Colegio Salliver
1971

# Modelo Educativo Colegio Privado
# MEMORIA EFQM
# Octubre 2017

www.colegiosalliver.com

Centro de Educación Infantil Salliver I Avenida de los Pacos, 1 – 29640 – Fuengirola – Málaga I 952 662 354 I info@colegiosalliver.com
Colegio Salliver I Avenida de Finlandia, 4 – 29640 – Fuengirola – Málaga I 952 474 194 I info@colegiosalliver.com

*Este documento ha sido descargado de la web del Club Excelencia en Gestión: www.clubexcelencia.org*

1. Información Clave ..... 3

1.1. HECHOS Y DATOS ..... 3

1.2. HITOS CLAVE HISTÓRICOS Y LOGROS ALCANZADOS ..... 4

1.3. RETOS Y ESTRATEGIA ..... 4

1.4. MERCADOS, SERVICIOS OFRECIDOS Y CLIENTES ..... 5

1.5. CADENA DE VALOR (PROCESOS, PARNERS Y PROVEEDORES) ..... 6

1.6. ESTRUCTURA DE GESTIÓN Y ACTIVIDADES DIRECTIVAS ..... 8

2. Agentes Facilitadores ..... 9

CRITERIO 1: LIDERAZGO ..... 10

CRITERIO 2: ESTRÉGIA ..... 13

CRITERIO 3: PERSONAS ..... 16

CRITERIO 4: ALIANZAS Y RECURSOS ..... 19

CRITERIO 5: PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS ..... 22

3. Resultados ..... 25

CRITERIO 6: RESULTADOS EN LOS CLIENTES ..... 26

CRITERIO 7: RESULTADOS EN LAS PERSONAS ..... 30

CRITERIO 8: RESULTADOS EN LA SOCIEDAD ..... 33

CRITERIO 9: RESULTADOS CLAVE ..... 36

4. Abreviaturas y Anexos ..... 40


Este documento ha sido descargado de la web del Club Excelencia en Gestión: www.clubexcelencia.org

# 1. Información Clave

## 1.1. HECHOS Y DATOS

SALLIVER, fundado en 1971 y ubicado en la localidad de Fuengirola, provincia de Málaga, cuenta con dos sedes: COLEGIO SALLIVER (CS), situado en Avda. Finlandia 4, que cuenta con las etapas de Primaria, Secundaria y Bachillerato; y COLEGIO SALLIVER INFANTIL de cero a seis años (situado en Avda. Los Pacos, 1), con un edificio moderno construido en el año 2009 como fruto de la ampliación de los alumnos del Centro y la necesidad de modernización de las instalaciones.

Salliver es una institución educativa de carácter privado, plurilingüe, mixto, sin ideología política y cuya titularidad corresponde a dos S.L., cuyas acciones están distribuidas equitativamente entre tres hermanos (José Julio Revillas Guillén, Fernando Revillas Guillén y María del Mar Revillas Guillén).

Al ser un Centro privado y no recibir ninguna subvención por administraciones, se proyectan estrategias para generar recursos a través de las cuotas de las familias, ingresos atípicos, servicios complementarios, Actividades Extraescolares, etc.

Dentro de su condición de interés público adoptan una actitud de acogida y respeto entre los diversos estamentos, estando abiertos a cuantos deseen la Educación en ellos impartidas, sin discriminación alguna.

Nuestro Claim Corporativo es "CRECER EN CONFIANZA", y nuestra razón de ser queda definida en la **Misión:**

- Contribuimos a la EDUCACIÓN INTEGRAL de nuestros alumnos en su dimensión humana y académica. (Desarrollar la capacidad para percibir, comprender y controlar los sentimientos de manera que favorezca la maduración personal; Fomentar el aprendizaje de otros idiomas y culturas para crear una conciencia internacional; Alcanzar un alto nivel académico).
- Acogemos y valoramos los demás credos y culturas. Desde el IDEARIO CATÓLICO, siguiendo un modelo educativo cristiano que impregna la vida del Centro y transmite una visión cristiana de la persona, de la vida y del mundo.
- Creamos un ambiente emocionalmente SEGURO Y ESTIMULANTE donde la satisfacción de los miembros de la Comunidad Educativa contribuye a generar un lugar de trabajo y convivencia agradable y gratificante.
- Ofrecemos una EDUCACIÓN PERSONALIZADA, donde conocemos a cada alumno, para partir de una realidad individual y conseguir su máximo desarrollo.
- Somos un Equipo de Profesionales con una gran VOCACIÓN, que genera un sentimiento de pertenencia a la Institución por el cual todos nos sentimos responsables e implicados en un proyecto común: NUESTROS ALUMNOS.
- Estamos comprometidos en un proceso de mejora continua como camino a la EXCELENCIA EDUCATIVA. Contamos con una comunidad de aprendizaje que estudia, implanta y perfecciona las mejores practicas docentes, para optimizar los procesos, los resultados y la satisfacción de todos los implicados. Por ello, la opinión de las familias, alumnos, personal docente y no docente resulta imprescindible como instrumento de evaluación.
- Fomentamos el TRABAJO EN EQUIPO y la COMUNICACIÓN eficaz en todos los niveles de la Comunidad Educativa. Esto nos convierte en una organización flexible, que cuenta con una estructura ágil y dinámica capaz de afrontar los continuos cambios sociales.

Ha sido reconocido como uno de los 100 mejores colegios privados de España por el ranking que hace el diario "El Mundo" en los últimos años, lo que confirma que lo que hacemos se refleja más allá de nuestras puertas y de nuestra comunidad.

En los últimos siete años ha nacido Club Baloncesto Salliver, lo que ha hecho que el Centro se abra a la comunidad ya que está formado por jugadores del Centro y de fuera de él. Durante estos años se han alcanzado grandes logros a nivel provincial, autonómico y nacional, lo que supone un valor añadido para nuestra Institución. Club Baloncesto Salliver se ha convertido en una de las entidades de referencia a nivel deportivo local, llegando a convertirse en el Club de Baloncesto que representa a nuestra Fuengirola.

Para el desarrollo de la Misión y la consecución de la Visión, CS está integrado por una gran familia de profesionales con gran vocación, que actualmente alcanza las 79 personas. Su perfil se presenta a continuación:

| SEXO | PERSONAS |
|---|---|
| Hombres | 31 (39,2 %) |
| Mujeres | 48 (60,8 %) |

| EDAD | PERSONAS |
|---|---|
| Más de 60 años | 9 (11,4 %) |
| Entre 50 y 60 años | 26 (32,9 %) |
| Entre 40 y 50 años | 27 (34,2 %) |
| Entre 30 y 40 años | 11 (13,9 %) |
| Menos de 30 años | 6 (7,6 %) |

| ANTIGÜEDAD | PERSONAS |
|---|---|
| Más de 25 años | 8 (10,1 %) |
| Entre 15 y 25 años | 9 (11,4 %) |
| Entre 10 y 15 años | 19 (24,1 %) |
| Menos de 10 años | 43 (54,4 %) |

| ACTIVIDAD | PERSONAS |
|---|---|
| Infantil | 10 (12,7 %) |
| Primaria | 19 (24,1 %) |
| Sec-Bac. | 23 (29,1 %) |
| Adm. Y Serv. | 27 (34,2 %) |

| CONTRATACIÓN | PERSONAS |
|---|---|
| Indefinidos | 30 (38 %) |
| Fijos discontinuos | 23 (29,2 %) |
| Contratos temporales | 20 (25,3 %) |
| Prejubilaciones parciales | 2 (2,5 %) |
| Contrato de relevo | 2 (2,5 %) |
| Interinidad | 2 (2,5 %) |

| DEDICACIÓN | PERSONAS |
|---|---|
| Jornada completa | 63 (79,7 %) |
| Jornada parcial | 16 (20,3 %) |

| TITULACIONES | PERSONAS |
|---|---|
| Universitarias | 58 (73,4 %) |
| Pre-Universitarias | 6 (7,6 %) |
| Ed. Obligatoria | 15 (19 %) |

| FUNCIONES | PERSONAS |
|---|---|
| Equipo Directivo | 6 (7,3 %) |
| Mandos intermedios | 6 (7,3 %) |
| Tutores | 29 (34,9 %) |
| Profesores | 52 (62,7 %) |
| Personal operativo | 27 (34,2 %) |


Este documento ha sido descargado de la web del Club Excelencia en Gestión: www.clubexcelencia.org

## 1.2. HITOS CLAVES HISTÓRICOS Y LOGROS ALCANZADOS

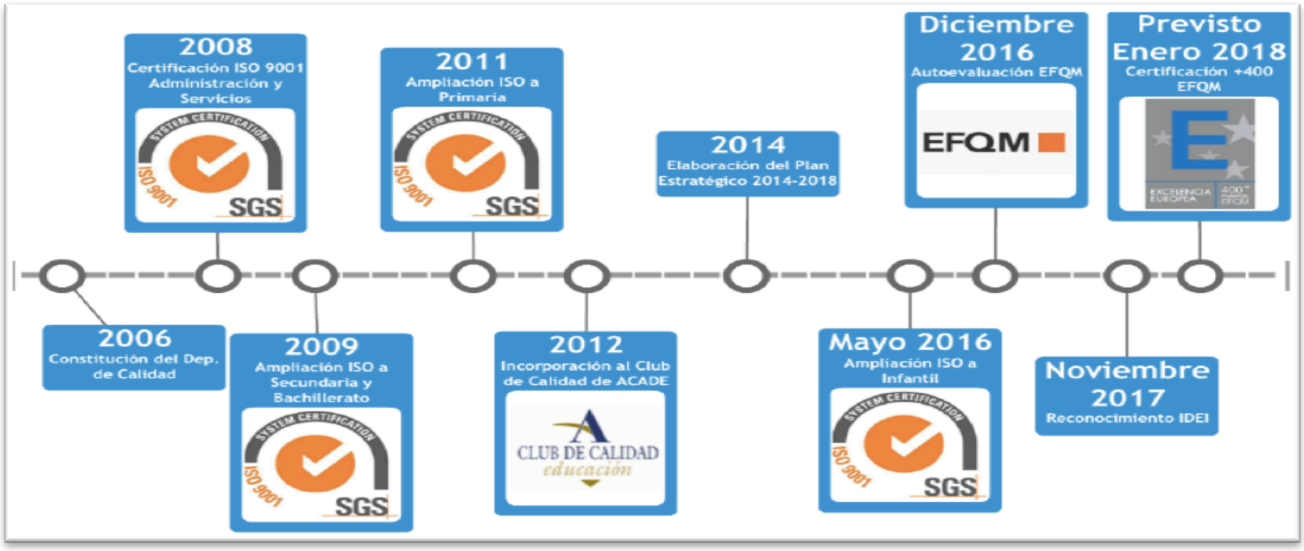
En el año 1971 el maestro José Simón Revillas Ruiz se traslada desde Sevilla, su ciudad natal, a Fuengirola, localidad malagueña que le vio crecer y a la que se sentía fuertemente vinculado. Durante ese primer curso escolar imparte humildemente clases unitarias de Primaria a un reducido grupo de alumnos. En 1972, tras contraer matrimonio, se incorpora al proyecto su esposa Mª Fernanda Guillén Amorós. Unos años después construyen, no sin pocos esfuerzos, un primer Centro de Preescolar y E.G.B.

En el curso 1988/89 se pone en marcha un ambicioso proyecto, demandado años atrás por los propios padres, que consistió en crear una línea educativa desde Infantil a C.O.U., de manera que los alumnos pudieran finalizar sus estudios preuniversitarios en un mismo Centro. En apenas tres años CS experimentó una profunda transformación, duplicando el número de alumnos, profesores y personal no docente, ampliando sus instalaciones y servicios y creando una segunda línea desde Infantil a Bachillerato, convirtiéndose, así, en el primer Centro de Fuengirola que integraba todas las etapas educativas. Finalmente, en 2007 abre sus puertas Colegio Salliver Infantil como edificio independiente, para alumnos de 0 a 6 años.

Hoy día, transcurridos más de 45 años, nos sentimos muy orgullosos de haber construido este Centro Educativo, seguimos creciendo y mejorando, con la ayuda de todos, para hacer de la Excelencia nuestro compromiso y seña de identidad.

Actualmente nos encontramos en nuestro primer ciclo estratégico formalizado en el periodo 2014-2018.

Los hitos relacionados en nuestro viaje desde la calidad a la excelencia se resumen en lo siguiente:




## 1.3. RETOS Y ESTRATÉGIA

La propuesta de valor del CS se materializa en una pedagogía específica que apuesta por la formación integral de los alumnos. Para ello basamos nuestra metodología en cuatro pilares fundamentales: Plurilingüismo, Inteligencias Múltiples, Aprendizaje Cooperativo y uso de las TICs.

**Visión:**

En CS centraremos toda nuestra atención para conseguir:

- Fomentar en el alumno su CRECIMIENTO PERSONAL, de manera que se conozca a sí mismo y a partir de sus potencialidades, tenga la libertad de mejorar o cambiar a través de su propia conciencia.
- Propiciar que el alumno APRENDA A SER PERSONA, aprenda a pensar y aprenda a hacer, desarrollando su capacidad afectiva, su capacidad creadora, y su capacidad de superación, apoyado en un espíritu crítico constructivo.
- Ofrecer una ENSEÑANZA DE CALIDAD que prepare a hombres y mujeres a evolucionar con la sociedad, mediante un ambiente efectivo idóneo, una educación sólida en valores, el trabajo en equipo responsable y las estrategias pedagógicas oportunas.
- Educar CIUDADANOS ABIERTOS AL MUNDO que manifiesten un sentimiento de conciencia internacional, espíritu democrático y respeto hacía los Derechos Humanos.
- Impulsar el uso de las TECNOLOGÍAS de la información y la comunicación.
- Fomentar una mentalidad basada en el ESFUERZO y la MOTIVACIÓN hacia la investigación, el arte, la cultura y el deporte.
- Ser un Centro educativo con RECONOCIMIENTO PÚBLICO por su calidad humana y excelencia académica.

**Estrategia:**

Para la realización del Plan Estratégico (PE) 2014-2018 (Anexo 1) se realizó un DAFO (Anexo 2) muy detallado con la participación de 13 personas pertenecientes a todas las áreas de actividad del Centro y con toda la información disponible de los Grupos de Interés (GI) externos, a partir del cual se detectaron necesidades y expectativas por parte de dichos grupos. Dicho DAFO se realizó utilizando como referencia el modelo EFQM y siguiendo el procedimiento (PG) descrito en el PG-E1 Planificación Estratégica.


Este documento ha sido descargado de la web del Club Excelencia en Gestión: www.clubexcelencia.org

Éste análisis exhaustivo dio lugar a la identificación de los Factores Críticos de Éxito:

Comunicación interna y externa.
Alto nivel de compromiso de todos los Grupo de Interés.
Perfil del personal alineado con su puesto.
Dotación / Gestión de recursos.
Fidelización y captación.
Generación de valor social.
Adaptación a una enseñanza por competencias.

La alineación de los Factores Críticos de Éxito con la Misión - Visión del Centro (Anexo 3) permitió establecer una serie de ideas estratégicas, que una vez priorizadas dieron lugar a los Objetivos Estratégicos (OE), que se dividen en Proyectos Estratégicos (PrE) y que finalmente estarán formados por una serie de Iniciativas Estratégicas (IE) que se temporalizan y revisan anualmente:

- Obj. 1.- Garantizar una formación integral.
- Obj. 2.- Aumentar los niveles de matriculación.
- Obj. 3.- Mejorar el desempeño profesional.
- Obj. 4.- Impulsar un Modelo de Excelencia de Gestión.

| | OBJETIVOS ESTRATÉGICOS | INDICADORES ASOCIADOS |
|---|---|---|
| OBJ. 1 | PROYECTO 1.1.- Internacionalizar el Centro. | 6a1; 6a2; 6a5; 7b6; 9a11 |
| | PROYECTO 1.2.- Reforzar la educación en valores. | 6a2; 6a3; 6a7; 6a9; 7a4; 8b2; 8b7; 9b10 |
| | PROYECTO 1.3.- Potenciar la labor tutorial. | 6a1; 6a2; 6a7; 6a8; 6a9; 6a11; 6b2; 6b3; 6b4; 9a4; 9a5; 9a6; 9a7; 9a8; 9a9; 9a10; 9a12; 9b9 |
| | PROYECTO 1.4.- Fomentar una cultura de innovación pedagógica y tecnológica. | 6a1; 6a2; 6a4; 6a6; 6a12; 7b2; 7b5; 7b7; 9b6 |
| OBJ. 2 | PROYECTO 2.1.- Potenciar la imagen del Colegio. | 6b8; 8a1; 8a2; 8a3; 8a4; 8a5; 8a6; 8b1; 8b3; 8b4; 8b5; 9b11; 9b12 |
| | PROYECTO 2.2.- Promover la captación de alumnado de localidades próximas. | 8a1; 8a2; 8a3; 8a5; 8b1; 8b5; 9a1; 9a2; 9a3; 9a4; 9b4; 9b5; 9b12 |
| | PROYECTO 2.3.- Mejorar la percepción del entorno con nuestra propuesta de valor. | 6b8; 8a1; 8a2; 8a3; 8a4; 8a5; 8a6; 8a7; 8a8; 8b1; 8b2; 8b4; 8b5; 9b11; 9b12 |
| OBJ. 3 | PROYECTO 3.1.- Revisión de la estructura organizativa. | 6a8; 6a9; 7a1; 7a3; 7a5; 7b3 |
| | PROYECTO 3.2.- Garantizar la correcta adecuación de las personas a los puestos. | 6a9; 6a10; 6a11; 6a12; 7a1; 7a3; 7a6; 7b3; 7b5; 7b6 |
| | PROYECTO 3.3.- Generar sentido de pertenencia y unidad. | 6b8; 7a1; 7a2; 7a4; 7a5; 7a8; 7b1; 7b3; 7b7; 7b8; 8a3; 8b3; 9a4 |
| OBJ. 4 | PROYECTO 4.1.- Obtener reconocimiento +400 EFQM. | 6a1; 7a1; 7a4 |
| | PROYECTO 4.2.- Cambiar la Plataforma de Gestión. | 6a1; 7a1; 7a7 |
| | PROYECTO 4.3.- Garantizar el mantenimiento y buena administración de los sistemas informáticos. | 7a7; 9b1; 9b6; 9b12 |

## 1.4. MERCADOS, SERVICIOS OFRECIDOS Y CLIENTES

En la actualidad el Centro cuenta con 31 unidades y aproximadamente 708 alumnos que se distribuyen en:

Alumnos 0-2 años: 20
Alumnos Infantil: 89
Alumnos Primaria: 305
Alumnos Secundaria: 216
Alumnos Bachillerato: 78

**Las familias que nos eligen:**

El estudio realizado por la empresa *"Narita Estudio"* (Anexo 4) en julio de 2015 afirma que el perfil de familias de nuestro Centro responde a las siguientes características:

- Familias con nivel de ingresos medio-alto.
- Titulados de grado medio y superior.
- Profesiones muy variadas. Un porcentaje muy elevado de amas de casa.
- Edad entre 32 y 55 años, el 55 % entre 41 y 50.
- Familias con 1 ó 2 hijos.
- Domicilio en la Costa del Sol a una distancia no superior de 30 min. en coche. Principalmente en los municipios de Fuengirola, Mijas y Benalmádena.
- Familias preocupadas por la educación de sus hijos, sin miedo al esfuerzo.

**Servicios ofrecidos:**

- Educación Preescolar – Infantil: Se dispone de una línea de Preescolar y dos líneas de Infantil. Programas propios de Estimulación Temprana, Inteligencia Emocional, Conocimientos Enciclopédicos, Entusiasmat, Lectura, Escritura, Lengua Inglesa, Audiciones Musicales y Psicomotricidad.
- Educación Primaria y Secundaria: Se dispone de dos líneas. Metodología basada en técnicas activas, motivadoras y participativas. Inteligencias Múltiples, Aprendizaje Cooperativo, Plurilingüismo (alemán como tercera lengua) y TICs. Proyecto Entusiasmat, Ajedrez en el Aula, Progrentis y iPad one to one desde 5.º de primaria.
- Bachillerato: Bachillerato de Ciencias y Tecnología y Bachillerato de Humanidades y CC.SS. Continúa la Metodología desarrollada en Secundaria.


Este documento ha sido descargado de la web del Club Excelencia en Gestión: www.clubexcelencia.org

- Departamento de Orientación y Mediación (DOP): Orientación académica y profesional, pruebas psicopedagógicas y Plan de Acción Tutorial (PAT), Programa de Prevención Integral del Acoso Escolar (PIDAE), Plan de Acción Social (PAS), Plan Medioambiental (PM).
- Pastoral: Catequesis, Actuaciones benéficas (ACOES Honduras, Caritas, …).
- Otros servicios: Comedor, Librería, Uniformes, Charlas formativas, Eventos (culturales, deportivos), Programas de Inmersión Lingüistica, Celebraciones (graduación, paso de etapa, comunión, confirmación, sacramento del perdón…), Participación en Olimpiadas y concursos, Salidas y Visitas, Educamos, Atención administrativa, Buzón de sugerencias.
- Actividades Extraescolares: Escuela de Idiomas (titulaciones oficiales Cambridge, Trinity College y Goethe Institute), Chino Mandarín, Aula matinal, Ludoteca, Club Baloncesto Salliver, Kárate, Judo, Tenis, Paddel, Natación, Vela, Golf, Equitación Teatro, Guitarra, Piano, Coro, Manualidades, Ballet, Danza estilizada, Flamenco, Ajedrez, Aloha Mental y Ciencia Divertida (Anexo 5).

**Entorno competitivo:**

Existe un estudio comparativo (Anexo 6) con los Colegios que por proximidad geográfica u otros aspectos consideramos nuestra competencia. Aquí señalamos los que nosotros estimamos competencia real y de los cuales se hace un seguimiento comparativo entre ellos.

| CENTROS CONCERTADOS | CENTROS PRIVADOS | |
|---|---|---|
| San Francisco de Asís (El Coto) (Mijas) | British College (Benalmádena) | El Pinar (Málaga) |
| Mª Auxiliadora (Fuengirola) | Internacional Torrequebrada (Benalmádena) | Novaschool (Málaga) |
| Los Rosales (Torremolinos) | Colegio Las Chapas (Marbella) | Ecos (Marbella) |
| | La Casita de Martín (Fuengirola) | Alborán (Marbella) |

## 1.5. CADENA DE VALOR (PROCESOS, PARNERS Y PROVEDORES)

Este documento ha sido descargado de la web del Club Excelencia en Gestión: www.clubexcelencia.org

El Centro está compuesto por dos sedes (Colegio Salliver Infantil y CS) para uso escolar exclusivamente (Anexo 7):

- Colegio Salliver Infantil está distribuido en tres plantas y una superior practicable como patio, 12 aulas (repartidas desde nido hasta 3.º de E.I.), despacho de dirección, secretaría, patio central de usos múltiples, comedor, cocina, sala de profesores, aula de psicomotricidad, 3 despachos de tutorías, DOP y dos patios (además del solarium de la planta superior). Las aulas cuentan con paneles que permiten generar espacios polivalentes. En todas las aulas se dispone de aseo propio, ordenador, televisor o Pantallas interactivas y red WIFI, así como el mobiliario necesario general para desarrollar la labor docente.
- CS esta distribuido en cinco edificios, 27 aulas (repartidas entre EPO, ESO y Bachillerato), despachos, secretaría, dos patios, salón de actos (800 $m^2$), comedor, cocina, sala de profesores, biblioteca, aula de música, dos salas de informática (una en entorno Windows y otra en entorno IOS), aula de audiovisuales y laboratorios. Todas las aulas disponen de ordenador, proyector o pantalla interactiva, apple TV, red WIFI y pizarra.

Para la gestión y comunicación tanto externa como interna usamos un Servidor propio y Educamos. Los recursos didácticos y libros digitales son tanto de elaboración propia como de las distintas editoriales.

Un extracto de nuestras alianzas, acuerdos y proveedores clave, y las relaciones que se mantienen se muestran en la siguiente tabla:

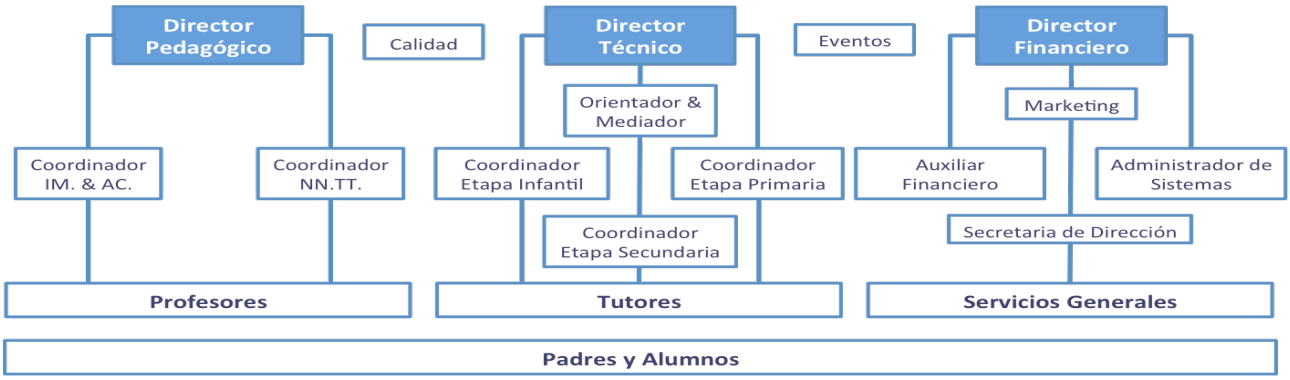
| ALIANZAS y ACUERDOS | ENTIDADES/OBJETIVO/RELACIÓN |
|---|---|
| **ACOES Cooperación Honduras** | Adopción de niños hondureños, campañas de recogida de material y alimentos, concienciación sobre las necesidades de otros países a nuestros alumnos, charlas del Padre Patricio. |
| **Ayuntamiento de Fuengirola** | Becas a alumnos de la localidad. Realización y promoción de eventos en el municipio. |
| **AFA Fuengirola-Mijas** | Asociación de familiares de enfermos de Alzheimer y otras demencias, voluntariado, realización de eventos y colaboración mutual. |
| **Cambridge English Language Assessment** | Acuerdos de formación, centro examinador, descuentos comerciales, imagen pública y actos. |
| **Colegios** | Colegio Base, Ramón y Cajal, Liceo Sorolla, Sorolla, El Centro Inglés, Alauda… para benchmarking y compartir buenas prácticas. |
| **Entidades deportivas** | Federación Andaluza de Baloncesto, Reserva del Higuerón Sport Club, La Cala Golf, Hipódromo Costa del Sol… para realización de eventos y Actividades Extraescolares del Centro. |
| **TECS** | Programas de inmersión lingüística. Acuerdos para descuentos y promoción. |
| **Trinity College London** | Acuerdos de formación, centro examinador, descuentos comerciales, imagen pública y actos. |
| **Universidades** | UMA, ESIC, Universidad Europea, Camilo José Cela, Universidad de Sevilla, UNIR, Universidad Internacional Valenciana… para formación de nuestros alumnos, becas, prácticas, etc… |
| **PROVEEDORES** | **OBJETIVO/RELACIÓN** |
| **ACADE** | Defensa de la identidad e intereses del Centro. |
| **CTSA – Portillo / Francisco Ramirez / Vázquez Olmedo** | Autobuses y transportes para excursiones. |
| **DGR Publicidad / Solprint / Ricoh** | Publicidad, merchandising, trofeos, servicios de impresoras… |
| **DKV Seguros / Allianz Seguros** | Seguros médicos, responsabilidad civil e instalaciones. |
| **Francisco García-Calabrés** | Abogado menores. |
| **Góvez** | Suministro material escolar y de oficina |
| **Mi matrona** | Actividades Extraescolares para mujeres embarazadas. |
| **Narita Estudio** | Marketing |
| **Progrentis / Aonia** | Formación docente. |
| **Rafael Espinosa Asesores Asociados S.A.** | Asesoría fiscal y contable. |
| **Rossellimac / EIB / IRC / 1&1 / Ontinet/ Monitor informática /Macman Project** | Suministros productos y servicios informáticos. |
| **SGS ISC Ibérica** | Auditorías del sistema de gestión de calidad (SGC). |
| **SSA Consultoría** | Formación alimentaria, protección de datos y suministro productos limpieza, menaje cocina. |
| **Tecny-Ges** | Alarma y seguridad. |
| **Tekmanbooks** | Suministro libros Proyecto Entusiasmat |
| **TGE** | Plataforma de Gestión: Educamos |
| **Valora Prevención** | Servicio Prevención de Riesgos y Plan de Autoprotección. |
| **Vodafone / Orange /Olivenet** | Fibra óptica y telefonía. |

El impacto de CS en el entorno de nuestra localidad es indudable. Como ejemplos podemos mencionar los acuerdos con el Ayuntamiento de Fuengirola o Universidad de Málaga, la representación en nombre de Fuengirola del Club Baloncesto Salliver, actividades benéficas para asociaciones de nuestra ciudad o la repoblación de la Sierra de Mijas.


Este documento ha sido descargado de la web del Club Excelencia en Gestión: www.clubexcelencia.org

## 1.6. ESTRUCTURA DE GESTIÓN Y ACTIVIDADES DIRECTIVAS

**Estructura de Gobierno:**




El Equipo Directivo (ED) del Centro es el encargado de dirigir, coordinar y planificar la consecución de los Objetivos Estratégicos. El Equipo Directivo se reúne semanalmente y está formado por las tres Direcciones: Director Financiero (DF), Director Pedagógico (DP) y Director Técnico (DT) y los Coordinadores de Etapa.

El Equipo Directivo mantiene con el resto de la comunidad educativa una serie de reuniones que se detallan en la siguiente tabla:

| REUNIONES | ASISTENTES | PERIODICIDAD |
|---|---|---|
| ED | DF, DP y DT y Coordinadores de etapa | Semanal |
| Sesiones de evaluación primaria | Equipos docentes de cada uno de los cursos | Una por evaluación |
| Sesiones de evaluación Secundaria y Bachillerato | Equipos docentes de cada uno de los cursos | Trimestral |
| Seguimiento Bachillerato | Equipos docentes de cada uno de los cursos | Una por evaluación |
| Seguimiento Infantil, Primaria y Secundaria | Equipos docentes de cada uno de los cursos | Mensual |
| Responsable de Calidad (RC) y profesores (Encuestas) | RC y cada uno de los profesores | Anual |
| Revisión por la Dirección (RD) | ED y RC | Anual |
| Comité de Calidad (CC) | ED y RC | Trimestral |
| DIP con los profesores (Programaciones) | DIP y cada uno de los profesores | Trimestral |
| Coordinación | DT y Coordinadores de etapa | Semanal |
| Análisis de la hoja de ruta | DP y cada uno de los profesores nuevos. | Anual |
| Presentación del curso | Todos los empleados | Anual |
| Claustro de inicio de curso | Todos los profesores | Anual |
| Comisión de convivencia | Coordinadores de Etapa y DOP | Bimestral |
| Reuniones de eventos | Profesores y Responsables de Eventos | Una por evento |
| Reuniones iniciales por curso | Padres, tutores y Coordinador de Etapa | Anual |
| Presentación Rº encuestas y PE a familias | RC, DT y padres. | Anual |
| “Café con” 1.º de Primaria" | Padres del curso, Tutores y Coordinador de etapa | Anual |
| “Café con” 1.º de Secundaria" | Padres del curso, Tutores y Coordinador de etapa | Anual |
| "Café con" Orientación vocacional 3.º y 4.º de Secundaria | DT y Orientadora | Anual |
| Reuniones con tutores | Padres del curso y tutores | Dos al año |
| Puesta en común con los Brigadistas | Brigadistas y DOP | Trimestral |

**Nuestros valores:**

- DIGNIDAD Y RESPETO: Trabajar y asimilar la dignidad y el respeto en uno mismo para proyectarlo en los demás y lograr un modo de vida que fomente la Paz.
- CORAJE: Valentía que necesitamos para afrontar los obstáculos y aprovechar las oportunidades con entusiasmo.
- COOPERACIÓN: Capacidad de colaborar en armonía con otras personas, trabajando con empatía, para conseguir un fin común.
- HUMILDAD: Conocer nuestras virtudes y aceptar nuestras debilidades desde la sinceridad con uno mismo y con los demás.
- INTERIORIDAD: Desarrollar la reflexión personal y la expresión de los sentimientos y vivencias como camino que permita alcanzar una valoración positiva de sí mismo.
- RESPONSABILIDAD: Compromiso hacia uno mismo y hacia los demás que determina un grado de exigencia coherente con las posibilidades de cada uno y provoca la satisfacción del trabajo bien hecho.
- SOLIDARIDAD: Poner al servicio de la Comunidad nuestros intereses y responsabilidades de forma altruista.

Los principales mecanismos de revisión de la estrategia y gestión son:

- Revisión trimestral de las Iniciativas Estratégicas incluidas en el Plan Anual de Gestión (PAG).
- Evaluación anual del Plan Estratégico y revisión de éste para la elaboración del siguiente Plan Anual de Gestión.
- Revisión trimestral de indicadores.
- Revisión anual de encuestas de satisfacción a familias, alumnos, personal y proveedores.
- Evaluación de la gestión a través de la Revisión por la Dirección del Sistema.


Este documento ha sido descargado de la web del Club Excelencia en Gestión: www.clubexcelencia.org

## 2. Agentes Facilitadores



Este documento ha sido descargado de la web del Club Excelencia en Gestión: www.clubexcelencia.org

## CRITERIO 1. LIDERAZGO

Desde 1971 hasta el 2015, el liderazgo en CS ha estado personificado en la figura de D. José Simón Revillas Ruiz, fundador del Colegio, que ostentaba el cargo de Director General. A partir de 2010, comienza a delegar parte de sus funciones entre la Vice-dirección y la Dirección Técnica, comenzando así a sembrar la semilla de un liderazgo compartido.

Tras su jubilación, se crea una estructura desde la que se pretende dinamizar un liderazgo compartido por tres Direcciones responsables de los tres grandes ámbitos de la Institución.

- Director Financiero: es el responsable de dirigir y reportar la gestión económico-financiera de las empresas, formulando las políticas correspondientes, así como promover los sistemas operativos y de información necesarios, al objeto de rentabilizar económicamente las actividades de las distintas empresas y conseguir una eficiencia organizativa. Además es el responsable de planificar y evaluar todas aquellas actividades o servicios de apoyo del Centro que impliquen la coordinación del personal de Administración y Servicios.
- Director Pedagógico: es el responsable de impulsar e implantar las estrategias necesarias con el fin de garantizar una Pedagogía unificada en todas las etapas y áreas del Centro, coordinando a los profesores de las distintas áreas. Es el responsable de aportar valor a nuestro Proyecto, a través del análisis y el desarrollo de metodologías de innovación pedagógica. Además es el responsable de los procesos de reclutamiento y formación del personal.
- Director Técnico: es el responsable de planificar y supervisar la Actividad Académica y disciplinaria del Centro, coordinando las estrategias definidas por los Tutores y el Departamento de Orientación y Mediación. Es el responsable de asegurar los recursos y los medios necesarios para que estas actividades se desarrollen con éxito. Además es el representante del Centro ante las familias y la administración educativa.

Cada uno de los directores despliega su liderazgo a través de los equipos de trabajo que dependen de ellos. Por tanto, también se consideran líderes en la institución los miembros de los distintos Departamentos que forman parte de nuestra estructura organizativa, ya que motivan, dirigen y desarrollan personas y equipos de trabajo, promoviendo la confianza de éstos en sí mismos para lograr la consecución de nuestra Misión, Visión y Valores (MVV). Es objetivo prioritario, que esta Misión, Visión y Valores, impregne todas las actividades realizadas en el Colegio, y la labor diaria de todos los miembros de la comunidad educativa.

Cada uno de los Directores tiene plena autonomía en su ámbito de actuación; sin embargo, las decisiones que se toman son compartidas y consensuadas en las reuniones que semanalmente mantiene el Equipo Directivo.

Los Directores son gestores de la organización, ya que son los responsables directos de los procesos, los indicadores asociados y la mejora de los mismos.

Todos los líderes están implicados en la reflexión estratégica y se han formado en la gestión de Centros Educativos y en la gestión de excelencia.

La gestión de reuniones y equipos está sistematizada, cada líder convoca con antelación, define el orden del día y distribuye tiempos para lograr reuniones eficaces. Además la alineación se garantiza porque cada líder participa en la reunión del escalón superior.

Este liderazgo se ve reforzado por el equipo docente, que trabajan en conjunto y que tienen definido un calendario de reuniones por nivel educativo, que asegura un seguimiento constante de los alumnos, tanto a nivel académico como emocional y, especialmente, por los tutores dada su posición ante el Colegio, los alumnos, las familias y el resto del personal del Centro.

**Valores y comportamientos de CS, que crean su cultura y permiten evaluar a sus líderes.**

Nuestro documento de MVV nace en 2008, tras una serie de reuniones de trabajo a las que fueron convocados la totalidad del claustro y en la que contamos con una participación del 60% del profesorado. Nuestro Proyecto Educativo de Centro (PEC) y nuestra MVV recogen por escrito los principios que nos identifican y posteriormente se ha realizado una mayor concreción de los mismos en el Reglamento de Organización y Funcionamiento (ROF) y en el Código Ético.

El comportamiento de los líderes es coherente con los principios definidos en estos documentos, actuando siempre como modelos de referencia. Estos comportamientos son evaluados a través de las encuestas realizadas a familias, alumnos y personal del Centro.

| SUBCRITERIO | OBJETIVO ESTRATÉGICO<br>LÍNEA ESTRATÉGICA | PROCESOS RELACIONADOS |
|---|---|---|
| 1a | OE3 → PrE 3.1 a PrE 3.3 | PG-A1 Selección de personal y acogida; PG-E1 Planificación estratégica; DPT; Manual de Calidad (MC) |
| 1b | OE 4 → PrE 4.1 | PG-E1 Planificación estratégica; PG-A4 Control documentación y registro; PG-E2 Auditorias internas; MC |
| 1c | OE1 → PrE 1.1 a PrE 1.3<br>OE2 → PrE 2.3<br>OE4 → PrE 4.1 y PrE 4.2 | PG-C1 Planificación escolar, acompañamiento y evaluación; MC; PAS; PM |
| 1d | OE3 → PrE 3.2 y PrE 3.3 | PG-A1 Selección de personal y acogida; MC |
| 1e | OE1 → PrE 1.3 | MC |


Este documento ha sido descargado de la web del Club Excelencia en Gestión: www.clubexcelencia.org

| Descripción | Evidencias | Resultados Clave |
|---|---|---|
| **1a1. Implicación del ideario en la vida del Centro. Propietario: ED.**<br>Para el Equipo Directivo es prioritario que se conozca la MVV y que ésta impregne todas las actividades docentes y no docentes que se llevan a cabo en el Centro. El Equipo Directivo vela por el cumplimiento de la MVV, orientando el desempeño profesional del personal mediante un trato adecuado, abierto y cercano en consonancia con los valores de la Institución y respetando la autonomía e identidad de cada uno. La MVV, se difunde a través de la web del Colegio, en la documentación que se entrega al alumnado al formalizar la matrícula, en el Manual de Acogida (MA) y en los tablones de anuncio del Centro.<br>Además, en el PAT, se definen sesiones de tutoría en las que trabajar los valores recogidos en la MVV.<br>En la elaboración del Plan Estratégico se partió del documento de MVV y se realizó una alineación entre las ideas estratégicas y los principios de nuestra MVV. El Equipo Directivo comunica los Objetivos Estratégicos a todo el personal del Centro, con la intención de alinear a todo el equipo. La implicación de los líderes se manifiesta en la participación activa en todos los actos de la vida del Centro.<br>En la elaboración del Plan Estratégico 2014/2018, la MVV fue revisada y tuvo un lugar prioritario en su redacción. Además se prestó especial atención a la dinamización de la MVV. | MVV.<br>MA.<br>PEC.<br>PAT.<br>ROF.<br>PE.<br>Reflexión personal nuevo sobre MVV.<br>Web. | 6a3<br>6a6<br>6a11<br>6a12<br>7a4 |
| **1a2. Liderazgo compartido. Propietario: ED.**<br>El Equipo Directivo apuesta por el cambio y mejora de su estructura organizativa para conseguir un Colegio excelente en su actividad educativa. Se ha pasado a un liderazgo compartido y para el mejor desempeño de las funciones asignadas, el Equipo Directivo se ha formado en gestión o en aspectos metodológicos. El Equipo Directivo se reúne semanalmente, para analizar los asuntos que se estén produciendo, planificar y tomar decisiones. Además, se celebran reuniones con el Departamento de Calidad en las que se analizan resultados y plantean áreas de mejora.<br>En las encuestas de clima, se evalúa mediante distintas preguntas la labor de los distintos miembros del Equipo Directivo. Esto permite la revisión, de forma permanente, desde la Dirección y el Departamento de Calidad, así como mediante las diferentes auditorías anuales, tanto internas como externas, realizadas desde el año 2010. | Organigrama<br>CC.<br>RD.<br>Informes de Auditoría.<br>Encuestas de clima. | 6a8<br>7a5 |
| **1b1. Los líderes impulsan la mejora del SGC y su rendimiento. Propietario: RC.**<br>En el año 2006 se inició a la implantación de un SGC en el que se definen y documentan procesos, que están en continua revisión a través de auditorias, indicadores y encuestas. Los procedimientos tiene indicadores asociados, mantenidos y supervisados por sus responsables. Se recogen en el Cuadro de Mandos Integral (CMI).<br>El SGC es conocido por todos y se aplica con una elevada participación y conciencia de la necesidad del uso adecuado del mismo. Desde la elaboración del Plan Estratégico se han diferenciado Objetivos Estratégicos desplegados a través de Iniciativas Estratégicas. Se han definido indicadores de medición.<br>Dos veces en el curso, se hace un seguimiento del estado de las Iniciativas Estratégicas recogidas en el Plan Anual de Gestión del Plan Estratégico. Además, en el mes de julio, se analizan los resultados de las encuestas y los indicadores, así como los resultados educativos de los alumnos y se mide el nivel de cumplimiento de los Objetivos Estratégicos. | PE.<br>CMI.<br>Encuestas.<br>Auditorías Internas y Externas.<br>PAG.<br>SGC. | CMI<br>6b1<br>7b1<br>Indicadores de PGs |
| **1c1. Las familias: atención y comunicación. Propietario: DT.**<br>En la búsqueda de una mayor implicación de las familias con el Centro se realiza:<br>En septiembre se celebran, entre padres y tutores, reuniones por cursos a las que asiste el Coordinador de la etapa, en las que se aporta a las familias información acerca del funcionamiento del Colegio y de las características de la etapa.<br>La comunicación con las familias continúa con entrevistas tutoriales. En ellas se les traslada información sobre el rendimiento académico y su evolución personal. Se realizan, al menos dos entrevistas durante el curso y, en caso de alumnos con áreas suspensas, debe mantenerse una al principio de cada trimestre. Toda la información sobre esas entrevistas se encuentra recogida en Educamos.<br>Los Coordinadores de etapa celebran encuentros con los padres, para trasladarles información sobre distintos aspectos, en función de las edades de los alumnos.<br>Por último, los padres tienen ocasión de pasar una jornada de clase con sus hijos en las Jornadas de puertas abiertas, observando, de primera mano, las dinámicas de clase.<br>Se realizan encuestas anuales a las familias, sobre el profesorado y sobre los distintos servicios del Colegio. Anualmente, en la Revisión por la Dirección, se analizan los resultados y se proponen acciones de mejora en base a ellos.<br>Las familias pueden trasladar sus sugerencias mediante formularios, que pueden recoger en secretaría, y a través de un buzón de sugerencias a través de la web del Colegio, a la que el Departamento de Calidad da respuesta con la mayor celeridad. | Presentaciones de las reuniones iniciales.<br>Informes de tutoría en la Educamos.<br>Hoja de sugerencias y mejoras.<br>Informe de encuestas.<br>RD. | 6a1<br>6a11<br>6a12<br>6a14<br>6b8<br>8a8<br>9b12 |
| **1c2. Un reto: la educación integral de nuestros alumnos. Propietario: DT.**<br>Para atender al desarrollo personal y académico de nuestros alumnos promovemos:<br>Reuniones periódicas del equipo educativo de cada sección, presididas por el Coordinador de etapa, en las que se analizan las dificultades académicas, sociales y personales, que pueden presentar los alumnos y se plantean medidas para resolverlas.<br>Los tutores, de primaria y secundaria, dedican una sesión semanal para la tutoría grupal en las que se realizan las actividades establecidas en el PAT.<br>El DOP atiende a los alumnos derivados por los profesores o a solicitud de las familias. Además hace | Acta de seguimiento tutorial.<br>PAT.<br>Seguimiento del PAT.<br>Encuestas.<br>Formulario | 6a1<br>6a11<br>6a12<br>9a12 |


Este documento ha sido descargado de la web del Club Excelencia en Gestión: www.clubexcelencia.org

| | | |
|---|---|---|
| trabajo de orientación vocacional y profesional.<br>Cada año los alumnos responden a encuestas sobre el profesorado y los tutores. Al inicio del curso siguiente se celebra una reunión con los profesores en la que se les comunica los resultados de las encuestas y se establecen áreas de mejora. También se les entrega, por escrito, una felicitación de la Dirección a aquellos profesores o tutores que se decidan en la Revisión por la Dirección. | sugerencias y mejoras.<br>Carta de Reconoci-miento | |
| **1c3. Educar ciudadanos responsables y abiertos al mundo. Propietario: DT.**<br>Existe un compromiso institucional con la atención al medio ambiente y la conciencia social. Desde el DOP se promueven distintas actividades encaminadas a concienciar a los alumnos en el cuidado y conservación de nuestro entorno.<br>Se ha puesto en marcha una Pastoral que además de continuar con la formación catequética de nuestros alumnos, se encarga de coordinar acciones de carácter solidario.<br>Se promueven programas de inmersión lingüística, estancias en el extranjero y se establecen contactos con centros de otros países.<br>Todas estas acciones tienen asociadas indicadores con el fin de valorar el alcance de las iniciativas que cada año se ponen en marcha. | PAS<br>PM | 6a3<br>8b2<br>8b6<br>8b7<br>8b8<br>9a11 |
| **1c4. Implicación del ED y del personal en una mejor atención a los parners. Propietario: DF.**<br>Los líderes de CS promueven diferentes colaboraciones con parners y proveedores. Con el fin de apoyar la estrategia se detectan oportunidades de alianzas con instituciones educativas, proveedores de servicios alineados con nuestra estrategia, así como con diversas entidades relacionadas con proyectos de responsabilidad social con el objetivo de dar una formación integral a nuestros alumnos.<br>Anualmente se analizan los resultados de las encuestas de proveedores y se analizan los resultados obtenidos. Actualmente contamos con una tabla de alianzas actualizadas, la evaluación y revisión anual de dichas alianzas según está definido en nuestra IE 4.1.3. Los resultados obtenidos a través de las encuestas realizadas a los distintos Grupos de Interés, así como las jornadas de Benchmarking en las que participa CS, constituyen una información clave para detectar nuevas alianzas alineadas con nuestra estrategia. | Encuestas.<br>Tabla de alianzas.<br>Acuerdos de alianza. | 6a16<br>6b7<br>8a7<br>9b11<br>Encuesta de proveedores. |
| **1d1. La atención a las personas: una prioridad para los líderes. Propietario: DP.**<br>Los líderes se encargan de explicar la MVV en el claustro y de dejar una copia en papel en las salas de profesores y en los tablones de anuncios de las clases. Facilitan la incorporación al nuevo personal a través de la entrega del Manual de Acogida y la asignación de un padrino que acompaña durante el primer curso escolar. Con el fin de implicar a todo el personal en las acciones de mejora del Plan Estratégico, se celebra una reunión de inicio de curso en la que el Equipo Directivo expone las Iniciativas Estratégicas que van a desarrollar durante el curso, consiguiendo que sea un documento vivo, del que todos se sientan parte. La implicación personal diaria de los líderes es un aspecto fundamental en las relaciones en CS, por lo que existe gran facilidad de acceso a los Directores o Coordinadores, para cualquier miembro del personal. Se potencian entrevistas personales que permiten promover posibles procesos de mejora.<br>El Plan Anual de Formación (PAF) facilita el desarrollo profesional a través de la formación a la carta. Dada la importancia que se da al aprendizaje de los idiomas, se ha potenciado la formación del profesorado ofertando clases de inglés gratuitas.<br>Se ha creado el DIP con el objetivo de asesorar, formar y acompañar a los profesores para afrontar los retos educativos a los que nos enfrentamos. Se establece una filosofía de trabajo en equipo, orientada desde el Equipo Directivo y con capacidad para influir en la mejora de los procesos educativos del Centro, encargados de desplegar las Iniciativas Estratégicas acordadas en el Plan Estratégico.<br>Se promueve la participación de los profesores en foros externos y las visitas a otros Centros en los que se desarrollen programas vinculables a nuestros proyectos.<br>Desde el Equipo Directivo se busca facilitar la distribución y organización del tiempo de los profesores.<br>En septiembre se entregan cartas de felicitación a los profesores mejor valorados en las encuestas. Y se realiza una entrega de pins atendiendo a la antigüedad en el Centro.<br>Anualmente se realizan encuestas de clima a partir de las que se toman decisiones. Los resultados de las encuestas de clima, se presentan a todo el personal junto con las áreas de mejora decididas. El Director Pedagógico mantiene entrevistas con el personal de nueva incorporación y con el padrino asignado, para valorar el proceso de integración al PEC. | Organigrama<br>PE<br>DPT<br>MVV<br>MA<br>PAF<br>Cuadro de horarios a los profesores.<br>Solicitud de Formación. | 7a1<br>7a2<br>7a5<br>7a6<br>7a8<br>7b8<br>8b3 |
| **1e1. Los líderes buscan el éxito sostenido del Colegio, apostando por la innovación. Gestión del cambio a través del PE. Propietario: DP.**<br>Elaboración y desarrollo de un Plan Estratégico por parte de un amplio equipo de personas.<br>A través de PAF se pretende garantizar que los equipos cuenten con los conocimientos necesarios para favorecer los cambios que se quieren abordar.<br>Se desarrollan acciones, que contribuyen a transmitir el conocimiento a través de las TICs.<br>Además de la enseñanza curricular del Inglés desde infantil y su empleo como lengua vehicular en multitud de asignaturas, se ha introducido el alemán como segunda lengua extranjera desde 1.º de EPO, anticipándonos a la implantación de la LOMCE y se ha desarrollado una Escuela de Idiomas en la que se preparan a alumnos de CS y externos para presentarse a los exámenes de YCT, Trinity, Cambridge, y Goethe.<br>La Planificación Estratégica y los cambios introducidos, son valorados periódicamente por el Equipo Directivo y el Responsable de Calidad, en los Comités de Calidad y anualmente en la Revisión por la Dirección. | CMI<br>DPT<br>PE<br>PAF<br>PAG<br>CC<br>RD | 7a6<br>7b5<br>7b7<br>Indicadores Clave |


Este documento ha sido descargado de la web del Club Excelencia en Gestión: www.clubexcelencia.org

## CRITERIO 2. ESTRATÉGIA

En CS estamos convencidos de que no podemos emprender el camino a la excelencia sin un Plan Estratégico que dé respuesta a los intereses, necesidades y expectativas de los distintos Grupos de Interés de forma lógica y sostenible. Por este motivo CS se propone desarrollar la propuesta de valor a través de un procedimiento que sistematice la estrategia que se desarrolle en el futuro.

Durante el curso 2013-2014 la Dirección del Centro impulsa un espacio de reflexión para definir el rumbo que CS iba a seguir para los próximos cuatro años. Este proceso que duró 10 meses contó con la colaboración de un equipo de trece personas que formaban parte del personal no docente y docente (de las distintas etapas educativas), así como con la colaboración de un consultor externo al Centro.

Comenzamos realizando un profundo análisis que se materializó en un DAFO en el que se tuvieron en cuenta el entorno legal, económico, social y tecnológico para el análisis externo, y los distintos Agentes del modelo EFQM para el análisis interno. A continuación fueron identificados los Grupos de Interés (familias, alumnos, personal docente y no docente, administración educativa, propiedad y sociedad) y los Factores Críticos de Éxito (comunicación, compromiso, perfiles profesionales, recursos, fidelización y captación, generación de valor social y enseñanza competencial).

Seguidamente relacionamos las líneas de identidad definidas en nuestra MVV con los Factores Críticos de Éxito y con los datos obtenidos del análisis DAFO, y de este forma empezaron a definirse una serie de ideas estratégicas que se convirtieron en lo que nosotros definimos Iniciativas Estratégicas, que fueron agrupadas en Proyectos Estratégicos, los cuales definieron cuatro grandes Objetivos Estratégicos, como se puede ver en la imagen adjunta.

Finalmente, cada una de las Direcciones asumió la responsabilidad de dinamizar los distintos Proyectos, asignando responsables a cada una de las Iniciativas Estratégicas que las componen y temporalizando estas iniciativas a los largo de los cuatro años en los que se pretendía alcanzar el Plan Estratégico definido.

El conjunto de Iniciativas Estratégicas a desplegar cada año, dan lugar a los Planes Anuales de Gestión, siendo los responsables de cada una de las Iniciativas Estratégicas los encargados de definir las tareas, las personas implicadas, así como la temporalización.

Para realizar un correcto seguimiento del Plan Estratégico se han asociado indicadores a cada uno de los Objetivos Estratégicos, así como para las Iniciativas Estratégicas través de las cuales se pretenden conseguir dichos Objetivos Estratégicos.

En este momento nos encontramos en nuestro primer ciclo estratégico, pero resultado de la evaluación y seguimiento realizado a cada uno de los Planes Anuales de Gestión definidos, nuestro Plan Estratégico se encuentra en su tercera revisión, lo cual pone de manifiesto que es un documento vivo que se adapta y contextualiza a la realidad existente. El despliegue de las iniciativas pone de manifiesto el gran número de personas implicadas en la consecución del Plan Estratégico; de esta forma pretendemos que la estrategia no sea algo que solamente afecte al Equipo Directivo, sino que trascienda al resto del personal docente y no docente con la intención de que todos nos sintamos parte de ella.

| EJE | OBJ. 1 | GARANTIZAR UNA FORMACION INTEGRAL | PROPIETARIO | CURSO |
|---|---|---|---|---|
| 3 | PROY. 1.1 | Internacionalizar el centro | DIRECCIÓN PEDAGÓGICA | |
| 3 | PROY. 1.2 | Reforzar la educación en valores | DIRECCIÓN TÉCNICA | |
| 3 | PROY. 1.3 | Potenciar la labor tutorial | DIRECCIÓN TÉCNICA | |
| 3 | PROY. 1.4 | Fomentar una cultura de innovación pedagógica y tecnológica | DIRECCIÓN PEDAGÓGICA | |
| 3 | OBJ. 2 | AUMENTAR LOS NIVELES DE MATRICULACIÓN | PROPIETARIO | CURSO |
| 3 | PROY. 2.1 | Potenciar la imagen del colegio | DIRECCIÓN FINANCIERA | |
| 3 | PROY. 2.2 | Promover la captación de alumnado de localidades próximas | DIRECCIÓN FINANCIERA | |
| 3 | PROY. 2.3 | Mejorar la percepción del entorno con nuestra propuesta de valor | DIRECCIÓN TÉCNICA | |
| 2 | OBJ. 3 | MEJORAR EL DESEMPEÑO PROFESIONAL | PROPIETARIO | CURSO |
| 2 | PROY. 3.1 | Revisión de la estructura organizativa | DIRECCIÓN PEDAGÓGICA | |
| 2 | PROY. 3.2 | Garantizar la correcta adecuación de las personas a los puestos | DIRECCIÓN PEDAGÓGICA | |
| 2 | PROY. 3.3 | Generar sentido de pertenencia y unidad | DIRECCIÓN TÉCNICA | |
| 1 | OBJ. 4 | IMPULSAR UN MODELO DE EXCELENCIA DE GESTIÓN | PROPIETARIO | CURSO |
| 1 | PROY. 4.1 | Obtener reconocimiento +400 EFQM | CALIDAD | |
| 1 | PROY. 4.2 | Cambiar la plataforma de gestión | DIRECCIÓN TÉCNICA | |
| 1 | PROY. 4.3 | Garantizar el mantenimiento y buena administración de los sistemas informáticos | DIRECCIÓN FINANCIERA | |
| 1 | INICIATIVA 4.3.1 | Actualizar y poner en marcha las infraestructuras necesarias | Dirección Financiera | Curso 2014-15 |
| 1 | INICIATIVA 4.3.2 | Revisar las responsabilidades y funciones del administrador del sistemas | Dirección Financiera | Curso 2014-15 |
| 1 | INICIATIVA 4.3.3 | Planificar formación a familias sobre el buen uso de los dispositivos | Dirección Pedagógica | Curso 2014-15 |
| 1 | INICIATIVA 4.3.4 | Generar un protocolo de administración de cuentas de usuario y correos electrónicos | Dirección Pedagógica | Curso 2014-15 |
| 1 | INICIATIVA 4.3.5 | Generar un procedimiento de cargas de libros digitales | Dirección Pedagógica | Curso 2014-15 |

| OBJETIVO ESTRATÉGICO | PROCESOS RELACIONADOS |
|---|---|
| **OE – 1** | PG - A5; PG - A6; PG - A9; PG - C1; PG - C2; PAS; PM; PAT; PIDAE; Plan de Convivencia (PC); |
| **OE – 2** | PG - A0; PG - A2; PG - A7; PG - A8; PG - C0; Plan de publicidad |
| **OE – 3** | PG - A1; PAF; DPT |
| **OE – 4** | PG - E2; PG - A3; PG - A4; PAG; MC |


Este documento ha sido descargado de la web del Club Excelencia en Gestión: www.clubexcelencia.org

| Descripción | Evidencias | Resultados Clave |
|---|---|---|
| **2a1. Análisis de expectativas de los GI para el diseño y revisión del PE Propietario: ED.**<br>Los líderes de CS identifican claramente cuáles son sus principales Grupos de Interés (familias, alumnos, personal docente y no docente, administración educativa, propiedad y sociedad). Se han establecido diferentes mecanismos para recopilar la información utilizada por CS para conocer las necesidades y expectativas de los distintos Grupos de Interés: encuestas, hoja de sugerencias y mejoras, no conformidades, buzón web, jornada de puertas abiertas, "Café con". Con toda esta información se definieron las amenazas y oportunidades como parte de un DAFO que constituiría el punto de partida de nuestro primer Plan Estratégico.<br>La información recopilada de los distintos Grupos de Interés también se emplea en el seguimiento estratégico, así como en el análisis de la evolución de los procesos. | PE.<br>Diseño PE.<br>Encuestas.<br>DAFO.<br>PAG.<br>RD.<br>CMI.<br>Hoja de sugerencias y mejoras. | 6a14<br>6b1<br>6b8<br>7a7<br>7b1<br>8a7 |
| **2a2. Análisis del entorno para el diseño del PE. Propietario: ED.**<br>Para definir las amenazas y oportunidades en el entorno, los líderes también han analizado el entorno legal, económico, social tecnológico y de innovación. Así mismo, se ha estudiado a la competencia situada en nuestra zona de influencia como queda manifiesto en nuestro mapa de competencia (anexo 6). Además la presencia de CS en foros, congresos y jornadas de benchmarking nos ayuda a tomar el pulso de forma constante al estado de nuestro entorno.<br>Por último, se vio la necesidad de hacer un estudio de mercado para retroalimentar el Plan Estratégico. Se han tenido en cuenta toda la comunidad educativa, así como familias alojadas en otros Centros de la zona, para posicionar nuestro Centro en base a la necesidad real de la sociedad y de nuestra competencia, empleando distintas herramientas de recopilación de información (anexo 4).<br>El próximo año empezaremos a definir nuestro segundo Plan Estratégico, para lo que utilizaremos el PG - E1, los resultados finales de nuestro primer Plan Estratégico, los procesos y un nuevo estudio de mercado para medir donde nos encontramos respecto a la competencia. Además se invitará a participar en la elaboración a todo el personal docente y no docente. | PE.<br>DAFO.<br>Masterclub.<br>Circulo de Calidad.<br>Mapa de competencia<br>Informe de Narita. | 8a1<br>8a2<br>8a3<br>8a6<br>8a8<br>8b3<br>9b12 |
| **2b1. Análisis de resultados internos para el desarrollo del PE. Propietario: ED.**<br>Desde la implantación del SGC existe una lista de indicadores que se miden y analizan periódicamente. Los datos obtenidos fueron tenidos en cuenta para la elaboración del DAFO con el que iniciamos nuestro Plan Estraégico.<br>Nuestro Cuadro de Mandos Integral empezó con una serie de indicadores vinculados a nuestros procedimientos. La asistencia a distintos foros (Círculo de Calidad, Masterclub), así como nuestra vista puesta en la excelencia provocó que este Cuadro de Mandos Integral aumentara en el número de indicadores, se definieran objetivos para ellos y se clasificaran atendiendo a distintos aspectos (indicadores clave, de proceso y otros). | DAFO.<br>PE.<br>CMI. | Objetivos de CMI<br>Satisfacción de familias y personal con el Dpto. de Calidad. |
| **2b2. Análisis de las tecnologías aplicadas a la docencia y a la gestión. Propietario: ED.**<br>Como parte de nuestro análisis interno estuvimos analizando durante mucho tiempo el soporte tecnológico con el que convertirnos en un Centro de referencia en el uso de las TICs. Se analizaron pizarras digitales, aulas de informática, portátiles "one to one"… Con la llegada de las tablets, consideramos estudiar qué tipo de dispositivos implantar en función de la estabilidad, seguridad, uso de baterías,… se visitaron colegios de España e Inglaterra para estudiar las posibilidades metodológicas del iPad "one to one" en educación y a su vez se estudiaron qué tipos de recursos acompañarían la implantación del proyecto iPad. Fruto de este análisis se pusieron en marcha distintas Iniciativas Estratégicas en nuestro Plan Estratégico.<br>Paralelamente, como fruto del análisis interno se planificaron en el Plan Estratégico otras iniciativas vinculadas a modernizar la infraestructura tecnológica de CS, así como modernizar nuestro sistema de gestión y comunicación con el personal docente, no docente y las familias proponiendo un cambio de Plataforma de Gestión que mejoraría nuestros procesos.<br>Con el fin de garantizar el éxito en los cambios propuestos, se incorporan distintos tipos de indicadores al Cuadro de Mandos Integral que nos permiten valorar el nivel de satisfacción de los Grupos de Interés afectados por los cambios propuestos. Al mismo tiempo se han generado registros de incidencias con los que tener información precisa de los inconvenientes que han ido surgiendo durante el proceso de implantación. Además no podemos olvidar el seguimiento periódico que se realizan a las respectivas Iniciativas Estratégicas. | PE<br>Educamos<br>Parte de peticiones e incidencias.<br>CMI | 6a6<br>7b2<br>9b6 |
| **2b3. Comparaciones con otros Centros para la formulación de OE. Propietario: ED.**<br>CS considera fundamental a la hora de definir su estrategia, conocer las experiencias de otros Centros, para aprender de los referentes e intercambiar buenas prácticas. CS acostumbra a participar en jornadas de benchmarking, donde se realizan comparaciones con Centros similares del ámbito nacional, algunos de los cuales son referencia en el sector, mediante una batería de indicadores comunes. Existen comparaciones con Centros de Fundel, Masterclub e IDEI.<br>Los datos resultantes de las comparaciones en las que hemos participado, se analizan y se consideran en la elaboración del DAFO. Conscientes de la importancia que tiene compartir buenas prácticas desde CS se ha empezado a prestar mayor atención a este aspecto y hemos pasado de una situación en la que el Director Pedagógico era la persona encargada de visitar otras realidades, a otra, en la que distintos mandos intermedios han empezado a participar en estas actividades. Anualmente se revisan los grupos y foros a los que pertenecemos y valoramos la posibilidad de incorporarnos a ellos. | CMI.<br>Informes de benchmarking | Comparativa de indicadores de CMI<br>8b3 |
| **2c1. La estrategia como garantía para conseguir resultados clave. Propietario: ED.**<br>El Equipo Directivo, siguiendo los procedimientos establecidos, es el responsable de definir una estrategia alineada con nuestra MVV. | DAFO<br>PE<br>CMI | 6a2<br>6a4<br>6a5 |


Este documento ha sido descargado de la web del Club Excelencia en Gestión: www.clubexcelencia.org

| | | |
|---|---|---|
| Para el actual Plan Estratégico 2014-18 se tuvieron en cuenta los resultados, tanto del análisis externo como interno, del DAFO. Se definieron cuatro Objetivos Estratégicos, para los que se ha tenido en cuenta los Factores Críticos Éxito y nuestra MVV. A dichos Objetivos Estratégicos se les asociaron indicadores estratégicos que garantizasen su medición. Los Objetivos Estratégicos son plurianuales e incluyen Proyectos Estratégicos que se despliegan a través de una serie de Iniciativas Estratégicas que han sido temporalizadas a lo largo de los cuatro años, dando lugar al Plan Anual de Gestión (ver 2d1). La implantación del Plan Estratégico se ha sistematizado, asignando responsables a cada una de las Iniciativas Estratégicas que los concretan.<br>El seguimiento y revisión del Plan Estratégico lo realiza el Equipo Directivo en los Comités de Calidad y en la Revisión por la Dirección, donde se analizan los indicadores y las desviaciones sobre las iniciativas planificadas. Todos los indicadores cuentan con una definición, significado, unidades y formas de medición, fuentes, frecuencias de medición y tienen definido un objetivo planificado anual. Todo esto constituye nuestro Cuadro de Mandos Integral que está formado por los indicadores estratégicos, de proceso y otros que nos permiten analizar el grado de consecución de los Objetivos Estratégicos definidos en el Plan Estratégico, así como otros aspectos vinculados a nuestros GI. | PG-E1<br>Diseño PE | 6a6<br>7a3<br>7b7<br>Satisfacción del personal con el PE |
| **2c2: Generación de valor para la sociedad. Propietario: ED.**<br>CS, tras analizar las necesidades y expectativas de los Grupos de Interés y en coherencia con nuestra MVV, es consciente de que, como parte de la formación integral que ofrecemos a nuestros alumnos, estamos llamados a generar valor social en nuestro entorno (ofrecemos becas a alumnos de la localidad cuyas rentas familiares son bajas). Para asegurar la sostenibilidad ambiental hemos procedido a cambiar la iluminaria del Centro por iluminación LED, tenemos definidos indicadores de consumos (de agua y luz) y desarrollamos actividades de reciclaje. Además, para fomentar la relación con nuestro entorno, hemos definido el PM y el PAS implicando a todos los GI.<br>Desde el DOP se definen, desarrollan, analizan y mejoran los proyectos y acciones realizadas y se establecen indicadores que tratan de medir el impacto de éstas en la sociedad. | PAS<br>PM<br>Compromiso Social<br>Compromiso Medioambien-tal | 6a3<br>8b2<br>8b4<br>8b5<br>8b6<br>8b7<br>8b8 |
| **2d1. El despliegue de la política y la estrategia. Propietario: ED**<br>El PE recoge diferentes objetivos que se desglosan en proyectos que, a su vez se materializan en distintas IE planificadas por curso y que permiten su despliegue. Se han nombrado responsables de las distintas IE que, los cuales las concretan en tareas, las temporalizan en el tiempo y asignan los recursos necesarios para conseguirla. Cada uno de los responsables elabora anualmente un archivo Excel con las IE asignadas y el conjunto de estos archivos constituyen el PAG (Anexo 21).<br>Trimestralmente en el Comité de Calidad, se revisa su evolución y el estado de las tareas que forman la Iniciativas Estratégicas. En la Revisión por la Dirección se analizan todas las IE planificadas para ese curso, el impacto que tienen sobre los Objetivos Estratégicos y sus indicadores. En caso de que no se hayan terminado, se analizan las causas y se toman decisiones de continuar con dicha Iniciativa Estratégica en el siguiente Plan Anual de Gestión. | PE<br>IE.<br>PAG.<br>CC.<br>RD. | 6a2<br>7a4<br>7b7<br>CMI |
| **2d2. El PE y su despliegue se comunica a los Grupos de Interés para implicarlos en el buen desarrollo de la estrategia. Propietario: ED.**<br>Cuando se elaboró el Plan Estratégico, se comunicó a todo el personal del Colegio a través de reuniones informativas y cartelería.<br>Anualmente, se celebra una reunión informativa en la que, el Equipo Directivo, comunica a todo el personal del Colegio las IE que se van a desarrollar cada curso, así como el grado de cumplimiento de las IE desarrolladas en cursos anteriores. Además anualmente en el servidor del Centro existe una copia de la última versión del PE a disposición de todo el personal del Centro.<br>En los "Café con" se comunica a las familias sobre el despliegue del Plan Anual de Gestión, poniendo de manifiesto la relación existente entre las Iniciativas Estratégicas desarrolladas y los resultados que hemos obtenido en las encuestas, los cuales también son presentados en esta reunión.<br>En las encuestas que realizan los distintos GI, se analizan las expectativas de los mismos y el grado de satisfacción de la comunicación que el Centro realiza. Además, al finalizar el "Café con" las familias tienen un espacio en el que trasladar al ED propuestas sobre los temas abordados. Por ultimo, para el diseño del PE se ha invitado a participar a todo el personal del Centro que lo desee. | PE<br>Presentación reunión de inicio de curso.<br>Presentación "Café con".<br>Encuestas. | 7a3<br>7a4<br>7a7<br>Satisfacción de las familias con la comunicación |
| **2d3. Procesos alineados a Objetivos Estratégicos. Propietario: ED.**<br>Convencidos que nuestro Plan Estratégico y los OE que los componen deben contribuir a mejorar nuestros procesos como camino a la excelencia queremos poner de manifiesto que existe una relación directa entre ellos.<br>- OE1 (Garantizar la formación integral) contribuirá a los procedimientos de: Orientación; Eventos, Salidas y visitas; Planificación escolar, acompañamiento y evaluación; Actividad académica.<br>- OE2 (Aumentar los niveles de matriculación) contribuirá a los procedimientos: Gestión económica y financiera; Mantenimiento y limpieza de infraestructuras; Proveedores y compras; Marketing, Acceso, matriculación y bajas.<br>- OE3 (Mejorar el desempeño profesional) contribuirá al procedimiento: Selección de personal y acogida. Además tendrán impacto sobre nuestro Plan Anual de Formación y la DPT.<br>- OE4 (Impulsar un modelo de excelencia de gestión) contribuirá a los procedimientos: Auditorías internas; Mantenimiento de sistemas; Control de documentación y registros; Manual de Calidad.<br>Entendiendo que el procedimiento de Planificación estratégica afecta transversalmente a todos los Objetivos Estratégicos no lo hemos vinculado a ninguno de ellos en particular.<br>En la Revisión por la Dirección que se realiza en el mes de julio se valora si las Iniciativas Estratégicas desplegadas tienen algún impacto sobre los procedimientos, determinando si requiere sistematizar alguna tarea o modificar algún procedimiento.<br>Existen indicadores vinculados a cada uno de los procedimientos para garantizar el buen funcionamiento de los mismos, los cuales quedan recogidos en el Cuadro de Mandos Integral. | PGs<br>Mapa de procesos.<br>CMI<br>RD | Indicadores de procesos |


Este documento ha sido descargado de la web del Club Excelencia en Gestión: www.clubexcelencia.org

## CRITERIO 3. PERSONAS

El primer Objetivo Estratégico de nuestro actual Plan Estratégico es "Garantizar una Formación Integral" y como parte de este Objetivo Estratégico nos hemos propuesto "Fomentar una cultura de innovación pedagógica y tecnológica".

Nuestro modelo educativo se apoya en cuatro pilares: Plurilingüismo, Inteligencias Múltiples, Aprendizaje Cooperativo y TICs. Una apuesta como ésta solamente tendrá éxito si garantizamos los recursos humanos y materiales necesarios para lograrlo. Es por ello que los RR.HH. se convierten en un elemento clave para el desarrollo de la MVV.

En la actividad que desarrollamos, es fundamental la acción de las personas que inciden en los procesos educativos.

Por ese motivo, el cambio de modelo educativo, se inició con un nuevo planteamiento de la estructura organizativa en la que aparecen tres Direcciones:

1. Director Pedagógico: que junto con el DIP son los responsables de alinear las distintas áreas con el modelo educativo definido.

2. Director Técnico: que junto con los Coordinadores de Etapa y el DOP son los responsables de los procesos de aprendizaje alcanzados por nuestros alumnos, así como de la relación con las familias.

3. Director Financiero: que junto con el Personal de Administración y Servicios son los responsables de los procesos y servicios de apoyo a la actividad educativa. Así como garantizar los recursos necesarios para el desarrollo de nuestro modelo.

El Equipo Directivo considera que un Proyecto Educativo consolidado solo puede construirse con un equipo humano asentado por lo que consideramos un elemento fundamental de nuestra identidad la estabilidad y la antigüedad del equipo humano, a pesar de las dificultades que en este sentido nos estamos encontrando en los últimos años.

Media de antigüedad del personal es de aproximadamente 10 años.

El 70 % de los miembros del Colegio tiene contrato indefinido.

Buscamos un equilibrio entre las necesidades estratégicas de la organización y las expectativas y aspiraciones individuales de las personas que componen el equipo de CS, con la intención de incrementar el compromiso y la participación y para conseguirlo se han definido tres pilares sobre los que se apoya la política de RRHH:

- La selección. Quienes van a integrarse al Centro son seleccionados de acuerdo con la Descripción de Puestos de Trabajo y deben ser capaces de asumir como propios la MVV del Centro.
  Atraer y retener el talento es la garantía que asegura nuestro éxito sostenido. CS por un lado, aplica el proceso de selección de personal para contratar los mejores profesionales de acuerdo con las necesidades y, por otro, ofrece a estos una serie de aspectos atractivos y diferenciadores para que se sientan compensados por su labor, vinculados al proyecto y orgullosos de pertenecer al Centro.
- La formación continua. El Centro promueve y facilita el acceso a la formación a través del Plan Anual de Formación. El año pasado se destinaron más de 50 horas por profesor, lo que supuso el año pasado un total de 2300 horas de formación. Esta política de formación tiene presente los planes de carrera para aquellas personas seleccionadas por la dirección.
- La política retributiva, beneficios sociales y reconocimiento mejoran lo establecido en la normativa para el sector.

CS evalúa permanentemente su política de RR.HH. Destaca en este ámbito la encuesta de clima laboral que cumplimentan nuestros trabajadores y en los que se analizan en profundidad todos los aspectos relacionados con la misma. En ella los trabajadores pueden añadir observaciones, sugerencias o posibles acciones de mejora que luego son analizadas por el Equipo Directivo y por el Responsable de Calidad.

El diseño de la encuesta permite su segmentación por etapa educativa y categoría profesional (personal docente y no docente).

Además hace dos años iniciamos un proceso de evaluación del desempeño a través de visitas a las clases y entrevistas con el personal docente. Paralelamente, como resultado de nuestro actual Plan Estratégico se han definido las competencias necesarias para cada uno de los puestos de trabajo (ver Descripción de Puestos de Trabajo).

Una de las fortalezas de CS según los resultados obtenidos en las encuestas de familias, es la Acción Tutorial. Ser tutor en nuestro Centro es una forma de reconocer el trabajo, la vinculación y el sentimiento de pertenencia realizado por los docentes de nuestra institución ya que no todos los profesores son tutores. En CS la Acción Tutorial es uno de los principales aspectos desde el que conseguimos promover el desarrollo integral de nuestros alumnos, gracias al seguimiento individualizado que hacemos. Dada la importancia que este aspecto tiene sobre nuestro modelo educativo y la responsabilidad añadida que supone esta tarea, los tutores perciben un complemento salarial vinculado a esta actividad.

| SUBCRITERIO | OBJETIVO ESTRATÉGICO<br>LÍNEA ESTRATÉGICA | PROCESOS RELACIONADOS |
|---|---|---|
| 3a | OE 3 → PrE 3.1; PrE 3.2 | PG - A1 |
| 3b | OE 1 → PrE 1.3; PrE 1.4<br>OE 3 → PrE 3.2 | MC; DPT; PAF |
| 3c | OE 1 → PrE 1; 1 PrE 1.4 | PG - C1: PG 2 - C2 |
| 3d | OE 3 → PrE 3.3<br>OE 4 → PrE 4.2; PrE 4.3 | PG - A3; PG - A6; PG - C1 |
| 3e | OE 4 → PrE 4.1 | PG – A1 |


Este documento ha sido descargado de la web del Club Excelencia en Gestión: www.clubexcelencia.org

| Descripción | Evidencias | Resultados Clave |
|---|---|---|
| **3a1. La gestión de las personas está alineada con la estrategia. Propietario: DP.**<br>La estructura organizativa está alineada con la misión y la consecución de la estrategia. La estructura departamental tradicional es sustituida por el DIP que velará por la implantación de las líneas pedagógicas. Las responsabilidades se ajustan a los objetivos y actividades propias de cada puesto y así se documenta en la Descripción de Puestos de Trabajo.<br>CS implica a sus trabajadores en las decisiones y mejoras de las políticas y planes de personal de muy diversas formas. Las aportaciones de los empleados se traducen en mejoras e innovaciones en todos los aspectos. Ejemplos: Participación en el DAFO para elaborar el Plan Estratégico, participación en las encuestas de clima laboral, participación en proyectos, entrevistas del Equipo Directivo y el DIP con los profesores, hoja de sugerencias y solicitud de formación. | Organigrama<br>DPT<br>MA<br>PE | Todos los indicadores 7a y 7b |
| **3a2. Selección, contratación e incorporación al proyecto. Propietario: DP.**<br>CS ha definido un procedimiento (PG-A1) que sistematiza y asegura que se contrata y se forma al personal de CS adecuadamente para la realización de las actividades de las que se responsabiliza. Es un elemento diferenciador de nuestro proceso de selección, asignar un padrino al personal de nueva incorporación que garantice una correcta transmisión de los valores de la institución, al tiempo que acompaña para que la adecuación de la persona al puesto se produzca de la forma más rápida. Al personal de nueva incorporación se le entrega un Manual de Acogida con el fin de asegurar la alineación con el Centro de una forma rápida y eficaz.<br>El proceso de incorporación al Centro y el Manual de Acogida se revisan, evalúan y mejoran anualmente, actualizándose tras recoger la evaluación realizada por las personas que cada curso se han incorporado al Centro. El Director Pedagógico se entrevista con el personal de nueva incorporación y sus padrinos para valorar el proceso de incorporación al Centro y las dificultades encontradas con el fin de mejorar el procedimiento. Además el Responsable de Calidad envía una encuesta con la que se valora el PG. A través del PAF y en las reuniones de ED se contemplan las cuestiones relativas al desarrollo de carreras profesionales y planes de sucesión ya que es política de Centro cubrir los puestos de responsabilidad mediante la promoción del personal existente. Sirvan de ejemplo, el Postgrado "Habilidades y Destrezas de gestión del Centro Educativo" y el Master "Experto en Innovación, Metodológica Docente y Evaluación Aplicadas a Educación".<br>Se percibe en la organización una seguridad en la continuidad del Colegio como consecuencia de que la segunda generación, con experiencia y formación, ha tomado el relevo de la titularidad del Centro. | DPT<br>Hoja de ruta<br>MA<br>PG-A1<br>PAF | 7a6<br>7b3<br>Valoración la acogida |
| **3a3. Las encuestas de clima mejoran las políticas de RR.HH. Propietario: DP.**<br>Conocer la opinión y el sentir de los empleados es fundamental para tomar decisiones encaminadas a construir un equipo humano comprometido con nuestro PE. Es por ello que las encuestas de clima se convierten en un elemento indispensable para desarrollar políticas de RR.HH. que alineen los intereses de la Institución y de su personal. La evaluación de los empleados en la encuesta de clima plantea preguntas sobre todos los aspectos clave de la gestión de personas y deja un espacio de observaciones abiertas para que cualquier inquietud pueda llegar al Equipo Directivo.<br>Los resultados se utilizan para mejorar las políticas de personal. Todo esto es comunicado a todo el personal del Centro en la reunión de inicio de curso. Además los informes de resultados, están segmentados para poder adoptar decisiones acertadas y poder valorar el impacto de las mismas. | Encuestas | 7a2<br>7b1<br>NPS |
| **3b1. La gestión por competencias impulsa el Plan Estratégico. Propietario: DP.**<br>Todos los miembros con independencia de su puesto deben reunir una serie de habilidades estratégicas que garanticen la consecución la MVV y el Plan Estratégico, además de otras de carácter específico vinculadas al cada uno de los puestos definidos en la DPT. Por ese motivo se han definido una serie de Iniciativas Estratégicas encaminadas a definir las competencias necesarias para cada uno de los puestos de trabajo y los niveles de logro de cada competencia. Para garantizar la involucración del equipo se consultó a todo el personal del Centro sobre cuáles eran las competencias a las que debían responder sus puestos y esto finalmente quedó recogido en la DPT.<br>El perfil competencial definido para cada puesto va a determinar una mejora sustancial en la evaluación del desempeño que actualmente estamos realizando. Así, va a permitir una evaluación más precisa, detectando nuevas acciones de mejora, encaminadas a promover un mayor desarrollo profesional del equipo humano que forma CS. | DPT | 7b2<br>7b6 |
| **3b2. La formación adecua las personas a los puestos. Propietario: DP.**<br>Todas las personas, con independencia de su puesto, deberán tener unos conocimientos básicos que vienen determinados por la legislación vigente y la DPT. La formación es un elemento estratégico de la actividad de CS y por ello el Director Pedagógico asume la función de promover y desarrollar el modelo de formación continua, elaborando el PAF alineado con el PE y gestionando todos los aspectos referentes a la misma. Como consecuencia de ello en el Centro se han desarrollado en los últimos cuatro años más de 2.000 horas anuales de formación. Además todas las personas que se incorporan al equipo realizan una serie de acciones formativas impartidas por personal interno en las que se trabajan los principios sobre los que se desarrolla nuestro modelo educativo.<br>El Plan Anual de Formación contempla tres itinerarios formativos: formación estratégica (obligatoria para todo el personal docente), voluntaria (el ED propone a cualquier miembro del Colegio una acción formativa determinada) y a la carta (cualquier persona propone al ED una acción formativa).<br>El PAF se evalúa y revisa anualmente. Todas las acciones formativas son evaluadas en el CC que se realiza en el mes de enero. CS fomenta la participación de su personal en congresos, eventos y actos relacionados con su ámbito de trabajo, tanto como asistentes o como ponentes. | PAF.<br>Solicitud de formación.<br>Hoja de ruta. | 7a6<br>7b5<br>8b3 |


Este documento ha sido descargado de la web del Club Excelencia en Gestión: www.clubexcelencia.org

| | | |
|---|---|---|
| **3b3. El desarrollo del equipo es la base de un equipo comprometido con el PE. Propietario: DP.**<br>Desde CS promovemos una serie de acciones encaminadas a realizar una evaluación del desempeño con el fin de promover el desarrollo profesional del equipo humano, utilizando información procedente de las encuestas, entrevistas y observación directa.<br>Los profesores reciben un informe (Anexo 19) con los resultados obtenidos en las encuestas de alumnos a profesores y posteriormente mantienen una entrevista con el RC quien transmite el análisis realizado por el ED en la RD y en la cual asumen objetivos anuales de mejora.<br>El Director Técnico y el Director Pedagógico hacen seguimiento trimestral del nivel de cumplimiento de las programaciones, así como del nº de alumnos suspensos, a través de las Memorias Trimestrales (MT), manteniendo reuniones con los profesores que no alcanzan los resultados planificados con el fin de desarrollar acciones que permitan mejorar los mismos.<br>El DIP realiza la evaluación de las programaciones de las distintas áreas y valoran si están alineadas a los estándares definidos, posteriormente mantienen entrevistas con los profesores en las que se aportan ideas con las reforzar los puntos débiles y se resuelven las dificultades que han aparecido.<br>El DIP realiza visitas de observación a las clases con el fin de valorar la implantación de las líneas metodológicas definidas por el Centro. Tras las visitas se realizan reuniones en las que se ponen de manifiesto las fortalezas y las áreas de mejora.<br>También es tenida en cuenta la opinión ofrecida por las familias a través de las encuestas sobre cada uno de los puestos. Esta información es presentada en la Reunión de Inicio de curso. | Informe de encuestas de alumnos sobre profesores.<br>MT<br>No conformidades<br>Acta de reunión con el RC.<br>Check list observación de aula.<br>Acta de reunión con el DIP<br>Presentación<br>Reunión inicio de curso | 6a8<br>6a9<br>6a10<br>6a11<br>6a12 |
| **3c1. Equipos de mejora e innovación. Propietario: DP.**<br>La cultura de innovación definida en la MVV depende de la implicación de las personas. Por ese motivo, el Equipo Directivo se esfuerza en fomentar la participación del personal apoyando explícitamente las propuestas de innovación y las actividades de mejora. Numerosas mejoras de innovación educativa se han puesto en marcha en los últimos años, según la estrategia: Inteligencias Múltiples, Aprendizaje Cooperativo, Proyecto iPad "one to one", Ajedrez, Plan de Acción Social, Plan Medioambiental, PIDAE y Elaboración de la memoria de El Mundo, Hermanamientos con Centros educativos en UK, Programas de inmersión lingüística.<br>La cultura de la innovación se mide y evalúa por a través del seguimiento que se realiza trimestralmente de las IE y de las reuniones que el DIP mantiene con las personas implicadas en los proyectos de carácter pedagógico. El ED promueve y apoya la cultura de participación de sus profesionales como ponentes en actividades internas y externas, dirigidas a aumentar el conocimiento a través del intercambio de experiencias. Además fomenta la participación en foros, congresos y simposios en los que mantenerse al día de las innovaciones que se desarrollan en el sector. La eficacia de esta participación se evalúa a través de las evidencias en ampliación de conocimientos. | IE<br>Acta de reunión con el DIP<br>PAF<br>PAS<br>PM<br>PIDAE | 7b7<br>8b3 |
| **3d1. Una comunicación interna eficaz, la base para ofrecer el mejor servicio. Propietario: DF.**<br>Los canales de comunicación y sistemas de apoyo son muy variados: las reuniones de seguimiento tutorial, los sistemas y aplicaciones (Educamos, whatsapp), las reuniones de feed back con el personal docente, así como las de eventos y actos. Están totalmente estructurados e implantados y sujetos a una sistemática de funcionamiento, con frecuencias y contenidos claramente definidos, en función de las necesidades y niveles de los empleados del Centro (ver tabla 1.6).<br>El uso de sistemas y aplicaciones basadas en TICs juegan un papel muy importante en la transmisión de toda la información común a la organización. Educamos asegura que todo el personal tenga un acceso rápido y eficaz a la información, documentos o datos que precisan en cualquier ámbito de su actividad. Y contiene circulares, noticias o registros que se definen o modifican, también da acceso al expediente escolar de los alumnos. Además las actas de las reuniones de seguimiento de alumnos están en iCloud donde los profesores tienen información actualizada de los progresos de los alumnos. Contamos con un servidor propio en el que se comparten los recursos generados por los profesores, así como documentación institucional (PGs, PE, formatos, normativa…). No es menos importante la comunicación directa y personal que pretende promover la cercanía y accesibilidad total del ED.<br>La evaluación y revisión de la eficacia de la Comunicación se realiza fundamentalmente a través de los resultados obtenidos en este campo en las encuestas de clima laboral. En la Revisión por la Dirección se analizan los resultados de esta evaluación y establecer las medidas oportunas. | Acta de seguimiento tutorial.<br>Acta de reunión con el DIP<br>Educamos.<br>Whasapp.<br>Calendario Escolar.<br>Servidor. | 7a7<br>Preguntas de encuesta de clima sobre la comunicación |
| **3e1. Reconocimiento, motivación, apoyo conciliación. Beneficios sociales. Propietario: DP.**<br>CS retribuye a su personal por encima de lo establecido en el Convenio Colectivo, añadiendo a la retribución fija una retribución en especie que aplica a todo el personal del Centro (gratuidad en escolaridad, en libros de texto y material escolar, descuento en la uniformidad escolar de los hijos, comida gratuita en el comedor para todo el personal, cesta de Navidad y acuerdos con empresas para conseguir beneficios sociales para nuestros empleados). Además el personal de administración y servicios y los mandos intermedios reciben gratificaciones. Otros reconocimientos generales son las comidas para todas las familias de los empleados, celebración del 25 aniversario de los empleados y comidas de jubilación. Aquellas personas que obtienen buenos resultados en las encuestas se les entrega una carta en la que el Equipo Directivo reconoce su compromiso con la institución y anualmente se hace entrega de pins en base a la antigüedad en el Centro. Se atiende a peticiones y necesidades personales del profesorado (en cuanto a horarios y permisos). En el curso 17-18 se ha realizado una apuesta importante para el equipo docente, asegurando un tercio de la jornada laboral sin carga lectiva. Tiene un tratamiento especial y por encima de lo legal las situaciones personales en cuanto a maternidad, enfermedades y días de asuntos propios.<br>Anualmente en la RD, tomado como referencia las observaciones abiertas vertidas por el personal y junto con el registro "Antigüedad" se valora la necesidad de adoptar nuevas medidas. | Pins<br>Cartas de reconocimiento.<br>Calendario escolar<br>Antigüedad | 7a1<br>7a2<br>7a8<br>7b8 |


Este documento ha sido descargado de la web del Club Excelencia en Gestión: www.clubexcelencia.org

## CRITERIO 4. ALIANZAS Y RECURSOS

CS es consciente de que para hacer realidad la MVV y consolidar su Proyecto Educativo de Centro, es necesario una adecuada planificación de recursos técnicos, económicos y materiales, además de contar con la colaboración de otras organizaciones e instituciones. La gestión de alianzas y recursos permitirá alcanzar los Objetivos Estratégicos.

Los líderes asumen que las alianzas deben contribuir a la sostenibilidad a medio y largo plazo del Centro, por lo que con los partners se establecen acuerdos transparentes, basados en una comunicación fluida y en la obtención de beneficios por ambas partes.

CS tiene implantados procesos para gestionar los recursos y las relaciones con los aliados. La evaluación de proveedores es clave para poder establecer acciones de mejora continua. Hay un histórico de proveedores, cuya gestión se revisa y homologa anualmente, para dar las mejores condiciones a alumnos y familias. La gestión de los proveedores estructurales es fundamental para la mejora de la estrategia de calidad del servicio así como para alcanzar la satisfacción de los Grupos de Interés.

En la tabla se muestran proveedores y aliados, implicados en la consecución de la estrategia.

| Objetivos Estratégicos | Proveedores y alianzas |
|---|---|
| OE.01 - Garantizar una formación integral. | ACOES Honduras, AFA Fuengirola-Mijas, Trinity, Cambridge, Exploraciencia, TECS, Club Deportivo Reserva del Higuerón, Club Hípico Samuel Oliva, Club Deportivo Judo Benalmádena, Club Deportivo Karate Fuengirola, La Cala Golf, Escuela de Música Crescendo, Mentelista, Academia de Baile Ana María Tineo, Disfruta del sol sin dejarte la piel, UMA, US, UNIR, Universidad Europea de Madrid, Universidad Camilo José Cela, VIU, ESIC |
| OE.02 – Aumentar los niveles de matriculación. | Centro Mi Matrona, Hospital Xanit Benalmádena, Hospital Costa del Sol, Exploraciencia, Club Deportivo Reserva del Higuerón, Club Hípico Samuel Oliva, Escuela de Música Crescendo, Federación Andaluza de Baloncesto |
| OE.04 – Impulsar un modelo de excelencia en gestión. | ACADE, Ayuntamiento de Fuengirola, UMA, Universidad Europea de Madrid, UNIR, ESIC, Colegio Alauda, Colegio Ramón y Cajal, Colegio Base, Colegio Liceo Sorolla, Grupo Sorolla. |

La gestión de los equipos tecnológicos es clave en CS para la eficacia y la eficiencia operacional, formando parte de sus Objetivos Estratégicos en este Plan Estratégico. La gestión tecnológica, de la información y del conocimiento es posible en CS a través del uso de Educamos, dando soporte a la labor docente, tutorial, comunicación entre el personal, con las familias, gestión de cobros,... La planificación y seguimiento de la gestión de los recursos corre a cargo de la Administración de CS, a partir de la información de los costes que generan las necesidades de las distintas áreas. Se realiza dotación presupuestaria anual para afrontar las mejoras definidas en la estrategia, peticiones de los departamentos y mejoras prioritarias en instalaciones. La propiedad aprueba y comunica las inversiones. Se revisa periódicamente el cumplimiento del presupuesto anual.

Al ser un Centro privado y no recibir ninguna subvención por administraciones, se proyectan estrategias para generar recursos a través de las cuotas de las familias, ingresos atípicos, servicios complementarios, Actividades Extraescolares, etc.

Se han sistematizado mantenimientos de:

- Instalaciones y equipos, plan de mantenimiento preventivo (Anexo 41) (observaciones periódicas) y forma de operar con el mantenimiento correctivo (parte de mantenimiento (Anexo 42)): PG - A2 Mantenimiento y limpieza de infraestructuras.
- Equipos informáticos, tanto preventivo (plan de mantenimiento informático (Anexo 43)), como correctivo (parte de peticiones e incidencias informática): PG - A3 Mantenimiento de Sistemas.

Hace seis años encontramos en el ecosistema Apple y en particular en los iPad, la respuesta tecnología que además de permitir que nuestros alumnos desarrollen su competencia tecnológica, reforzaría tanto el Aprendizaje Cooperativo, como las Inteligencias Múltiples. Durante tres años iniciamos un proceso de formación, generación de contenidos y creación de los programas que se iban a implantar, al tiempo que dotábamos al Centro de la infraestructura necesaria. Tras esta primera fase iniciamos la implantación del proyecto iPad "one to one" que se está realizando de forma progresiva y que terminará el próximo curso académico. En este momento el colegio cuenta con conectividad por fibra óptica y una red wifi que permite la conexión de cualquier dispositivo desde cualquier punto del Centro. Las clases están equipadas con mac minis, proyectores o pantallas interactivas y Apple TV. Todos los profesores disponen de iPad como herramienta de trabajo y generan contenidos para las asignaturas que imparten. Cuatrocientos alumnos y treinta profesores utilizan el iPad y están inmersos en un proyecto en el que están desarrollando su competencia tecnológica, utilizando herramientas de edición de texto, video o audio, están familiarizados con una gran cantidad de apps educativas, trabajan en entornos virtuales de aprendizaje, aprenden a realizar búsquedas de información y a contrastar la información que encuentran, aprenden sobre la identidad digital y cuáles son las normas de convivencia que regulan el nuevo espacio en el que están creciendo: Internet.

| SUBCRITERIO | OBJETIVO ESTRATÉGICO LÍNEA ESTRATÉGICA | PROCESOS RELACIONADOS |
|---|---|---|
| 4a | OE - 2 → PrE - 2.2; OE - 4 → PrE - 4.1 | PG - A7 |
| 4b | OE - 2 → PrE - 2.1 y PrE - 2.2 | PG - A0 y PG - A7 |
| 4c | OE - 1 → PrE - 1.2; OE - 4 → PrE - 4.3 | PG - A2 y PG - A3; MC |
| 4d | OE - 1 → PrE - 1.4 | PG - C2 |
| 4e | OE - 4 → PrE - 4.2 y 4.3 | PG - A3 |


Este documento ha sido descargado de la web del Club Excelencia en Gestión: www.clubexcelencia.org

| Descripción | Evidencias | Resultados Clave |
|---|---|---|
| **4a1. Identificación y gestión de las alianzas de acuerdo con la estratégica. Propietario: DF.**<br>CS cuenta con una relación de proveedores, cuyos suministros afectan a la calidad del servicio prestado por el Colegio, y forma parte del PG - A7 Proveedores y compras.<br>Dentro de los servicios más importantes que ofrece CS se encuentran, comedor, Actividades Extraescolares, salidas y visitas. Para dichos servicios, se realiza un seguimiento anual, siendo estos sometidos a revisión, teniendo en cuenta su impacto en los usuarios. Este seguimiento se hace a través de partes de incidencias con proveedores, encuestas a familias y proveedores.<br>Por otra parte CS tiene una relación de alianzas con empresas de interés común con el fin de obtener u ofrecer beneficios sociales así como aumentar una imagen positiva de CS identificándose con empresas con clientes potenciales para el colegio o aumentando la oferta extraescolar.<br>Anualmente se realiza una encuesta a proveedores a través de un cuestionario, además el Equipo Directivo anualmente analiza la continuidad de los proveedores utilizados en el curso anterior, en función de las incidencias registradas y futuras necesidades.<br>Existe un documento en el que se recogen las alianzas establecidas con otras organizaciones el cual es revisado y actualizado periódicamente.<br>En este momento la IE 4.1.3 pretende generar un procedimiento para sistematizar la gestión y evaluación de las alianzas existentes, así como cualquier otra que en un futuro pueda generar valor a la estrategia definida. | Tabla de alianzas.<br>Acuerdos de alianzas.<br>Acuerdos con organizacio-nes.<br>Encuesta anual de alianzas y proveedores.<br>Listado de proveedores. | 6b5<br>6b7<br>8a7<br>9b11 |
| **4b1. Gestión de los recursos económicos financieros. Propietario: DF.**<br>CS elabora anualmente su presupuesto teniendo en cuenta el PG - A0 Gestión económica y financiera, que incluye el seguimiento presupuestario y cuyo propietario es el Director Financiero. Según el PG - A7 Proveedores y compras, dirige y supervisa las compras necesarias para hacer frente a aspectos de mantenimiento, mejora de servicios educativos y dotación de recursos que permitan dar respuesta a las necesidades del Centro, del alumnado y las familias. La gestión financiera genera confianza a personal y proveedores de la realización de pagos de forma eficaz. CS es un Centro privado que no recibe ningún soporte económico por parte de la Administración y necesita las cuotas mensuales de las familias y la búsqueda de otras fuentes de financiación para su sostenibilidad, según viene recogido en el PG - A0.<br>CS tiene entre sus objetivos financieros:<br>- Gestionar de manera responsable los recursos económicos.<br>- Garantizar la solvencia económico-financiera a corto, medio y largo plazo.<br>- Que la información económico-financiera refleje la imagen fiel del colegio.<br>- Análisis de la viabilidad económica para asumir nuevos proyectos de inversión.<br>Existen indicadores económicos actuales que se revisan anualmente por la titularidad para garantizar el buen funcionamiento del Centro. Así mismo, estos indicadores nos ayudan a tomar decisiones a la hora de abordar inversiones y mejoras en el Centro. | PG - A0<br>PG - A7<br>Presupuestos.<br>Análisis y seguimiento de presupuestos | 9a1<br>9a2<br>9b1<br>9b2<br>9b3<br>9b4<br>9b5<br>9b7<br>9b8 |
| **4c1. Gestión de espacios, equipos y materiales. Propietario: DF.**<br>La estructura física de las instalaciones de CS responde a las necesidades de la MVV como Centro Educativo y a sus estrategias de servicios, tanto de tipo docente como a las Actividades Extraescolares. Las instalaciones y el ambiente de trabajo necesario para la realización de los servicios están identificados y gestionados de acuerdo a los PG - A2 Mantenimiento y limpieza de infraestructuras y PG - A3 Mantenimiento de sistemas. Para garantizar la aplicación de los procedimientos existen planes de mantenimiento interno y externo, así como partes de reparaciones y registros de incidencias.<br>Las infraestructuras y medios materiales con los que cuenta el colegio son muy variados. Ver relación de dependencias de CS en la Información Clave.<br>En los últimos años se han producido mejoras en diferentes espacios. Estas mejoras están también relacionadas con la demanda de las mismas por los proyectos llevados a cabo, y sirva como ejemplo la adaptación del Centro con puntos wifi, tecnología Apple,... así como actualización de nuestras aulas e instalaciones deportivas.<br>Existen encuestas de satisfacción por parte de alumnos, personal y familias donde se valora el grado de satisfacción con el mantenimiento y limpieza de las instalaciones. Los resultados se analizan anualmente en la Revisión por la Dirección. Además existen indicadores de procedimientos que valoran la eficacia del mismo, estos se revisan trimestralmente en los Comités de Calidad. | PG - A2<br>PG - A3<br>Plan anual de manteni-miento.<br>Plan anual de limpieza.<br>Plan anual de manteni-miento de sistemas.<br>Inspecciones periódicas. | 6a13<br>Indicadores de PGs |
| **4c2. Gestión medioambiental y Plan de autoprotección.**<br>CS ha venido realizando acciones aisladas para concienciar a nuestro alumnado de la importancia del cuidado del medioambiente (repoblación de la Sierra de Mijas, Ruta de Senderismo, Actuaciones de Reciclado…). Como parte de nuestro Plan Estratégico (IE 1.2.2) se decidió vertebrar todas estas actuaciones e incorporar otras nuevas con las que definir nuestro Plan Medioambiental.<br>Además se han realizado otras inversiones con criterio de sostenibilidad ambiental y económica tales como instalación de luces de LED, reducción de la reactancia, etc.<br>Hay que destacar que, con fines de seguridad, el colegio cuenta con 18 cámaras de video-vigilancia.<br>En cumplimiento de la legislación vigente, CS cuenta con un Plan de Autoprotección, de Prevención de Riesgos Laborales y de Protección de datos. A través de estos planes se realizan simulacros de evacuación, formación de primeros auxilios, de prevención de riesgos y de manipulación de alimentos.<br>Las iniciativas medioambientales desarrolladas cuentan con indicadores que pretenden medir el | PM<br>Repoblación<br>Senderismo<br>Auditorias | 8b6<br>8b8 |


Este documento ha sido descargado de la web del Club Excelencia en Gestión: www.clubexcelencia.org

| | | |
|---|---|---|
| alcance de las mismas dentro de nuestra comunidad educativa. Además existen indicadores de consumo que son revisados anualmente en la Revisión por la Dirección. Los planes de autoprotección, prevención de riesgos laborales y protección de datos son revisados y actualizados atendiendo al cumplimiento de la legislación y su cumplimiento ha sido verificado a través de diferentes auditorías externas y del SGC. | | |
| **4d1. El desarrollo de la competencia digital como parte de la formación integral de nuestros alumnos. Propietario: DP.**<br>CS quiere ser referente en la aplicación de las TICs. Para garantizar la implantación del proyecto se ha contratado conexión por fibra óptica y se ha configurado una red wifi que de cobertura a todas las dependencias del Centro. Las aulas han sido equipadas con medios audiovisuales y se ha implantado el uso del iPad en los alumnos desde 5.º de primaria que garantiza la implantación del modelo "one to one". Los alumnos utilizan los libros digitales de distintas editoriales, así como recursos generados por los profesores (iBooks, iTunes, Blogs). La metodología del profesorado está alineada con el uso y la aplicación de las herramientas tecnológicas. La implantación del proyecto se gestiona y controla a través de un MDM que permite asegurar a los profesores que se realiza un uso correcto del dispositivo.<br>CS cuenta con un servidor propio en el que se almacenan y comparten los recursos generados por los profesores para el desarrollo de las programaciones. Además cuenta con una Plataforma de Gestión desde la cual se mantiene una comunicación eficaz con todos los miembros de la comunidad educativa.<br>CS ha apostado decididamente por la integración de las TICs en la educación, al entender que son imprescindibles para mejorar e innovar la educación y el aprendizaje, favoreciendo un mejor rendimiento académico al captar el interés de los alumnos en un mundo en el que la mayoría de los estímulos que reciben provienen de medios de carácter audiovisual.<br>Para gestionar y distribuir al alumnado los recursos didácticos elaborados en el Centro, el profesorado cuenta con el entorno virtual de aprendizaje, así como iTunes U, desarrollando libros y materiales didácticos (Anexo 46) para nuestros alumnos.<br>Este enfoque se despliega en las tres etapas educativas. El DIP revisa cada una de las programaciones (Anexo 47) realizadas asegurando que exista una variedad suficiente de actividades para atender a los distintos estilos de aprendizaje, dando feed-back a cada uno de los profesores y planteando áreas de mejora cuando sea necesario.<br>Desde el Equipo Directivo se analizan las tendencias en aspectos tecnológicos asegurándose que los profesores participen en foros y congresos y desarrollando planes de formación alienados con la MVV, y participando en jornadas de benchmarking.<br>La evaluación para analizar la percepción que los profesores, alumnos y familias tienen sobre los proyectos puestos en marcha, se analizan a través los resultados de las encuestas. Los cuales se analizan anualmente en la Revisión por la Dirección. | wifi<br>iPad "one to one".<br>Educamos.<br>iTunesU<br>iBooks<br>Blogs<br>Programa-ciones<br>Encuesta | 6a6<br>7b2<br>7b7<br>8b1<br>9b6<br>Tiempo de resolución de incidencias informáticas. |
| **4e1. Gestión de la información y el conocimiento. Propietario: DP.**<br>Un modelo educativo tan particular como el que hemos definido solo puede garantizar su continuidad con una exhaustiva documentación de las programaciones, junto con una correcta organización de los recursos, para que estén disponibles para cualquier persona que puede necesitarlo. Por eso en CS desarrollamos nuestras programaciones de forma muy pormenorizada y describimos no solo "que" enseñamos, sino también "como" lo enseñamos. Además indicamos los recursos necesarios para el desarrollo de la misma.<br>Toda esta información se guarda y organiza en un servidor propio, utilizando una nomenclatura estandarizada, que además cuenta con una serie de perfiles que limitan los accesos a la información no necesaria.<br>Sobre el servidor se realizan las copias de seguridad definidas en el protocolo correspondiente, con el fin de garantizar que la información siempre este disponible ante cualquier eventualidad.<br>La página web del Centro, nuestro canal de youtube, Facebook y twitter (Anexo 48) constituyen otra herramienta fundamental para dar a conocer nuestra identidad y los acontecimientos relevantes de la Comunidad educativa, por lo que cualquier persona que quiera consultarlo se encuentre con información completamente actualizada.<br>Son también herramientas fundamentales para gestionar la información y el conocimiento en CS, el servidor y "Educamos" (herramienta que proporciona los módulos necesarios para la gestión docente, así como la comunicación entre distintos Grupos de Interés, circulares, horarios, calificaciones, comunicados, solicitud de entrevista con el tutor, incidencias, mensajería interna y externa...).<br>Durante los últimos años, e impulsado por los líderes, CS ha potenciado el trabajo en comisiones y grupos de trabajo heterogéneos (ACADE, Círculo de Calidad, Masterclub), para compartir experiencias pedagógicas, de gestión, desarrollo y mejora de los canales de comunicación interna y externa. CS se ha incorporado recientemente a CICAE con los que vamos a potenciar las actividades de Benchmarking que hasta ahora habíamos estado desarrollando. Además, varios profesores del Centro han realizado ponencias en distintos congresos y en el próximo mes mayo, CS se convertirá en la sede en la que se celebrará el V Congreso Nacional de Educación Musical Con Euterpe.<br>Para medir la eficacia de las acciones implantadas se utilizan encuestas de satisfacción y memorias anuales al personal y familias. Realización planificada de auditorías de LOPD. | Programacion es<br>Servidor<br>Educamos<br>Web<br>Redes sociales<br>Auditorías de LOPD<br>PAF | 8a3<br>8a6<br>8b1<br>8b3<br>9b12 |


Este documento ha sido descargado de la web del Club Excelencia en Gestión: www.clubexcelencia.org

## CRITERIO 5. PROCESOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS

Las Organizaciones Excelentes diseñan, gestionan y mejoran sus procesos para satisfacer plenamente a sus clientes y otros Grupos de Interés y generar cada vez mayor valor para ellos. Para un efectivo despliegue de la MVV y el Plan Estratégico, CS tiene identificados y definidos a sus Grupos de Interés, siendo los principales, los alumnos y las familias ya que los primeros son los receptores directos de la acción educativa y las segundas las que confían a CS la formación de sus hijos.

Con el fin de detectar sus necesidades y expectativas, desde hace muchos años realizamos encuestas a los distintos Grupos de Interés. En las distintas auditorías externas realizadas han sido reconocidas como una de las fortalezas de nuestro Sistema. Hasta la realización de nuestro primer Plan Estratégico, la innovación se producía en el Centro, fruto del análisis externo y como consecuencia de participar en distintos tipos de reuniones y foros.

CS cuenta con los procedimientos necesarios para mejorar la gestión. Todos los procesos tienen un responsable asignado. Los responsables de procesos, establecen los objetivos e indicadores que son presentados y aprobados por el Equipo Directivo.

Los objetivos a alcanzar por los procesos se concretan en el Cuadro de Mandos Integral, donde se concretan tanto los niveles mínimos para demostrar su eficacia como las metas estratégicas. Del análisis de los datos, se extraen conclusiones y se planifican acciones para la mejora de los resultados, teniendo en cuenta siempre la MVV y el Plan Estratégico.

Periódicamente se realizan revisiones del Sistema de Gestión de Calidad (ISO 9001) a través de los Comités de Calidad y las Revisiones por la Dirección. Las conclusiones y acciones de mejora que de estas reuniones se derivan quedan reflejadas en las correspondientes actas. Además se evalúan los indicadores asociados a cada proceso, así como los resultados procedentes de la evaluación que realizan los distintos Grupos de Interés a través de las encuestas de satisfacción. Fruto de este análisis se definen nuevas acciones de mejora y se fijan o redefinen nuevos objetivos.

Además las certificaciones ISO desde el año 2007, junto con sus auditorías, sistematizan el desarrollo, análisis y mejoras de la prestación del servicio ofrecido, garantizando que CS cuente con un Sistema de Gestión de Calidad maduro y consolidado.

En el primer Plan Estratégico tomamos como referencia el Modelo EFQM y siguiendo la metodología REDER, posteriormente llegó la primera autoevaluación. Estas decisiones han aportado un nuevo enfoque de nuestro Sistema y han proporcionado nuevas áreas de mejora. Todas estas dinámicas han generado en la Institución una cultura hacia la Excelencia en la gestión y los resultados, que se extiende transversalmente a todas las áreas de la organización.

Además somos conscientes de que las Actividades Extraescolares son un valor añadido al servicio que ofrecemos. Así que, en coherencia con nuestro Proyecto Educativo de Centro, ofrecemos un amplio abanico de Actividades y un Programa de Salidas y Visitas estandarizadas y sistematizadas que pretenden complementar la educación integral de nuestros alumnos, al tiempo que dan respuesta a la demanda y las inquietudes culturales, deportivas y artísticas de nuestras familias.

Paralelamente desde CS promovemos la participación de los alumnos que presentan algún tipo de talento en cualquier disciplina, en concursos, torneos y olimpiadas de ámbito nacional e internacional. Fruto del trabajo que se realiza en este sentido, nos sentimos orgullosos de la gran cantidad de reconocimientos que anualmente consiguen nuestros alumnos y que publicamos en nuestra web (http://www.colegiosalliver.es/el-colegio/logros-de-alumnos/).

Para atender a la demanda social, CS ofrece otros servicios como: comedor, la posibilidad de comprar a través de secretaría los libros de texto, material escolar y la uniformidad, ampliación de la permanencia en el Centro, preparación de nuestros alumnos para exámenes oficiales de idiomas, el proceso catequético de los alumnos que cursan religión con el fin de prepararlos para recibir los sacramentos (perdón, confirmación y comunión).

Además promovemos contactos con Centros Educativos europeos y Programas de Inmersión Lingüística en España y en el extranjero.

Supone un valor añadido en nuestro proyecto, el departamento de eventos por el impacto transversal que tiene en la formación integral de nuestros alumnos, además del impacto social que genera.

Se ofrecen distintos horarios como respuesta a las peticiones de los padres y mensualmente el responsable de Actividades Extraescolares realiza un análisis de los alumnos matriculados y actúa sobre las incidencias que surgen, con la intención de mejorar la satisfacción de nuestros clientes. Además, también pulsamos la valoración de las mismas a través de las encuestas realizadas a padres y alumnos.

| SUBCRITERIO | OBJETIVO ESTRATÉGICO<br>LÍNEA ESTRATÉGICA | PROCESOS RELACIONADOS |
|---|---|---|
| 5a | OE - 4 → PrE - 4.1 | PG - E2; PG - A4; MC |
| 5b | OE - 1 → PrE - 1.1 a 1.4 | PG - C1; PG - C2 |
| 5c | OE - 2 → PrE - 2.1 a 2.3 | PG - C0; PG - A8 |
| 5d | OE - 1 → PrE - 1.1 a 1.4 | PG - C1, PG - C2, PG - A5, PG - A6 y PG - A9 |
| 5e | OE - 2 → PrE - 2.3<br>OE - 4 → PrE - 4.1; PrE - 4.2 | MC |


Este documento ha sido descargado de la web del Club Excelencia en Gestión: www.clubexcelencia.org

| Descripción | Evidencias | Resultados Clave |
|---|---|---|
| **5a1. Los procesos optimizan el valor para los GI. Propietario: RC.**<br>CS diseña sus procesos a través de los cuales define la sistemática de su funcionamiento y en línea con todo el personal. Cada proceso del SGC está implantado, desarrollado, mantenido y documentado mediante lo siguiente: Descripción, Registros, Indicadores y Mejora. Conscientes de que el camino hacia la excelencia pasa por una mejora continua de nuestros procedimientos, la revisión de estos tienen un espacio en el OE-4.<br>El SGC es revisado periódicamente por el ED para asegurar su adecuación y eficacia continua, a la hora de cumplir con los planes anuales, y avanzar hacia las estrategias y la visión del Centro.<br>La Auditoría Interna, como parte integrante del sistema de control, proporciona un marco de trabajo para el control y el seguimiento del cumplimiento de los procesos. También ofrece atención a las sugerencias, comentarios, observaciones y opiniones que permitan mejorar los procesos y, por lo tanto, el funcionamiento del Colegio. Durante el curso 15-16 con la última ampliación de alcance de nuestro SGC hemos conseguido un despliegue total de los enfoques a todas las etapas educativas. | MC<br>PGs<br>Mapa procesos.<br>CC.<br>RD.<br>Informe Auditorías.<br>Plan de auditoría.<br>Documentos en vigor. | 6a1<br>7a1<br>CMI<br>Indicadores de satisfacción de familias con el SGC. |
| **5b1. La innovación es el motor que crea valor para los clientes. Propietario: DP.**<br>Nuestra MVV define un perfil del alumno y para alcanzarlo hemos definido cuatro proyectos dentro del OE-1 dinamizados y evaluados por el DIP. Proyectos de innovación destacados: Aprendizaje Cooperativo, Inteligencias Múltiples, Proyecto iPad "one to one", Plurilingüismo, Entusiasmat, Ajedrez, Progrentis, Proyecto de Lectoescritura propio, No deberes - No exámenes. Como elemento innovador con respecto a los servicios educativos, CS ofrece otros que suponen una diferenciación relevante frente a otros centros privados y concertados del entorno. Buen ejemplo de ello es el Club Baloncesto Salliver y la Pastoral. El despliegue afecta a todas las etapas educativas (infantil, primaria y secundaria), muestra de ello es que nuestras clases ya no están organizadas de forma tradicional y en todos los niveles las clases están organizadas por equipos.<br>La evaluación de la eficacia del servicio implantado se efectúa a través de los indicadores y metas vinculados a los Objetivos Estratégicos y a los procedimientos, algunos de los cuales forman parte del Cuadros de Mando Integral. Además trimestralmente a través de la MT se analizan los resultados obtenidos en las distintas áreas, analizando si cumplen con los objetivos planificados para ellas. | MVV<br>PE<br>Programacio-nes.<br>CMI<br>MT | 6a1<br>6a2<br>6a4<br>6a6<br>6a15<br>7b2<br>7b6<br>NPS |
| **5b2. Aprendizaje de otros idiomas más allá del aula. Propietario: DP.**<br>Definimos nuestro proyecto como plurilingüe porque nuestros alumnos desarrollan el 50% del curriculum en lengua inglesa desde infantil a 6.º de primaria y un 30% en secundaria. Además introducimos el alemán como segunda lengua extranjera desde 1.º de primaria. Sin embargo, nuestro concepto de plurilingüismo trasciende del aula ya que más allá de enseñar inglés o alemán, los profesores responsables del programa plurilingüe están llamados a crear una cultura de habla inglesa en el Centro y no están autorizados a comunicarse en castellano; en nuestro modelo educativo, el castellano no es la única lengua vehicular y nuestros alumnos van descubriendo que hay personas en el Centro con las que se tienen que comunicar en castellano y con otras en inglés tanto dentro como fuera del aula. Este enfoque se despliega en toda la institución y una de las evidencias que lo ponen de manifiesto es el hecho de que las programaciones de estas áreas están redactadas en inglés.<br>Trimestralmente a través de la MT se analizan los resultados obtenidos en las distintas áreas, analizando si cumplen con los objetivos planificados para ellas, el número de alumnos que superan exámenes oficiales de idiomas y los resultados en selectividad de la asignatura de Inglés. | Programacio-nes.<br>Notas selectividad<br>UMA<br>MT | 6a5<br>7b6<br>9a11 |
| **5b3. Las Inteligencias Múltiples, individualizan el proceso de aprendizaje. Propietario: DP.**<br>Conscientes de que las Inteligencias Múltiples se convierten en canales que estimulan distintos tipos de aprendizaje, a lo largo de cada una de nuestras unidades didácticas preparamos distintos tipos de actividades que den respuesta a cada uno de nuestros alumnos.<br>El DIP revisa cada una de las programaciones realizadas asegurando que exista una variedad suficiente de actividades para atender a los distintos estilos de aprendizaje, dando feed-back a cada uno de los profesores y planteando áreas de mejora cuando sea necesario**.** Además trimestralmente a través de la Memoria Trimestral se analizan los resultados obtenidos en las distintas áreas. | Programacio-nes<br>Acta reunión DIP con los profesores.<br>MT | 6a6<br>9a5<br>9a6<br>9a7<br>9a8<br>9a9<br>9a10<br>9b9 |
| **5b4. El Aprendizaje Cooperativo es el eje de nuestro modelo. Propietario: DP.**<br>Este cambio metodológico ha permitido que nuestros alumnos aprendan a trabajar en equipo junto a sus compañeros. El alumno deja de ser un sujeto pasivo en el proceso de enseñanza-aprendizaje y el profesor deja de ser un transmisor de conocimientos. Al mismo tiempo, se refuerzan las inteligencias múltiples ya que da respuesta a las inteligencias kinestésica, interpersonal e intrapersonal. Además los alumnos desarrollan valores y compañerismo, se obtiene un mejor aprovechamiento de las clases y una mayor implicación.<br>Este enfoque se despliega en las tres etapas educativas, como se pone de manifiesto con la distribución del mobiliario de las clases. El DIP revisa cada una de las programaciones realizadas asegurando que exista una variedad suficiente de actividades para atender a los distintos estilos de aprendizaje, dando feed-back a cada uno de los profesores y planteando áreas de mejora. Además trimestralmente a través de la MT se analizan los resultados obtenidos en las distintas áreas. | Programacio-nes<br>Acta reunión DIP con los profesores.<br>Distribución de las aulas<br>MT | 6a6<br>9a5<br>9a6<br>9a7<br>9a8<br>9a9<br>9a10<br>9b9 |
| **5c1. Los servicios se comunican de forma eficaz. Propietario: DF.**<br>El OE2 definido en el PE recoge el fomento de la relación de CS con su entorno. CS define, gestiona y coordina la estrategia comercial con objeto de conseguir los resultados esperados de excelencia, usando las vías de comunicación más eficientes: Educamos, reuniones (ver tabla en 1.6), Jornadas de Puertas Abiertas (desde 13-14), redes sociales... Los Planes Anuales de Gestión son comunicados a las familias en las reuniones de "Café con" y al personal en la reunión de inicio de curso. Hace tres | PG - C0<br>PG - A8<br>Plan de acciones de comunicación.<br>Plan de | 6b8<br>8a1<br>8a3<br>8a5<br>8a6<br>8a8 |


Este documento ha sido descargado de la web del Club Excelencia en Gestión: www.clubexcelencia.org

| | | |
|---|---|---|
| años se incorporó al equipo a una persona responsable de la comunicación en exclusividad. En este sentido se ha desarrollado el plan de acciones de comunicación y el plan de publicidad, como punto de partida del plan de marketing. Toda la documentación institucional se encuentra a disposición del personal en el servidor y en la web para todos los Grupos de Interés. A raíz del estudio de mercado realizado por una consultora externa, se ha decidido revisar el proceso de admisión, comercial y marketing, definiendo un conjunto de indicadores para valorar su éxito.<br>Del estudio de mercado realizado, el análisis DAFO, la información recopilada y de la estrategia definida, se ha mejorado y aumentado la presencia en redes sociales y rediseñado la página web del Centro. En este sentido la responsable de marketing mide de forma sistemática, distintos indicadores que tratan de medir nuestro posicionamiento SEO y el impacto de nuestras publicaciones. | publicidad.<br>Registro de captación y fidelización. | 8b1<br>8b5<br>9a3<br>9a4<br>9b12 |
| **5d1. Los líderes fomentan la educación en valores. Propietario: DT.**<br>Conscientes de que, más allá de una formación académica, nuestros alumnos tienen que recibir una formación integral, desde el humanismo cristiano, CS implanta una sesión de tutoría semanal desde 1º de primaria a 4º de ESO. Durante esta sesión los tutores despliegan el PAT definido por el DOP que trata de promover los valores del Centro. Paralelamente, a través del Plan Medioambiental, el Plan de Acción Social y la Pastoral pretendemos concienciar a nuestros alumnos de que están llamados a tener un compromiso ecológico y social en su entorno más próximo y en el mundo, ya que no sólo desarrollamos actividades de impacto local, sino que además establecemos colaboraciones con organizaciones que operan en otros países. Por último, para generar un marco que regule la convivencia de los distintos miembros de la Comunidad Educativa, hemos desplegado el PC y el ROF. Hemos de señalar como elemento diferenciador la implantación de PIDAE.<br>El PAT es evaluado por los tutores, quienes valoran las tutorías realizadas en las reuniones de seguimiento. Por otro lado, los planes promovidos por el DOP cuentan con indicadores que tratan de analizar el impacto social y medioambiental que tienen las acciones que realizamos. El PC, el ROF y PIDAE tienen un seguimiento y evaluación periódica a través de la comisión de convivencia. | PAT<br>PM<br>PAS<br>PC<br>ROF<br>PIDAE | 6a3<br>6a7<br>8b2<br>8b4<br>8b7<br>9b10 |
| **5d2. La actividad académica es un PG estandarizado y controlado. Propietario: DT.**<br>La actividad académica queda definida por los PG - C1 y PG - C2, desde donde se planifica y realiza el seguimiento de los contenidos, actividades y resultados en cada una de las áreas, garantizando el proceso de aprendizaje de los alumnos. Estos PGs afectan a todos los profesores.<br>El seguimiento, medición, análisis y mejora de los servicios está establecido como parte del PG. Las desviaciones sobre la programación se recogen en la Memoria Trimestral y se adoptan las medidas correctoras necesarias cuando estas desviaciones se han producido. | PG - C1<br>PG - C2<br>MT | 6a4<br>9a5 a 9a10<br>9b9 |
| **5d3. La atención personalizada a los alumnos, un elemento diferenciador. Propietario: DT.**<br>Conscientes de que nuestros alumnos no son iguales y que todos no evolucionan al mismo ritmo y al mismo nivel, se proponen distintos servicios (gratuitos) de atención hacia ellos: clases de refuerzo, aula de estudio, orientación psicopedagógica... El despliegue afecta a todo el alumnado del Centro y para ello la orientadora y el coordinador de la etapa se reúnen mensualmente con los profesores de cada uno de los niveles educativos (reuniones de seguimiento). La información se traslada a las familias a través de dos canales: Educamos y/o la tutoría presencial.<br>En estas reuniones se realiza un seguimiento de los alumnos que presentan alguna dificultad académica, emocional o social. Se deciden las medidas que se van a adoptar y al mes siguiente se revisa la efectividad de los acuerdos adoptados. Desde el DOP se han definido indicadores que ponen de manifiesto el éxito de los alumnos derivados. El Director Técnico también realiza el seguimiento a indicadores que miden el número de suspensos en cada uno de las áreas y cursos, con resultado planificado. Cuando no se alcanza, se analizan las causas a través de la Memorias Trimestrales o de entrevistas. | PG - C1<br>PG - A5<br>Indicadores de PG - C1 y PG - A5<br>Actas de seguimiento tutorial.<br>Registros de Tutoría en Educamos.<br>Memoria del DOP. | 6a9<br>6a11<br>6b2<br>6b3<br>6b4<br>6b6<br>8a4<br>9a5 a 9a10<br>9a12<br>9b9 |
| **5e1. Comunicación con los alumnos y familias. Propietario: DF.**<br>CS establece mecanismos de comunicación con familias y alumnos con el objeto de mantenerles informados y para obtener su retroalimentación. Para los alumnos se realizan a través de la tutoría grupal semanal y a partir del curso 16-17 a través de Educamos (a partir de 5º de primaria). Para los padres, los canales de comunicación definidos son Educamos, la web y redes sociales, así como las reuniones descritas en la información clave (ver 1.6).<br>En las encuestas se mide el grado de satisfacción con la comunicación recibida por parte del Colegio segmentadas por etapas, cursos y clases. El Equipo Directivo y el Responsable de Calidad realizan un análisis y valoración de los resultados, tomando medidas oportunas. CS dispone además de un sistema de atención de quejas y sugerencias, teniendo sistematizado el registro y la atención a las mismas**.** | Web Educamos<br>Encuestas.<br>Jornadas de Puertas Abiertas.<br>Hoja de Sugerencias y Mejoras. | 6b8<br>8a3<br>8a6<br>8b1<br>9b12<br>Satisfacción familia con la comunicación. |
| **5e2. La opinión del cliente es imprescindible en el camino hacia la excelencia. Propietario: RC.**<br>Toda sugerencia o queja es atendida no solamente para resolverla adecuadamente, sino para analizar sus causas e iniciar una mejora de los procesos para evitar su repetición si procede. Además del seguimiento y análisis de las quejas y sugerencias, existen otros medios de captar la opinión del cliente: encuestas a las familias, de alumnos por profesor y sobre el Centro, y a las familias que vienen a solicitar información al Centro.<br>Las encuestas de familias y de alumnos sobre el Centro, se analizan en la Revisión por la Dirección, se establecen mejoras o argumentos a los resultados obtenidos. Las encuestas a familias que vienen a solicitar información, se utilizan para mejorar el proceso de matriculación y atención al cliente. Las encuestas de alumnos sobre profesores dan lugar a un informe global del profesorado de secundaria y bachillerato, además de un informe personalizado para cada profesor. Todos estos datos están segmentados por clases. Dichos informes son analizados por el Equipo Directivo y posteriormente el Responsable de Calidad se reúne con cada uno de los profesores para hacer una reflexión sobre ellos. A cada profesor se le entrega un reconocimiento o se establece un área de mejora según proceda. | MC<br>Hoja de Sugerencias y Mejoras.<br>Actas reunión RC con profesores.<br>Informe de encuestas de alumnos sobre profesores<br>Informe encuesta familias. | Todo 6a<br>6b1<br>9a4 |


Este documento ha sido descargado de la web del Club Excelencia en Gestión: www.clubexcelencia.org

Este documento ha sido descargado de la web del Club Excelencia en Gestión: www.clubexcelencia.org

Este documento ha sido descargado de la web del Club Excelencia en Gestión: www.clubexcelencia.org