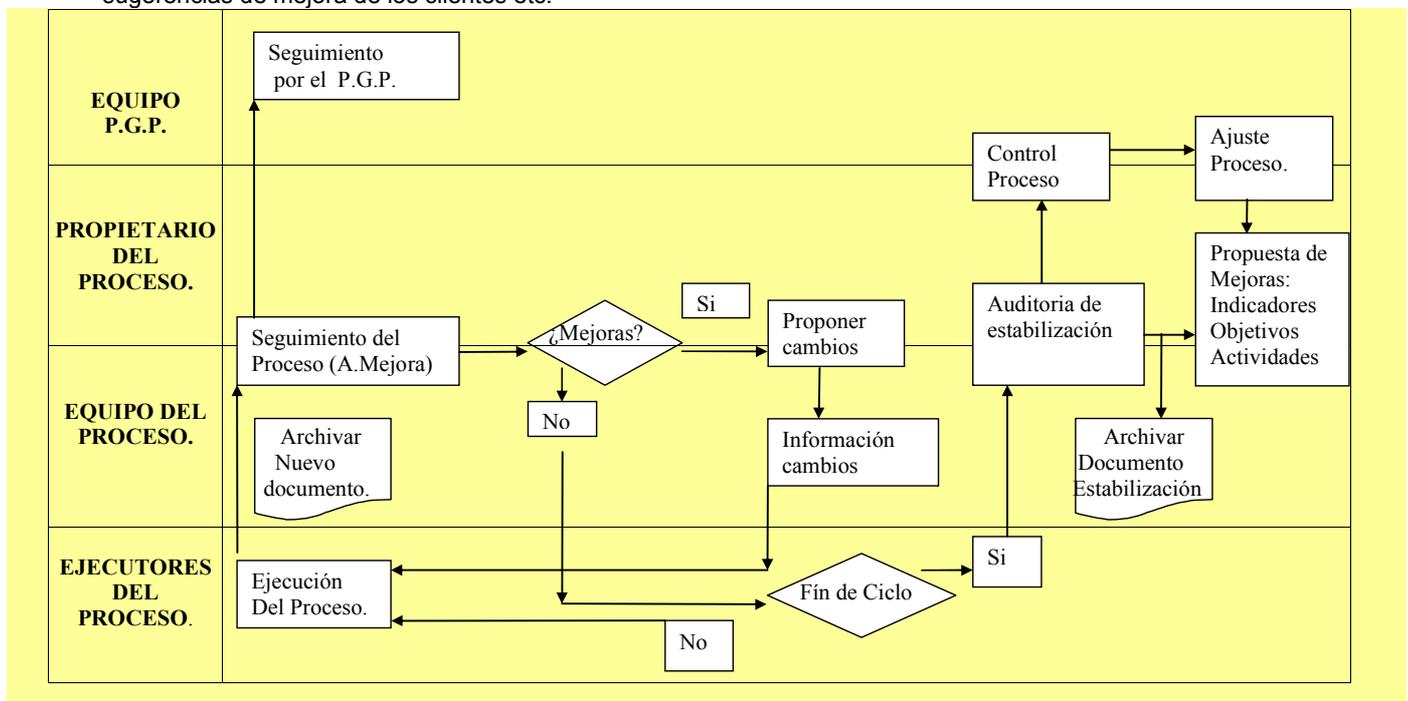


Fig.5.b.1 Parte del diagrama de flujo del P.G.P.

Las áreas de mejora consideradas no urgentes se archivan para el momento de realizar el control y ajuste del final del Ciclo. Si se detecta alguna acción del proceso que necesite un ajuste urgente, se solicita al propietario del proceso que actúe con la mayor brevedad y realice los cambios pertinentes. Estos cambios se introducen en el documento del proceso, anotando el cambio y fecha de corrección en la hoja de estabilización. Si esta reunión corresponde a fin de Ciclo del proceso, se

denomina auditoría de estabilización y se controla y ajusta con sus AM's.

	(007) PROGRAMACIÓN PEDAGÓGICA 9. ESTABILIZACIÓN DEL PROCESO		Fecha: Septiembre 06
	FUNCIONAMIENTO DEL PROCESO . (EJECUCIÓN)		
ACTIVIDADES	REALIZADO		OBSERVACIONES
	SI	NO	
Modelo de O. D.	x		
Modelo de U.D.	x		

## PROCESOS

EDICIÓN DE INDICADORES (CONTROL)				C
Indicador	Obj.	Resultado		Observaciones.
		1	2	
Grado del cumplimiento del Plan	80%	75%		No incluido E. Infantil que se ha mantenido a la espera de noticias del Distrito
Grado de satisfacción de Padres	8	7,8		
Grado de satisfacción de Alumnos	8	7,6		
Grado de satisfacción de Profesores	8	6,69		Cambio en la formulación de los ítems de la encuesta.
% de alumnos que superan los contenidos mínimos por áreas	80%	86,25		
ÁREAS DE MEJORA. (AJUSTE)				A
ÁREA DE MEJORA		OBSERVACIONES		
I. Actualizar la Programación Vertical		Establecer un nuevo plan de trabajo que haga posible la actualización		

Fig. 5.b.2 Hoja 9. Estabilización del Proceso

Cuando el E.D. ha recogido ya todas las AM's propuestas, y tiene toda la información sobre ellas, efectúa un análisis de las mismas y las prioriza en función de una matriz que consiste en listar todas las AM's y darles una puntuación en función de diferentes criterios que cada miembro valora de 1 a 5, tal y como se puede ver en la fig. 5.b.3

Una vez priorizadas por el E.D., las AM's pueden tener diferentes tratamientos:

1.- Crear equipos de Mejora para su resolución.

A estos equipos se les asigna un responsable, indicador, objetivo, se les describe la situación y las causas. Ellos serán los que formen su grupo de trabajo y en el tiempo asignado y dejando constancia de sus reuniones, deberán establecer las acciones concretas a emprender y los resultados obtenidos.

2.- Entregar al equipo del proceso para que introduzca las mejoras garantizando que las que obtienen mayor puntuación serán tratadas.

El Equipo del Proceso deja constancia en la hoja 9 "Estabilización" del cambio producido y en la hoja 2 "Establecimiento de responsabilidades" del responsable de su realización.

3.- Incluirlas en los Objetivos del próximo Plan anual.

Cuando el Área de mejora afecta a nuestra política y estrategia porque así se manifiesta en la matriz de priorización, se establecerá como acción en la L.E. correspondiente y se le asignará responsable, seguimiento, indicador y objetivo en el Plan Anual. El E.D. al menos trimestralmente realizará su seguimiento.

Los cambios en los procesos se comunican en los Claustros de Calidad, la priorización de la comunicación corre a cargo del Director, los criterios que se tienen en cuenta son las peticiones de los Procesos y la relevancia de los mismos.

Todos los procesos que empiezan a ejecutarse informan al Claustro con el objetivo de que todas las personas los conozcan y se familiaricen con ellos y sus acciones.

PRIORIZACIÓN DE ÁREAS DE MEJORA.						
Áreas de Mejora	Impacto en personas.	Impacto en clientes.	Impacto en la Organización.	Viabilidad	Necesidad	Total
Actualizar la Programación vertical.						
<b>Valorar de 0 a 5</b>						

Fig. 5.b.3 Plantilla de priorización de Áreas de Mejora

### Evaluación, aprendizaje y mejora

La evaluación y revisión del control y mejora de los Procesos cuentan con los siguientes indicadores entre otros:

% de procesos evaluados sobre los implantados.
% de procesos que mejoran sobre los implantados.
Nº de AM's a propuesta por las etapas.
Nº de AM's a propuestas de sugerencias de Mejora.
Grado de satisfacción con la forma en la que el centro facilita la implicación de las personas en Proyectos y equipos de trabajo.
Grado de satisfacción con la estimulación que recibo por parte del E.D. para involucrarme en acciones de mejora
Grado de satisfacción con el reconocimiento de los esfuerzos de las personas para involucrarse en acciones de mejora.
Grado de satisfacción con el desarrollo de los Planes anuales del Centro.
Grado de satisfacción con el funcionamiento de los Procesos académicos del Centro.
Grado de satisfacción con el funcionamiento del Proceso de Pastoral del Centro.

Fig. 5.b.4. Indicadores del control y mejora de los procesos.

Curso	Aprendizaje	Mejora
02/03	D. Zumárraga	Elaboración de la Hoja 9 de los Procesos. Estabilización
03/04	D. Zumárraga	Elaboración Plantilla de priorización de las AM's
04/05	Consultoría Externa	Inicio de las reuniones conjuntas con los propietarios para analizar la marcha de los Procesos
		Comunicación al Claustro de los cambios en Procesos y nuevas estructuraciones.
05/06	Mplus Consulting	Claustros formativos en Calidad. REDER
06/07	Mplus Consulting	Plantilla de Partes de mejora y grupos de mejora.

Fig. 5.b.5. Aprendizaje y mejora.

### 5.c y d. Gestión y mejora de las relaciones con los Clientes.

Unificamos los subcriterios 5.c y 5.d del modelo de excelencia E.F.Q.M. en un único subcriterio al que denominamos "Gestión de los Procesos orientados a los clientes. Acción formativa"

Cuando LSEP comienza su actividad con esta nueva denominación, muchos de los principios que se establecieron en su Proyecto Educativo ya eran novedosos Programa lector (Lectura eficaz), Integración de alumnos con n.e.e, P.E.I... pero es a partir del curso 2000/01, y especialmente a partir del curso 2002/03, cuando los pilares de este Proyecto pasan a ser fruto del análisis de las necesidades y expectativas de las familias y alumnos. A partir del establecimiento de los indicadores críticos se produce un contacto personal con grupos de clientes, familias y alumnos, o para su ponderación y nace una convicción por parte de las Instituciones de que hemos de proporcionar a nuestros clientes una alternativa educativa diferente. Ajustamos nuestro P. Educativo procurando mantener nuestros puntos fuertes pero incorporando los cambios que nos demandan las familias que han confiado en nosotros para la educación de sus hijos, respetando lógicamente el marco de nuestro proyecto.

En nuestro centro, los Procesos orientados al cliente son los que denominamos Procesos operativos y son los que desarrollan nuestra Misión "A través de una escuela inclusiva educamos en valores y con rigor intelectual, desarrollando las capacidades y funciones cognitivas de nuestros niños y jóvenes de 3 a 16 años."

Estos procesos tienen su enfoque en la L.E. 2; Estrategias 1, 2 y 3.

Las necesidades y expectativas de nuestros clientes apenas han variado en estos cursos. En la ponderación que se les

solicitó en la encuesta de satisfacción del curso 2005/06, su centro de interés sigue siendo el Grado de bienestar, Trato humano (Proceso de tutoría y Atención a la diversidad) seguido con prácticamente la misma relevancia por la Formación académica (macroproceso de E/A) y Formación humana. Valores, Convivir y ser persona. (Proceso de pastoral y Tutoría).

Estos procesos han sido elaborados con el fin de asegurar la correcta prestación del servicio, dentro de los parámetros establecidos. En cada uno de ellos se definen los requisitos (características de calidad) que debe cumplir el servicio que ofertamos. Al estructurar los Procesos se tiene en cuenta también los indicadores de seguimiento de la actividad y el control de los objetivos, así como las áreas de mejora que sea necesario introducir en el propio Proceso o en sus acciones.(Hoja 9. Estabilización del proceso).

**El macroproceso de Enseñanza / Aprendizaje:**

En LSEP desarrollamos las pautas fijadas por la Administración, pero incorporando variables propias en el diseño de la acción formativa que responden a nuestra Misión. Tenemos identificados y planificados los Procesos necesarios para garantizar que la acción formativa se hace en condiciones plenamente controladas. Estos Procesos definen los requisitos que debe cumplir el servicio que ofertamos a través de sus características de calidad. A través de este macroproceso establecemos lo estrictamente académico. Abarca desde los contenidos mínimos que han de conseguirse por cursos, ciclos, etapas., hasta el diseño de las programaciones, impartición de clases, actividades a realizar, criterios de evaluación etc. Abarca los Procesos de programación pedagógica, Enseñanza / Aprendizaje (impartición), Evaluación, Áreas Transversales, programas de innovación.

**Proceso de Programación Pedagógica:**

Mediante este Proceso se secuencian los contenidos procedimientos y actitudes desde 1º de E.I. hasta 4º de E.S.O.. Su fin es mantener la coherencia y progresión en la línea educativa del Centro. A través de este Proceso todos los profesores del Centro hemos unificado criterios sobre capacidades, contenidos mínimos, etc. También es el responsable de elaborar el modelo de Unidad Didáctica con la que todos los profesores hemos de realizar nuestra programación.

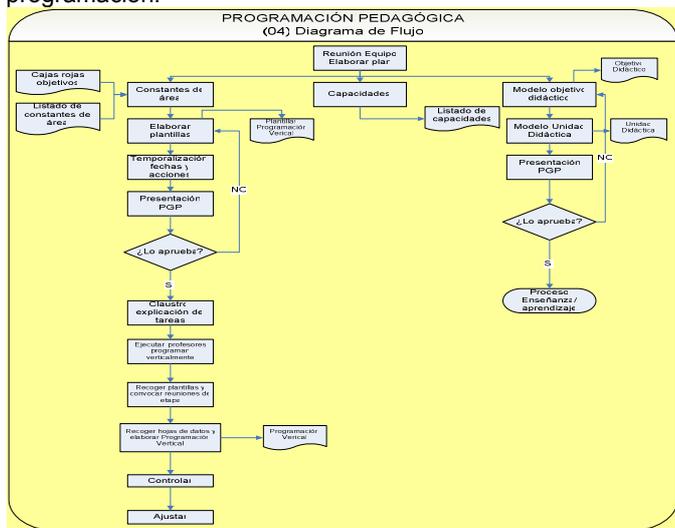


Fig. 5.c,d.1 Proceso de Programación Pedagógica.

**Proceso de Enseñanza / aprendizaje. Impartición de clases:**

Es el proceso que planifica de forma ordenada el trabajo de todos los profesores del Centro estableciendo una línea que

asegura el desarrollo de capacidades, destrezas, y actitudes, así como la adquisición de conceptos llevando a cabo una programación con una metodología adaptada y con una estructura homogénea para todo el Centro. Cada profesor elabora las U.D.s de las asignaturas que imparte siguiendo el modelo establecido:

- 1.- Evaluación inicial.
- 2.-Contenidos: conceptos, procedimientos, actitudes. Temporalización.
- 3.- Objetivos didácticos.
- 4.- Actividades.
- 5.- Evaluación (contenidos mínimos, nivel medio, nivel alto).
- 6.- Revisión de la Unidad.

Marca también las características de calidad que todos los profesores deben cumplir en sus actuaciones. Para ello entrega un protocolo de actuación en el primer Claustro de septiembre con las características de calidad de una clase rutinaria, lo que debe hacer cada profesor que imparte clase a un grupo de alumnos que no conoce, etc.

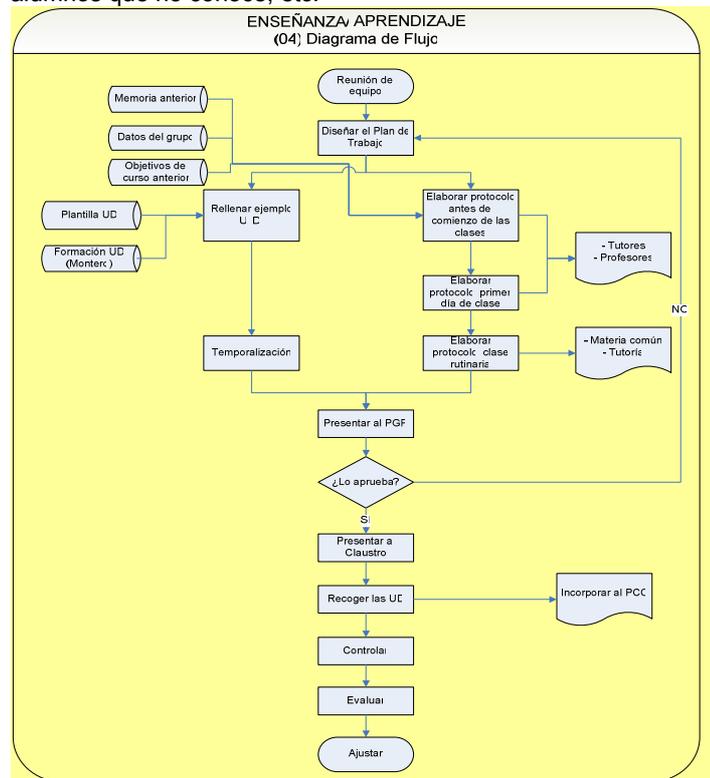


Fig. 5.c,d 2 Proceso Enseñanza-Aprendizaje.

**Innovamos para desarrollar nuestro servicio educativo:** (Ver subcriterio 4.d).

- a) A través de los programas de innovación La Salle, completamos nuestras programaciones potenciando campos que la enseñanza oficial no considera prioritarios pero que cada vez son más importantes y valorados: desarrollo de capacidades y funciones cognitivas (ARPA); desarrollo neuronal (ULISES); creatividad, inteligencia emocional (CREA); resolución de problemas (IDEAL, IRATI); tratamiento de la información (MAPING)
- b) A través de la aplicación en el aula de las NTICs. Pizarra digital( aunque algunos profesores ya utilizan este recurso, durante este curso, a través del C.P.R. todos los profesores que lo deseen se formarán en el Centro).

**Proceso de evaluación:**

Su objetivo es elaborar los referentes de evaluación continua en relación a los contenidos, objetivos y criterios establecidos en el P.C.C. así como sistematizar y unificar criterios sobre recuperación, promoción y titulación del alumnado.

**Macro Proceso de Pastoral:**

Incluye otros subprocesos como Reflexión de la mañana, Adviento - Navidad, Justicia y Paz, Cuaresma ...este proceso tiene como fin sistematizar todas las acciones educativas y formativas desplegadas en los Planes Anuales que se derivan de nuestro Proyecto evangelizador y cristiano, de nuestra M.V.V. y de nuestro ideario y Carácter propio. Trabajado en tres niveles: personalización o pedagogía del umbral, diálogo fé - cultura y catequesis explícita nos ayuda a crear personas autónomas, responsables y solidarias.

La personalización o pedagogía del umbral es el nivel que más afecta a nuestros alumnos con las celebraciones de inicio de curso o Navidad, jornada de la Paz, Eucaristías por cursos, Fiestas de los Patronos, grupos de ocio y tiempo libre, campañas solidarias entre las que destacamos la campaña de cuaresma en la que la Comisión, impulsada desde el Centro, involucra a todo el pueblo de Alfaro en un proyecto con el Tercer mundo. Finaliza con una marcha solidaria en la que sólo participamos los alumnos del colegio y que siempre valoramos como algo altamente enriquecedor.

**Innovamos en la Pastoral del Centro,**

A través del Proceso de Justicia y Paz, que trata de sensibilizar y concienciar a la comunidad educativa de situaciones de conflicto o injusticia fomentando un compromiso por una sociedad más justa y fraterna.

Además de una sesión de reflexión en la mañana y gestos concretos por ejemplo contra la violencia de género, a favor de la igualdad y la tolerancia etc. se ocupa también de ámbitos ecológicos: uso responsable del agua, del papel, de la electricidad, sensibilización ante el trabajo de las ONGs, reciclando de materiales, reutilización de libros, (día del libro usado en el que los alumnos traen libros usados y los cambian por otros), etc.

Para el despliegue de toda nuestra actividad son fundamentales las personas de LSEP que deben mediar en la labor educativa, atendiendo a las características personales de cada alumno, mediando para que no se produzca exclusión de ningún tipo, potenciando las cualidades de todos los alumnos (escuela inclusiva), transmitiendo unos conocimientos e inculcando unos valores y que representan los tres ejes de las personas de LSEP personal, profesional y gestor y como tal es medido en la evaluación de competencias.

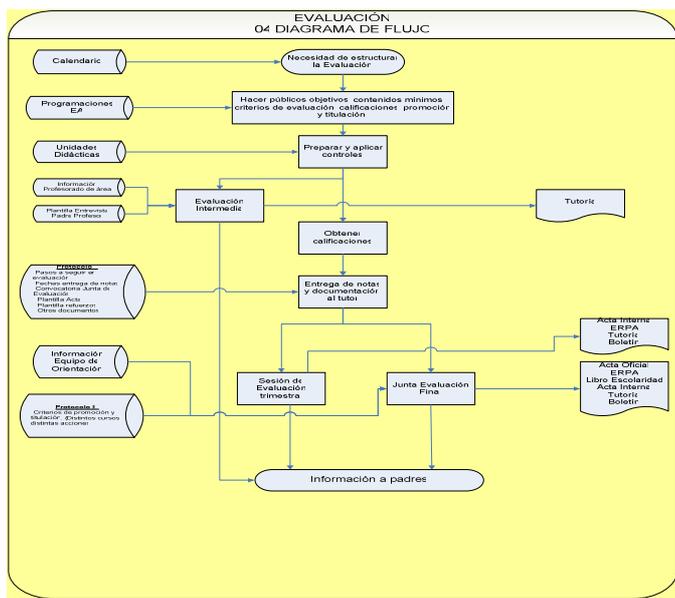


Fig. 5.c,d.3 Proceso de evaluación.

**Evaluación, aprendizaje y mejora**

Algunos de los indicadores en los que el E.D, se basa para evaluar este subcriterio, además de los indicadores propios de cada proceso son:

FAMILIAS: Grado de satisfacción con...	ALUMNOS. Grado de satisfacción con...
La tutoría.	La formación en valores (paz, solidaridad, justicia...)
El respeto a mi manera de ser y de pensar.	Con los cursos impartidos por personal especializado.
La mediación de los profesores ante os conflictos.	Con la formación ara convivir y ser persona.
La actitud y trato de los profesores.	Con la atención y trato de los profesores a tu hijo.
La disponibilidad de los profesores cuando tengo un problema.	Con las relaciones de los profesores y os alumnos.
La ayuda de los profesores para formarme como persona.	Con la implicación y mediación del tutor en los conflictos.
Las campañas de Pastoral.	Con el nivel de conocimientos impartido.
Con los cursos impartidos por personal especializado.	Con los sistemas de evaluación.
Con la información académica que recibo.	Con la disponibilidad del profesorado para resolver dudas.
Con la evaluación.	Con la orientación académica recibida.
Con la formación académica que recibo.	Con la tutoría.

Fig. 5.c,d.4 Indicadores para evaluar el subcriterio 5c,d.

Curso	Aprendizaje	Mejora realizada.
03/04	D. Zumárraga	Estructuración del proceso de P. Pedagógica Estructuración del proceso de E / A
	Eval. E.D.	Formación en la metodología de las U.D.s Unificación de criterios de capacidades. Elaboración de las primeras U.D.s
04/05	Autoevaluación	Formación de responsable de Pastoral. Estructuración de Proceso de Pastoral. Elaboración del P.A.T. Orientadora y distrito. Formación en Programas La Salle Primer Proyecto de Pizarra digital
05/06	Consultoría Externa	Estructuración del proceso de Evaluación Estructuración del proceso de Tutoría Estructuración del Proceso de Programas la Salle. Estructuración del proceso de Áreas transversales.

Fig. 5.c,d.5. Aprendizaje y mejora.

**5.e. Gestión y mejora de las relaciones con los Clientes.**

A partir del curso 2000/01, en el que, asesorados por el E.D. del Colegio de Ursulinas de Vitoria, establecimos la clasificación de nuestros Clientes y definimos como externos: alumnado, familias y otros Centros, el Colegio LSEP comenzó a trabajar en el campo de las relaciones con ellos para conocer

## PROCESOS

su grado de satisfacción con el centro en sus diferentes ámbitos, así como sus necesidades y expectativas.

En la Estrategia 1 dentro de la L.E. 1 de nuestro P.E. leemos "Gestionar la captación de necesidades y expectativas del Cliente, dando respuesta a las mismas. Dinamizar acciones con las familias del Centro, formando grupos de trabajo que favorezcan el intercambio de experiencias y sirvan para captar

mejor sus necesidades y expectativas." El proceso "La Voz del Cliente" tiene elaborados los métodos que permiten recoger el

nivel de satisfacción de los clientes con los servicios que el Centro ofrece, así como las oportunidades de mejora, y lo hace tanto de manera directa como indirecta.

### Recogida de las sugerencias de mejora:

RECOGIDA DIRECTA DE LA INFORMACIÓN				
CLIENTE	INFORMACIÓN	TRATAMIENTO.	RESPONSABLE	FRECUENCIA
Alumnos	Satisfacción	Encuesta de satisfacción.	L.V.C.	Anual
	Sugerencias de mejora	Entrevistas personales con los alumnos.	Tutor / Orient.	Anual
		Reuniones con los alumnos delegados de clase.	Coordin.	Trimestral
		Presentación del curso.	Tutor	Septiembre
		Sesiones de tutoría grupal.	Tutor / Orient.	Semanal.
Familias	Satisfacción.	Encuesta de satisfacción.	L.V.C.	Anual
	Sugerencias de mejora	Entrevistas individuales con las nuevas familias.	Director	Matrícula
		Entrevistas personales con los tutores.	Tutor	Trimestral
		Reuniones con el Orientador.	Orientador	Anual
		Reuniones de curso sobre programas impartidos	Tutor / Coord.	Puntual
		Reunión con delegados de padres	Coordinador	Trimestral
		Reuniones del A.M.P.A.	Director / E.D.	Mensual
		Reuniones del Consejo Escolar	Director	Trimestral
		Reunión general de presentación de curso.	Director/Tutor	Septiembre
		Reunión general con las nuevas familias	Coordinador/Tutor	Septiembre

Fig. 5.e.1 Recogida directa de la información.

En el curso 2004/05, asesorados por MPLUS – Consultoría Externa- y como área de mejora de la segunda autoevaluación, comenzamos a sistematizar la recogida de las sugerencias de Mejora (Necesidades, expectativas, quejas y reclamaciones) tanto de manera directa como indirecta (entregadas personalmente, por e-mail, buzón etc.). Estas son entregadas al Proceso de L.V.C. que, tras analizarlas, las traslada, a los Procesos, responsables de área, de etapa o al E.D. con el fin de ser atendidas y respondidas en plazo, archivando una copia de la respuesta dada a la persona o grupo que las presentó.

A partir de la información recogida, se realizan mejoras en el Centro o en los Procesos. Así surgieron, por ejemplo, las jornadas de Orientación, el programa Célula europea, E-Twinning, el Proyecto de innovación lingüística en modalidad A, la escuela de verano, el servicio de guardería matinal, etc.

Si el tema requiere de un estudio más profundo, se forman grupos de trabajo formados por clientes y miembros del E.D. Así, en este momento, un grupo formado por padres, alumnos y profesores, estudian una sugerencia de mejora presentada por los alumnos de 4º de E.S.O. respecto al horario de clases por la tarde.

Nuestro principal esquema de relación con clientes viene definido en nuestro Proceso de tutoría. Este proceso pretende la consecución de tres objetivos:

- 1) Mediar en el proceso educativo para prevenir, detectar y corregir deficiencias del alumno o del grupo a nivel conceptual, procedimental o actitudinal. (Derivación a Orientación y atención a la diversidad).
- 2) Relación de apoyo y cercana a los alumnos y a sus familias, ofrecer recursos para mejorar su autoestima, relacionarse con los demás...
- 3) Generar documentación que complete el expediente personal del alumno.

La tutoría se desarrolla en dos niveles:

- 1) Tutoría individualizada. Es el estilo de tutoría del centro. El tutor mediador escucha, apoya, facilita estrategias, ofrece recursos, información etc. tanto a los alumnos como a los padres, a través de las reuniones personales.

- 2) Tutoría grupal. Siguiendo el Plan de acción tutorial con los alumnos, en el que se abarcan aspectos como el

autoconocimiento, autoestima, afectividad y sexualidad, drogodependencias, etc. A través de reuniones generales con los padres en las que se dan pautas sobre el trabajo en casa, las materias, la optatividad, las características de la edad, etc. Y, siempre que algunos de los aspectos son trabajados por personas especializadas, se mantiene después una reunión en la que el formador comenta sus conclusiones, etc.

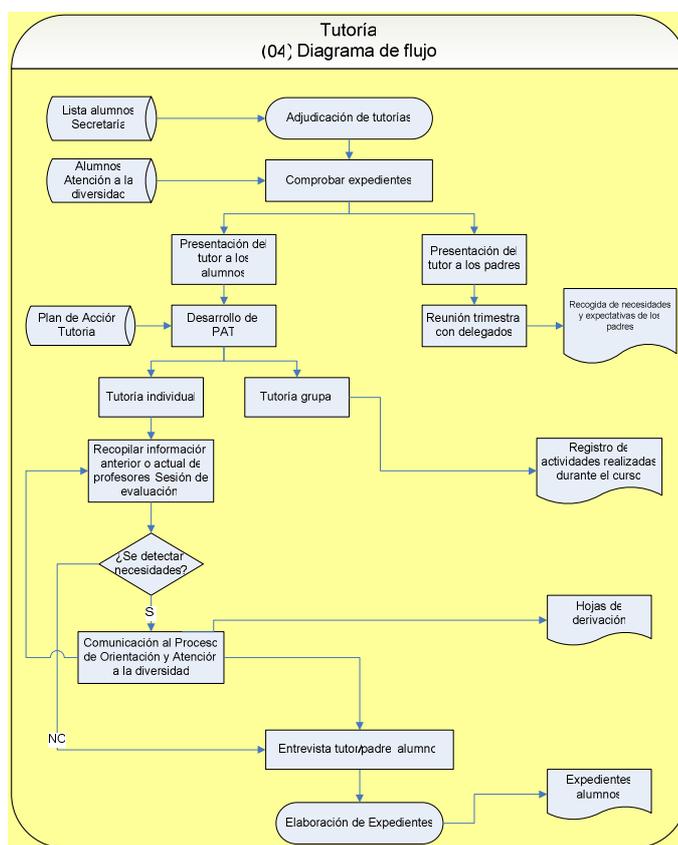


Fig. 5.e.2 Proceso de tutorías.

## PROCESOS

Además, todas las personas del Centro se ven en algún momento implicadas con los clientes en reuniones informales ya que son muchas las actividades que se realizan. Así, los tutores, de los cursos de alumnos de menor edad, tienen por costumbre reunirse para cenar con los padres/madres de sus alumnos al menos una vez en el curso y siempre que terminan su tutoría (ya que es cíclica). También hay algún café colectivo, coincidiendo con la celebración de los cumpleaños del trimestre. Los de cursos de más edad son actividades de tiempo libre, Javierada, paseos en bici, paseos familiares, etc. y finalizamos en junio, momento en que todo el colegio se reúne en el día de las familias para celebrar la Eucaristía, comer juntos y realizar actividades lúdicas. También desde el curso 2004/05, recogemos la información que nos proporcionan nuestros exalumnos y realizamos su análisis y seguimiento.

Al finalizar el primer trimestre, coincidiendo con la primera entrega de información académica de sus estudios posteriores, enviamos un cuestionario a los alumnos que acabaron su formación con nosotros en el curso anterior, pretendemos conocer qué formación han seguido, si siguieron o no el consejo orientador, si eligieron en la E.S.O las optativas adecuadas, qué nivel académico llevan respecto a sus

compañeros en las diferentes materias y su satisfacción general con la formación recibida en el Centro. Una vez analizada y tabulada esta información pasa al E.D. para su tratamiento.

A estos alumnos que finalizan, también se les ofrecen acciones formativas. Así, cada año, los que lo desean pasan a formarse como monitores del grupo de ocio y tiempo libre y cuando cumplen los dieciocho años colaboran como entrenadores de deporte.

Desde este mismo curso, se convoca al alumnado que terminó sus estudios hace 18 años y en una tarde de convivencia en el Centro y posterior cena, se intercambian opiniones y recuerdos sobre su estancia en el colegio, su formación, etc.

### Recogida del nivel de satisfacción de los Clientes.

En el curso 2000/01, asesorados por el E.D. de Ursulinas de Vitoria, realizamos la primera encuesta de satisfacción a los alumnos del Centro. La sistemática utilizada para su realización así como las revisiones y mejoras implantadas en los cursos sucesivos, las vemos en el siguiente cuadro:

Curso	Cientes	Sistemática
00/01	Alumnos	Establecemos los indicadores de satisfacción.
		Ponderación de los indicadores por parte de los alumnos: Trato humano, Formación académica. Formación humana. Funcionamiento. Recursos/ metodología.
		Deducción de los indicadores parciales.
		Elaboración de los ítems
		Validación de las encuestas
02/03	Alumnos	Se revisan los ítems, se mantienen los indicadores
	Padres	Establecemos los indicadores de satisfacción
		Ponderación de los indicadores por parte de los padres: Formación humana. Trato humano, Formación académica. Funcionamiento del Centro. Fluidez y calidad de las comunicaciones. servicios
		Deducción de los indicadores parciales.
		Elaboración de los ítems
		Validación de las encuestas
	Profesores	Establecemos los indicadores de satisfacción
		Ponderación de los indicadores por parte de los profesores: Organización de la empresa. Ámbito personal. Funcionamiento del centro. Enseñanza aprendizaje. Nivel de las comunicaciones.
		Deducción de los indicadores parciales.
		Elaboración de los ítems
Validación de las encuestas		
03/04 04/05	P.A.S.	Establecemos los indicadores de satisfacción
		Ponderación de los indicadores por parte del P.A.S.: Organización de la empresa. Ámbito personal. Funcionamiento del centro. Motivación. Nivel de las comunicaciones.
		Deducción de los indicadores parciales.
		Elaboración de los ítems
		Validación de las encuestas
05/06	Según necesidad	Incorporación de los ítems que nos solicitan los Procesos, por su puesta en marcha o por su mejora
	Todas	Revisión de los ítems de todas las encuestas de satisfacción. Formulación de los ítems siguiendo otras características de Calidad que las que teníamos en el Proceso. Cambio del indicador Funcionamiento por Funcionamiento / Liderazgo en la encuesta de satisfacción de profesores y PAS
		Incluir en la encuesta a padres que utilizan el servicio de comedor nuevos ítems correspondientes a dicho servicio.
		Inclusión de la satisfacción global como ítem.

Fig. 5.e.3. Sistemática en la elaboración de encuestas

Tal y como vemos en la gráfica, la última revisión ha sido realizada en el curso pasado, pero hemos de hacer ver que las encuestas son revisadas anualmente ya que se han de incluir ítems a petición de los equipos de Procesos, nuevos servicios ofertados, etc. El propietario del proceso o el E.D. propone a la

propietaria de L.V.C. el ítem que necesita para medir una cuestión concreta. El equipo del Proceso LVC evalúa el ítem, lo encaja en el indicador correspondiente y lo redacta según los criterios establecidos en las características de Calidad de este proceso.

## PROCESOS

### Despliegue de las encuestas:

Grupo	Lugar	Responsable	Fecha	Tabulación
Alumnos de 6º de E. Primar Alumnos de 2º E.S.O. Alumnos de 4º E.S.O.	Aula	Miembro del equipo no implicado en este momento educativo.	Segunda semana del tercer trimestre.	Dos profesores no implicados en este momento educativo.
	Aula, en una hora en que los grupos se encuentren desdoblados.			
Padres 1º y 3º de E.I.	Depósito preparado al efecto en el centro	La Coordinadora explica a los padres nuevos su función e importancia	Segunda semana del tercer trimestre.	
Padres 1º, 3º y 5º de E.P.	Depósito preparado al efecto en las aulas.	Propietaria del Proceso	Segunda semana del tercer trimestre.	
Padres 1º, 3º y 4º de E.S.O.	Depósito preparado al efecto en las aulas.	Propietaria del Proceso	Segunda semana del tercer trimestre.	

Fig. 5.e.4. Despliegue de las encuestas.

Con el alumnado hemos mantenido los mismos grupos de aplicación desde el curso 2000/01, ya que consideramos que evalúan una etapa completa y concreta, y su edad ya les permite tener un criterio y una opinión formada.

En lo que se refiere a las familias, en un primer momento, curso 2002/03, aplicamos la encuesta a los mismos grupos en los que se aplicaba a los alumnos y a 3º de E. Infantil, pero fruto de la realización del primer cuestionario de evaluación y de la formación recibida por el Director de La Salle – Zumárraga, decidimos ampliar para alcanzar al menos la representación del 60% de las familias y en el curso 2003/04 lo aplicamos a todos los cursos impares del Centro.

Posteriormente, en el 04/05 el Proceso decidió aplicarla a los padres de 4º de la ESO que tienen una visión más completa del Centro y que nos garantiza superar la cifra del 60%.

Una vez que los resultados han sido monitorizados en base a los indicadores establecidos e ítems, los resultados se pasan al E.D. para su análisis.

El proceso LVC lleva así mismo el control de todas las encuestas que, a iniciativa del resto de los Procesos, pudieran planificarse, así como elaborar las nuevas requeridas por el E.D.

### Evaluación, aprendizaje y mejora.

El E.D. es el responsable de medir la gestión y mejora de las relaciones con sus clientes: alumnos y familias, y utiliza entre otros los siguientes indicadores (ver 6 a)

% de asistencia de padres a las reuniones generales.	% de familias encuestadas sobre el total
% de asistencia de padres a las reuniones de Orientación.	% de familias que responden sobre las encuestadas.
Nº de entrevistas anuales padres / tutores.	Nº de sugerencias de mejora recibidas de los alumnos.
Grado de satisfacción de las familias respecto a las comunicaciones con el tutor.	Nº de sugerencias de mejora recibidas de las familias.
Grado de satisfacción de las familias y alumnos respecto a la tutoría	Nº de sugerencias de mejora asociadas a Procesos.

Fig. 5.e.5. Indicadores para medir la gestión y mejora de las relaciones con sus clientes.

Curso	Aprendizaje	Mejora realizada
00/01	E.D. Ursulinas	Realización de la primera encuesta de satisfacción de alumnos.
02/03	D. Zumárraga	Realización de la primera encuesta de satisfacción del personal: Profesorado P.A.S.
		Revisión de la encuesta de satisfacción de alumnos.
03/04	D. Zumárraga	Aumentar el número de padres que cumplimentan la encuesta al menos al 60% de las familias del Centro.
04/05	Consultoría Externa Autoevaluación	Incluir a los padres de 4º de E.S.O.
		Incluir ítems que solicitan los Procesos.
05/06	Consultoría Externa Eval. E.C.	Elaborar y enviar la encuesta a los exalumnos
		Reelaboración de todas las encuestas.
		Nueva redacción de los ítems.
		Ponderación de los tres ítems más importantes de los encuestados.
		Incluir tres preguntas abiertas: Lo mejor, Lo que cambiarías y ¿Recomendarías el colegio?
		Elaboración de la encuesta de desempeño de la labor docente.
		Elaboración de la encuesta de satisfacción de las entidades colaboradoras.

Fig. 5.e.6. Aprendizaje y mejora.

# CRITERIO 6

# CLIENTES



## RESULTADOS EN LOS CLIENTES

### CRITERIO 6

Tal y como se establece en nuestra P&E uno de los ejes fundamentales es nuestra orientación al cliente. Para nosotros la satisfacción del cliente es Factor Clave de Éxito LE1.E1, y a partir de aquí hay un despliegue de indicadores propios relacionados con las prioridades estratégicas (C. 2) y con el

seguimiento y medición de los diferentes procesos. En L.S.E.P medimos sistemáticamente los resultados de la satisfacción de nuestros clientes desde el curso 2000/2001 con la puesta en marcha de “La voz del Cliente” Tenemos identificados y definidos quienes son nuestros clientes y grupos de interés, tanto internos como externos (ver fig 2a.1).

Ambito	Grupo	Grado de satisfacción con...	Indicadores de rendimiento
Formación académica	Alumnos y familias	Planificación y desarrollo de las asignaturas	% programa impartido (U.D.)
		Proceso de evaluación	% alumnos que no superan Instrumentales.
	Alumnos	Recursos y metodología	% Obtención de graduados.
		Desempeño de los profesores.	Media de suspensos por alumno
		Valoración global del profesorado.	% alumnos que participan en programas de innovación. % alumnos repetidores
Formación Humana	Alumnos y familias.	Educación en Valores	
Trato Humano	Alumnos y familias.	Relación profesor / alumno.	Nº de reuniones padre/tutor.
		Trato humano.	
		Acción tutorial. Relaciones con el tutor	
Funcionamiento	Alumnos y familias.	Con el clima escolar y el funcionamiento	% Expedientes sancionadores.
			Índice de quejas y reclamaciones.
			Nº de sugerencias de mejora
Servicios	Alumnos y familias.	Servicios complementarios en general.	% Participación de alumnos en actividades extraescolares.
		Actividades extraescolares	
		Orientación académica-laboral	
	Alumnos	Salidas culturales.	% Seguimiento de la Orientación. Exal.
Comunicación	Familias	Comunicaciones entre el centro y las familias	% asistencia de padres a las reuniones generales.
			% de padres que responden a la encuesta.
			% alumnos que responden a la encuesta.
Satisfacción general	Alumnos y familias.	Global del alumnado. Global de las familias.	% matriculaciones por fidelización.
			Matriculaciones en cursos intermedios
			% abandonos del Centro.
			% absentismo escolar.
			% alumnos que recomiendan el Centro. % padres que recomiendan el centro.

Fig 6.1. Indicadores según los ámbitos de los ítems de las encuestas para la satisfacción de nuestros clientes..

### NOTAS COMUNES A TODOS LOS SUBCRITERIOS

Es el proceso “La Voz del Cliente” quien recoge la percepción de nuestros clientes mediante la realización sistemática de encuestas y recogida de sugerencias siguiendo el procedimiento marcado por el propio proceso. Segmentamos a nuestros clientes en dos grandes bloques padres y alumnos que a su vez se segmentan en otros tres grupos coincidiendo con la tres etapas ( I-P-ESO).

La aplicación de encuestas se vio como el método más adecuado para conocer su grado de satisfacción y la percepción que tienen de los servicios que el Centro ofrece. Así procedemos con los grupos de alumnos y familias del Centro. De esta manera nos comprometemos explícitamente con la gestión del Centro según los parámetros del modelo de excelencia EFQM ya que hemos de justificar la realización de las mismas. El mismo procedimiento utilizamos, como veremos en el subcriterio 7.a, para conocer el grado de satisfacción del profesorado y del P.A.S., y como veremos en el subcriterio 8.a., para conocer la percepción que tienen de nuestra Organización las entidades colaboradoras.

La elaboración de estas encuestas de satisfacción, su ámbito de aplicación y su evolución queda descrita en el subcriterio 5.e.

Los resultados procesados y convertidos en gráficas anuales y plurianuales se presentan para su análisis al E.D. que comprobará si se han alcanzado los objetivos propuestos, entregará a los Procesos sus datos, incluirá en el próximo Plan anual las áreas de mejora necesarias y establecerá los próximos objetivos a conseguir.

#### Establecimiento de los objetivos anuales

En un primer momento, el método para establecer los objetivos fue intuitivo y lineal, partiendo de los que habíamos visto en otras organizaciones.

A partir de los resultados obtenidos en la realización de la primera encuesta, procedemos de diferentes maneras:

- En los que se consigue el objetivo cada año se incrementa 0.25, exceptuando aquellos casos en los que el incremento alcanzado sea demasiado elevado, en cuyo caso el ED determinará si se mantiene el valor alcanzado como objetivo futuro o se toma como referencia la media con la que nos estamos comparando.
- En los que no se alcanza, el ED decide que hacer, mantener, subir o bajar en virtud de las acciones de mejora que se vayan a realizar a consecuencia de la priorización .

**RESULTADOS EN LOS CLIENTES**

- Vamos subiendo el objetivo hasta que este alcanza un 8 o el valor del mejor si este es menor, momento a partir del cual el

ED priorizará esfuerzos para alcanzar mayores valores en otros ámbitos.

**Comparaciones**

Los resultados son contrastados y analizados por el E.D mediante la comparación con la Batería de Indicadores de los Centros educativos de Euskalit, a la que consideramos líder en el camino de la Excelencia porque contiene todos los centros Q plata, Q oro y EQA. Aquí nos comparamos con la media y el mejor desde el año 2002 al 2005, momento a partir del cual se dispone de datos de La Rioja y las comparaciones pasan a ser la media de La Rioja y la media de los Centros reconocidos de nuestra propia Red, (5 Q de plata y 1 Q de oro). Hay que tener en cuenta que al ser el primer año de vida de la batería de indicadores de La Rioja, todavía no ha madurado suficientemente el sistema, y aunque creemos que la herramienta es muy buena hay datos en los que hay que concretar mejor el cálculo o la fórmula, ya que hay una diferencia notable en la comparativa de los mejores con la organización que hasta este año nos habíamos comparado a la que creemos un referente consolidado.( Euskalit) No empleamos la gráfica del mejor, si la media de la Rioja, pero en cada uno de los sub-criterios expndremos en qué indicadores hemos sido los mejores, pues cuando se consolide esta batería entendemos que ha de ser nuestro referente en la comparativa futura.

Cabe destacar en la mayoría de los indicadores que debido a las expectativas creadas durante el curso 2003-2004 fruto de despliegues introducidos durante los dos últimos cursos se incrementó la percepción y satisfacción de los clientes (familias y alumnos). Posteriormente y a medida que el colegio ha ido madurando en la gestión y comunicando el margen de maniobra que todavía nos queda para alcanzar la Excelencia, todos los grupos de interés son mas conscientes de qué percepción tienen que tener respecto a la gestión y en comparativa con los mejores.

COMPARATIVA CON LA BATERÍA DE INDICADORES DE LA RIOJA 05/06								
Sbc.	6.a	6.b	7.a	7.b	8.a	8.b	9.a	9.b
Nº veces	11	11	0	5	1	4	9	0

Fig 6.2. Nº de veces que somos el mejor en la batería de indicadores en colegios de La Rioja en el año 2005/06

**Explicación de la leyenda para los gráficos**

El mejor Euskalit	Resultado	Media de Euskalit	Media La Red La salle
Objetivo	Media La Rioja		

**6.a. Medidas de percepción**

Dentro de las encuestas de satisfacción no todos los aspectos tienen la misma importancia, por ello solicitamos en las mismas que nos valoren los tres ítems más importantes. En las siguientes tablas podemos observar los resultados obtenidos.

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DE FAMILIAS			
Ambito	Item	Pond.	valor
Form.académica	Nivel de conocimientos	60	8,0
Form.humana	Convivir y ser persona	47	8,,0
Trato humano	Relación profesor-alumno	36	7,9

Fig 6.a-1. Encuesta de satisfacción de familias °

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DE ALUMNOS			
Ambito	Item	Pond.	valor
Form.humana	Los profesores me ayudan a formarme como persona.	12	7,8
Trato humano	Respeto a los alumnos	27	7,5
	Grado de libertad de expresión	11	7,9

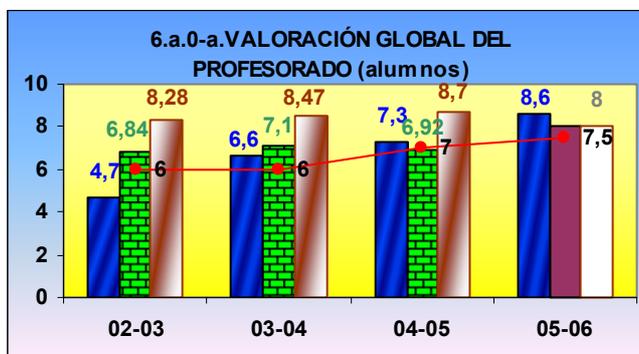
Fig 6.a-2. Encuesta de satisfacción de alumnos °

En el curso 2005/06 incluimos en la encuesta de satisfacción, entre otros aspectos, un ítem sobre si recomendarían el centro .hemos obtenido los siguientes resultados:

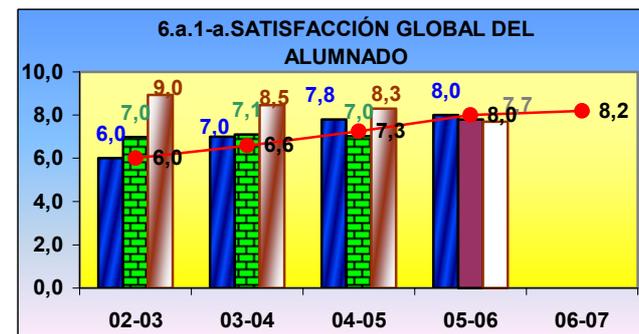
ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DE ALUMNOS Y FAMILIAS ¿RECOMENDARÍAS EL CENTRO?			
FAMILIAS		ALUMNOS	
SI	NO	SI	NO
99,3%	0,7%	98,5%	1,5%

Fig 6.a-3. Encuesta de satisfacción de alumnos y familias °

Segmentamos a nuestros clientes en dos grandes bloques familias y alumnos que a su vez se segmentan en otros tres grupos coincidiendo con las tres etapas (I-P-ESO).



Un ítem fundamental para nosotros y en el que hemos puestos una gran parte de nuestro esfuerzo organizativo: plan de formación del profesorado, Procesos de Enseñanza Aprendizaje, Programación Pedagógica, Evaluación, Tutoría, plan de recuperación de asignaturas, exposición y aclaración de los criterios de evaluación.....Partimos de una situación que consideramos como muy crítica tras el análisis del 02-03, por eso el 03-04 fue el del gran despliegue de planes y procesos que hemos comentado.

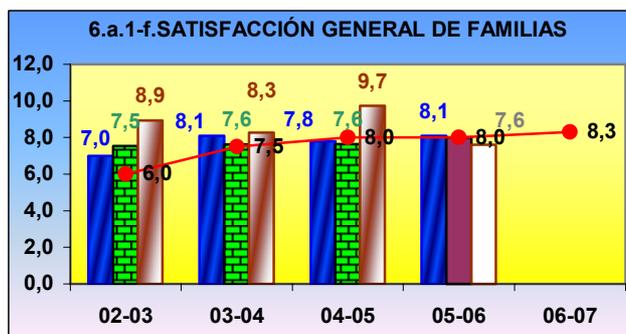


		02/03	03/04	04/05	05/06	06/07
E.P	Resultado	7,0	8,0	9,0	7,9	
	Objetivo	6,0	7,2	8,2	9,0	8,2
ESO	Resultado	5,0	6,1	6,6	8,1	
	Objetivo	6,0	6,0	6,5	7,0	8,2

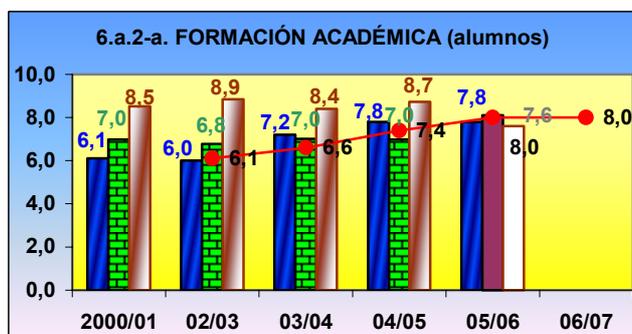
Este es otro de los indicadores donde hemos estado trabajando sistemática e intensivamente; partiendo de una posición alejada en un punto de la media hemos llegado aun posición

## RESULTADOS EN LOS CLIENTES

cercana al mejor. Oeste indicador lo tenemos desglosado, es de destacar para nosotros la regularidad en el aumento en Secundaria y el notable incremento en Primaria hasta este año. Hemos actuado sobre este bajón del 04-05 al 05-06, no tanto porque se nos vaya de la media sino por la bajada de un punto. Liderado por la coordinadora de primara se creo un grupo de mejora, con la participación de la tutora y de las delegadas de los cursos de Primaria. Este grupo ya ha concluido la fase de búsqueda y de propuestas, en estos momentos ya se está aplicando su propuesta concretada en un plan de tareas para casa pactado donde se busque el equilibrio entre el tiempo y la tarea encomendada.



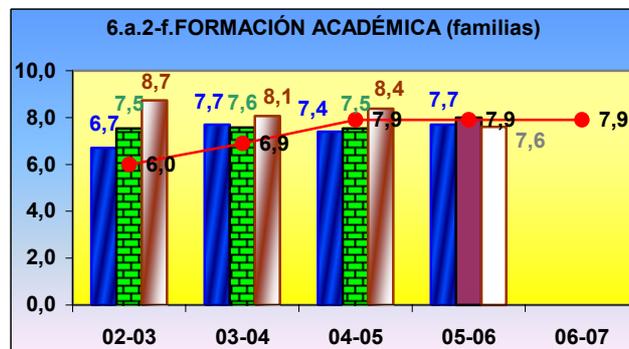
	02/03	03/04	04/05	05/06	06/07	
E.I	Resultado	7,9	8,5	8,4	8,5	
	Objetivo	6,0	8,0	8,8	8,5	8,5
E.P	Resultado	6,7	8,2	7,6	8	
	Objetivo	6,0	6,9	8,4	8,2	8,2
ESO	Resultado	6,9	7,6	7,5	7,9	
	Objetivo	6,0	7,1	7,8	7,8	7,9



	00/01	02/03	03/04	04/05	05/06	06/07
E.P	Resultado	6,1	7,0	8,4	9,0	8,6
	Objetivo		6,1	7,2	8,5	9,0
ESO	Resultado	6,1	5,0	6,0	6,7	7,1
	Objetivo		6,1	6,0	6,2	6,9

La evolución de este indicador cumple los objetivos propuestos. Pero vemos que el último año la evolución se ha detenido, antes de pasar a una fase donde tengamos que mantener lo conseguido pretendemos seguir incrementándolo. Actuamos en dos líneas por una parte revisar el objetivo de Primaria, al que consideramos excesivo y por otra poner un mayor esfuerzo en el de Secundaria, para ello, desde la coordinación de Secundaria y recogido en el Plan Anual se están realizando actuaciones como el

seguimiento de mínimos, expuestos en todos los tableros, la comparativa de resultados con otros Centros como la prueba de 4º de Primaria o cuando nos llegue el Informe PISA en el que hemos participado, la comunicación a los alumnos de los resultados de sus compañeros en el Instituto (seguimiento de exalumnos), el intercambio y actividades conjuntas con otros Centros como el Instituto o La Salle San Asensio.



	02/03	03/04	04/05	05/06	06/07	
E.I	Resultado	7,9	8,2	7,7	8,1	
	Objetivo	6,0	8,1	8,4	8,4	8,4
E.P	Resultado	6,1	7,8	7,5	7,5	
	Objetivo	6,0	6,3	8,0	7,8	7,8
ESO	Resultado	6,2	7,1	7,1	7,5	
	Objetivo	6,0	6,4	7,3	7,3	7,7

Tal y como se muestra en los gráficos anteriores referentes a la satisfacción con la formación a lo largo de los últimos cursos tenemos tendencias ascendentes que se derivan de actuaciones realizadas en los enfoques referentes a:

- Se muestra en el subcriterio 5.c que a la hora de diseñar nuestro servicio educativo hemos tenido en cuenta las necesidades y expectativas de nuestros clientes (ver subcriterio 2.a) y el rendimiento que en estos momentos tenía el colegio para poder llevarlos a cabo (subcriterio 2.b).
- Tal y como se muestra en el subcriterio 4.d nuestro esfuerzo en los proyectos de innovación han supuesto progresivamente una mejora en los resultados (ver 9.a) y en la percepción de alumnos y familias.
- En 04-05, se comenzó con la gestión del proceso de EA/PP que ha supuesto mejoras en una nueva metodología en las programaciones y en la formación académica en general (ver subcriterio 4.d, y subcriterio 5.b) tal y como se puede apreciar en 5.b, c, d.
- En 05-06 realizamos la primera **evaluación de desempeño** de la actividad del profesorado desde 5º de primaria hasta 4º de la ESO. Nos ofrece los siguientes resultados:

ITEMS de la Evaluación de Desempeño	E.P	ESO	MEDIA
1-Prepara las clases	8,9	8,3	8,6
2-Claridad en la explicación	8,9	8,3	8,6
3-Interés para que aprendas	9,2	8,6	8,9
4-Disciplina	8,6	8,0	8,3
5-Pregunta sobre lo explicado	8,9	8,8	8,9

Fig 6.a-4. Items de la Evaluación de Desempeño

A través de esta evaluación de desempeño los alumnos han valorado positivamente el esfuerzo realizado durante los últimos años en los procesos de prestación del servicio

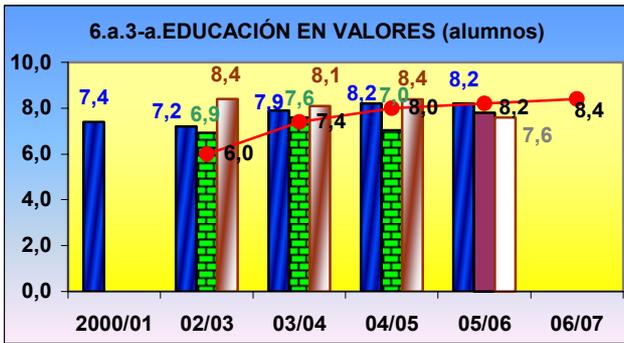
**RESULTADOS EN LOS CLIENTES**

educativo y las mejoras introducidas (ver subcriterios 5c y 5d). Con ella hemos tratado de incorporar la mejora continua como parte del trabajo de cada profesor, ya que en reunión privada con el Director del colegio se han valorado los resultados individuales de cada uno, y en desviaciones superiores a 0,8 puntos de la media la persona afectada propone actuaciones de mejora a llevar a cabo personalmente durante el año. El Director es quien aprueba tales medidas y establece las pautas de seguimiento.

Dentro de los ítems más valorados por las familias está la satisfacción con el nivel de conocimientos adquiridos que se halla incluido en este indicador.

Dentro de los ítems más valorados por las familias está el aspecto de “convivir y ser persona” que se halla incluido en este indicador

Uno de los pilares fundamentales es formar personas tal y como se muestra en nuestra Misión (ver subcriterio 1.a), y dentro de la misma una faceta fundamental es la formación en valores. Dentro de nuestros resultados y para mantener nuestra tendencia hemos tenido que hacer un gran esfuerzo en el despliegue del Plan de Acción Tutorial a través del proceso de Tutorías y de Pastoral, donde se han establecido una serie de mejoras que afectan fundamentalmente a la tutoría grupal con alumnos trabajando los aspectos que se marcan en el PAT, así como todo el trabajo realizado en Eucaristías, Programa Prevenir para Vivir... (ver subcriterios 2.c y 5.c principalmente).



		00/01	02/03	03/04	04/05	05/06	06/07
E.P.	Resultado	7,4	7,5	8,7	9,2	8,0	
	Objetivo		7,6	7,7	8,9	9,0	8,0
ESO	Resultado	7,4	7,0	7,1	7,3	8,4	
	Objetivo		7,6	7,2	7,3	7,5	8,5

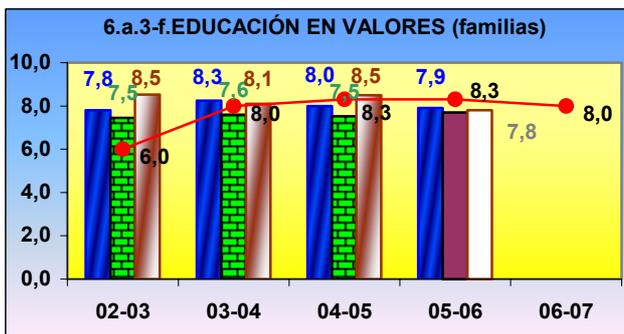
Dentro de los ítems más valorados por los alumnos está el aspecto de “los profesores me ayudan a formarme como persona” que se halla incluido en este indicador.

Es un valor que empieza estabilizarse, pretendemos mantenerlo conseguido y equilibrar Primaria y Secundaria, para ello seguiremos trabajando en la misma línea: Pastora, Justicia y Paz, Reflexión de la Mañana, disponibilidad del profesorado...

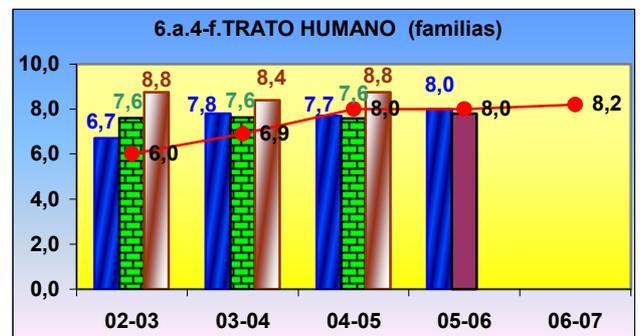


		00/01	02/03	03/04	04/05	05/06	06/07
E.P.	Resultado	5,6	6,4	8,3	9,0	7,9	
	Objetivo		6,0	6,4	8,0	9,0	8,1
ESO	Resultado	5,6	3,7	5,3	5,8	7,7	
	Objetivo		6,0	6,0	6,0	6,3	7,9

Dentro de los ítems más valorados por los alumnos, dos están incluidos en este indicador parcial. El ítem “respeto a los alumnos”, el más ponderado, y el ítem que hace referencia al grado de libertad de expresión. De aquí la importancia que damos a este indicador. Aunque la evolución es positiva, el equipo de mejora creado en primaria también ha abordado este tema ya que el bajón en 6º tiene que ver con la organización de las tareas y con un conflicto de convivencia entre alumnos. Ambos, como ya hemos dicho tratados en el equipo de mejora.



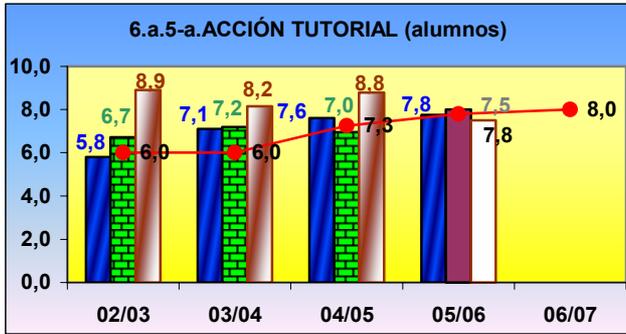
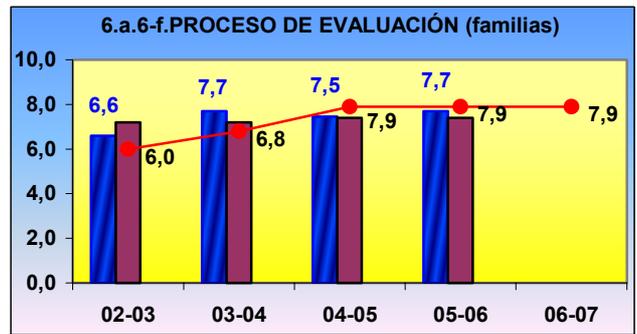
		02/03	03/04	04/05	05/06	06/07
E.I	Resultado	8,2	8,5	8,2	8,2	
	Objetivo	6,0	8,4	8,5	8,5	8,5
E.P.	Resultado	7,6	8,3	7,9	7,8	
	Objetivo	6,0	7,8	8,5	8,0	8,0
ESO	Resultado	7,8	7,9	7,9	7,8	
	Objetivo	6,0	8,0	8,0	8,0	8,0



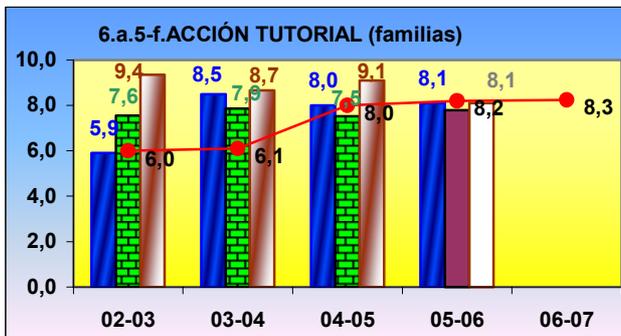
Dentro de los ítems más valorados por las familias está el aspecto de “la relación profesor-alumno” que se halla incluido en este indicador. De aquí la importancia que damos a este aspecto.

**RESULTADOS EN LOS CLIENTES**

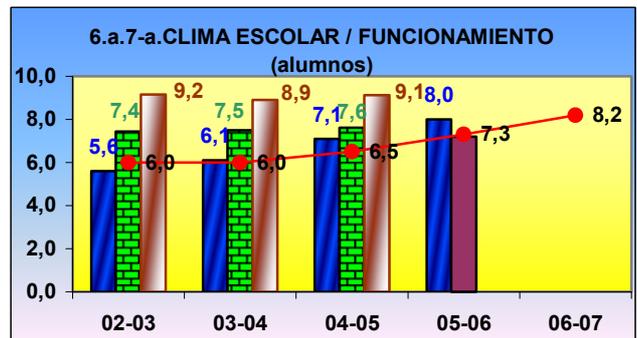
		02/03	03/04	04/05	05/06	06/07
E.I	Resultado	8,0	8,3	7,9	8,5	
	Objetivo	6,0	8,2	8,5	8,5	8,5
E.P	Resultado	6,0	8,1	7,8	7,9	
	Objetivo	6,0	6,2	8,3	8,0	8,1
ESO	Resultado	6,3	7,1	7,1	7,7	
	Objetivo	6,0	6,5	7,3	7,4	8,0



		02/03	03/04	04/05	05/06	06/07
E.I	Resultado	7,7	8,2	7,5	8,1	
	Objetivo	6,0	7,9	8,4	8,0	8,2
E.P	Resultado	5,5	7,8	7,7	7,4	
	Objetivo	6	6,7	8,0	8,0	7,6
ESO	Resultado	6,6	7,3	7,3	7,7	
	Objetivo	6,0	6,8	7,5	7,6	7,8



A partir del curso 04/05 mejoramos el proceso de evaluación en lo referente a una mejor exposición de los criterios de evaluación en el tablón de anuncios de cada clase, se trató en las sesiones de tutoría, se sistematizó la entrega de boletines en mano y comentarios a las familias...y así se valoró como una mejora del servicio en el curso siguiente.

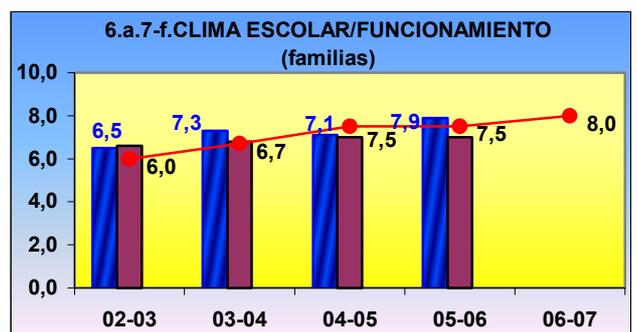
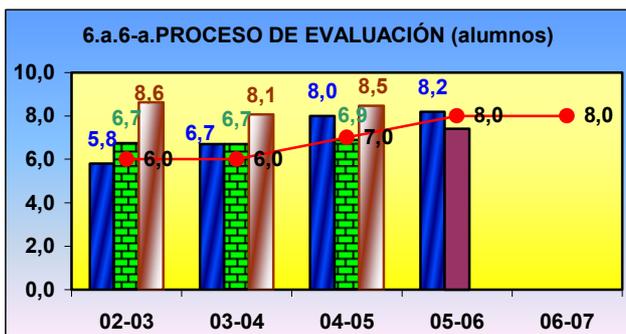


Acción tutorial y trato humano:

Es de destacar en la fig. 6. a.4. cómo a lo largo de los cursos académicos, los alumnos han valorado positivamente las actuaciones que venimos realizando en la relación profesor-alumno, lo que nos permitió alcanzar la media de Euskalit en el curso 04-05 y superamos en el curso siguiente.

Esto ha sido debido a actuaciones a partir del curso 03/04 con la constitución del Consejo de Alumnos (ver subcriterio 5.e), incremento de horas de tutoría (ver subcriterio 6.b y 5.e), mejora de relaciones con la AMPA (ver subcriterio 5.e)... cabe destacar además la implantación de una sistemática de reuniones con familias en 03/04.

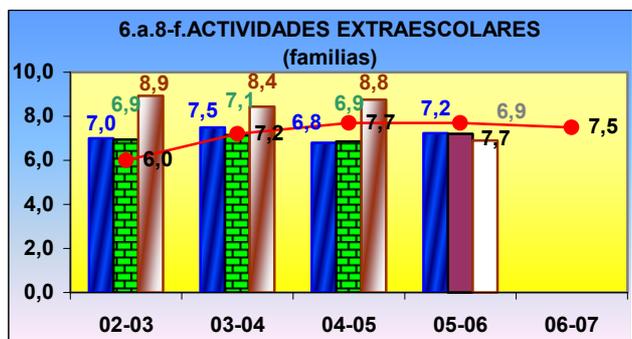
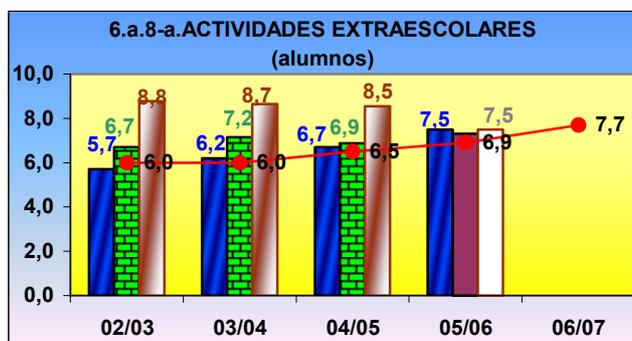
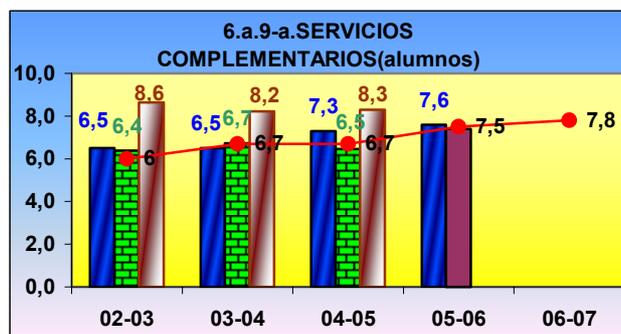
		02/03	03/04	04/05	05/06	06/07
E.P	Resultado	6,0	6,8	8,4	8,5	
	Objetivo	6,0	6,0	7,0	8,6	8,6
ESO	Resultado	5,1	5,4	5,7	7,5	
	Objetivo	6,0	6,0	6,0	6,0	7,5



**RESULTADOS EN LOS CLIENTES**

		02/03	03/04	04/05	05/06	06/07
E.I.	Resultado	7,4	7,9	7,6	8,1	
	Objetivo	6,0	7,6	7,9	7,9	8,0
E.P.	Resultado	6,1	7,5	7,2	7,9	
	Objetivo	6,0	6,3	7,7	7,7	8
ESO	Resultado	6,0	6,5	6,6	7,8	
	Objetivo	6,0	6,2	6,7	6,8	8

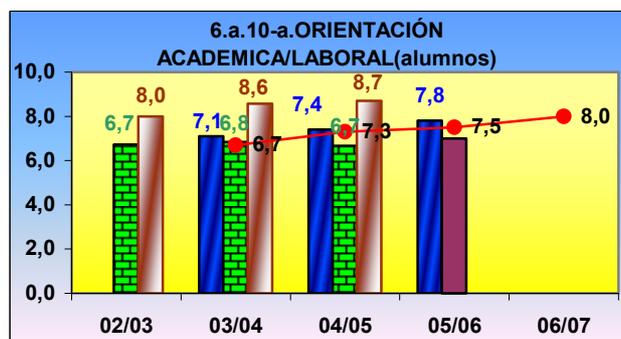
En el curso 02-03 hubo algunos problemas de convivencia escolar y se puso en marcha un proceso de resolución de conflictos (el primer proceso documentado) que ofreció una igualdad de criterios para todo el personal y se dio a conocer a los alumnos y familias los derechos y deberes, (publicado en la agenda personal de cada alumno) las normas de convivencia, la tipificación de las faltas. El conocimiento y la intervención de los tutores y de la orientadora del colegio aplicando acciones concretas individuales y dinámicas de grupo en las aulas que en algún momento han mostrado problemas de integración o convivencia, han hecho posible la mejora paulatina de la percepción de alumnos y familias.



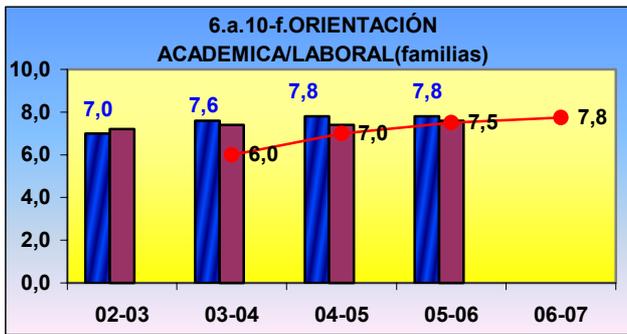
Nuestras actividades extraescolares se centran principalmente en la mecanografía, informática, inglés, gimnasia rítmica... todas ellas fruto de las expectativas de los padres. Algunas se canalizan a través del AMPA ya que hay que tener en cuenta que en una localidad pequeña como la nuestra, las actividades ofertadas por el ayuntamiento cubren perfectamente las actividades con un menor coste.

		02/03	03/04	04/05	05/06	06/07
E.I.	Resultado	7,7	8,6	8,5	8,4	
	Objetivo	6,0	8,0	8,6	8,8	8,8
E.P.	Resultado	7,3	8,0	7,3	7,2	
	Objetivo	6,0	7,5	8,0	7,8	7,8
ESO	Resultado	7,1	7,6	7,5	7,3	
	Objetivo	6,0	7,0	7,8	7,7	7,8

Para la mejora de estos servicios a lo largo de los años hemos ido incorporando los siguientes: las salidas culturales, viajes de estudios, teatro, audiciones, guardería de la mañana, escuela de verano... en función de las necesidades que tanto alumnos como familias nos han ido transmitiendo. Para ello hemos establecido relaciones con el Ayuntamiento, Consejería... (Ver subcriterio 4.a). Tal y como hemos mostrado, dentro de los servicios complementarios se hallan las Salidas culturales... La evolución es buena en Infantil y Primaria, no así en Secundaria, para ello este año vamos a hacer el Intercambio con Francia con otro colegio, Instituto de Alfaro, y el viaje de estudios con La Salle San Asensio.



RESULTADOS EN LOS CLIENTES

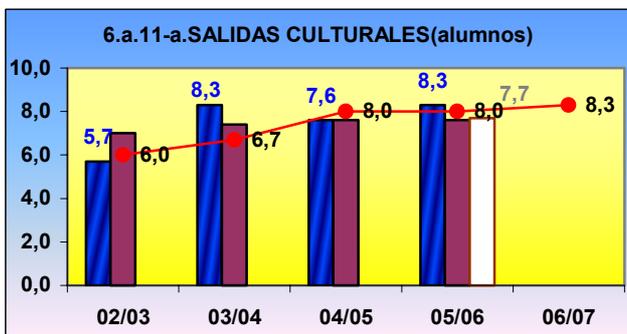


SEGUIMIENTO DE LA ORIENTACIÓN DE LOS EXALUMNOS		
03/04	04/05	05/06
83%	77%	90%

Fig 6.a-5. Seguimiento de la orientación de los exalumnos

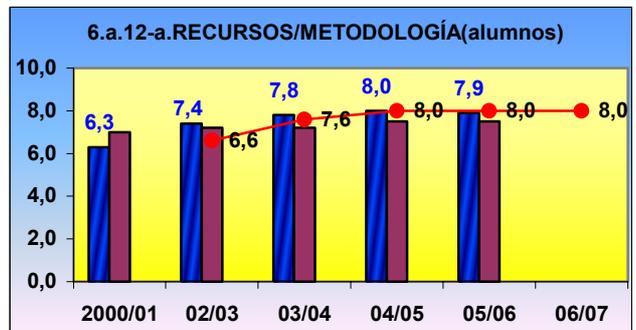
El proceso de orientación y atención a la diversidad es el responsable de la orientación tanto académica como profesional para los alumnos en especial para los que terminan cuarto de la ESO. A partir del curso 2003/04 se realizan jornadas de orientación en las que participan los centros próximos recibiendo propaganda de otros... explicando a los alumnos y a las familias la oferta educativa y a través de una mesa redonda solucionando posibles dudas. En el 04-05 se incorporó una sistemática de charlas pro parte de la orientadora y los coordinadores con los alumnos y los padres, fundamentalmente del 6º de P y 4º de la ESO

Su resultado es ampliamente satisfactorio siguiendo las indicaciones que desde aquí se les hacen en los porcentajes. De la fig 6.a.5



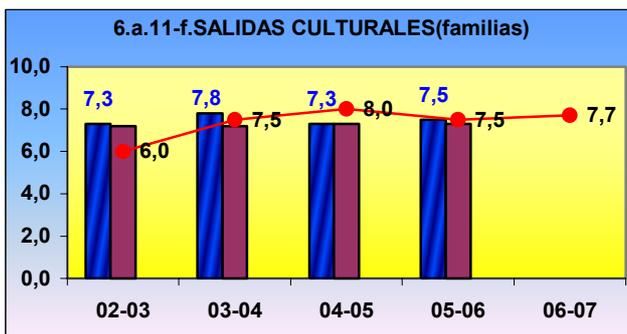
		02/03	03/04	04/05	05/06	06/07
E.I	Resultado	6,8	8,5	7,7	7,4	
	Objetivo	6,0	7,0	8,1	8,0	7,7
E.P	Resultado	8,0	7,8	6,8	7,7	
	Objetivo	6,0	8,0	8,0	8,0	7,8
ESO	Resultado	7,0	7,3	7,4	7,4	
	Objetivo	6,0	7,5	8,0	8,0	7,6

El descenso en el año 04/05 es debido por una parte a la ESO con un problema puntual (con el viaje de estudios). Al año siguiente se estableció el protocolo de viaje de estudios con sus características de calidad, protocolo de intercambio con Francia (alumnos franceses), proceso de actividades complementarias y por otra parte a los padres de Primaria que consideraban que las actividades no estaban equilibradas. Para ello y a través del proceso de Actividades Complementarias se les fue informando, a través de unas plantillas, tanto en las reuniones generales como en cada una de las reuniones con los delegados de clase-coordinador.



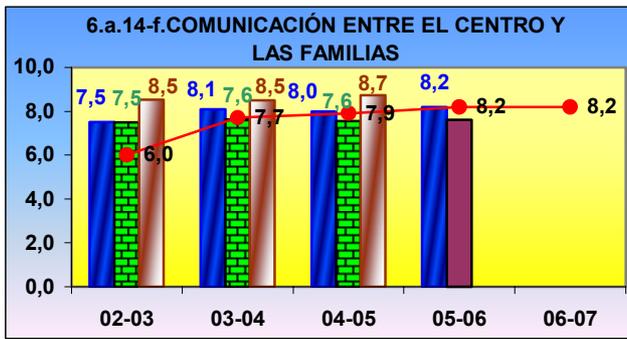
		00/01	02/03	03/04	04/05	05/06	06/07
E.P	Resultado	6,3	8,4	8,4	8,7	8,1	
	Objetivo		6,6	8,5	8,5	8,5	8,1
ESO	Resultado	6,3	6,5	7,3	7,4	7,7	
	Objetivo		6,6	6,7	7,5	7,5	7,9

		02/03	03/04	04/05	05/06	06/07
E.P	Resultado	7,3	9,2	8,9	8,7	
	Objetivo	6,0	7,5	8,5	8,5	8,5
ESO	Resultado	4,1	7,3	6,4	7,9	
	Objetivo	6,0	6,0	7,5	7,5	8,1



Tal y como se muestra en los subcriterios 4.b y 4.c venimos haciendo esfuerzos continuados a lo largo de los años a favor de la mejora del servicio educativo y utilización de las instalaciones.: equipamiento informático, calefacción, mobiliario de las clases renovación de dos clases cada año), equipamiento deportivo, mejoras en la accesibilidad,...

RESULTADOS EN LOS CLIENTES



	02/03	03/04	04/05	05/06	06/07	
E.I	Resultado	8,0	8,1	8,3	7,9	
	Objetivo	6,0	8,2	8,2	8,3	8,2
E.P	Resultado	7,0	8,2	8,0	8	
	Objetivo	6,0	7,2	8,2	8,0	8
ESO	Resultado	7,5	7,9	7,5	8,4	
	Objetivo	6,0	7,7	8,1	8,1	8,2

Los padres son conscientes de que en LSEP se les estimula a tomar parte activa en la educación de sus hijos colaborando con el centro (ver subcriterio 5.e), reconocen que encuentran posibilidades de participación, toman parte activa en actividades que se desarrollan en el centro, la actuación del AMPA moviliza un buen número de padres en múltiples actividades, además encuentran gran facilidad para establecer contactos individuales con tutores y profesores con los que acordar líneas de actuación común en la educación de sus hijos, todo ello ha supuesto muchas actuaciones concretas que se muestran en la fig. 5. e.1.

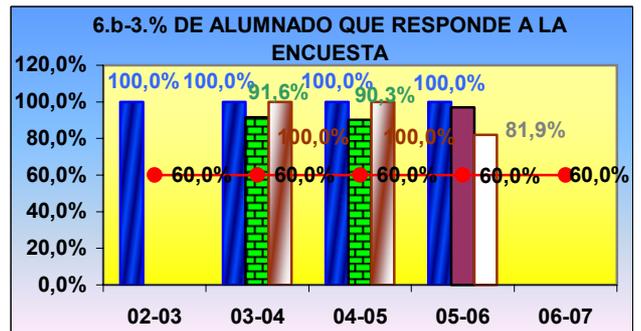
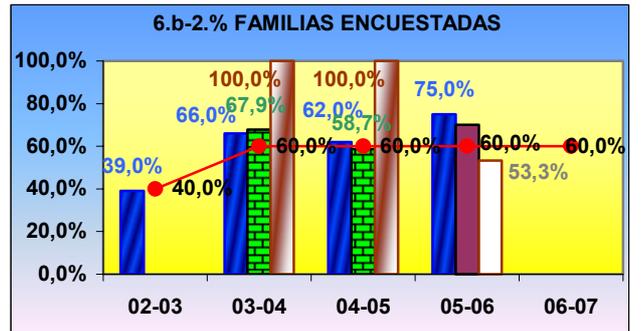
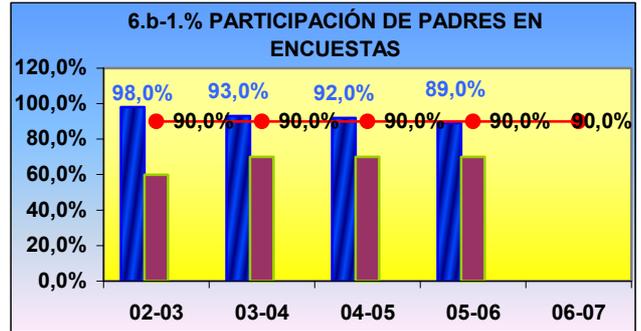
Esta comunicación la consideramos como un punto fuerte de nuestra gestión, por eso, aun estando en el 8, seguimos aplicando los mismos planes y esfuerzos.: reuniones generales, con tutores, profesores, coordinadores, con los delegados de padres, el AMPA, la revista colegial. Este año hemos puesto en marcha la nueva Web, que entendemos va a dar inmediatez y rapidez en el acceso tal y como nos demandaban los padres en sus sugerencias de mejora.

**Nº:11 Subcriterio 6.a LSEP**

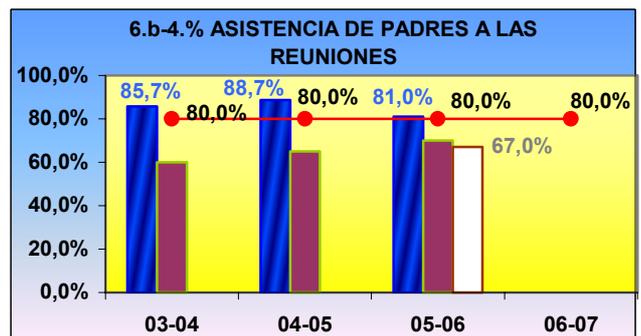
- Satisfacción general de alumnos en ESO
- Clases amenas e interesantes en ESO
- Claridad en la explicación en ESO
- Formación en valores-familias en ESO
- Interés del profesor para que aprendas en ESO
- Interés del profesor para que aprendas en E.P
- Valoración global del profesorado en ESO
- En las evaluaciones se pregunta lo explicado en ESO
- Satisfacción con la orientación y tutoría-alumnos en ESO
- Satisfacción con excursiones y salidas culturales-alumnos en ESO
- Disciplina y orden en clase en ESO

Fig 6.a-6.Indicadores del subcriterio 6.a donde somos el mejor en La Rioja en el año2005/06

**6.b. Indicadores de Rendimiento**



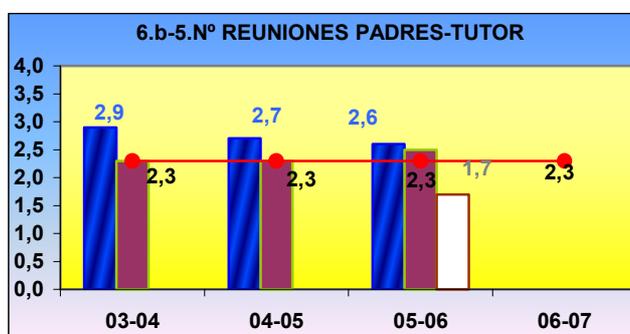
Tenemos establecida una sistemática de medición de encuestas según nuestro proceso "La Voz del Cliente" y debido a su importancia para la mejora de nuestra gestión, tenemos dedicada una hora lectiva al efecto con los alumnos lo que nos garantiza la respuesta del 100% de la muestra (6º EP, 2º ESO y 4º ESO). Respecto a las familias, se hace especial hincapié en clase, horas de tutoría, recordatorios... por parte de los tutores principalmente para que respondan a la encuesta. La coordinadora de infantil reúne a las familias de nueva incorporación para informarles de la importancia que tiene su opinión respecto a lo satisfechos que están con el colegio. Además ha sido importante la exposición de la información en las asambleas con las familias y con el AMPA por parte del director del colegio.



## RESULTADOS EN LOS CLIENTES

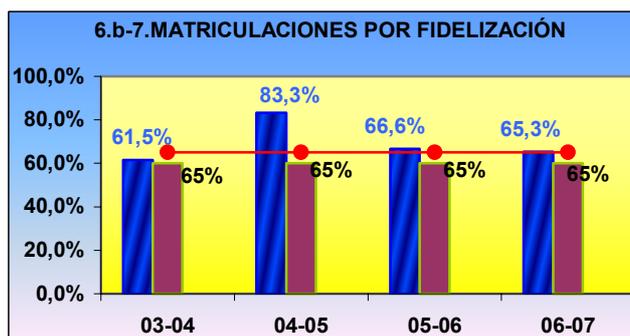
		03/04	04/05	05/06	06/07
E.I.	Resultado	95,0%	92,0%	85,0%	
	Objetivo	80,0%	80,0%	80,0%	80,0%
E.P.	Resultado	82,0%	91,0%	82,0%	
	Objetivo	80,0%	80,0%	80,0%	80,0%
ESO	Resultado	80,0%	83,0%	76,0%	
	Objetivo	80,0%	80,0%	80,0%	80,0%

La participación de los padres en las reuniones es muy alta, máxime en la relación con nuestro entorno, donde según los indicadores de La Rioja somos los mejores. En muchos de los grupos es del 100% y en ese caso tienen que faltar a otra clase por la sistemática de las reuniones, se hacen todas de Infantil a la vez, otro día las de Primaria y otro las de Secundaria. Este dato ha sido significativo en la bajada de Infantil, ya que muchos padres, este año, tienen hijos en dos de los cursos. Para el curso 06-07 ya hemos cambiado la sistemática tanto de las reuniones como del recuento.



		03/04	04/05	05/06	06/07
E.I.	Resultado	2,5	2,5	2,5	
	Objetivo	2,0	2,0	2,0	2,0
E.P.	Resultado	2,6	2,6	2,6	
	Objetivo	2,0	2,0	2,0	2,0
ESO	Resultado	3,5	3,0	3,7	
	Objetivo	3,0	3,0	3,0	3,0

Nos estamos moviendo en altos índices de participación en reuniones y asistencia debido a que para nuestro sistema de gestión y de prestación del servicio educativo es vital este contacto con las familias, y a través principalmente del proceso de tutoría (ver subcriterio 5.e) se viene trabajando constantemente este aspecto, debido a que es uno de nuestros rasgos lasalianos.



En nuestro colegio es importante (y nos enorgullece) que más de la mitad de los alumnos se matriculan por fidelización (familiares de antiguos alumnos) lo que nos indica que quedaron satisfechos con el servicio prestado, ya que existen otras ofertas (2 colegios de EP y otros 2 de ESO) alternativas. El descenso va en consonancia con los índices de natalidad.

**6.b-8. % ABANDONO DEL CENTRO**

		03/04	04/05	05/06	06/07
Resultado		0,3%	1,0%	2,0%	0,3%
Media(L.R)				1,5%	

		02/03	03/04	04/05	05/06	06/07
E.I.	Resultado	0,0%	0,0%	2,0%	0,0%	
	Objetivo					
E.P.	Resultado	1,0%	0,0%	3,0%	0,0%	
	Objetivo					
ESO	Resultado	0,0%	3,0%	1,0%	1,0%	
	Objetivo					

Tal y como se muestra en la tabla anterior el porcentaje de abandonos del 2% del ejercicio 05-06 es porque nuestro centro no tiene concertada aula de diversificación curricular, necesaria para que estos alumnos pudieran conseguir la titulación en ESO. Se trabajó con los alumnos y sus familias por parte de los tutores y orientadora, estudiando las opciones de futuro para sacar el Graduado de ESO, y se optó por derivarlos al IES de Alfaro, que imparte este nivel. De no ser por estas circunstancias el resultado sería inapreciable.

**6.b-6. MATRICULACIONES EN CURSOS INTERMEDIOS**

	02/03	03/04	04/05	05/06	06/07
	2,0	5,0	7,0	3,0	3,0

Disponemos de este indicador como complemento al gráfico 6.b-8 que utilizamos para gestión interna. No disponemos de comparativas ni objetivos.

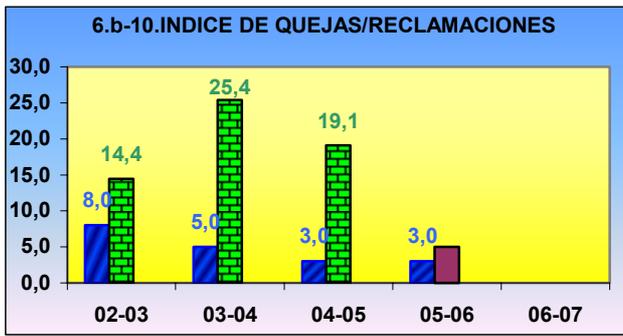
**6.b-9. % ABSENTISMO ESCOLAR**

		02/03	03/04	04/05	05/06
Resultado		0,0%	0,3%	0,5%	0,3%
Media(L.R)				0,4%	

		02/03	03/04	04/05	05/06
E.I.	Resultado	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	Objetivo				
E.P.	Resultado	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	Objetivo				
ESO	Resultado	0,0%	1,0%	1,0%	3,0%
	Objetivo				

En este apartado se mide los alumnos que sistemáticamente no asisten a clase. Para ello hacemos un seguimiento con los Servicios Sociales del Ayuntamiento y de la Consejería de Educación. En estos momentos nos afecta a un alumno. En estos casos además de transmitírselo a la Consejería, trabajamos en colaboración con los Servicios Sociales del Ayuntamiento de Alfaro.

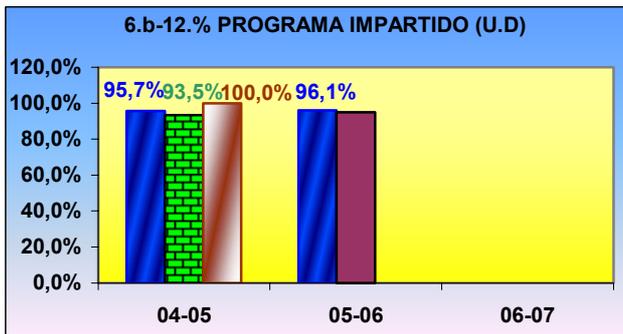
**RESULTADOS EN LOS CLIENTES**



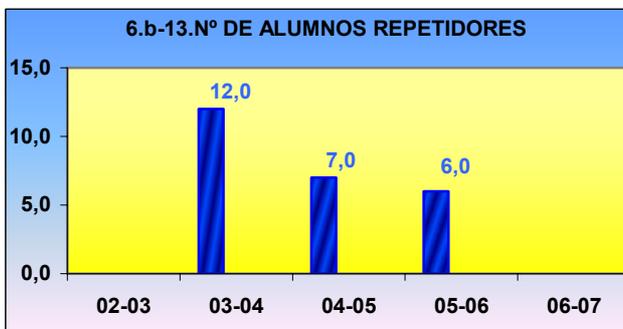
Entendemos como queja lo que se hace y que la gente quiere que lo cambiemos. Hay quejas que no se pueden subsanar porque van en contra de nuestra política y estrategia o por falta de recursos en ese momento, (ej. Un polideportivo o piscina cubierta)... algo que evalúa el ED. Todas las quejas tienen respuesta inmediata y siempre dentro del plazo de 15 días. Cuando las quejas tienen que ver con cuestiones personales o disciplinarias el plazo es de 24 h.

6.b-11. N° DE SUGERENCIAS DE MEJORA				
	02/03	03/04	04/05	05/06
Resultado			9,0	19,0

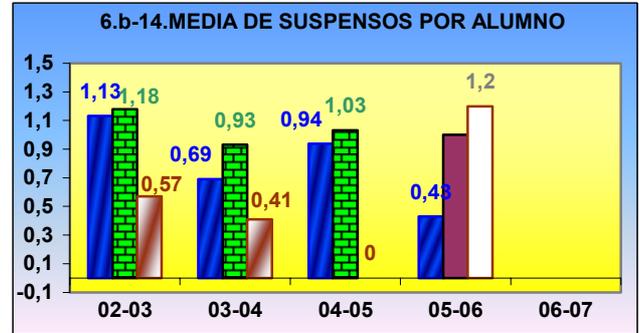
Entendemos por sugerencia toda aquella aportación que suponga una mejora en los procesos, actividades ó proyectos que el colegio esté llevando a cabo. Se explica en el subcriterio 5.b cómo éstas se llevan a cabo y muchas de ellas terminan derivando en mejoras de los procesos.



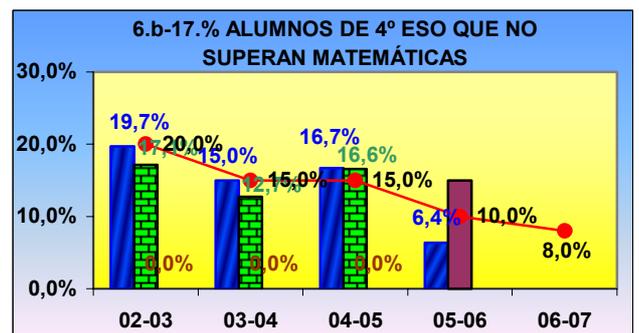
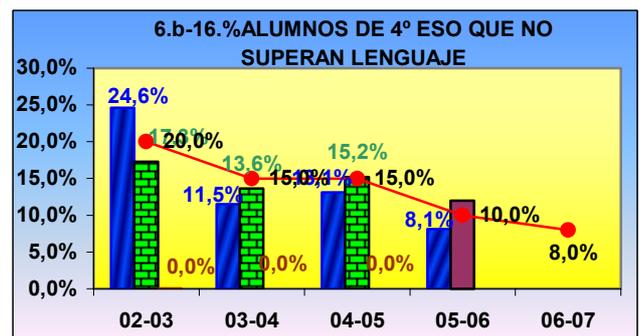
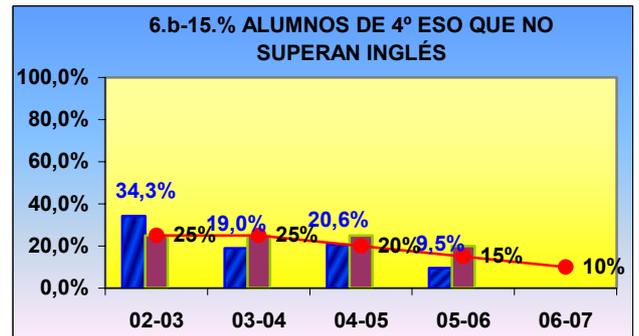
A través del proceso de programación hemos trabajado los últimos años las UD's con el objetivo de que se ajusten lo mejor posible a nuestro sistema educativo y se impartan en su mayor medida.



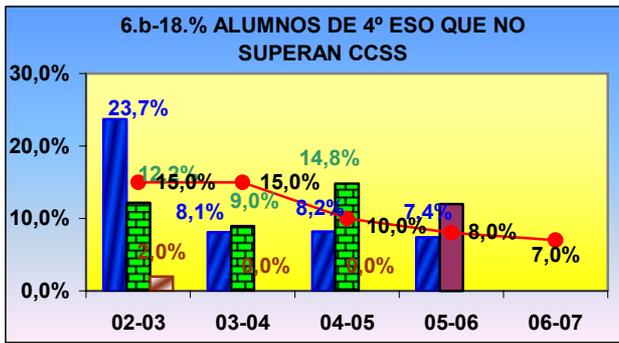
		03/04	04/05	05/06	06/07
E.I	Resultado	0,0	0,0	0,0	
	Objetivo				
E.P	Resultado	0,0	3,0	1,0	
	Objetivo				
ESO	Resultado	12,0	4,0	5,0	
	Objetivo				



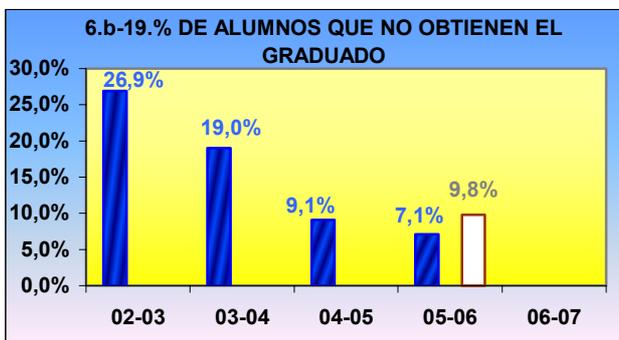
Este descenso es debido a que hemos trabajado todo el proceso de enseñanza aprendizaje y otros relacionados, junto con acciones concretas como refuerzos, planes de recuperación, con un calendario y una tutoría tiempo específico por parte del profesorado



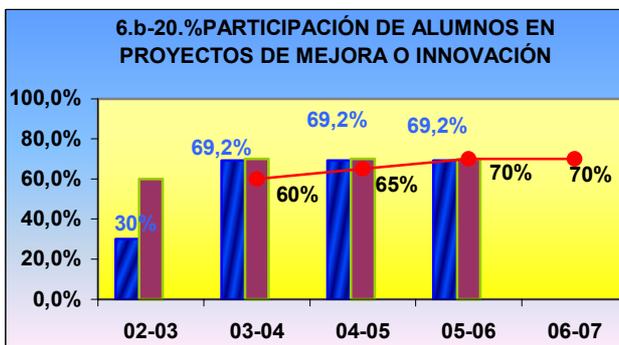
## RESULTADOS EN LOS CLIENTES



Se muestran tasas de defecto en estos indicadores. A la hora de planificar nuestra gestión, es más fácil actuar intentando reducir estos objetivos, aplicando por ejemplo, medidas de refuerzo educativo sobre este porcentaje, que intentar aumentar los objetivos positivos.



Resultado de enorme importancia tanto personal como profesional para nuestros alumnos, tiene relación directa con todos los procesos educativos que se han ido implantando sucesivamente. Además en nuestro plan estratégico se intenta favorecer los últimos cursos de la ESO, reforzando los grupos con medidas de apoyo, desdobles en algunas asignaturas como matemáticas, lengua e inglés, optativas adecuadas etc. Todos estos resultados tienen un seguimiento cuando van nuestros alumnos al Bachillerato o a los CFGM. Constatando que los resultados allí están por encima de la media, este seguimiento lo hacemos en dos momentos, en la primera evaluación y al final de curso.



En el subcriterio 4d, podemos apreciar los grupos de alumnos implicados en proyectos de mejora o innovación.

### Nº:11 Subcriterio 6.b LSEP

Nº de alumnos que participan en actividades y jornadas
% alumnos que responden a encuestas/total del centro
Nº de solicitudes en el centro/plazas ofertadas
% Familias que responden a encuestas en ESO
Participación de alumnos en actividades extraescolares
Familiares de antiguos que solicitan plaza alumnos que ingresan en el centro
Premios concedidos/nº de alumnos reconocidos
Fidelidad: %alumnos que solicitan plaza para hijos de exalumnos en E.I
Fidelidad: %alumnos que solicitan plaza con hermanos que hayan estudiado en bachiller y ciclos..
Presencia en medios de comunicación de alumnos del centro
Proyectos de mejora o de innovación en donde participan alumnos.

**Fig 6.b.21.Indicadores del subcriterio 6.b donde somos el mejor en La Rioja en el año2005/06**

# CRITERIO 7

# RESULTADOS EN LAS PERSONAS



CRITERIO 7

La medición directa de la satisfacción del personal se realiza con carácter anual, a través de las encuestas, su elaboración y evolución está descrita en el criterio 5.e.

Ámbito	Necesidad	I. de Satisfacción	I. de Rendimiento.
Organización del Centro.	Entorno laboral adecuado	...con las condiciones y medios materiales (Personal Docente P.D. y Personal no D).	
	Adecuación de cursos y materias.	... adecuación al puesto de trabajo (P.D.)	Índice de absentismo laboral
	Sentirse bien en el trabajo diario (horarios...,permisos...)	...con las condiciones laborales. (P.D. y no D)	Ausencias por permisos personales
	Medios para la formación	...con los Planes de formación. (P.D. y no D)	Nº de bajas (no maternales)
			Nº de horas de formación totales.
			Horas formación por persona/año.
Trabajo ordenado y eficaz	...con la organización del trabajo (P.D. y no D)	% inversión en formación/Presup.	
Organización del Centro	... global con la organización del Centro(P.D. y no D)	% empleos fijos	
Ámbito personal.	Sentirse valorado	...con el reconocimiento y potenciación (P.D. y no D)	% personas con algún ámbito de responsabilidad.
	Desarrollarse en el trabajo. Innovación.	...con el apoyo a iniciativas y a nuevos Proyectos. (P.D.)	% personas involucradas en Programas de innovación.
	Trabajar en Proyectos y equipos de trabajo	...con la facilitación de la implicación de todos a los Proyectos del Centro	% Propietarios de Proceso. % personas en grupos de mejora.
	Encontrarse apoyado en el puesto	...con el clima y ambiente de trabajo. (P.D. y no D)	% personas que causan baja en el primer año.
Funcionamiento. Liderazgo.	Sentirse bien en el ámbito personal.	...global en el ámbito personal (P.D. y no D)	% Horas lectivas sustituidas
	Identificación con las estrategias, planes de futuro del Centro y gestión.	...con la planificación y gestión del liderazgo. (P.D.)	
	Relaciones con el E.D.	...con la accesibilidad, conocimiento(P..D. y no D)	
		...con la estimulación para acciones de Mejora	
	Conocer el Plan estratégico	...con la identificación con la M,V, y V. (P.D.)	
		.....con la identificación con los objetivos y prioridades v estratégicas. (P.D.)	
Cauces de participación	...con los cauces de participación (P.D. y no D)	% participación en la encuesta. Nº de Sugerencias por persona	
Enseñanza/Aprendizaje (P.D.)	Integrarse en la vida del Centro	,,, con la implicación de todos. (P.D. y no D)	
	Buen funcionamiento y liderazgo.	... global con el funcionamiento y liderazgo. (P.D. y no D)	
	Participar en la elaboración de los Planes de educación.	...con mi participación en la elaboración de los Planes de educación.	
	Trabajar en equipo	,,,con el trabajo en equipo	Nº de Equipos de trabajo.
Motivación.	Todos los Procesos Académicos.	... con los Procesos: P.P. E/A, Evaluación, Atención a la Diversidad. Orientación.	Indicadores de los Procesos.
	Educación en valores	...con la educación en valores del alumnado.	Indicadores de Proceso.
	Conseguir buen nivel académico	... con el nivel académico del alumnado.	Nº de horas de formación en actividades docentes.
Comunicación / Relaciones.	Sentir bien la formación académica	... global con la Enseñanza/ Aprendizaje,	
	Objetivos marcados accesibles. Control	... con la motivación que el Centro me ofrece	
	Autonomía en el trabajo	... con el grado de autonomía para desarrollar mi trabajo.	
	Comunicarme e intercambiar experiencias con los compañeros.	... con la comunicación.	
Impacto social del Centro	... la imagen que el centro ofrece.	% Personal de la Comunidad.	
Sentirme orgulloso de trabajar aquí	... Satisfacción general con el colegio.	Nº de profesores que recomendarían el colegio.	

Fig.7.1.Indicadores según los ámbitos de los ítems de las encuestas para la satisfacción del personal.

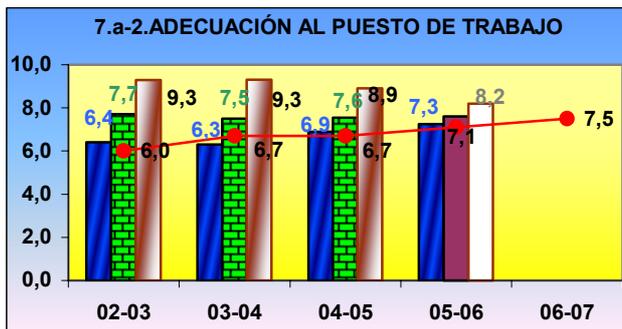
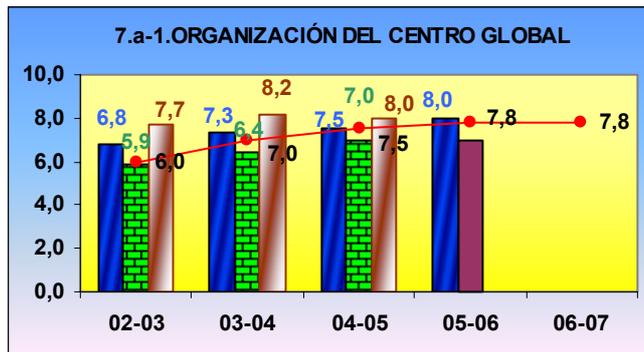
7 a. Medidas de Percepción

Las encuestas se entregan, para su cumplimiento, en un Claustro de Calidad, a todo el personal del Centro (Docente y no docente), para asegurarnos un impacto de respuesta

elevado. Los ítems de las encuestas se dividen en ámbitos que dan lugar a un indicador. Otros indicadores se obtienen de algunos ítems. Nuestras encuestas son anónimas y diferenciamos las del personal docente de las del personal de Administración y Servicios. En cuanto a los criterios para fijar

los objetivos, son los mismos que utilizamos en el criterio 6. Los resultados de estos indicadores son analizados por el E.D. y tomados en cuenta para la elaboración del Plan Anual.

**Organización del centro:**

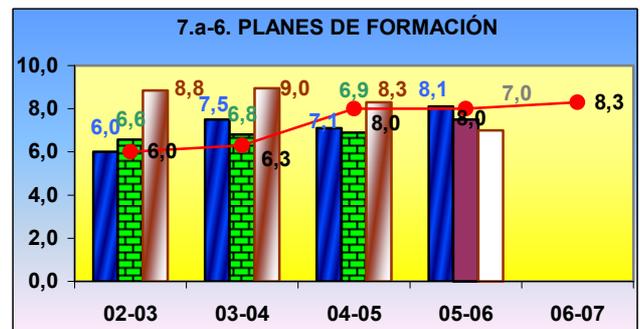
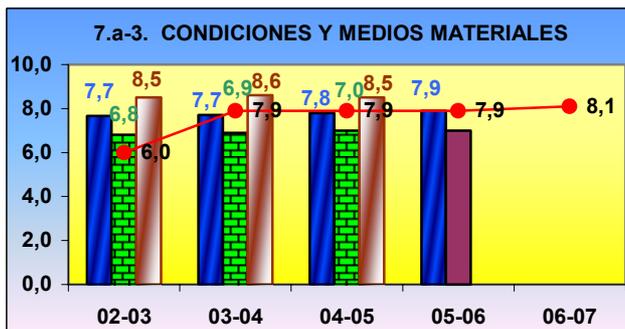


La definición de las funciones y competencias del profesor y del tutor influye positivamente en la asunción de responsabilidades asociadas al trabajo.

La perspectiva de las personas de la organización como partícipes de la gestión global del centro, ha intensificado la toma de conciencia del mismo como un proyecto común, lo que ha permitido a las personas salir de la preocupación exclusiva por la clase de la que se tiene la tutoría y de las propias asignaturas, para verse como parte de una estrategia común en cuya definición se ha participado. El hecho de que todas las personas formen parte de los grupos de procesos tiene que ver con este cambio.

Dada la estructura de nuestro Centro es muy difícil crear o sacar espacio para el profesorado, no tenemos tutorías o despachos individuales para todos pero se han introducido sistemáticamente muchas mejoras: armarios del tutor en cada clase, creación de la sala de profesores, armarios en la sala de profesores, se hace el horario teniendo en cuenta todas las sugerencias del profesorado. Para este año se ha creado un nuevo despacho, se ha dotado una sala con armarios para los departamentos o personas individuales como los profesores que no son tutores.

En los resultados de los tres gráficos anteriores, son muchos los factores que entran en juego en esta definición. Algunos son externos, la administración y los sindicatos (convenios) fijan el marco de las relaciones laborales; otros son internos. en estos últimos es donde el centro tiene posibilidad de intervenir con medidas que van desde la acomodación del calendario laboral, horarios personales, permisos, condiciones etc. Sin embargo, el margen de maniobra es limitado, se gestionan todos los elementos en un intento de satisfacer a todas las personas, basado siempre en el principio de justicia para no crear diferencias injustificadas, pero sin perjuicio para las necesidades organizativas del centro.



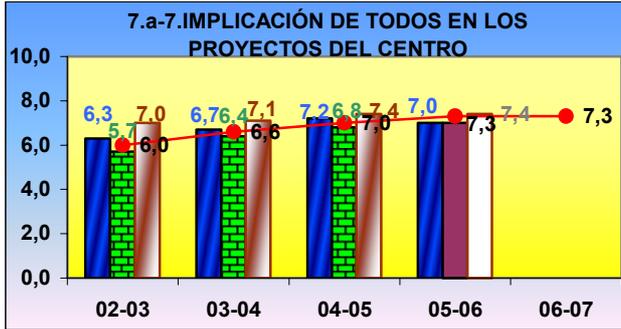
Asumir responsabilidades nuevas va unido por fuerza a la necesidad de formación. El proceso de formación ha realizado un importante esfuerzo que ha supuesto una gran inversión en tiempo y dinero por parte del centro y un esfuerzo por parte del profesorado

Hemos de hacer constar que en horas de formación hemos sido los mejores la batería de La Rioja, ver C9, y en algunos años de la de Euskalit.

Se ha hecho un gran esfuerzo, en muchos casos a base de cursos intensivos de 300 h en régimen de internado fuera del Centro.

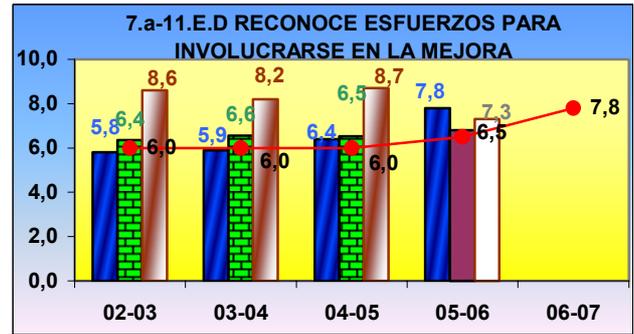
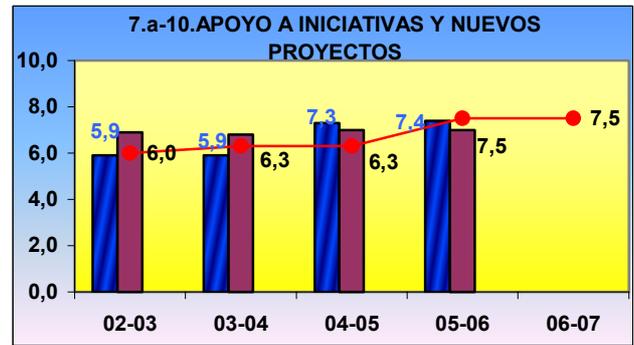
Entendemos que este indicador es muy importante en una Institución que su principal fin es la Educación.

**Ámbito Personal:**

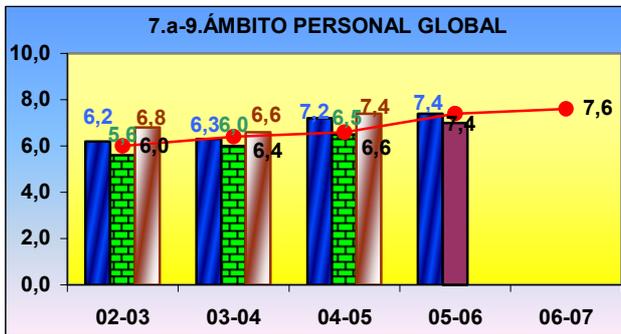


El E.D que comenzó su función en curso 2002/03 tomo conciencia enseguida del hecho De que el asumir el mismo todas las responsabilidades comunes no era el cambio. Dar el cargo, con la responsabilidad asociada, no crea disgusto en las personas sino que por el contrario conlleva un aumento de satisfacción al ver reconocida su capacidad de gestión en temas ajenos a sus asignaturas, siempre que el E.D de ejemplo con su actuación y se ponga en las condiciones que permitan su realización.

Por la configuración de nuestro Centro, de una sola línea, y con seis personas que no están la jornada completa y que además trabajan en otros Centros es muy difícil la mejora en este indicador, no obstante para el 06-07 estamos trabajando en la definición de tareas, se han cambiado responsabilidades, como propietarios de procesos o coordinadores de programas con el ánimo de implicar a más personas en los proyectos del Centro.

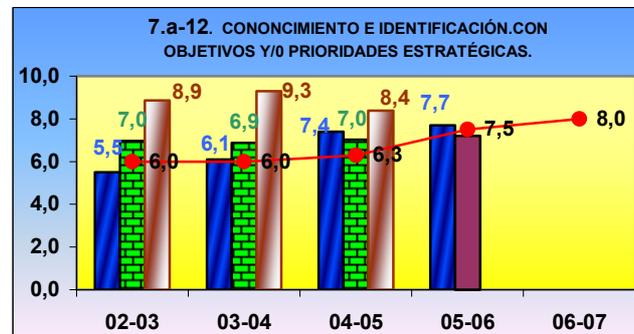


En el subcriterio 3.e hicimos referencia al tema de reconocimiento. Las condiciones económicas y laborales existentes hacen que el margen de maniobra del centro sea muy limitado. La mejora del grado de satisfacción se debe, fundamentalmente a la satisfacción con la dinámica general del centro, a los reconocimientos sistemáticos de logros y trabajos que se ha hecho en los claustros o reuniones, a las felicitaciones o mejoras en el proceso de fiestas y a las celebraciones. Nos proponemos para el curso 2006/07 mantener los valores conseguidos aunque sabemos que será tarea difícil. (7.a.10 y 7.a.11) porque supuso un salto cualitativo muy importante el año pasado. Para ello además de mantener las mejoras del año pasado, incorporamos la difusión que se pueda dar en las WEB, el nombrar delante de los padres a los responsables, el que cada vez que llegue un nuevo proyecto, (Ej. SEIN) cuando se cree el Equipo, se incorpore alguien del E.D y se le de al Equipo la suficiente autonomía para que pueda crear y decidir.



Directamente relacionados con la L.E.3 "Gestión de las personas".El grado de satisfacción en este ámbito comprende la implicación, la potenciación, el reconocimiento a la labor realizada, las relaciones y apoyo entre compañeros, en definitiva la participación y corresponsabilidad que se desarrolla fundamentalmente a través del trabajo en equipo.

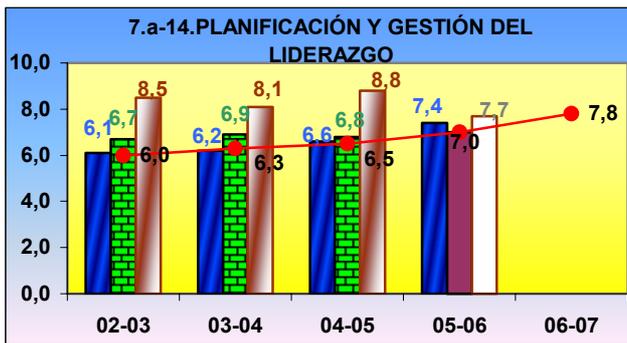
**Funcionamiento. Liderazgo:**





Con la definición del primer plan estratégico se realizó un despliegue informativo y una implicación del personal y se logró que las personas intensificaran el conocimiento y la aceptación de los objetivos estratégicos y anuales. El trabajo constante que se ha ido realizando en relación al conocimiento de misión, visión y valores del centro desde la participación inicial en su definición, la formación institucional (adhesión a la misión), etc. han conducido a que la satisfacción se refiera no solo al centro sino de igual manera a sus fines y los criterios con los que trata hacerse presente en la sociedad. A lo largo de estos cuatro cursos se ha hecho un gran esfuerzo en la información y en la transmisión, Ejs.: En las carteleras del Centro, en reuniones al principio de cada curso, en la Intranet, en el Corre-e de cada uno, en la exposición general a través del PWP creado al efecto...

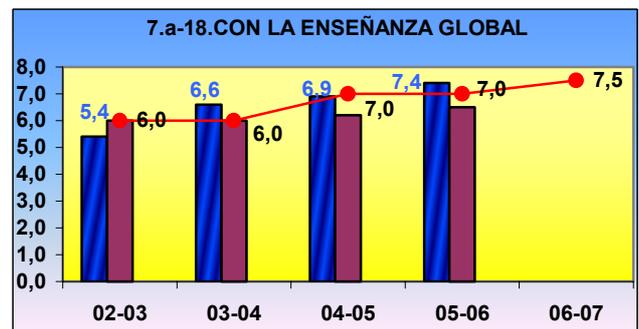
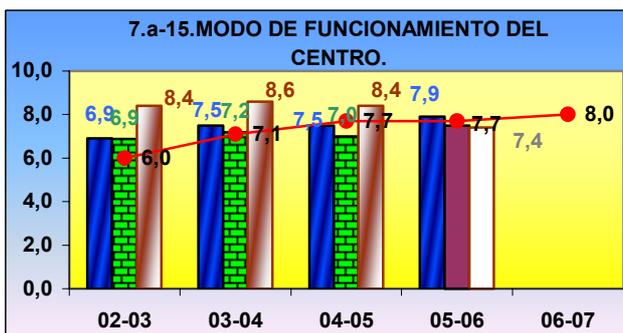
Resultados ligados al proceso de P&E .Planificación (2.a.b), despliegue a través de los procesos clave (2.c) y asunción por parte del personal. Entendemos que al ser un Centro pequeño la carga que tenemos los profesores es más intensa que en un centro más grande, por eso el implicarse en una mejora es más difícil, máxime cuando se han de mantener otros resultados. Para el curso 06-07 los equipos estarán datados de mayor poder de decisión cuando tengan que afrontar una nueva mejora o proyecto



El ejercicio de las funciones del E.D y de las coordinaciones, con responsabilidades claras y bien definidas apoyando la gestión de todas las personas de la organización así como la aceptación de las personas que tienen mayor responsabilidad del centro , están en la base de estos resultados. El personal es cada vez más consciente de esta faceta. Para seguir mejorando, al final del curso pasado (05-06) se les entregó a todos los profesores el Plan estratégico reducido, para que se analizara en grupos y posteriormente, en una sesión con el E.D se procedió a la aclaración de cuestiones y a su aprobación con el compromiso de asunción por parte de todos. Para el curso 06-07, se ha entregado a cada profesor el Plan anual, teniendo varias sesiones para aclaraciones y que cada uno pueda tener claro qué es lo que le corresponde personalmente.

Las opiniones o sugerencias del personal además de en las encuestas son canalizadas a través de las reuniones de etapa, de equipo o directamente con el ED. El avance es lento, partimos de un valor bajo, pero entendemos que durante el curso siguiente tenemos que mejorar hasta el objetivo y consolidar lo conseguido, 1,7 puntos en cuatro años.

**Enseñanza/Aprendizaje:**



Indicadores de gran importancia para nosotros ya que están basados en los valores del centro. "Un proyecto de todos y para todos":

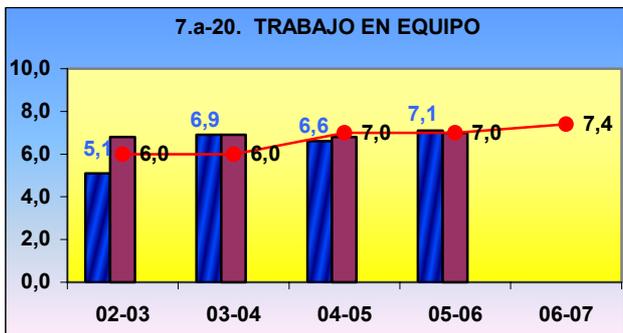
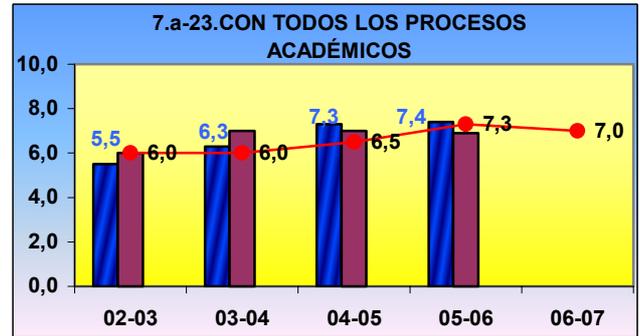
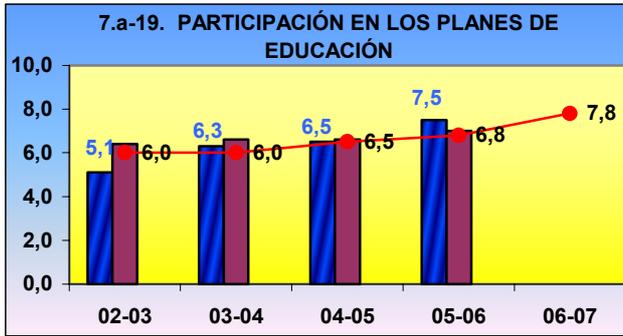
- 1-El trabajo en equipo como condición para mantener una línea educativa coherente.(7.a.20)
- 4-Participación y corresponsabilidad de todas las personas en el proyecto educativo del centro (7.a.19)
- "Que contempla al alumno como persona en su totalidad":
- 6-Orientación al logro en los resultados con nuestros alumnos basado en la innovación (7.a.22)

7-El respeto, la solidaridad y la responsabilidad como valores fundamentales de nuestra vida (7.a.21)

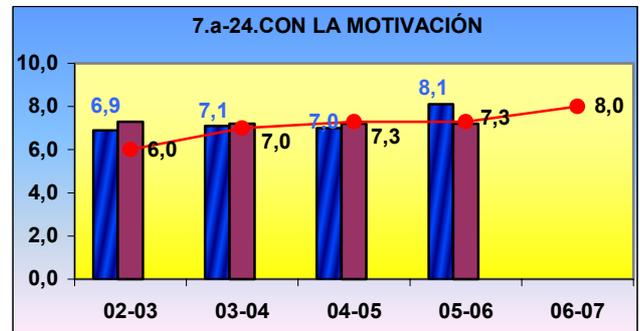
“Que basa su funcionamiento en una mejora continua”:

9-El compromiso con la excelencia como sistema de gestión.(7.a.23).

con los de percepción de las familias y los alumnos en el mismo campo. Para nosotros es un signo inequívoco de que la plasmación de la P&E, de las mejoras en los procesos de EA/PP/EEV/TUTORIA/ORIENTACIÓN y el Macropceso de Pastoral han supuesto la evolución positiva de este indicador.

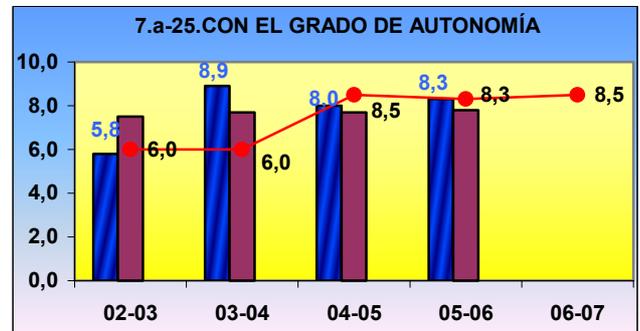
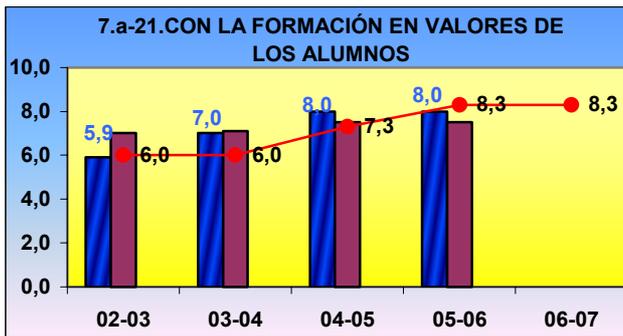


**Motivación:**



El trabajo en Equipo está contemplado en nuestros valores, para ello en estos años lo hemos trabajado en la formación, así viendo la bajada del curso 04-05 durante el 05-06, a través del C.PR todos los profesores hicimos un curso de trabajo en equipo; de la misma forma el nº de equipos de trabajo durante el curso 05-06 se incrementó en: documentación de procesos, equipos de mejora y Pastoral.

Aunque la mejora ha sido clara, 2 puntos, entendemos que es una de las áreas en las que tenemos que seguir trabajando.



7.a-22.SATISFACCIÓN CON EL NIVEL ACADÉMICO DEL ALUMNADO					
	02/03	03/04	04/05	05/06	06/07
Resultado	4,7	6,7	6,7	7,6	
Objetivo	6,0	6,0	7,0	7,0	7,8
Media (La Rioja)				7,4	

Estos indicadores están incluidos en el ámbito personal pero los analizamos a parte ya que nos parecen valores especialmente importantes para la eficiencia en el trabajo por un proyecto común.

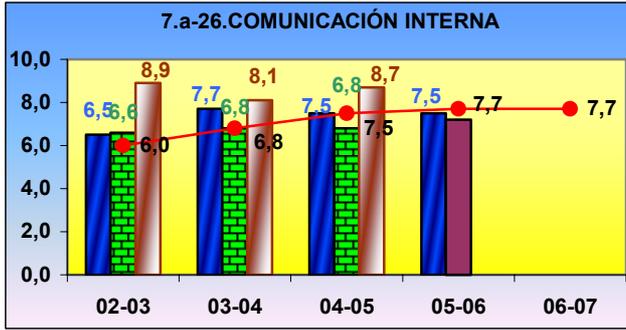
La evolución de ambos es positiva, con una bajada en el curso 04-05 dado que ese año se pusieron muchos planes en marcha como la sistematización de las reuniones con el consejo de alumnos, el cambio de algunas funciones por un cambio interno en el ED, y sobre todo porqué fallo la comunicación. Al final de curso se explicaron los cambios, se hablaron y se pusieron en marcha algunos que por falta de comprensión habían quedado “aparcados” peñ. Dentro del Macropceso de Pastoral, el plan de iniciación sacramental, y el reinicio del plan de J&P que se desarrollaron durante el curso 05-06.

No mostramos otras comparaciones, ya que es un indicador del que no disponen en Euskaliti y es el primer año que se trabaja en La Rioja.

En este indicador queremos medir el reflejo a la percepción que los profesores tienen de su trabajo, el reflejo en el aula.

La mejora en ambos indicadores ha sido notable. El valor de este indicador toma más relevancia cuando lo relacionamos

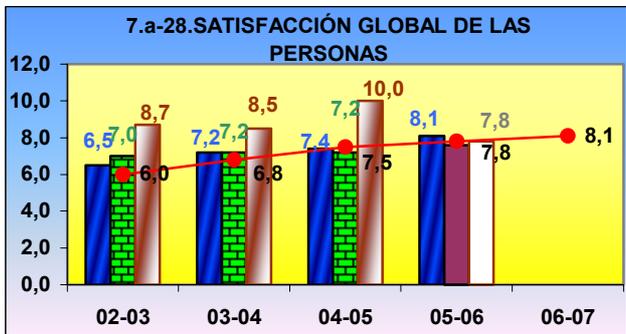
**Comunicación/Relaciones:**



Los resultados de las primeras encuestas hicieron que el E.D. se propusiera la comunicación como área de mejora. En este momento, todo el profesorado dispone de correo electrónico al que se le envían con orden del día las convocatorias de Claustros, reuniones de etapa, etc. y se les pide que añadan, si necesitan, en ruegos y preguntas, ofertas de formación, informaciones de la Consejería etc. Además disponemos de la Red de Intranet colegial en la que están colgados los documentos de interés general como Procesos, plantillas, protocolos, actas..



La imagen que tienen del centro las personas que trabajan en el, es muy importante ya que de ello depende en gran medida la calidad de su trabajo. Saber que se trabaja en una organización de calidad, fuertemente respaldada por la imagen corporativa que tiene La Red de centros La Salle, con una gestión que garantiza la continuidad y con una buena respuesta del alumnado y de las familias permite sentir el orgullo de pertenencia.



Una vez analizados los factores más importantes de satisfacción del personal, según los datos de las encuestas del centro, obtenemos la satisfacción global. En el curso 2005/06 incluimos el ítem de satisfacción general con el centro y obtenemos un resultado por encima de la media de la red la salle y de la media de La Rioja. Dato que corrobora la respuesta a la pregunta "recomendarías el colegio" a la que el 100% de los encuestados responde afirmativamente.

**7 b. Indicadores de Rendimiento**

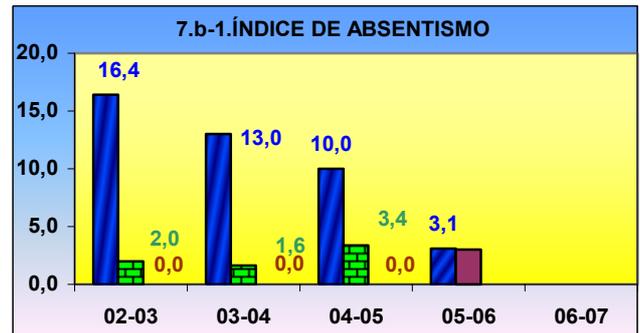
Existen indicadores en los que no aparecen reflejada la comparativa ya que aunque a nosotros nos sirve para nuestra gestión, pero no coincide con ninguna otra organización.

**Nº:7 Subcriterio 7.b . LSEP**

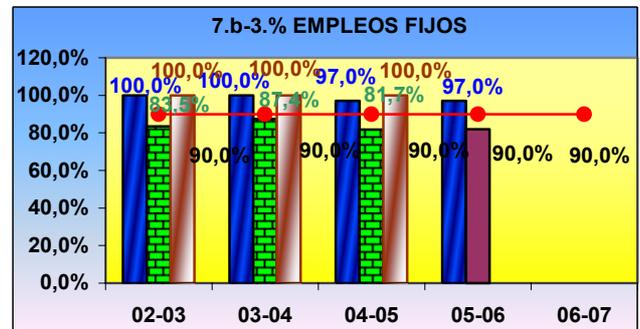
Nº de horas de formación en actividades docentes
Nº de horas de formación en calidad y dirección
Nº de horas de formación interna
Implicación en proyectos y programas
Personas implicadas en los equipos de mejora y de proceso.

Fig 7.b.0.Indicadores del subcriterio 7.b donde somos el mejor en La Rioja en el año2005/06

**Organización del centro:**



En los gráficos anteriores podemos observar que no hay tendencia al absentismo .El índice de siniestrabilidad en el centro es cero.



Sensiblemente por encima de la media, ya que la política de LSEP apuesta por tener un mínimo de personas en situación de temporalidad ya que esto repercute en la satisfacción y efectividad de las mismas.

**7.b-4.Nº DE HORAS DE FORMACIÓN TOTALES**

02/03	03/04	04/05	05/06	06/07
688,0	3345,0	3848,0	3200,0	

En el curso 2005/06 cumplido el objetivo de formación, destinamos mayor número de horas a los equipos de mejora y trabajo de grupos de procesos. Este indicador lo tenemos que cruzar con el nº de horas por profesor, ya que aunque la formación ha afectado a todo el Centro se dan desequilibrios fuertes, este será uno de los aspectos que estamos afrontando en el curso 06-07.

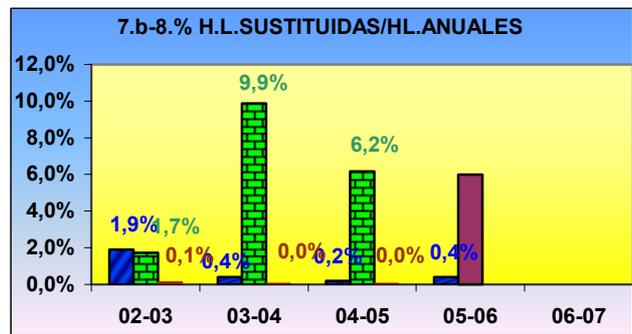
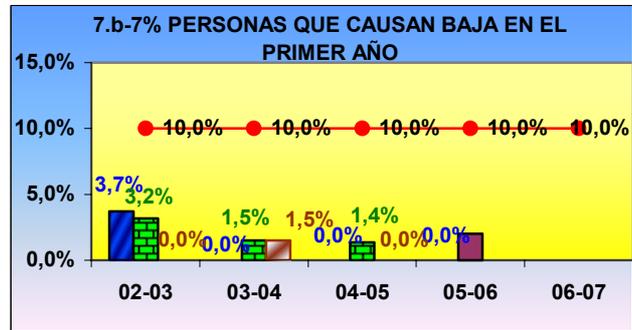
cofinanciación, de hecho todos los años se ha rebasado el 80% a través de las entidades citadas. Aún así estamos al nivel de las organizaciones más modernas que destinan el 4% de su presupuesto a formación.

**Ámbito Personal:**

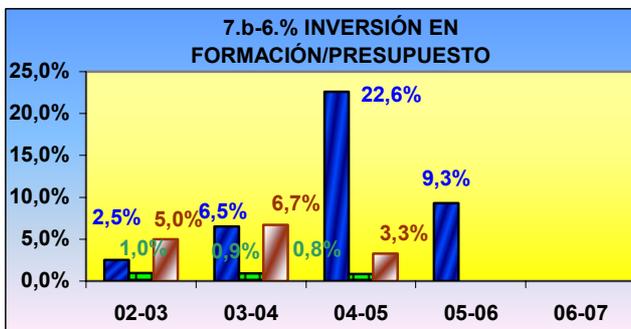


Hemos mantenido nuestro objetivo en 100 horas por profesor/año ya que el proceso de formación y el plan estratégico anterior, tenía como indicador el conseguir 400 horas por persona en los 4 años.

La formación, eje fundamental sobre el que nos hemos basado para el cambio en el Centro. Durante estos cuatro años ha supuesto un fuerte esfuerzo por parte del profesorado, económico y por parte de la Organización. En un primer momento no se entendía bien por qué había “profesores que faltaban”, vista la evolución ahora nadie se plantea que este gran esfuerzo haya sido negativo, todo lo contrario. Como podemos ver en las comparativas, a partir del curso 03-04 somos el valor más alto, tanto en la comparativa de Euskalit como en La Rioja. La formación ha abarcado todos los campos, a partir del curso 06-07 nos centraremos en la especialización, fundamentalmente en la adaptación del Centro al nueva legislación LOE. Los cursos individuales largos, de más de 150 horas, quedarán este año relegados en beneficio de una formación común y más especializada centrada en la LOE, la adaptación a cada una de las Etapas, en las NTICs y en la convivencia; de hecho para el mes de enero de este curso todos los profesores han hecho por lo menos dos cursos, de NTICs o de Convivencia. El cómputo y objetivo se ha bajado a 75 h, 06-07, porque el Equipo de Calidad, sobre el que ha recaído en los últimos años el mayor peso de la formación, estamos involucrados en la elaboración de la presente Memoria.



El proceso de selección y contratación y la cogida y el acompañamiento de los profesores nuevos aseguran que las personas van a sentirse a gusto en LSEP. En el gráfico 7.b.7 hemos asumido un objetivo del 10% ya que el profesorado joven en especial el que no disfruta de jornada completa, durante estos años ha habido oposiciones y se han presentado a ellas, pues al ser especialistas en LSEP no podían acceder a más horas y la perspectiva es compartir con otros centros de la comarca.

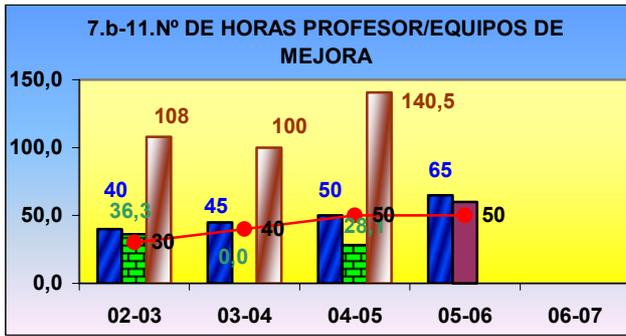


Las condiciones económicas del centro hacen que el proceso de formación, una vez identificadas las necesidades y evaluados los recursos necesarios, especialmente los económicos busque los cauces adecuados para la financiación externa de los mismos, a través del CPR, de la Comunidad Autónoma, de la propia institución La Salle, La Fundación Tripartita etc... ya que no podríamos cargar estos porcentajes en el presupuesto ordinario. Ha sido un gran esfuerzo en la

7.b-9. PERSONAS FORMADAS					
	02/03	03/04	04/05	05/06	06/07
Resultado	56,0%	100,0%	96,0%	100,0%	
Objetivo	50,0%	90,0%	90,0%	90,0%	90,0%

7.b-10. PERSONAS FORMADAS EN NTICs					
	02/03	03/04	04/05	05/06	06/07
Resultado	20,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
Objetivo	50,0%	90,0%	90,0%	90,0%	90,0%

Creemos importante reseñar estos datos, la formación ha abarcado al 100% de las personas de la organización y en este momento todas las personas del claustro han sido formadas en NTICs. En nuestra Misión viene definido el profesorado como “en continua formación..” y siendo las NTICs una herramienta fundamenta en nuestra labor nos centramos en ellas de forma especial en los últimos años, fundamentalmente a través de la Pizarra Digital que nos imparte el CPR.



**Funcionamiento. Liderazgo:**

7.b-12. % PERSONAS IMPLICADAS EN PROCESOS DE MEJORA					
	02/03	03/04	04/05	05/06	06/07
Resultado	52,0%	100,0%	92,0%	100,0%	
Objetivo	50,0%	90,0%	90,0%	90,0%	90,0%

Desde el curso 03-04 todos los profesores están implicados en áreas de mejora, puede ser en las del propio proceso o en las que surgen por los cauces habituales. Estas personas se organizan en grupos, bien es cierto que la duración de estos equipos varía notablemente, teniendo plena autonomía para

sus reuniones. Además de los equipos de proceso a modo de ejemplo están funcionando varios equipos: estudio del horario de ESO, organización de la atención a la diversidad (preparado para una comunicación de benchmarking), mejora de la WEB...

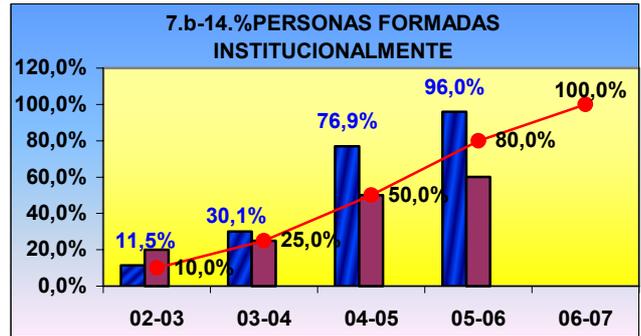


La encuesta se realiza anualmente en un claustro convocado al efecto, es premeditadamente exhaustiva. Constaba de 62 ítems que fueron reducidos a 44 en la última revisión. En el curso 05/06 hubo personas que pidieron completarla en casa por el esfuerzo que les suponía y depositarla otro día.

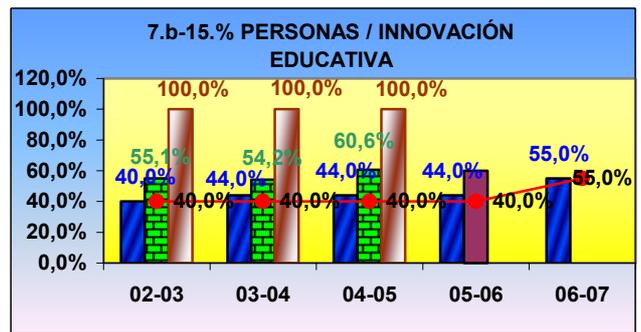
7.b.14 y15.SUGERENCIAS Y QUEJAS POR PERSONA QUE LLEGAN AL E.D	
02-03	0,2
03-04	0,2
04-05	0,3
05-06	0,3

Los valores conseguidos en estos indicadores 0,2 por profesor y año en 2004/05 y 0,3 en 2005/06 no nos parecen representativos para mostrarlos en gráfico.

**Enseñanza-Aprendizaje:**



Pertecemos a la RED LS pero hasta hace cuatro años los vínculos personales y de identidad con ella estaban muy debilitados, por eso en el curso 02-03 se planteo una sistematización de las acciones, de forma que todos los profesores tuvieran una formación en cursos largos, mas de 150 horas: CELAS, I,II,III, ILENDI, INSTITUCIONAL. Estos cursos se realizan en San Asensio con otros miembros de la Red. En estos cuatro años hemos pasado de estar en la cola de la RED a ser el mejor (el que mayor porcentaje de personas tiene formado en este aspecto). Evidentemente esto también viene favorecido porque al ser un Centro pequeño el despliegue es más rápido que en los grandes. En el curso 06-07 nos hemos puesto el 100% y de hecho a estas alturas del curso ya está conseguido.



En el criterio 4 viene definido qué consideramos nosotros innovación educativa. Este indicador responde fundamentalmente a las personas que están involucradas de forma directa en los programas de La Salle. Este año se ha producido un incremento del 10% ya que tres profesores han comenzado un nuevo programa, el PILC, en la modalidad de Francés e Inglés.



"Orientación al cambio con apoyo de la formación continua del profesorado" y las personas en LSEP se sustentan en tres pilares: personal (adhesión), profesional y de gestión.

**CRITERIO 8**

# **RESULTADOS EN LA SOCIEDAD**



En LSEP identificamos los elementos del Centro y las acciones realizadas, coherentes con nuestra M.V.V. que tienen impacto social.

Área	Acciones
<b>Participación social</b>	Participar en las actividades promovidas por el Ayuntamiento.
	Organizar actividades para el pueblo.
	Cesión de instalaciones para actividades solicitadas.
	Atención a los alumnos con n.e.e.
	Acoger al alumnado en prácticas que lo solicite.
	Colaborar y participar en las acciones propuestas por los Servicios Sociales del Ayuntamiento.
	Participar en los Proyectos de la red La Salle.
	Fomentar la contratación de personal de la zona.
	Favorecer la jornada completa del personal.
	Potenciar la contratación indefinida
<b>Económica</b>	Asesorar a las familias en la cumplimentación de las solicitudes de beca.
	Becar a determinados alumnos según Institución La Salle.
	Participar en las actividades medioambientales propuestas desde la Consejería.
	Participar en las actividades medioambientales propuestas desde el Ayuntamiento.
<b>Medio ambiente</b>	Reducir el consumo de agua, luz, papel...
	Reciclar papel, pilas, tóners...
	Utilizar papel reciclado.
	Apertura a los niños del pueblo del grupo de ocio y tiempo libre SALPI.
<b>Ocio y tiempo libre</b>	Cesión de las instalaciones para su uso en actividades de Ocio y tiempo libre.
	Participar en actividades deportivas del pueblo.
	Facilitar la formación a jóvenes monitores.
	Promover campañas solidarias con el tercer mundo.
<b>Solidaridad</b>	Participar en las campañas solidarias de la Diócesis
	Participar en las campañas solidarias propuestas por Asociaciones o entidades del pueblo
<b>Sanitaria</b>	Colaborar con los servicios médicos del pueblo en las actividades que nos soliciten.
	Colaborar en las campañas de salud de la Consejería.
	Colaborar con los servicios médicos que atienden a nuestros alumnos con n.e.e.

Fig.8.1.Elementos y acciones realizadas del centro.

**8.a. Medidas de percepción**

A partir del curso 2005/06, pusimos en marcha mecanismos para lograr medidas que nos permitan conocer qué percepción tienen otras organizaciones de nuestro Centro. A través del Proceso LVC y después de realizar un análisis, elaboramos un cuestionario para conocer la satisfacción de las entidades que colaboran con nosotros.

RED La Salle Bilbao 06/07	Obj.	Dato
La participación en las actividades de la RED	7	9
La participación en la formación institucional	7	9
La participación y aplicación de la MEL	7	8
La aplicación de las directrices de PASTORAL	7	9
Estilo de Gestión de LSEP	7	8
La comunicación con LSEP	7	8
La participación en los programas de Innovación LS	7	9
La participación en los planes de la RED	7	8
La asunción de las señas de identidad lasalianas	7	7
La aplicación del plan de Justicia y Paz	7	8

Fig.8.a.1.Distrito La Salle Bilbao

El E.D. revisa los indicadores y fija las acciones o actividades de mejora necesarias.

Entidades	Indicadores
<b>Servicios Sociales. (Ayto), CPR, ONCE, Ambulatorio</b>	Grado de satisfacción para relacionarse con los responsables de nuestro Centro
	Grado de satisfacción con la facilidad para usar nuestros servicios y recursos.
	Grado de satisfacción con la actitud de nuestros profesores.
	Grado de satisfacción con el Centro en su conjunto.
<b>Policia local. Parroquia. Fundación Caja Rioja. C. Ayto. Drogodependencias</b>	Grado de satisfacción con la facilidad que damos para participar en vuestras actividades.
	Grado de satisfacción para relacionarse con los responsables de nuestro Centro
	Grado de satisfacción con la facilidad para usar nuestros servicios y recursos.
	Grado de satisfacción con el comportamiento de nuestros alumnos.
	Grado de satisfacción con la actitud de nuestros profesores.
	Grado de satisfacción con el Centro en su conjunto.

De forma experimental se estableció como objetivo la obtención de 7 puntos para los indicadores directos y en función de los resultados obtenidos (ver criterio 6) se fijará la meta para el curso siguiente. El estudio, evaluación y valoración global de los resultados es realizada por el E.D.

FERECECA LA RIOJA	
Facilidad para relacionarse con los responsables de LSP	9
Facilidad para utilizar nuestras instalaciones y recursos	9
La participación de los profesores. de LSEP en las actividades de FERE	9
La implicación de los líderes de LSP en la junta de FERE	10
La actividad del Centro considerada en general	9

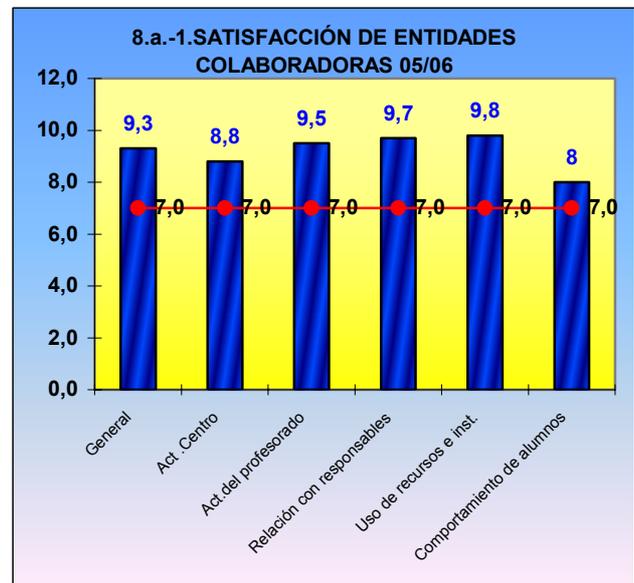


Fig.8.a.1.Indicadores según las entidades

En esta gráfica ofrecemos agrupados por ítems las respuestas de todas las entidades colaboradoras, (fig 8.a.3) a excepción de FERE y RED LS que las hemos tratado independientemente por la importancia que tienen para nosotros como Alianzas.

## RESULTADOS EN LA SOCIEDAD

Ítems:	Grado de satisfacción con...
media	General
1	Actividades del. Centro.
2	Actitud del profesorado.
3	Relación con los responsables del centro.
4	Uso de instalaciones y recursos.
5	Comportamiento de los alumnos.

Fig.8.a.3. Grados de satisfacción según los ítems.

SATISFACCIÓN DE ENTIDADES COLABORADORAS						
item	Ayto	Policia. Local	C.P.R	Parroquia	ONCE	Fund. Caja Rioja
media	8,8	9,2	8,8	9,4	10,0	9,6
1	8,0	9,0	8,0	9,0		10,0
2	8,0	10,0	9,0	10,0	10,0	10,0
3	10,0	10,0	8,0	10,0	10,0	9,0
4	10,0	10,0	9,0	10,0	10,0	10,0
5	8,0	7,0		8,0		9,0

Fig.8.a.4. Satisfacción de entidades colaboradoras.

En este subcriterio optamos por agrupar todos los resultados en tablas, dado que los resultados que damos son de la encuesta del último año. No incluimos comparativas, pero con las que manejamos a nivel interno y los resultados de este año estamos en disposición de poner los objetivos para el curso siguiente. Lo que sí que podemos deducir es que en comparación con el volumen de datos que manejamos la imagen y percepción que tienen las entidades colaboradoras de nosotros es muy positiva.

### Nº:1 Subcriterio 8.a . LSEP

Satisfacción general de las entidades del entorno educativo del centro

Fig.8.a.5. Indicador donde somos el mejor en La Rioja en el año 2005/06

## 8.b Indicadores de rendimiento.

Muchos de los indicadores de rendimiento que utilizamos forman parte de un Plan propuesto desde La Salle Bilbao, en cuya elaboración participó una responsable de nuestro Centro y que estructuramos como Proceso en el curso pasado.

El Proceso denominado "*Justicia y Paz*" nace fruto de una evaluación interna de la Institución sobre el "*Grado de dedicación al servicio de los más necesitados*" Recoge criterios, reflexiones, metodología, formación y acciones que se realizan en el centro para tomar conciencia de las injusticias sociales y el compromiso a favor de una sociedad más justa y fraterna.

Establece cinco ámbitos (currículo, clima del colegio, organización del Centro, formación y voluntariado) en los que se definen una serie de criterios, acciones, materiales, indicadores, relaciones con otros Procesos.

### 8.b-1. Nº DE COLABORACIONES CON EL AYUNTAMIENTO DE ALFARO

CURSO	02/03	03/04	04/05	05/06
VALOR	9,0	11,0	12,0	12,0
OBJETIVO	8,0	10,0	11,0	11,0

El compromiso con la sociedad de nuestro pueblo se materializa durante el curso en momentos curriculares y festivos. Nuestra L.E. 5, E.1 tiene como O.E.5.1.1 "*Colaborar con las instituciones de nuestro entorno*" y como acción a realizar: "*Participar en las actividades que nos proponga en*

*Ayuntamiento*". Garantizamos la presencia de dos maneras distintas:

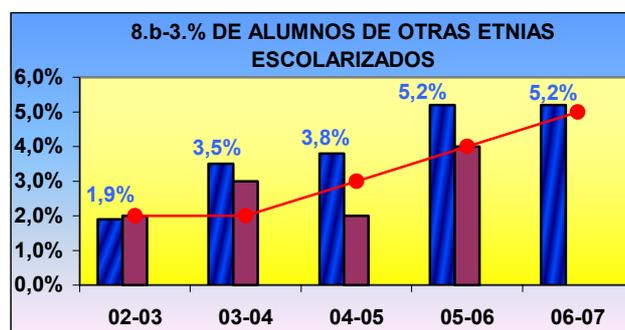
- El proceso de actividades complementarias da prioridad a todas las actividades curriculares propuestas desde el Ayuntamiento.
- El grupo de ocio y tiempo libre AJA-Salpi colabora y organiza las actividades que le son propuestas desde la concejalía de juventud, cultura y deportes. Así a lo largo de estos años AJA Salpi organiza los desfiles de carnaval de Alfaro, actividades puntuales en las fiestas de Mayo y Agosto, chocolatadas...
- El A.M.P.A. colabora en la Cabalgata de reyes, realizando la carroza de un rey mago, en la cabalgata de Papa Noel, en la escuela de padres del Ayuntamiento

### 8.b-2. CESIÓN DE INSTALACIONES

CURSO	02/03	03/04	04/05	05/06
VALOR	3,0	3,0	3,0	
MEDIA		8,6	54,9	
MEJOR		36	383	

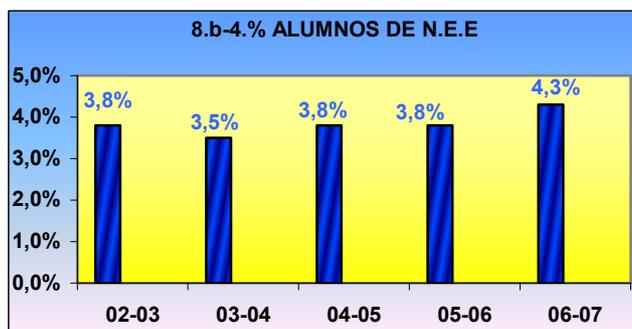
Las instalaciones son cedidas siempre que se han necesitado en un 100%, actividades diversas: catequesis, ensayos de grupos de baile para fiestas, peñas... actividades deportivas. Los patios permanecen abiertos para el disfrute de quienes deseen utilizarlos. De hecho una de las cuestiones por las que los padres eligen el Centro es el horario amplio de apertura.

Estos dos indicadores anteriores miden dentro del ámbito Clima del Centro del Plan de Justicia y Paz el área de apertura al entorno.



A lo largo de estos años la inclusión de alumnos de otras etnias ha ido paralela al crecimiento de la inmigración en Alfaro. Los alumnos que tenemos proceden de países sudamericanos y de Europa del Este, no tenemos alumnos musulmanes. No obstante la experiencia de los que hemos tenido es positiva. Para nosotros el aspecto de la convivencia es esencial y aunque la elección del centro depende de los padres tratamos de dar todas las facilidades en cuanto al acceso al comedor, a los libros, a los servicios sociales, mediante la asesoría, acompañamiento, concesión y gestión de becas.

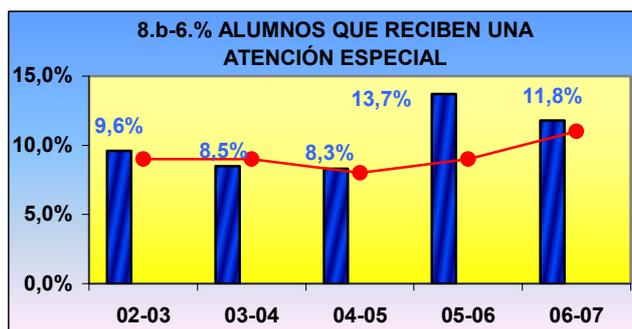
## RESULTADOS EN LA SOCIEDAD



Somos uno de los primeros centros de integración de La Rioja, y en estos momentos somos el que tiene el mayor % de ACNEEs. Nuestro Centro es un referente en la Comarca, a modo de ejemplo el año pasado se escolarizó aquí a una niña ciega, a pesar de que otro centro de la localidad le ofrecía más recursos, los padres decidieron traerla aquí por la especialización del profesorado.



Estos alumnos tienen una atención especial a través del programa de becas, gestionado desde Administración, tanto de las que se dan desde la misma Institución como las que se gestionan a través del a Consejería o del Ayuntamiento de Alfaro a través de los Servicios Sociales. Estas necesidades se detectan a través de las entrevistas, por información directa de los padres, a través del AMPA o a través de la observación directa en cuanto a la vestimenta y hábitos por parte del profesorado.



Además de los ACNEEs, tenemos alumnos que por sus dificultades en el aprendizaje, desajuste curricular, problemas de logopedia reciben un apoyo del profesorado del Centro, a través de dos líneas, por una parte de los especialistas PTs, y de otra del profesorado que queda libre cuando los especialistas de inglés, música o Educación Física entran en su clase. El profesorado dedica el 70% de las horas lectivas que le quedan libres a este apoyo.

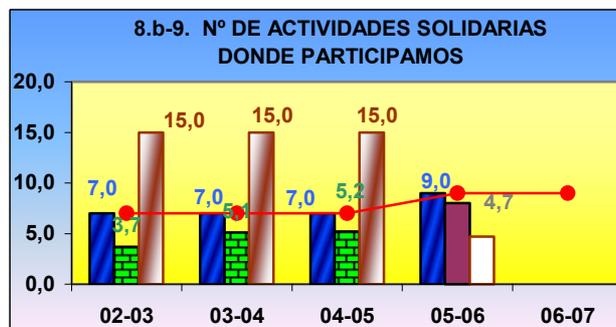
**8.b-7.Nº DE HORAS DE ATENCIÓN ESPECIAL/ALUMNO**

CURSO	02/03	03/04	04/05	05/06	06/07
VALOR	5,0	6,0	6,5	4,6	6,0
OBJETIVO	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0

Estos indicadores se miden dentro del ámbito Gestión del centro en el Plan de Justicia y paz en el área de Tratamiento a la diversidad.

**8.b-3.% ORIENTACIÓN EN LA GESTIÓN DE BECAS**

CURSO	02/03	03/04	04/05	05/06	06/07
VALOR			100,0%	100,0%	



En este indicador medimos las campañas o actuaciones que suponen la implicación de varias clases o profesores, el curso 04-05 consideramos consolidadas las 7 que teníamos e implantamos dos más, que es el objetivo que mantenemos para este año. Estas actuaciones vienen definidas fundamentalmente por el Macroproceso de Pastoral



Impulsamos proyectos de cooperación que responden a necesidades de carácter primario o educativo en países del Tercer Mundo. En el proyecto más importante que corresponde a la Cuaresma, se implica a todos los centros educativos de Alfaro que colaboran algunas de las actividades que les proponemos, así como a Cáritas. Cada año la recaudación se destina al proyecto que presenta una de las tres Instituciones religiosas de Alfaro, La única excepción fue el curso 04/05 que fue destinado a Cáritas para la construcción de viviendas en la zona arrasada por el Tsunami.

Estos indicadores se miden dentro del ámbito Gestión del Centro en el Plan de Justicia y paz en el área de Presupuestos. Becas. Se planifican despliegan y evalúan dentro del Macroproceso de Pastoral.

**8.b-11.% ALUMNOS DEL CENTRO QUE PERTENECEN A AJASALPI ( 2º-P-2º ESO)**

CURSO	03/04	04/05	05/06	06/07
VALOR	40%	38%	35%	37%

**8.b-12.% MONITORES EXALUMNOS/TOTAL**

CURSO	03/04	04/05	05/06	06/07
VALOR	86,0%	80,0%	78,0%	80,0%

## RESULTADOS EN LA SOCIEDAD

Entendemos el compromiso de los jóvenes monitores como la forma de hacer visible nuestro compromiso con el entorno. Ofertamos también la posibilidad de participar en actividades con Cáritas, así alumnos de nuestro centro (4º de ESO) trabajan como voluntarios impartiendo actividades de refuerzo, durante el verano, a los niños desfavorecidos del entorno.

Esta área también se enmarca dentro del proceso de Justicia y Paz.

8.b-13. Nº DE UNIVERSITARIOS QUE REALIZAN PRÁCTICAS EN EL CENTRO				
CURSO	02/03	03/04	04/05	05/06
VALOR	1,0	5,0	4,0	4,0

A través del convenio con la Universidad de Logroño o la de Soria todos los años nos vienen alumnos a realizar aquí sus prácticas, se recibe a todos, teniendo en cuenta la especialidad se les asigna un tutor para que le haga el seguimiento y sean sus guías en el colegio. Consideramos esta práctica de gran importancia pues a los profesores que les tocan lo valoran positivamente pues "obliga" a una renovación en la práctica metodológica.

8.b-14. VISITAS RECIBIDAS DE OTROS CENTROS				
CURSO	02/03	03/04	04/05	05/06
VALOR	2,0	5,0	5,0	5,0
MEDIA	13,2	5,4	11,2	2,4
MEJOR	80,0	18,0	72,0	

Aunque somos un centro pequeño consideramos de gran importancia que otros nos "visiten" pues en nuestro caso es por que vienen a ver algo que les pueda interesar por su funcionamiento.

8.b-15. CHARLAS IMPARTIDAS A LOS ALUMNOS POR OTRAS INSTITUCIONES				
CURSO	02/03	03/04	04/05	05/06
VALOR	2,0	5,0	5,0	25,0
MEDIA	11,0	5,8	6,7	
MEJOR	88,0	20,0	27,0	

Para nosotros supone una apertura al exterior, por eso el curso 05-06 dimos un salto cualitativo a través de las charlas recibidas con motivo de los programas de prevención, del programa de charlas de las diferentes Consejerías, como el medio ambiente, el reciclaje, la salud, por las colaboraciones con el Ayuntamiento a través del servicio de prevención o servicios sociales, con las colaboraciones con entidades como Alcohólicos Anónimos...todo esto está gestionado a través del proceso de Actividades.

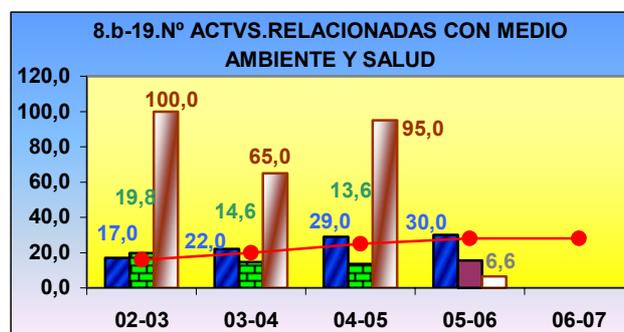
8.b-16. Nº DE APARICIONES EN PRENSA				
CURSO	02/03	03/04	04/05	05/06
VALOR	9,0	13,0	22,0	38,0
MEDIA				25,7
OBJETIVO	8,0	9,0	15,0	30,0

A través del proceso de comunicación se gestionan las apariciones en prensa, que normalmente van en consonancia con premios o actividades relevantes de los alumnos o profesores del centro. Consideramos que para un centro pequeño e inserto en un pueblo la prensa es un vehículo privilegiado.

8.b-17. PARTICIPACIÓN EN CONCURSOS			
CURSO	02/03	03/04	04/05
VALOR	4,0	4,0	7,0
MEDIA			8,0

8.b-18. Nº DE PREMIOS			
CURSO	02/03	03/04	04/05
VALOR	2,0	3,0	11,0
MEDIA			22

Entre los premios conseguidos, resaltamos que en la Olimpiada de Matemáticas de La Rioja, uno de nuestros alumnos de 3º de ESO consiguió el primer premio pasando a ser el representante de la Rioja en la Olimpiada Nacional. De la misma forma este año son 22 premios los que han recaído sobre nuestros alumnos, fruto del esfuerzo conjunto de estos y de sus profesores.



Los indicadores siguientes se miden dentro del ámbito Gestión del Centro en el Plan de Justicia y paz en el área de Implicación en la utilización responsable y solidaria y austera de recursos, ecología.

En las comparaciones que manejábamos hasta este año quedamos muy alejados del mejor, pero en el último curso que nos comparamos con los centros de nuestro entorno pasamos a ser el mejor. Entendemos que esto es fruto de las diferentes tradiciones y que en el ámbito de La Rioja este aspecto está en ciernes.

Nº:4 Subcriterio 8.b . LSEP
Agradecimientos y reconocimientos de otras entidades
Actividades de apoyo a proyectos solidarios
Charlas y conferencias sobre medio ambiente,...
Incidentes relacionados con salud laboral.

Fig.8.b.22. Indicadores donde somos el mejor en La Rioja en el año 2005/06.

# CRITERIO 9

# RESULTADOS CLAVES



## RESULTADOS CLAVE

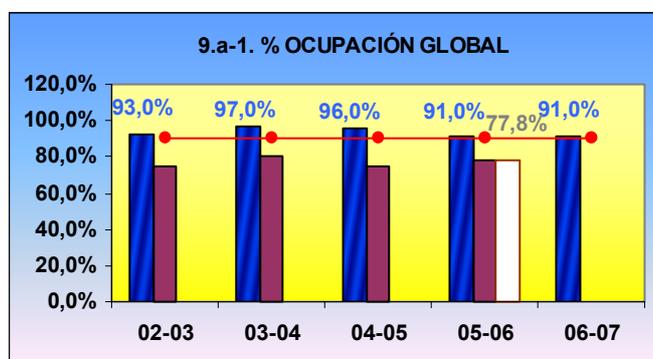
### CRITERIO 9

En el subcriterio 9.a presentamos los resultados clave del Centro, las mediciones de indicadores que apoyan los resultados del 9.a, nos las proporciona el 9.b.

Ámbito	Resultados clave	Indicadores clave
Imagen y prestigio. Ocupación.	% ocupación global y por etapas	% Alumnado inscrito en el centro por referencias.
	% alumnos matriculados respecto a los nacidos.	Nº total de aulas concertadas.
	% global del alumnado que promociona	% del alumnado que promociona con todo aprobado.
	% del alumnado que promociona por etapas.	% promociones con todo aprobado por etapas
Formación y oferta educativa	% del alumnado que finaliza sus estudios en el centro	% promociones en Matemáticas global y por etapas.
	% Graduados en ESO. Seguimiento de los graduados.	% promociones en Lenguaje global y por etapas.
	Medias del expediente académico.	% promociones en Inglés global y por etapas.
		% promociones en CCSS global y por etapas.
Servicios a las familias	Grado de ocupación del comedor.	
	% Desviación sobre el presupuesto.	Inversiones en NTICs
Resultados económicos	% ingresos atípicos	Inversiones en aulas.
	Autonomía financiera	Inversiones en formación
	Endeudamiento a largo plazo.	Inversiones en mantenimiento
	Morosidad sobre facturación.	MB de RAM/ profesor
	Gastos de funcionamiento	Ratio Profesores/PC Ratio alumnos / PC
Gestión	Nº de procesos gestionados	Grado de cumplimiento del plan anual.
		Nº de procesos puestos en marcha.

### 9.a Resultados clave

#### a) Imagen y prestigio. Ocupación



El índice de ocupación en los niveles de E. Infantil y E. Primaria es el que tomamos como referente. El objetivo es acercarse al 100% sin superarlo ya que en caso contrario nos veríamos obligados a baremar a nuestros alumnos, siendo, en estos momentos, el único Centro de la localidad en la que se puede dar esta circunstancia. En el curso actual, los otros dos Centros educativos han podido ofertar hasta 50 plazas cada uno, lo que

hace un total de 125 plazas escolares en Alfaro para 92 niños de la edad.

9.a-2. % OCUPACIÓN EN E.I					
CURSO	02/03	03/04	04/05	05/06	06/07
VALOR	97,0%	97,0%	98,0%	94,0%	94,0%
MEDIA				(RIOJA) 77,3%	
OBJETIVO	97,0%	97,0%	97,0%	97,0%	97,0%

9.a-3. % OCUPACIÓN EN E.P					
CURSO	02/03	03/04	04/05	05/06	06/07
VALOR	94,0%	95,0%	95,0%	96,0%	99,0%
MEDIA				(RIOJA) 84,6%	
OBJETIVO	94,0%	94,0%	94,0%	94,0%	94,0%

9.a-4. % OCUPACIÓN EN ESO					
CURSO	02/03	03/04	04/05	05/06	06/07
VALOR	78,0%	87,0%	83,0%	72,0%	70,0%
MEDIA				(RIOJA) 71,6%	

El proceso de captación de alumnos se convierte en el eje fundamental. Cada curso ha de prever el número de posibles matriculaciones con el fin de asegurarse la ratio para el curso siguiente, si el índice de natalidad es bajo o realizar las gestiones necesarias con la Consejería, como solicitar aumento de ratio, o el concierto para nuevas aulas, en el caso de que haya un repunte de la natalidad.

Es necesario asegurarnos el grado de ocupación en E. Infantil y E. Primaria ya que esos alumnos son los que nos posibilitarán la ratio suficiente para funcionar de manera óptima en la E.S.O.

Como podemos ver, en los niveles de la E.S.O. el grado de ocupación es menor, un 70% en el curso actual. Esta situación no es consecuencia de una disminución del número de alumnos, (ver gráfico 9.a.9) sino que responde a una decisión estratégica del E.D. de LSEP. Manteniendo en cinco el número de aulas concertadas, es decir, el tamaño actual, y no en cuatro como correspondería a un Centro de una sola línea, nos aseguramos la posibilidad de ofertar una optatividad adecuada, de disponer de horas de refuerzo para los alumnos, de desdoblarse el aula en las áreas instrumentales etc. Esto redundaría en un beneficio para nuestros alumnos y profesores y de otra manera no sería posible.

Cada curso se tiene presente en la renovación del Concierto con la Administración especialmente cuando el aula desdoblada termina 4º de la E.S.O.

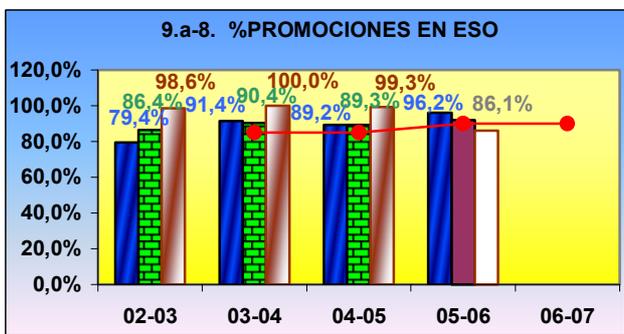
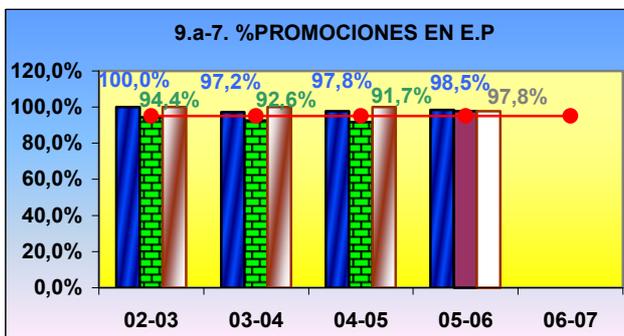
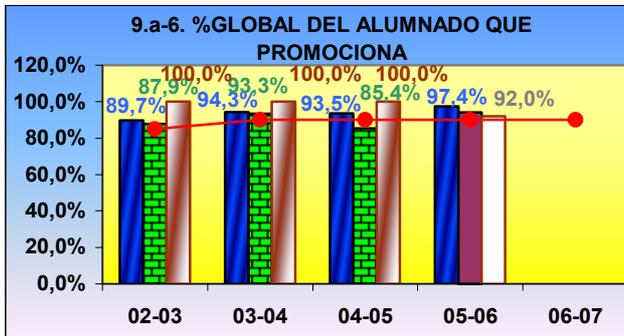


Las diferencias de porcentaje responden a la diferencia de natalidad en los diferentes años, ya que el número de alumnos matriculados se ve limitado por los permisos de la Consejería. En el curso 03/04, la natalidad alcanzó su nivel más bajo. Podemos apreciar que mantuvimos nuestro grado de ocupación matriculando a más de la mitad de los nacidos en la localidad.

**RESULTADOS CLAVE**

**b) Formación y oferta educativa**

Los indicadores que presentamos a continuación evalúan la eficacia de los procesos de Enseñanza – Aprendizaje, Programación - Pedagógica, Evaluación, Orientación y Atención a la diversidad.



**Prueba de competencias básicas del alumnado de 4º de Educación Primaria en el año 2006:**

En Mayo del 2006 la dirección General de Educación de La Rioja, realizó una prueba de competencias básicas a todos los alumnos de 4º curso de Educación Primaria, de la Comunidad, anticipándose a la L.O.E. Trata de ser una prueba de diagnóstico del Sistema educativo y, al efectuarla en este nivel, nos ofrece la posibilidad de establecer las medidas necesarias para paliar las deficiencias antes de terminar la etapa (6º de E. Primaria).

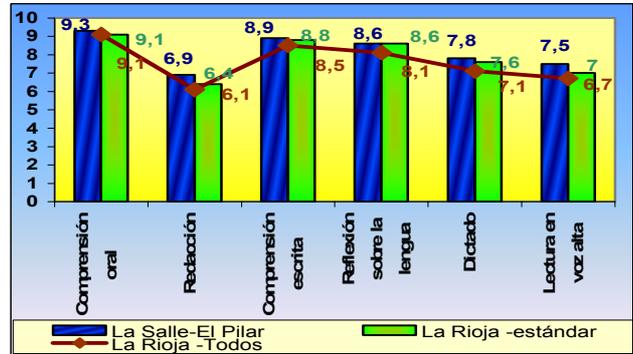
Mide las competencias en seis aspectos del área de Lenguaje y en cinco aspectos del área de Matemáticas.

Los tres gráficos que presentamos a continuación muestran el resultado de dicha prueba, no responden por tanto al formato de los demás gráficos. La comparativa se muestra en la leyenda incluida en ellos.

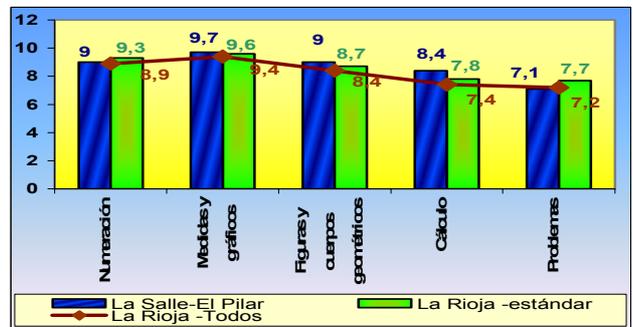
La columna de La Rioja -estándar (color verde) responde a los resultados obtenidos por los alumnos que no presentan necesidades educativas especiales (N.E.Es) mientras que en los resultados de La Rioja – todos (línea de puntos) se incluyen los alumnos de educación especial, compensatoria, etc...

En los resultados de LSEP están todos los alumnos incluidos, aunque no contábamos en ese grupo con ningún alumno diagnosticado como A.C.N.É. sí que se daban casos de alumnos con refuerzo educativo.

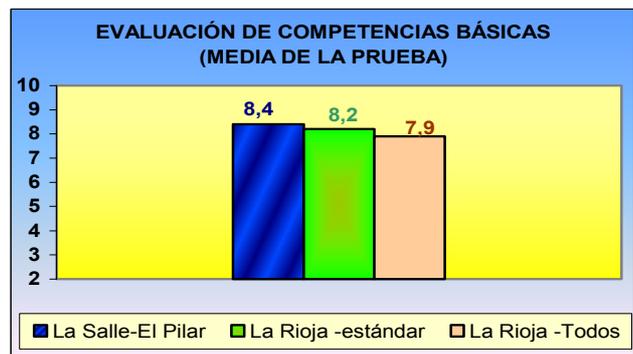
**COMPETENCIAS BÁSICAS EN EL ÁREA DE LENGUAJE**



**COMPETENCIAS BÁSICAS EN EL ÁREA DE MATEMÁTICAS**



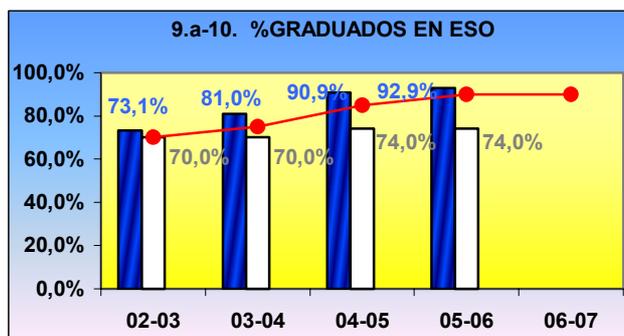
**MEDIA GENERAL DE LA EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS**



Aunque nos sentimos satisfechos con los resultados, ya se han establecido las áreas de mejora necesarias para superar las dos únicas áreas en las que hemos quedado unas décimas por debajo de La Rioja – estándar, y hemos establecido como O.E. en el Plan anual superar la media en todos los ámbitos.

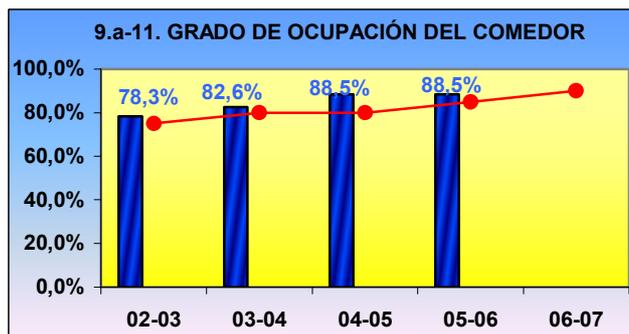
9 a 9 ALUMNADO QUE EMPIEZA Y TERMINA CON NOSOSTROS.			
02-03	03-04	04-05	05-06
99%	99,7%	99,7%	99,3%

## RESULTADOS CLAVE



La actividad académica es la que lleva, evidentemente, la mayor parte del peso de la dinámica del Centro. En sus resultados encontramos los índices adecuados para medir la eficacia del mismo. La fig. 9.a.10 es la que muestra el porcentaje de alumnos que promocionan en 4º de la E.S.O. o lo que es lo mismo que consiguen el Graduado en educación Secundaria Obligatoria, de enorme importancia tanto personal como profesional para nuestros alumnos. Este resultado tiene relación directa con el grado de ocupación en la ESO explicado anteriormente. Sin esta estrategia, no dispondríamos de horas para reforzar al grupo, establecer medidas de apoyo, desdoblar en algunas asignaturas, ofertar las optativas adecuadas etc

### c) Servicios a las familias

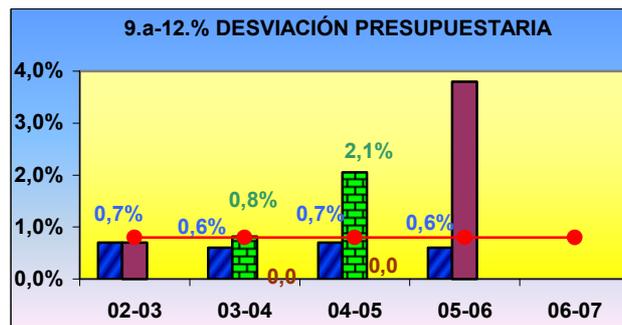


Incluimos este servicio entre los resultados claves de la organización porque surge como respuesta a la gestión de las necesidades y expectativas de los padres del Centro. Prácticamente sólo es utilizado por los alumnos más pequeños del Colegio.(E. Infantil y Primer Ciclo de E. Primaria) aunque está abierto a todos. El Centro es consciente que por sus instalaciones y su estructura no puede satisfacer plenamente las necesidades de los clientes. Los alumnos de E.Primaria están ubicados en otro edificio y han de desplazarse al edificio de E. Infantil lo que ofrece ciertas dificultades.

Cuando los usuarios llegan a una edad con suficiente autonomía para acudir solos a su casa o a la de algún familiar dejan de utilizarlo. No hay que olvidar que nuestro Centro está ubicado en una localidad pequeña con las ventajas que ello conlleva.

El servicio de Catering que atiende el comedor diseña un menú mensual que es entregado a los padres para colaborar en el equilibrio nutricional del alumno con el resto de las comidas diarias.

### d) Resultados económicos



### 9.a -13. Ingresos Atípicos

La desviación está por debajo de la tolerancia del objetivo. Esta desviación es analizada anualmente por la administradora del Centro el Ecónomo General de la RED LS. En un Centro Concertado, donde el Concierto con la Administración no cubre los gastos de funcionamiento es de vital importancia la generación de fondos propios. A lo largo de estos años esto se ha realizado por medio de la planificación económica a través de la generación de fondos en las actividades extraescolares, búsqueda de subvenciones, aportaciones del AMPA., explotaciones de locales

### 9.a-14 Gastos de Funcionamiento

Los tres primeros años el gasto ha sido menor que el obj. En el último se ha superado porque se han incorporado nuevos contratos para servicios del centro.

LSEP es una Organización sin ánimo de lucro. Sin embargo debe garantizar su continuidad sobre la base de una economía equilibrada que le permita mantener las estructuras que hacen posible la realización de su Misión de cara a sus alumnos y familias por una parte y atender su responsabilidad social en el mantenimiento de los puestos de trabajo de todo su personal por otra.

El ejercicio contable se realiza por año natural superándose sin mayor dificultad la diferencia existente respecto al calendario del curso escolar. Los procesos económicos (Administradora y Director) son los responsables de la elaboración y aprobación del presupuesto.

**RESULTADOS CLAVE**

**d). Indicadores de La Rioja**

A continuación detallamos los indicadores del criterio 9. en los que hemos obtenido el mejor resultado de La Rioja.

Nº:9 Subcriterio 9.a . LSEP	
Alumnos que promocionan en primer ciclo de E.P	
Alumnos que promocionan en primer ciclo De 1º ESO	
% Ejecución de presupuesto	
Alumnos que promocionan en 2º ciclo de E.P	
Alumnos que promocionan en 2º ciclo de ESO	
Alumnos que promocionan en 3º de ESO	
Alumnos que promocionan con todo aprobado en 1º de ESO	
Alumnos que promocionan con todo aprobado en 2º de ESO	
Alumnos que promocionan con todo aprobado en 3º de ESO	

Fig.9.a.15.Indicadores donde somos el mejor en la rioja en el año 2005/06.

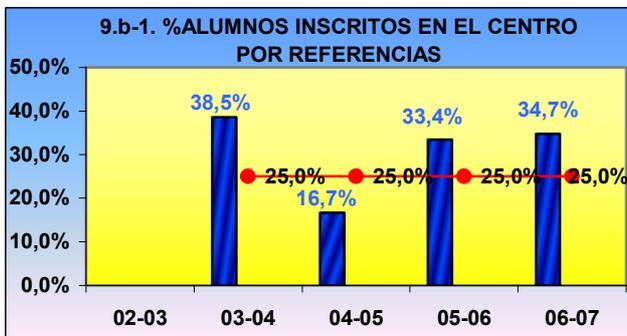
**9.b Indicadores clave**

En la base de los resultados clave presentados en el 9.a hay, en muchos casos, una serie de indicadores que les sirven de soporte, sin ser cada uno de ellos decisivo para el mantenimiento y la Misión del centro.

Presentamos algunos de ellos:

**a) Imagen y prestigio. Ocupación**

Además de los alumnos matriculados en el Centro por fidelización, especialmente hijos de exalumnos, contamos también con un porcentaje de alumnos que se inscriben por referencias de éstos o de las familias que actualmente reciben nuestro servicio.



9.b-2.Nº TOTAL DE AULAS CONCERTADAS					
	02/03	03/04	04/05	05/06	06/07
	14,0	14,0	14,0	14,0	14,0

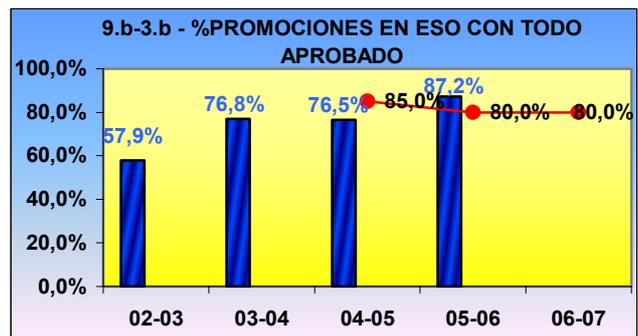
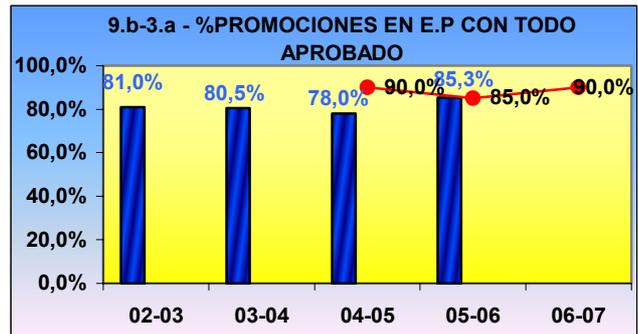
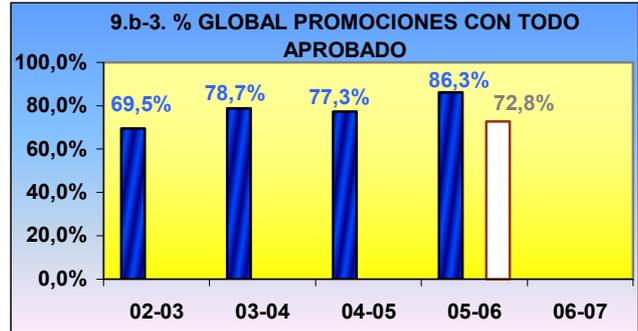
Nuestro objetivo es mantener el número de grupos, con el que contamos en la actualidad, en el Centro.

La dinámica de la fusión de los dos Colegios en uno, ha ido haciendo desaparecer paulatinamente las dos líneas hasta transformarlas en una. Nuestra estrategia, en la actualidad, se basa en ir buscando la aparición de nuevos grupos a medida que otros desaparecen, así para el curso 2006/07, se solicitó y fue concedido el desdoble del aula de 2º de E.S.O. debido al alto número de alumnos con n.e.e. y siguiendo con nuestra estrategia de mantener el número de grupos en esta etapa educativa dado que desaparecía el grupo doble con 4º de ESO.

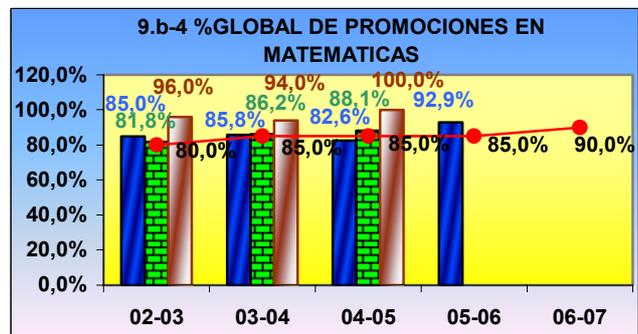
**b) Formación y oferta educativa**

En los gráficos 9.a.6.7 y 8, mostrábamos el total de promociones, a continuación indicamos el total de promociones

con todo aprobado ya que es posible promocionar con una o dos áreas no superadas.

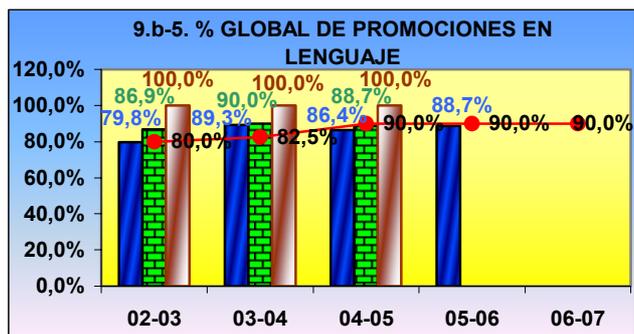


En las siguientes gráficas analizamos los resultados de las áreas más significativas. En las tablas se detallan los resultados por etapas.



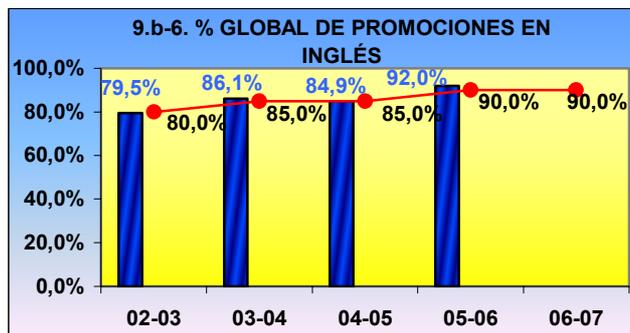
		02/03	03/04	04/05	05/06	06/07
E.P	Resultado	89,6 %	86,5 %	82,0 %	91,3 %	
	Objetivo	80,0 %	85,0 %	85,0 %	85,0 %	90,0%
ESO	Resultado	80,3 %	85,0 %	83,2 %	93,6 %	
	Objetivo	80,0 %	85,0 %	85,0 %	85,0 %	90,0%

## RESULTADOS CLAVE



		02/03	03/04	04/05	05/06	06/07
E.P.	Resultado	84,2 %	90,1 %	85,8 %	85,4 %	
	Objetivo	80,0 %	85,0 %	90,0 %	90,0 %	90,0 %
ESO	Resultado	75,4 %	88,5 %	86,9 %	91,9 %	
	Objetivo	80,0 %	80,0 %	90,0 %	90,0 %	90,0 %

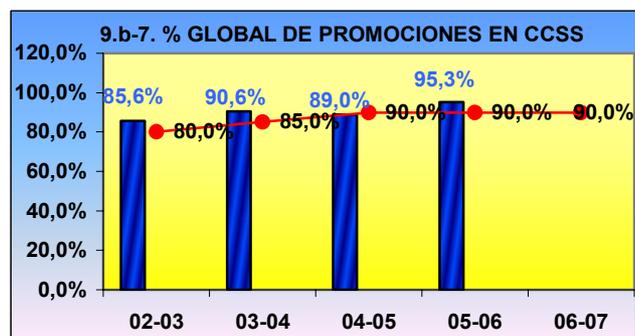
El objetivo no ha alcanzado a cumplirse en los dos últimos cursos en E. Primaria, los valores alcanzados dependen fundamentalmente de 6º curso, al que se le da mayor importancia porque supone el final de una etapa. Están incluidos en los resultados los alumnos con n.e.e. que aunque progresen en su adaptación curricular, a veces no consiguen los objetivos de etapa.



**9.b-6. % DE PROMOCIONES EN INGLÉS**

		02/03	03/04	04/05	05/06	06/07
E.P.	Resultado	93,3 %	91,2 %	90,4 %	93,4 %	
	Objetivo	80,0 %	90,0 %	90,0 %	90,0 %	90,0 %
ESO	Resultado	65,7 %	81,0 %	79,4 %	90,5 %	
	Objetivo	80,0 %	80,0 %	80,0 %	90,0 %	90,0 %

(CCSS. Corresponde a las asignaturas de Geografía e Historia en la E.S.O. y Conocimiento del Medio Natural y Social en E. Primaria)



**9.b-7. % DE PROMOCIONES EN CC.SS**

		02/03	03/04	04/05	05/06	06/07
E.P.	Resultado	95,8 %	92,7 %	91,1 %	98,7 %	
	Objetivo	80,0 %	90,0 %	90,0 %	90,0 %	90,0 %
ESO	Resultado	75,4 %	88,5 %	86,9 %	91,9 %	
	Objetivo	80,0 %	80,0 %	90,0 %	90,0 %	90,0 %

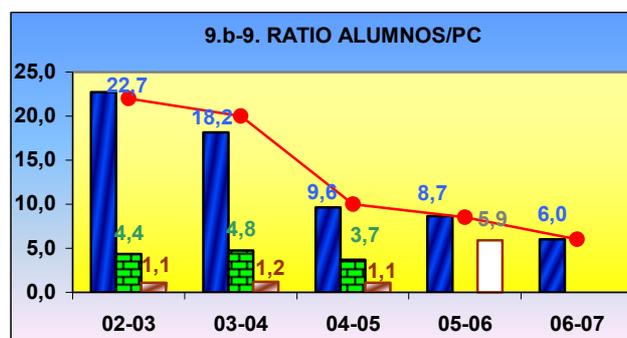
El seguimiento de las asignaturas nos permite conocer en qué aspectos concretos se puede estar dando alguna disfunción para poder intervenir sobre ella.

En todos ellos las tendencias son ascendentes fruto de la implantación de los procesos de PP/EA/EV/TUT/ORIENTACIÓN y fundamentalmente por el ambiente de convivencia y trabajo que hay en el Centro. Estos resultados reflejan la propia esencia de nuestra organización que es la Educación.

### c) Resultados económicos

**9.b-8. % INVERSIÓN EN AULA/PRESUPUESTO**

Año	02/03	03/04	04/05	05/06	06/07
Resultado (%)	4,8%	2,5%	4,8%	20,2%	



Esta tasa se interpreta por defecto.

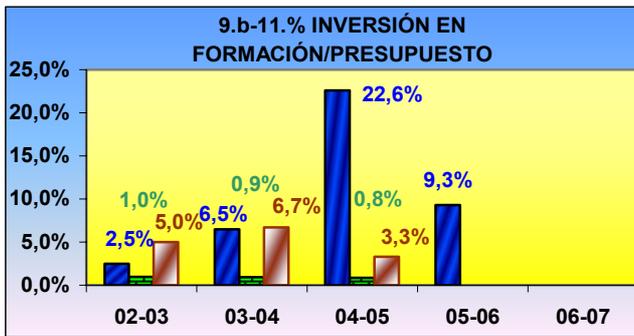
A lo largo de estos años se ha hecho un gran esfuerzo para dotar de equipamiento informático tanto a los alumnos como a los profesores. Tal y como se explicaba en el c.4d. en la tabla 9 b 10 vemos la dotación presupuestaria que se ha dedicado a este aspecto.

En este campo tenemos que seguir invirtiendo y aumentando la dotación pues seguimos con valores en la relación con media más altos tanto con Euskalit como con La Rioja.

**9.b-10. % INVERSIÓN EN TIC,S/PRESUPUESTO**

Año	02/03	03/04	04/05	05/06	06/07
Resultado (%)	5,5%	5,1%	3,5%	3,2%	

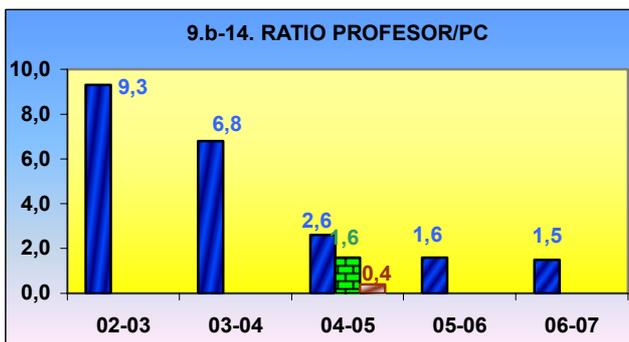
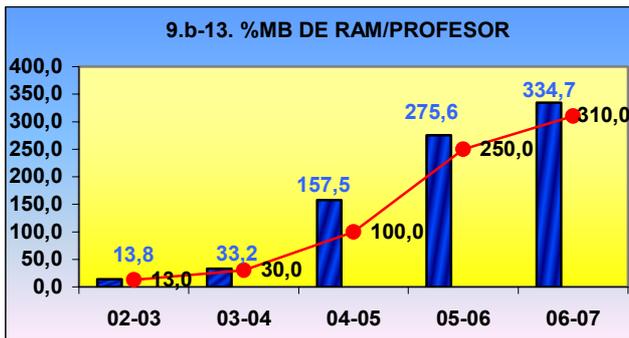
**RESULTADOS CLAVE**



Buena parte de estas inversiones no pueden llevarse a cabo con los recursos ofrecidos desde la Administración. En los Planes Estratégicos siempre se contempla el establecer las alianzas necesarias para conseguir las subvenciones necesarias para la formación, Consejería, C.P.R. participación en Proyectos o financiación por parte de la propia Institución La Salle, así como incrementar el volumen de ingresos atípicos (fig. 9.a.13)

9.b-12.% INVERSIÓN EN MANTENIMIENTO/PRESUPUESTO				
02/03	03/04	04/05	05/06	06/07
25,5%	40,7%	66,6%	16,8%	

En esta partida contemplamos todas las obras que se realizan en el Centro. Si tenemos en cuenta que el edificio es viejo, cualquiera de las adaptaciones o reparaciones es costosa



**d) Gestión**

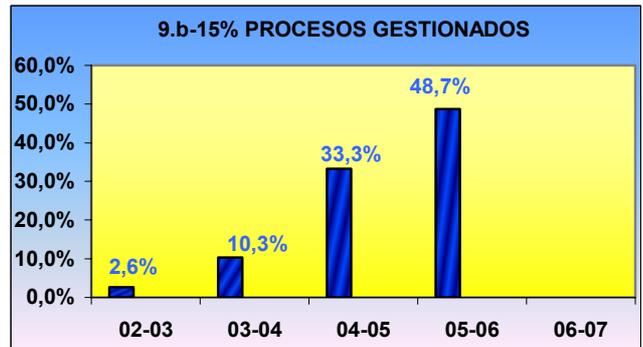
El anterior E.D. inició el compromiso con el modelo E.F.Q.M. para la Gestión del Centro dando los pasos que han resultado decisivos para su implantación, abarcando todas las actividades del Centro. La modificación básica fue la introducción de la Gestión por Procesos implicando a todo el personal en la misma.

El control interno de la Gestión se ha realizado a través de la Autoevaluación, de la medición de los indicadores tanto del Proceso de gestión de Procesos como los del resto de los

Procesos gestionados así como el grado de cumplimiento de los Planes anuales por parte del E.D.

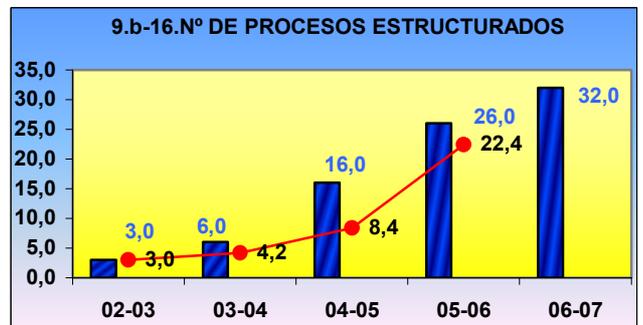
La evolución de sus resultados nos proporciona una medida de la mejora de la Gestión realizada, quedando marcado el curso 2005 / 06 como un año especialmente importante en el despliegue, fruto de la autoevaluación que el E.D. realizó en el curso 2004 / 05.

Además de los Procesos se gestionan también dos subprocesos en el ámbito de la Pastoral del Centro: "Reflexión de la mañana" y "Adviento Navidad".

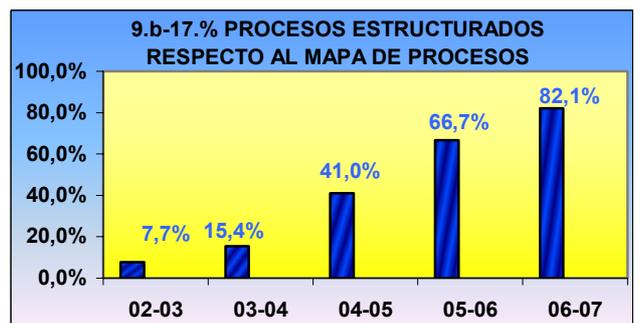


Denominamos procesos gestionados a los que han sido evaluados anualmente, controladas sus actividades e indicadores y ajustados con las áreas de mejora correspondientes.

No reflejamos los datos del curso 2006/07 ya que el control y ajuste de los nuevos procesos que se están gestionando se realiza con posterioridad (Marzo o Junio).



El índice de crecimiento de procesos establecido en el P.G.P y desplegado a través del Plan Cuatrienal, contempla un aumento del 40% sobre los procesos ya implantados en el Centro. Una vez conseguida la documentación del 80% de los procesos del mapa, corresponde al propietario del P.G.P y al E.D priorizar la documentación de los procesos restantes a través del plan anual.



## GLOSARIO DE TÉRMINOS

<b>A</b>	ACNEEs: Alumnos con necesidades educativas especiales.
	A.C: Adaptación curricular.
	A.D.I.S.F.A: Asociación de Disminuidos físicos de Alfaro.
	A.J.A.S.A.L.P.I: asociación juvenil de Alfaro La Salle el Pilar.
	A.M.P.A: Asociación de Madres y Padres de Alumnos.
<b>B</b>	A.Ms: Aprendizajes y Mejoras.
	A.R.L.E.P: Agrupación Lasaliana de España y Portugal.
<b>C</b>	B.O.R: Boletín oficial de La Rioja
	C.A.R: Comunidad Autónoma de La Rioja.
	C.C.P: Comisión de Coordinación Pedagógica.
	C.P.R.: Centro de Profesores y Recursos.
<b>D</b>	C.M.E.L.: Consejo para la Misión Educativa La Salle.
	DISTRITO DE BILBAO: Unidad de ámbito eclesialístico concerniente a los Hermanos de las Escuelas Cristianas integrado por El País Vasco, Navarra, La Rioja, Huesca y Zaragoza.
<b>E</b>	D.A.F.O: Debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.
	E.A: Enseñanza Aprendizaje.
	E.D: Equipo Directivo.
	E.C. Equipo de Calidad.
	E.I: Educación Infantil.
<b>F</b>	E.O.E.P: Equipo de Orientación Educativa y Pedagógica.
	E.P: Educación Primaria.
	E.S.O. Enseñanza Secundaria Obligatoria.
	F.E.R.E. Federación de Religiosos de la Enseñanza. Entidad Patronal de los Centros Concertados.
<b>G</b>	F.C.E. Factor Clave de Éxito.
	F.O.D.A: Matriz Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.
	G.M: Grupo de mejora.
<b>I</b>	I.C.E.: Indicador Clave de Éxito.
	I.R: Indicador de resultados.
<b>J</b>	J.&.P: Justicia y Paz.
	LE.: Línea Estratégica.
	LE: Lectura eficaz.
<b>L</b>	L.O.E: Ley orgánica de educación.
	L.O.P.D: Ley orgánica de protección de datos.
	L.S: La Salle.
	LSEP: La Salle-El Pilar.
	L.V.C: la Voz del Cliente.
<b>M</b>	MVV: Misión Visión y Valores.
	N.E.Es: Necesidades educativas especiales.
<b>N</b>	NTICs: Nuevas tecnologías de información y conocimiento
	O.D: Objetivo didáctico.
<b>O</b>	O.E.: Objetivos Estratégicos.
	P.A: Plan anual.
	P.A.S: Personal de Administración y Servicios.
	P.A.T: Plan Acción Tutorial.
	P.C.C: Proyecto Curricular del Centro.
	P.D.C.A: Planificar- Desplegar- Controlar- Ajustar.
	P.E.: Proyecto Educativo.
	P.E: Plan Estratégico.
	P&E. Política y Estrategia.
	P.G.P: Proceso Gestión de Procesos.
	P.I: Programas de innovación.
	P.I.L.C: Programa De innovación lingüística en centros.
	P.L: Programas La Salle.
	P.P: Programación Pedagógica.
P.PR. Propietario de Proceso.	
<b>Q</b>	Q.D.F: Despliegue de la Función de Calidad.
	R.C: Responsable de calidad.
	R.E: Refuerzo educativo.
<b>R</b>	R.E.D.E.R: Resultados, Enfoque, despliegue, Evaluación y revisión.
	R.P: Responsable de Pastoral.
	R.PR: Responsable de proceso.
	R.R.I: Reglamento de Régimen Interior.
<b>S</b>	S.Q.R: Sugerencias, quejas y reclamaciones.
	T.I.Cs: Tecnologías de información y conocimiento del centro.
<b>T</b>	T.Q.M: Gestión de Calidad Total.
	U.Ds: Unidades didácticas.