

CARPETA PARA LA GESTIÓN DE PLANES DE MEJORA EN LOS INSTITUTOS DE EDUCACIÓN SECUNDARIA



**CONSELLERIA DE CULTURA,
EDUCACIÓ I ESPORT**

EDITA: GENERALITAT VALENCIANA
CONSELLERIA DE CULTURA, EDUCACIÓ I ESPORT

EQUIPO INVESTIGADOR:

GRUPO DE ANÁLISIS DE DATOS E INGENIERÍA DE CALIDAD (GADIC)

AUTORES:

JOSÉ JABALOYES VIVAS

JOSÉ MIGUEL CAROT SIERRA

ASESORES TÉCNICOS DEL IVECE

ISBN: 84-482-4101-0 (Volumen 3)

ISBN: 84-482-4102-9 (Obra completa)

Depósito legal: V. 3.654 - 2005

Artes Gráficas Soler, S.L. – La Olivereta, 28 – 46018 Valencia

ÍNDICE

1. Introducción	5
2. Objetivos de la carpeta	7
3. Contenido de la carpeta	7
3.1. ¿Qué es un Plan de Mejora?	7
3.2. Metodología para la implantación de planes de mejora en IES	8
3.2.1. Planificación de Proyectos de Mejora	10
3.2.2. Desarrollo de Proyectos de Mejora	22
3.2.3. Seguimiento de Proyectos de Mejora	22
3.2.4. Aprendizaje de los resultados del proyecto de Mejora .	24
4. Anexos	24
Anexo 1. Identificación de áreas de mejora mediante grupos de trabajo	25
Anexo 2. Relación de áreas de mejora	26
Anexo 3. Identificación de proyectos potenciales de mejora.	27
Anexo 4. Priorización de proyectos de mejora	28
Anexo 5. Ficha del proyecto	29
Anexo 6. Plan del proyecto	30
Anexo 7. Evaluación del proyecto	31
Anexo 8. Seguimiento del proyecto	32
Anexo 9. Informe final del proyecto	33
5. Glosario.	34

1. Introducción

El éxito del Sistema de Educación se debe medir por la obtención de buenos resultados en todos sus grupos de interés y por la gestión eficaz y eficiente de todos los recursos humanos y económicos por parte de los diferentes centros educativos. En el caso de la educación secundaria, se deben considerar dos ejes fundamentales (Fig.1):

1. El diseño del Sistema de Educación.
2. La gestión de los Institutos de enseñanza secundaria (IES) de sus procesos y recursos.

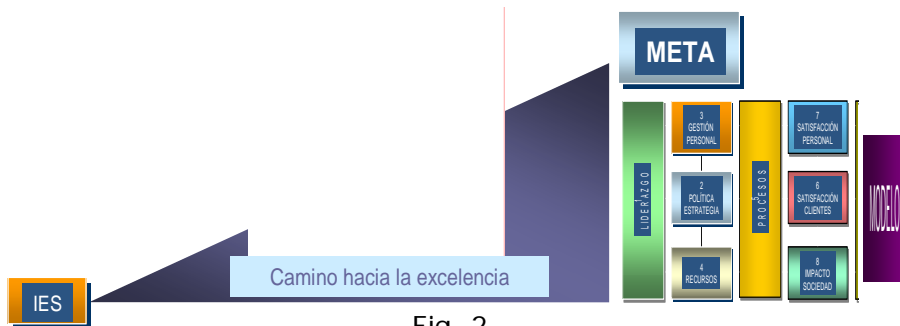


Fig. 1

El segundo eje debe ser considerado como una Dimensión Interna al IES, es responsabilidad de la Dirección del IES y se mide fundamentalmente a través de:

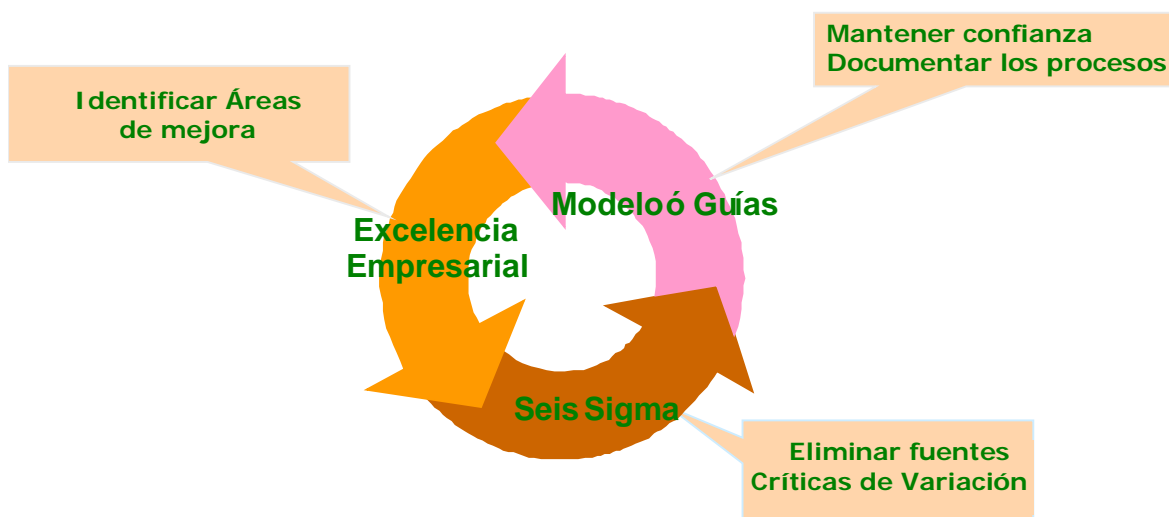
- Satisfacción de los grupos de interés del IES (Alumnado y sociedad)
- Motivación y satisfacción del personal del IES (PAS y PD)
- Gestión eficiente de los recursos disponibles.

La gestión óptima de los procesos de una organización que le permite alcanzar sus objetivos es conocida por **Excelencia** y debe ser considerada como la meta que deben intentar alcanzar los IES en su gestión. El mejor modo que tienen los IES para alcanzar esta meta es la implantación de un Sistema de Gestión de Calidad (Fig.2)



Existen 3 metodologías relacionadas con la implantación de sistemas de gestión de calidad (fig 3.):

1. Las normas de aseguramiento (ISO-9000): cuyo principal objetivo es mantener confianza en la gestión del centro educativo mediante la documentación de los procesos.
2. Los modelos de excelencia (EFQM): cuyo fundamento es la mejora continua de la organización a través de la Autoevaluación frente a los criterios de un modelo y la identificación de áreas de mejora.
3. El modelo de Gestión Seis Sigma: cuyo objetivo fundamental es la gestión óptima de los planes de mejora relacionados con la mejora de los procesos.



2. Objetivos

El objetivo fundamental de esta carpeta es dotar a los IES de una metodología para la identificación, priorización, planificación y seguimiento de proyectos de mejora que les permita avanzar hacia la excelencia en su gestión.

3. Contenidos

3.1. ¿Qué es un plan de mejora?

Un plan o proyecto de mejora es una metodología sistematizada mediante la cual se produce en el IES un proceso planificado de cambio en su organización, desarrollado en todos los niveles pertinente del mismo, con el objetivo final de mejorar todos aquellos aspectos que favorezcan la calidad de la educación que proporciona el IES. La mejora en la gestión del IES se produce mediante la identificación de áreas de mejora, el establecimiento de objetivos de mejora relacionados con dichas áreas, la concreción en proyectos de mejora y el seguimiento y aprendizaje de los resultados obtenidos. Existen 2 entradas fundamentales que generan un plan de mejora:

1ª. Fuentes Internas (Fig.4):

- Autoevaluación interna del IES y Auditorías del Sistema de Gestión de Calidad tanto internas como de certificación.
- Reuniones de trabajo.
- Plan de la calidad del IES y seguimiento de objetivos.
- Resultados de proyectos de mejora desarrollados en el IES.
- Estándares de calidad.

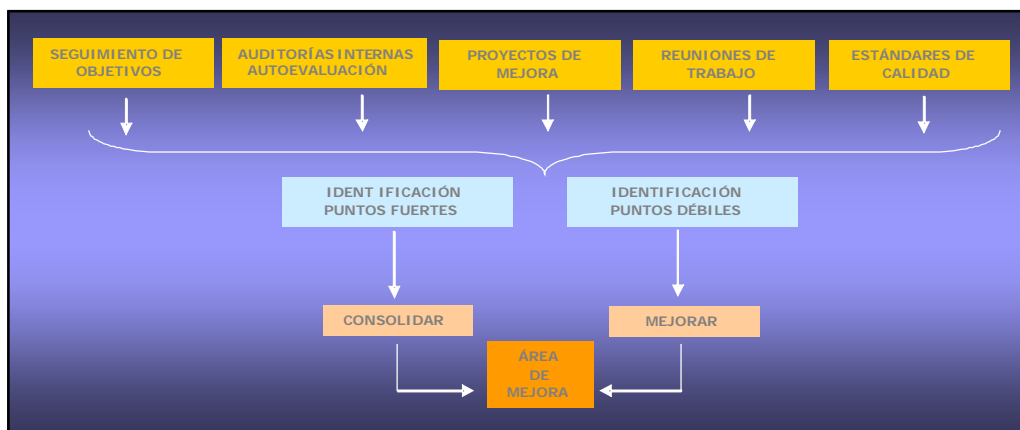


Fig. 4

2ª. Fuentes externas: informes de la administración educativa sobre la segunda dimensión (estos planes pueden afectar a más de un IES).

Cualquiera de estas dos fuentes generan información al IES sobre cuáles son sus puntos fuertes y cuáles son sus puntos débiles. En ambos casos vamos a concluir que el IES ha identificado un **área de mejora**, que en algunos casos tendrá como objetivo consolidar los resultados del IES como puntos fuertes y, en otros, mejorar los aspectos débiles de su organización.

El éxito de los planes de mejora se fundamenta en 2 aspectos: la necesidad de disponer de una metodología clara, bien estructurada y validada, y la existencia de equipos de trabajo con actitudes favorables para la mejora continua. Si en los grupos de mejora definidos para llevar a cabo los proyectos no existe esta actitud de compromiso, difícilmente se podrán obtener los resultados previstos. Aunque, si esta actitud existe, pero el grupo no es riguroso con la metodología propuesta, tampoco se podrá alcanzar el éxito buscado.

3.2. Metodología para la implantación de planes de mejora en IES

La metodología propuesta por el IVECE para el diseño e implantación de un plan o proyecto de mejora se basa en el ciclo PDCA de Deming. El ciclo PDCA está compuesto por 4 elementos (Fig.5), que son:

1. P: planificar las acciones mejora.
2. D: ejecutar la planificación planeada.
3. C: comprobar que los resultados planificados se han alcanzado.
4. A: aprender de los resultados obtenidos y mejorar continuamente.

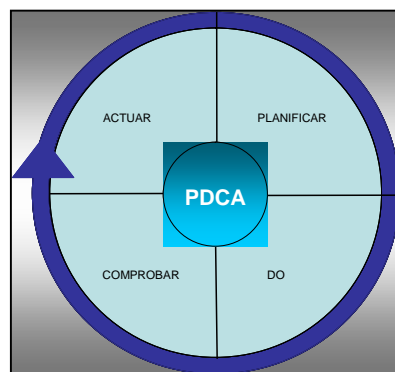


Fig. 5

Las fases para la implantación de planes de mejora se muestran a continuación (Fig.6):

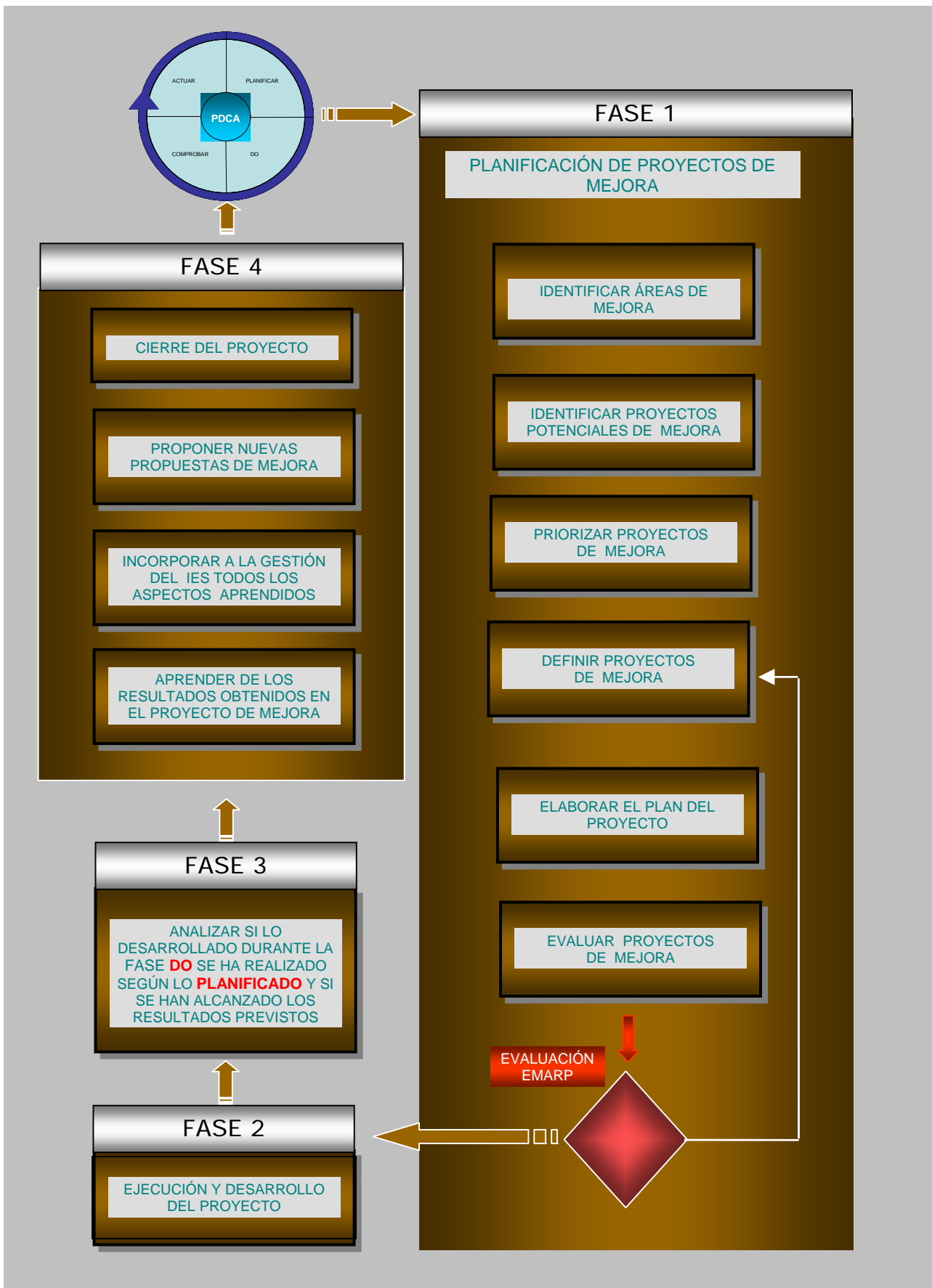


Fig. 6

3.2.1. Planificación de Proyectos de Mejora

El objetivo de esta primera fase es:

- Identificar áreas de mejora.
- Identificar potenciales proyectos de mejora.
- Priorizar proyectos de mejora.
- Elaborar el plan del proyecto.
- Planificar el proyecto.
- Validar el plan del proyecto.

La responsabilidad dentro del IES de todas estas actividades recae sobre la Dirección del mismo y del Responsable de Calidad. Durante esta fase el IES debe realizar las siguientes actividades:

Etapa 1ª. Identificación de áreas de mejora.

El primer paso en la planificación de un proyecto de mejora es la identificación de áreas de mejora. Como ya hemos visto en la introducción, las fuentes de que dispone un IES para identificar áreas de mejora son 4 internas (a,b,c y d) al propio IES y una externa (e):

a. Auditorías internas (ISO-9001) y autoevaluaciones (Modelos de excelencia) del SGC (Fig.7). Estos dos factores nos permiten compararnos con una situación deseada, para, a partir de ella, identificar qué está haciendo el IES correctamente (punto fuerte) y qué no está haciendo o haciéndolo mal (punto débil)

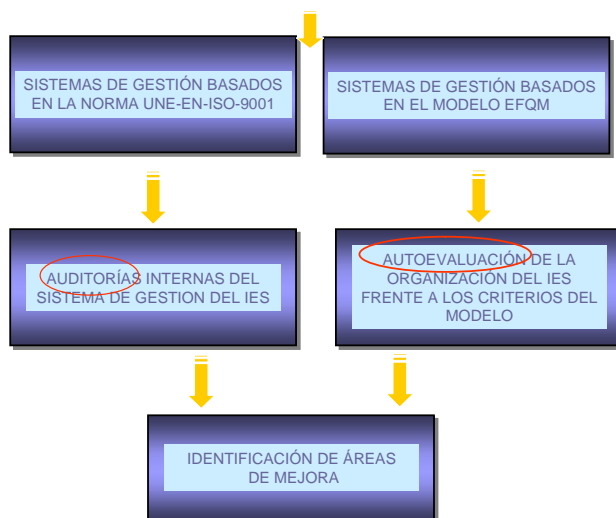


Fig. 7

La auditoría interna del SGC es la principal herramienta de que dispone el IES para medir el grado de implantación del Sistema de Gestión de Calidad en todos los niveles de la organización, y la eficacia y eficiencia del mismo.

Las auditorías internas proporcionan fundamentalmente áreas de mejora relacionadas con el funcionamiento del IES, las actuaciones de la dirección, la gestión de los recursos humanos y de infraestructura y el seguimiento de las no conformidades internas en el IES, las acciones correctoras y preventivas y la satisfacción del cliente.

La autoevaluación frente a los criterios de un modelo de excelencia es un examen global, sistemático y regular de las actitudes y resultados de una organización comparados con los criterios del modelo.

La autoevaluación es un ejercicio mediante el cual una organización se compara frente a un modelo de referencia, como el modelo EFQM, identificando cuáles son sus puntos fuertes y sus áreas de mejora en relación con lo que dice el modelo. La autoevaluación proporciona 2 tipos de áreas de mejora:

- Referentes a factores facilitadores: el liderazgo del IES, las políticas y estrategias, la gestión del personal del IES y de las alianzas y recursos, y la gestión de sus procesos.
- Referentes a los resultados obtenidos, identificando áreas de mejora referidas a los logros que alcanza el centro con respecto a los alumnos, a su personal (Docente y de Administración y Servicios) y a la sociedad (inspección educativa, empresas y entidades colaboradoras, entorno físico del IES y administración local y educativa). También permite identificar las áreas de mejora referidas a los resultados globales del centro (tasas de titulados, notas, tasas de inserción laboral, etc).

b. Seguimiento y evaluación del Plan de Calidad del IES: el plan de calidad permite a los IES planificar sus objetivos de calidad para un periodo determinado (Fig.8). El seguimiento de dicho plan permite identificar claramente áreas de mejora en todos aquellos objetivos que no se han alcanzado. Desde el IVECE se ha elaborado la ***Carpeta para la planificación de la calidad en los IES*** que describe la metodología que deben seguir los IES para definir objetivos de calidad a partir del plan estratégico del centro.



Fig. 8

c. Reuniones de trabajo: la reuniones de trabajo son jornadas programadas por la dirección de los IES en las que participan miembros de sus principales grupos de interés. El objetivo de estas jornadas es proporcionar al centro una relación de áreas de mejora. En el anexo 1 se muestra un documento que puede servir como base para el registro de los resultados consecuencia de las jornadas. La información típica para proponer proyectos de mejora mediante esta metodología se puede clasificar en:

- Fuentes de información de procedencia externa al IES: este tipo de fuentes permite responder a preguntas como: ¿En qué estamos fallando o vamos a fallar en la satisfacción de nuestros clientes (alumnos, inspección, entorno, empresas o administración)? ¿Cuáles son sus necesidades? Por su naturaleza pueden ser de dos tipos:
 1. Reactivas: ¿Cuántas reclamaciones tenemos? ¿Por qué se quejan los clientes? ¿Qué dicen las encuestas de satisfacción?
 2. Proactivas: ¿Qué características requiere el cliente al servicio que el IES le ofrece y que pueda diferenciarlo de otros IES? A este tipo de información le llamaremos VOA, VOF y VOS (voz del alumno, voz de la familia y voz de la sociedad)
- Fuentes de información de procedencia interna al IES: este tipo de fuentes permite responder a preguntas como ¿Cuáles son los mayores retrasos en

nuestros procesos? ¿Dónde producimos más errores? ¿Dónde producimos más costes de no-calidad? Por su naturaleza pueden ser de dos tipos:

1. Procesos: información referida al comportamiento de los procesos del IES: ¿Qué dicen nuestros procesos? ¿Qué datos generan? ¿Qué variabilidad tienen? ¿Qué conseguimos si mejoramos un proceso? A este tipo de información le llamaremos VOP (la voz de los procesos)
2. Personal del IES: información obtenida del personal del IES referida a sus puntos de vista, opiniones sobre los problemas del IES que le impiden alcanzar los niveles de calidad deseados. A este tipo de información le llamaremos VOPAS y VOPD (la voz del personal de administración y servicios y la voz del personal docente)

ivace					IDENTIFICACIÓN DE ÁREAS DE MEJORA MEDIANTE GRUPOS DE TRABAJO				
					Fecha:				
Voz del proceso VOP <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cuáles son los mayores retrasos que ralentizan nuestros procesos? 2. ¿Dónde hay un número elevado de errores/defectos? 3. ¿Dónde hay un número elevado de trabajos repetidos? 4. ¿Cuáles son los procesos que tienen mayor variabilidad? 5. Si mejoramos un proceso ¿podemos conseguir un producto diferenciador de otros IES? 6. ¿Qué resultados hemos obtenido de los indicadores de los procesos? 			Voz del pas VOPAS <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿En qué estamos fallando en relación a la motivación de nuestro PAS? 2. ¿De qué se quejan en las reclamaciones? 3. ¿Qué dicen las encuestas de satisfacción? 4. ¿Qué sugiere nuestro PAS? 		Voz del docente VOPD <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿En qué estamos fallando en relación a la motivación de nuestro personal docente? 2. ¿De qué se quejan en las reclamaciones? 3. ¿Qué dicen las encuestas de satisfacción? 4. ¿Qué sugiere nuestro personal docente? 				
					Voz de la familia VOF <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿En qué estamos fallando en relación a la satisfacción de los padres/madres de los alumnos? 2. ¿De qué se quejan en las reclamaciones? 3. ¿Qué dicen las encuestas de satisfacción? 4. ¿Qué características requieren los padres/madres de los alumnos de nuestro IES que pudieran diferenciarlo de otros? 				
Voz de la sociedad VOS <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿En qué estamos fallando en relación a su satisfacción? 2. ¿De qué se quejan en las reclamaciones? 3. ¿Qué dicen las encuestas de satisfacción? 4. ¿Qué características requieren a nuestro IES que pudieran diferenciarlo de otros? 		Inspección Adm. Educ.	Entorno	Empresas	Adm. Local	Voz del alumno VOA <ol style="list-style-type: none"> 5. ¿En qué estamos fallando en relación a la satisfacción de nuestros alumnos? 6. ¿De qué se quejan en las reclamaciones? 7. ¿Qué dicen las encuestas de satisfacción? 8. ¿Qué características requieren nuestros alumnos de nuestro IES que pudieran diferenciarlo de otros? 			

Anexo 1

d. Resultados de proyectos de mejora: como veremos en el punto 3.2.3., cuando en el centro se desarrolla un plan de mejora, es muy importante que el equipo del proyecto concluya a la finalización del mismo, cuáles son las nuevas áreas de mejora que se han detectado durante su realización. El conocimiento que el equipo del proyecto adquiere sobre algunos de los procesos del IES durante el desarrollo del proyecto es básico para identificar nuevas áreas de mejora.

e. Informes de la administración educativa, en especial sobre el eje del diseño del Sistema educativo: la administración educativa participa en el proceso de

mejora del Sistema Educativo en la identificación de áreas de mejora en el eje de la Dimensión Externa. Para realizar correctamente su misión debe:

- Identificar los resultados que se deben alcanzaren esta dimensión externa.
- Definir indicadores para estos resultados.
- Determinar metodologías de medición y análisis de resultados.
- Definir estándares de centros excelentes.
- Evaluar periódicamente la situación del Sistema Educativo.
- Informa a los centros de sus resultados.
- Proporcionar a los centros metodologías y recursos para mejorar en sus resultados.


La información que durante este proceso obtiene la administración educativa debe servir para identificar áreas de mejora globales para la mejora del Sistema educativo y definir proyectos de mejora individuales para determinados IES y conjuntos para varios IES con mejoras compartidas.

Etapas 2ª. Identificación de potenciales proyectos de mejora.

Una vez identificados los puntos débiles y fuertes del IES, es necesario identificar las áreas de mejora. Podemos definir un área de mejora como aquella parte de la organización (procesos, instalaciones, etc.) que requiere de la implantación de un proyecto/planes de mejora para:

- Institucionalizar los puntos fuertes de la organización, manteniendo, al menos, los resultados obtenidos.
- Modificar los puntos débiles de la organización y obtener mejores resultados en los indicadores del IES.

Una vez identificadas las áreas de mejora es necesario convertirlas en potenciales proyectos de mejora. En el anexo 2 se presenta un registro para identificar las áreas de mejora y los potenciales proyectos de mejora.

		RELACIÓN DE ÁREAS DE MEJORA / PUNTOS FUERTES	
		OPORTUNIDADES DE PROYECTOS DE MEJORA	
		Fecha:	
PUNTOS FUERTES (PF) PUNTOS DÉBILES (PD)	ÁREAS DE MEJORA	POTENCIALES PROYECTOS DE MEJORA	

Anexo 2

Etapa 3^a. Priorizar proyectos de mejora.

Un primer paso para priorizar proyectos de mejora es agrupar los proyectos potenciales identificados en la etapa 2, por algún tipo de variable clasificadora. Dos variables clasificadoras válidas para la identificación de estos proyectos son:

1. La **viabilidad** de implantar en el IES la acción de mejora que conforman el proyecto: esta variable mide la posibilidad de que en el IES se lleve a cabo un proyecto que permita desarrollar la acción de mejora propuesta.
2. Los **beneficios** que proporcionaría al IES la implantación de la acción de mejora: mide el impacto sobre los grupos de interés del IES del desarrollo de un proyecto de mejora.

En el anexo 3 (identificación de proyectos potenciales de mejora), se proporciona un registro que permite al IES seleccionar el primer grupo de proyectos de mejora. En él se deben registrar los proyectos identificados en la etapa 2 y representarlos en el gráfico, teniendo en cuenta las 2 variables: **viabilidad vs beneficios** (Fig.9)

Es conveniente que los primeros proyectos que se lleven a cabo en un IES tengan una probabilidad de éxito elevada. Por ello, es recomendable que se seleccionen proyectos ubicados en la parte superior izquierda del gráfico. En la figura 9 se muestra la agrupación de un programa de proyectos de mejora, formado por 3 potenciales proyectos de mejora.

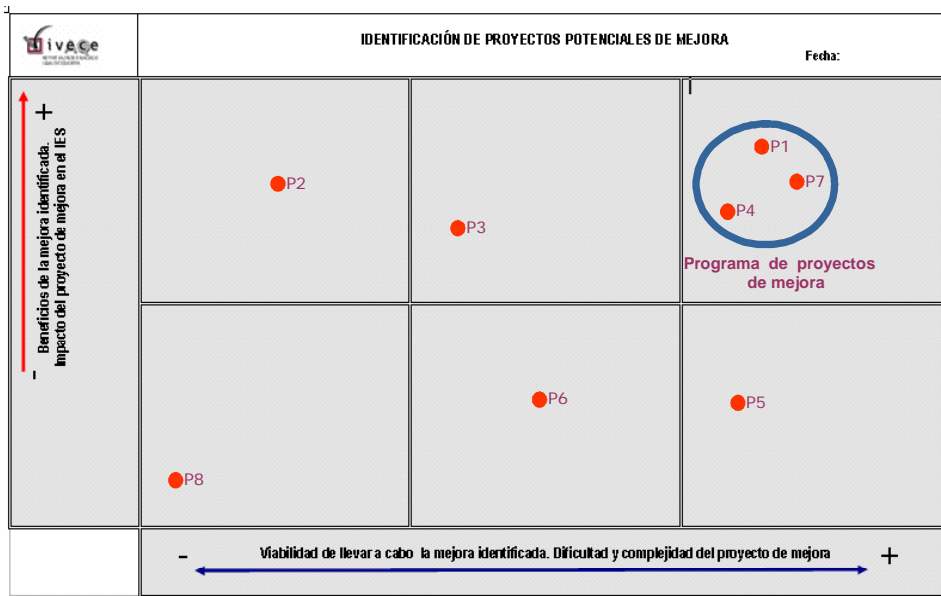


Fig. 9.


Aunque el método descrito nos puede servir para priorizar los proyectos de mejora (seleccionando los proyectos del cuadrante superior derecha), es necesario disponer de una herramienta más completa para realizar esta priorización. La selección y priorización de los proyectos definitivos debe tener en cuenta fundamentalmente:

1. Los beneficios que el proyecto reportará a la mejora de la organización del IES.
2. Los beneficios que el proyecto reportará sobre los grupos de interés del IES: clientes (alumnos y sociedad) y personal del IES (PD y PAS).
3. La probabilidad de éxito del proyecto medido sobre su dificultad y viabilidad de llevarlo a cabo y de implantar las posibles acciones de mejora que de él se deriven.

En el anexo 4 (priorización de proyectos de mejora), se adjunta un registro para la evaluación de proyectos de mejora. En dicho documento se debe:

- Numerar los potenciales proyectos de mejora identificados.
- Determinar los pesos a otorgar a cada uno de los criterios definidos en el documento. Los IES pueden definir otros criterios que consideren necesarios.

- Evaluar la influencia de cada proyecto sobre cada uno de los criterios definidos, puntuando de 0 a 10 (10 influencia total del proyecto sobre el criterio; 0 no influye sobre el criterio).
- Calcular, para cada proyecto, la suma de la valoración del proyecto en cada criterio por el peso del criterio.
- Evaluar la probabilidad de éxito de cada proyecto (1 proyecto muy dificultosos y poco viable de llevar a cabo; 10 proyecto con éxito asegurado).
- Obtener la valoración final de cada proyecto como el producto de las columnas de probabilidad y peso·valoración.
- Seleccionar aquel proyecto con una valoración más elevada.


	PRIORIZACIÓN DE PROYECTOS DE MEJORA											Fecha:			
	PESO DE LOS CRITERIOS DE PRIORIZACIÓN DE PROYECTOS											PESO * VALORACIÓN (P*V)	PROBABILIDAD DE ÉXITO DEL PROYECTO (E)	VALORACIÓN FINAL (P*V*E)	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11				
	Satisfacción del alumnado	Satisfacción del Personal docente	Motivación del personal docente	Satisfacción del PAS	Motivación del PAS	Satisfacción de la Inspección y la administración Educativa	Satisfacción del entorno	Satisfacción de las empresas	Satisfacción de la Administración Local	Satisfacción de los Padres /madres	OTROS:				
Proyectos															
Nº.1:															
Nº.2:															
Nº.3:															
Nº.4:															
Nº.5:															
Nº.6:															
Nº.7:															
Nº.8:															
Nº.9:															
Nº.10:															

Anexo 4

Etapa 4ª. Definición de proyectos de mejora.

Una vez identificado el proyecto de mejora que se desea desarrollar, es necesario proceder a la definición formal del mismo, anexo 5 (ficha del proyecto), que consta de:

1. Estudio del Proyecto: ¿Por qué debemos desarrollar el proyecto?
2. Oportunidades: ¿Qué problemas queremos resolver? ¿Qué está mal?
3. Metas del proyecto: ¿Cuáles son nuestros objetivos y metas con la realización del proyecto? ¿Sobre qué grupos de interés influir?
4. Alcance del proyecto: ¿A qué procesos afecta el proyecto?
5. Equipo del proyecto: ¿Quiénes forman el grupo de mejora?
6. Plazo del proyecto: ¿Cuándo debe realizarse? ¿Cuándo debe estar finalizado?

		
FICHA DEL PROYECTO		
Fecha:		
ESTUDIO PROYECTO ¿Por qué deberíamos hacer el proyecto?	OPORTUNIDADES ¿Qué problema queremos resolver? ¿Qué está mal?	METAS DEL PROYECTO ¿Cuáles son nuestros objetivos y metas?
ALCANCE PROYECTO ¿A qué procesos afecta el proyecto?	EQUIPO PROYECTO ¿Quién forma parte del proyecto? 1. Promotor: 2. Responsable: 3. Miembros:	PLAZO PROYECTO ¿Cuándo se debe realizar?

Anexo 5

En esta etapa de la planificación aparece, por primera vez, la necesidad de definir el equipo de mejora. Resulta interesante profundizar brevemente en los conceptos relativos a la creación de un equipo de proyecto.

Como hemos estado viendo, la planificación de mejoras en los IES es una de las herramientas más importantes para llevar a cabo mejoras en su gestión. En este sentido los equipos de proyectos se convierten en parte fundamental en la mejora del IES, además de ofrecer un marco idóneo para que sus miembros puedan cambiar y mejorar cosas en el propio IES, puedan aprender metodologías innovadoras en el campo de la calidad y puedan practicar la gestión participativa.

Los equipos de proyecto deben formarse a nivel del IES; aunque, si el proyecto lo requiere, pueden formarse también a nivel departamental. Hay que tener en cuenta que, aunque las estructuras funcionales habituales de los IES son estables, los equipos de proyecto son formados para llevar a cabo un proyecto concreto y dejan de existir cuando este finaliza.

Los equipos de proyectos tienen una doble orientación:

1. Desarrollar el proyecto hacia la consecución de los objetivos, dando soluciones a todos los problemas acontecidos durante su implantación.
2. Proporcionar a los miembros del equipo un marco motivador donde integrarse, formarse y desarrollarse profesionalmente.

Podemos identificar **tres figuras** diferenciadas dentro de los equipos de proyectos:

- **El promotor del proyecto.** Es el representante de la Dirección del IES. Es responsable de dotar al equipo de todos los recursos necesarios y de asegurar que las propuestas de mejora consensuadas por el equipo se implanten dentro de la organización del IES. Puede ser un miembro del equipo directivo, el jefe de un departamento, un miembro del consejo escolar o el responsable de calidad. El promotor del equipo debe dejar claros los límites, es decir, lo que el equipo puede cambiar y lo que no.

- **El responsable del proyecto.** Es la persona que, desde dentro del equipo de trabajo, tendrá la función de velar por el cumplimiento del plan del proyecto. Debe estar implicado totalmente en el proyecto y servir de referencia al resto de miembros del equipo en cuanto a actitudes y comportamientos. Deberá validar los resultados finales del proyecto y presentarlos tanto al promotor del mismo como a la Dirección del IES o a los grupos de interés involucrados. Es su responsabilidad asignar las tareas a cada miembro del equipo de trabajo.

- **Los miembros del equipo.** Deben ser personas relacionadas con el IES con capacidad para trabajar, involucrarse en el proyecto y aprender tanto de las metodologías desarrolladas como de los resultados obtenidos. El número de miembros debe variar en función de la magnitud del proyecto, pero un número de 5 miembros parece el más adecuado para obtener buenos resultados. La composición del grupo, a no ser que se trate de un proyecto muy concreto, debe ser interdepartamental, debiendo existir miembros de cualquier ámbito del IES:
 - Donde se detectan los problemas.
 - Donde pueden estar las causas.
 - Donde transcurren los problemas.
 - Donde se puedan implantar soluciones

Los miembros del equipo pueden pertenecer a cualquiera de los grupos de interés del IES como el alumnado, profesorado, PAS, dirección, inspección educativa, entorno del IES, administración local y educativa y empresas colaboradoras con el IES.

Algunas de las características importantes que deben cumplir los miembros del equipo son:

- Conocimiento de alguna parte del problema.
- Capacidad de diagnóstico.
- Tiempo disponible.

Por último, los miembros del equipo del proyecto deben ser capaces de:

- Describir los principales elementos del proceso que se desea mejorar.
- Explicar cómo se interrelacionan las partes de dicho proceso.
- Trabajar con sus departamentos para implantar las soluciones.

Etapas 5ª. Plan del proyecto.

Una vez definido el proyecto de mejora es necesario llevar a cabo su planificación. El plan del proyecto es el documento con el que los responsables del proyecto de mejora desarrollan la planificación del mismo mediante:

- El desarrollo de las actividades necesarias para alcanzar los objetivos planificados.
- La planificación temporal de las actividades del proyecto.
- La identificación de los responsables de las actividades del proyecto.
- La identificación de los recursos económicos y humanos necesarios para llevar a cabo el proyecto.
- La identificación de los indicadores que medirán el resultado del proyecto.
- La planificación de las fases de seguimiento del proyecto.

Las actividades que se deben tener en cuenta deben abarcar acciones relativas a:

1. Estudio de la situación inicial.
2. La toma de datos y medición.
3. Al análisis de resultados.
4. Al diseño de las mejoras propuestas y la optimización de las mismas.
5. Al diseño de mecanismos de control.

En el anexo 6 se muestra un documento que puede servir de referencia para diseñar el *plan del proyecto*.

PLAN DEL PROYECTO DE MEJORA																	
DENOMINACIÓN											Fecha:						
DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO, OBJETIVOS	Descripción de las actividades	PLAZO (Mes)										RESPONSABLE	RECURSOS				
		E	F	M	A	M	J	J	Ag	S	O		N	D	Humanos	Infraestructuras Económicos	
RELACIÓN DE INDICADORES DEL PROYECTO: dimensiones del catálogo de indicadores del INECE				Responsable del Proyecto				Promotor del Proyecto									
				Fecha:				Fecha:									

Anexo 6


Etapa 6ª. Evaluación del proyecto de mejora.

Una vez definido el proyecto es necesario evaluarlo, con el objetivo de determinar si se han cumplido todos los requisitos necesarios para poder comenzar su implantación. La evaluación del proyecto debe responder a las siguientes cuestiones:

- ¿Ataca un problema real del IES?
- ¿Somos capaces de medir el problema, establecer un punto de partida y fijar objetivos para la mejora?
- ¿Es alcanzable la meta y realista la fecha de finalización del proyecto?
- ¿Está relacionado con un objetivo clave del IES?
- ¿Tiene el proyecto una fecha de finalización y una programación adecuada? ¿Podremos disponer de los recursos necesarios para ejecutar la programación?

La **herramienta EMARP**: **E**specífico; **M**edible; **A**sequible; **R**elevante; **P**rogramación (Anexo 7) es un documento que nos permite realizar esta evaluación y registrarla documentalmente.

Una evaluación negativa del proyecto exigirá la necesidad de, bien definir de nuevo el proyecto (deficiencias en la P=programación), o bien identificar un nuevo proyecto (fallos en EMARP)

 EVALUACIÓN EMARP DEL PROYECTO		
DENOMINACIÓN:	Fecha:	
ESPECÍFICO ¿Ataca un problema real del IES?	MEDIBLE ¿Somos capaces de medir el problema, establecer un punto de partida y fijar objetivos para la mejora?	ASEQUIBLE ¿Es alcanzable la meta y realista la fecha de finalización del proyecto?
RELEVANTE ¿Está relacionado con un objetivo clave del IES?	PROGRAMACIÓN ¿Tiene el proyecto una fecha de finalización y una programación adecuada? ¿Podremos disponer de los recursos para ejecutar la programación? ¿Se han definido las revisiones del proyecto?	SMART SI / NO
		Específico
		Medible
		Asequible
		Relevante
		Programación

Anexo 7

3.2.2. Desarrollo de Proyectos de Mejora

Durante esta fase el IES debe llevar a cabo las acciones planificadas. El responsable del proyecto, una vez asignadas las actividades a los miembros del equipo y proporcionados los recursos necesarios para llevarlas a cabo, planificará reuniones, que pueden ser semanales o quincenales, en las que los miembros del equipo expondrán las acciones desarrolladas y los resultados alcanzados.

3.2.3. Seguimiento de Proyectos de Mejora

Según la planificación del proyecto que se ha plasmado en el **Plan del proyecto** es necesario realizar acciones de seguimiento del mismo que nos permitan detectar desviaciones sobre lo planificado y poder definir acciones correctoras que reconduzcan el proyecto a la situación deseada.


Existen dos fases en el seguimiento de un proyecto:

1. Revisión parcial del proyecto: los miembros del equipo del proyecto deben revisar periódicamente su trabajo en el proyecto (anexo 8), programando acciones que subsanen todas las desviaciones sobre las actividades programadas, con el fin de poder concluir en el tiempo previsto el proyecto y alcanzar los


objetivos propuestos. Aunque depende del tiempo planificado para la realización del proyecto, son recomendables reuniones mensuales dedicadas exclusivamente a realizar estas revisiones y planificar las correcciones necesarias.

2. Cierre del proyecto. Durante esta etapa el equipo de trabajo realizará un informe (anexo 9) de los resultados obtenidos en el proyecto, identificando:

- Descripción de las mejoras propuestas.
- Propuestas de nuevas áreas de mejora.
- Resultados de los indicadores.

 SEGUIMIENTO DEL PROYECTO		
DENOMINACION	Fecha:	
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Descripción de las acciones desarrolladas</div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Identificación de desviaciones</div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Acciones correctivas</div>
Firma del promotor.	Firma de los miembros del equipo	
Firma del responsable del proyecto.		

Anexo 8

 INFORME FINAL DEL PROYECTO		
DENOMINACIÓN:		Fecha:
		Firma del responsable
Descripción de las mejoras	Resultados de indicadores	Propuestas de mejora
Valoración del Promotor		
Firma del director del IES		Firma del promotor Firma del Coordinador de calidad

Anexo 9


3.2.4. Aprendizaje de los resultados del proyecto de Mejora

Por último, el promotor del proyecto realizará una valoración final del proyecto, presentando los resultados tanto a la Dirección del IES como a los grupos de interés que se vean afectados por las mejoras propuestas (Anexo 9). Resulta fundamental que todo el personal que ha participado en el desarrollo del proyecto aprenda de las metodologías desarrolladas, de los errores cometidos y de los resultados alcanzados como base fundamental para el éxito de futuros proyectos de mejora.


4. Anexos

- Anexo 1. Identificación de áreas de mejora mediante grupos de trabajo.
- Anexo 2. Relación de áreas de mejora.
- Anexo 3. Identificación de proyectos potenciales de mejora.
- Anexo 4. Priorización de proyectos de mejora
- Anexo 5. Ficha del proyecto.
- Anexo 6. Plan del proyecto.
- Anexo 7. Evaluación del proyecto.
- Anexo 8. Seguimiento del proyecto.
- Anexo 9. Informe final del proyecto.


Anexo 1. Identificación de áreas de mejora mediante grupos de trabajo

 IDENTIFICACIÓN DE ÁREAS DE MEJORA MEDIANTE GRUPOS DE TRABAJO					Fecha:		
Voz del proceso VOP <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cuáles son los mayores retrasos que ralentizan nuestros procesos? 2. ¿Dónde hay un número elevado de errores/defectos? 3. ¿Dónde hay un número elevado de trabajos repetidos? 4. ¿Cuáles son los procesos que tienen mayor variabilidad? 5. Si mejoramos un proceso, ¿podemos conseguir un producto diferenciador de otros IES? 6. ¿Qué resultados hemos obtenido de los indicadores de los procesos? 		Voz del PAS VOPAS <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿En qué estamos fallando en relación a la motivación de nuestro PAS? 2. ¿De qué se quejan en las reclamaciones? 3. ¿Qué dicen las encuestas de satisfacción? 4. ¿Qué sugiere nuestro PAS? 		Voz del docente VOPD <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿En qué estamos fallando en relación a la motivación de nuestro personal docente? 2. ¿De qué se quejan en las reclamaciones? 3. ¿Qué dicen las encuestas de satisfacción? 4. ¿Qué sugiere nuestro personal docente? 			
		Voz de la familia VOF <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿En qué estamos fallando en relación a la satisfacción de los padres/madres de los alumnos? 2. ¿De qué se quejan en las reclamaciones? 3. ¿Qué dicen las encuestas de satisfacción? 4. ¿Qué características requieren los padres/madres de los alumnos de nuestro IES que pudieran diferenciarlo de otros? 					
Voz de la sociedad VOS <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿En qué estamos fallando en relación a su satisfacción? 2. ¿De qué se quejan en las reclamaciones? 3. ¿Qué dicen las encuestas de satisfacción? 4. ¿Qué características requieren a nuestro IES que pudieran diferenciarlo de otros? 		Inspección Adm Educ.	Entorno	Empresas	Adm. Local	Voz del alumno VOA <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿En qué estamos fallando en relación a la satisfacción de nuestros alumnos? 2. ¿De qué se quejan en las reclamaciones? 3. ¿Qué dicen las encuestas de satisfacción? 4. ¿Qué características requieren nuestros alumnos de nuestro IES que pudieran diferenciarlo de otros? 	


Anexo 2. Relación de áreas de mejora.

	RELACIÓN DE ÁREAS DE MEJORA / PUNTOS FUERTES	
	OPORTUNIDADES DE PROYECTOS DE MEJORA Fecha:	
PUNTOS FUERTES (PF) PUNTOS DÉBILES (PD)	ÁREAS DE MEJORA	POTENCIALES PROYECTOS DE MEJORA

Anexo 3. Identificación de proyectos potenciales de mejora.

	IDENTIFICACIÓN DE PROYECTOS POTENCIALES DE MEJORA			Fecha:
<div style="background-color: black; color: white; padding: 5px; text-align: center;"> ↑ Beneficios de la mejora identificada. Impacto del proyecto de mejora en el IES </div>				
- ← Viabilidad de llevar a cabo la mejora identificada. Dificultad y complejidad del proyecto de mejora → +				


Anexo 4. Priorización de proyectos de mejora.

	PRIORIZACIÓN DE PROYECTOS DE MEJORA												Fecha:		
	PESO DE LOS CRITERIOS DE PRIORIZACIÓN DE PROYECTOS											PESO * VALORACIÓN (P*V)	PROBABILIDAD DE ÉXITO DEL PROYECTO (E)	VALORACIÓN FINAL (P*V*E)	
	1 a 10	1 a 10	1 a 10	1 a 10	1 a 10	1 a 10	1 a 10	1 a 10	1 a 10	1 a 10	1 a 10				
Proyectos	Satisfacción del alumnado	Satisfacción del Personal docente	Motivación del personal docente	Satisfacción del PAS	Motivación del PAS	Satisfacción de la Inspección y la administración Educativa	Satisfacción del entorno	Satisfacción de las empresas	Satisfacción de la Administración Local	Satisfacción de los padres /madres	OTROS:				
Nº.1:															
Nº.2															
Nº.3															
Nº.4															
Nº.5															
Nº.6															
Nº.7															
Nº.8															
Nº.9															
Nº.10															


Anexo 5. Ficha del proyecto.

	<h2>FICHA DEL PROYECTO</h2>	
Fecha: _____		
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center; margin-bottom: 10px;"> ESTUDIO PROYECTO </div> <p>¿Por qué deberíamos hacer el proyecto?</p>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center; margin-bottom: 10px;"> OPORTUNIDADES </div> <p>¿Qué problema queremos resolver? ¿Qué está mal?</p>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center; margin-bottom: 10px;"> METAS DEL PROYECTO </div> <p>¿Cuáles son nuestros objetivos y metas?</p>
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center; margin-bottom: 10px;"> ALCANCE PROYECTO </div> <p>¿A qué procesos afecta el proyecto?</p>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center; margin-bottom: 10px;"> EQUIPO PROYECTO </div> <p>¿Quién forma parte del proyecto?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Promotor: 2. Responsable: 3. Miembros: 	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center; margin-bottom: 10px;"> PLAZO PROYECTO </div> <p>¿Cuándo se debe realizar?</p>


Anexo 6. Plan del proyecto.

 PLAN DEL PROYECTO DE MEJORA													Fecha:				
DENOMINACIÓN:																	
DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO. OBJETIVOS	Descripción de las actividades	PLAZO (Mes)												RESPONSABLE	RECURSOS		
		E	F	M	A	My	J	Jl	Ag	S	O	N	D		Humanos	Infraestructuras Económicos	
RELACIÓN DE INDICADORES DEL PROYECTO: dimensiones del catalogo de indicadores del IVECE							Responsable del Proyecto						Promotor del Proyecto				
							Fecha:						Fecha:				


Anexo 7. Evaluación del proyecto.

		EVALUACIÓN EMARP DEL PROYECTO	
DENOMINACIÓN:		Fecha:	
	E SPECÍFICO ¿Ataca un problema real del IES?	M EDIBLE ¿Somos capaces de medir el problema, establecer un punto de partida y fijar objetivos para la mejora?	A SEQUIBLE ¿Es alcanzable la meta y realista la fecha de finalización del proyecto?
	R ELEVANTE ¿Está relacionado con un objetivo clave del IES?	P ROGRAMACIÓN ¿Tiene el proyecto una fecha de finalización y una programación adecuada? ¿Podremos disponer de los recursos para ejecutar la programación? ¿Se han definido las revisiones del proyecto?	EMARP
			SI / NO
			Específico
			Medible
			Asequible
		Relevante	
		Programación	

Anexo 8. Seguimiento del proyecto

 SEGUIMIENTO DEL PROYECTO		
DENOMINACIÓN:		Fecha:
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Descripción de las acciones desarrolladas</div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Identificación de desviaciones</div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;">Acciones correctivas</div>
Firma del promotor.		Firma de los miembros del equipo
Firma del responsable del proyecto.		

Anexo 9. Informe final del proyecto

		INFORME FINAL DEL PROYECTO		Fecha:
DENOMINACIÓN.:		Firma del responsable		
Descripción de las mejoras	Resultados de Indicadores	Propuestas de mejora		
Valoración del Promotor				
				Firma del promotor
Firma del director del IES		Firma del Coordinador de calidad		

5. Glosario

- **Auditoría del procedimiento:** Examen sistemático y metódico de los procedimientos empleados en la organización, destinados a comprobar, en primer lugar, su existencia, su carácter documental y su adecuación a los objetivos perseguidos
- **Auditoría de proceso:** Examen sistemático y metódico de la situación de proceso, comparando esa situación con unas condiciones establecidas previamente, condiciones cuya idoneidad será también evaluada teniendo en cuenta el fin perseguido por el proceso. Requiere también la colaboración de los afectados (personas y departamentos implicados en proceso). Cuando son realizadas por la propia empresa resultan muy valiosas.
- **Auditoría del sistema de calidad:** Es la auditoría cuyo objeto es el propio sistema de calidad de la organización, considerando incluidos en ese sistema a toda la estructura documental que lo soporta, a la aplicación y uso de ésta y, si es el caso, al contraste con los requisitos de una norma de referencia (como por ejemplo ISO 9001) o de un modelo a aplicar (por ejemplo, el modelo europeo).
- **Autoevaluación:** La Autoevaluación es un examen global, sistemático y periódico de las actividades y resultados de una organización comparados con cualquier Modelo de Gestión.
- **Eficacia:** Medida del grado de realización de las actividades planificadas y de obtención de los resultados planificados.
- **Eficiencia:** Relación entre los resultados alcanzados y los recursos utilizados.
- **Gestión de la Calidad:** Es el aspecto de la función general de la gestión que determina y aplica la política de calidad. Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad.
- **Mejora continua:** Acción recurrente que aumenta la capacidad para cumplir los requisitos.

- **Plan de Calidad:** Documento que especifica qué procedimientos y recursos asociados deben aplicarse, quién debe aplicarlos y cuándo deben aplicarse a un proyecto, proceso, producto o contrato específico.

- **Planificación de la Calidad:** Parte de la gestión de la calidad enfocada al establecimiento de los objetivos de la calidad y a la especificación de los procesos operativos necesarios y de los recursos relacionados para cumplir los objetivos de la calidad.

- **Políticas de calidad de una compañía:** Directrices y objetivos generales de una organización, relativos a la calidad, tal como se expresan formalmente por la alta dirección.

- **Proyecto:** Proceso único consistente en un conjunto de actividades coordinadas y controladas con fechas de inicio y de finalización, llevadas a cabo para lograr un objetivo conforme con requisitos específicos, incluyendo las limitaciones de tiempo, costes y recursos.

- **Sistema de Calidad:** Conjunto de la estructura de organización, de responsabilidades, de procedimientos, de procesos y recursos que se establecen para llevar a cabo la gestión de la calidad.