

7. ANEXOS

7.1 EFQM (Anexo I)

El modelo de Excelencia EFQM es una herramienta de ayuda que permite a las organizaciones establecer un modelo de gestión para conocerse mejor a sí mismas para evolucionar, de forma continuada, hacia la excelencia empresarial.

Es un modelo flexible aplicable a organizaciones de cualquier tipo y tamaño. El EFQM es dinámico, donde la innovación y el aprendizaje potencian la labor de los agentes facilitadores, que analizan cómo realiza la supuesta organización sus actividades clave, dando lugar a una mejora de los resultados que se están alcanzando.

La utilización sistemática y periódica del Modelo permite el establecimiento de planes de mejora basados en hechos objetivos y la consecución de una visión común sobre las metas a alcanzar y las herramientas a utilizar, basándose en la siguiente premisa: “Los resultados excelentes con respecto al rendimiento de la organización a los clientes, las personas y la sociedad, se logran mediante un liderazgo que dirija e impulse la política y estrategia, las personas de la organización, las alianzas y recursos y los procesos” [16]. La explicación a esta premisa puede observarse gráficamente en la siguiente figura:



Figura. Criterios de medición de los agentes y resultados del EFQM
(Fuente: Grupo InnovaSolutions)

CONTEXTO HISTÓRICO:

La Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM), fue creada en 1988 por 14 grandes empresas europeas bajo el patrocinio de la Comisión Europea, con el objetivo de promocionar y ayudar a mejorar la competitividad de las organizaciones europeas mediante la mejora de su gestión. Actualmente cuenta con más de 800 miembros, desde pequeñas compañías hasta grandes multinacionales, institutos de investigación, escuelas de negocios y universidades.

Tres años más tarde, se publicó el Modelo Europeo de Gestión o Modelo EFQM de Excelencia, como modelo de referencia para ayudar a las empresas europeas en su gestión a través de la aplicación de los principios de la Calidad Total.

APLICACIÓN:

El Modelo EFQM es un modelo de aplicación continua en el que cada uno de sus 9 criterios se desglosa en un cierto número de subcriterios, pudiendo utilizarse de forma independiente o conjunta. Estos subcriterios se evalúan y ponderan para determinar el progreso de la organización hacia la excelencia. La base del modelo es la auto evaluación, entendida como un examen global y sistemático de las actividades y resultados de una organización que se compara con un modelo de excelencia empresarial.

Los nueve criterios se muestran detalladamente a continuación, mostrando su significado en el caso de interés de este proyecto: los Centros de Educación Secundaria [17]. Presentarán diferencias más o menos sensibles en función del tipo de centro.

1- Liderazgo

Los directivos de la Organización están notablemente implicados en el reto de la Calidad, entendida como mejora continua.

- Los directivos de los centros se comprometen personalmente
- Se reconocen los esfuerzos de las personas
- Se tiene contacto directo con los estudiantes
- Existe preocupación por la mejora y revisión de los procesos

2- Personas:

El centro puede confiar en las personas que trabajan en él para conseguir lo que se propone.

- Política de RRHH planificada de acuerdo a la política y estrategia. Planes de formación y desarrollo
- Retribuciones salariales adecuadas
- Reconocimiento de esfuerzos
- Fomento de la participación...

3- Políticas y estrategia:

El centro tiene claro a dónde va y lo que se debe hacer para llegar. Las evidencias que reflejan este comportamiento son las siguientes:

- Política y estrategia bien definidas
- Política y estrategia basadas en necesidades presentes y futuras. Política y estrategia desplegada en planes operativos
- Política y estrategia comunicada a todas las personas...

4- Alianzas y Recursos

El centro optimiza todos sus recursos y aprovecha sus posibilidades para establecer alianzas.

- Los recursos de carácter económico financiero se aplican de acuerdo a la política y estrategia
- Existe acceso a información necesaria de cada puesto de trabajo
- Se optimiza la utilización de inmuebles, equipos y todo tipo de material
- Se incorporan nuevas tecnologías
- Existen relaciones con otros centros educativos

5- Procesos

El centro tiene estructurada su actividad y sus procesos con el fin de satisfacer a sus clientes.

- Se identifican claramente los distintos tipos de clientes del centro.
- Se tiene estructurado y operativo algún tipo de sistema de quejas y sugerencias.
- Se promueve la participación de los clientes.

6- Resultados de las personas / 7- Resultados de los clientes / 8- Resultados de la sociedad

El centro conoce bien las opiniones de las personas que trabajan en él, de sus clientes y de la sociedad que les rodea.

- Se hacen mediciones periódicas de las opiniones de los distintos tipos de clientes de los centros, de las personas que trabajan en él y de la sociedad en general con encuestas, entrevistas, reuniones, sistemas de quejas y sugerencias...
- Estos resultados se comparan con los de otras organizaciones.
- Existe un sistema de indicadores que ayude a controlar, comprender, prevenir y mejorar la percepción de los clientes, de las personas y de la sociedad en general.

9- Resultados clave

Los centros consiguen los resultados que se han propuesto y éstos van mejorando continuamente.

- Se hacen mediciones periódicas de la percepción que tienen todas las partes implicadas en el proyecto del centro.
- Estos resultados se comparan con los de otras organizaciones.
- Existe un sistema de indicadores de carácter económico y operativo para controlar, comprender, prevenir y mejorar la percepción de todas las partes implicadas.
- Una vez mostrados los criterios, en la siguiente figura se pone de manifiesto la estructura del Modelo Europeo EFQM así como las relaciones existentes entre los nueve criterios.

Con los 9 criterios ya explicados, se explica a continuación la base del modelo, la autoevaluación, entendida como un examen global, sistemático y regular de las actividades y resultados de una organización comparados con un modelo de excelencia empresarial.

La autoevaluación según el Modelo EFQM permite distinguir claramente los puntos fuertes de las áreas de mejora, y proporciona acciones de mejora planificadas y el seguimiento del progreso realizado.

Algunas de las ventajas a destacar entre las que se obtienen como resultado de la adopción del modelo EFQM son:

- 1) Evaluación basada en hechos y no en opiniones personales

- 2) Enfoque riguroso y estructurado para la mejora de la empresa
- 3) Potente herramienta de diagnóstico
- 4) Método para medir el progreso en el tiempo a través de la auto evaluación periódica
- 5) Evaluación objetiva con respecto a un conjunto de criterios ampliamente aceptados en Europa
- 6) Instrumento para formar al personal de la organización en la manera de aplicar los principios de la Gestión de la Calidad Total.
- 7) Medio de suscitar el entusiasmo del personal de la organización, involucrarlo en el proceso de mejora y dar un impulso nuevo a su búsqueda de la excelencia empresarial.
- 8) Actividad de mejora por procesos y enfocada hacia donde más se necesita.
- 9) Metodología aplicable a todos los niveles, desde las unidades de negocio hasta las organizaciones en su conjunto.

7.2 CMI (Anexo II)

7.2.1. Definición

El Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard es una herramienta de gran utilidad en la dirección de empresas en el corto y largo plazo.

En primer lugar, porque, al combinar los indicadores financieros y no financieros, permite adelantar tendencias y realizar una política estratégica proactiva. Y en segundo, porque ofrece un método estructurado para seleccionar los indicadores guía que implica a la dirección de la empresa.

Para llevar a la práctica el Balance Scorecard, es imprescindible el involucramiento desde el más alto nivel y la organización del esfuerzo de forma colectiva.

La eficacia de este método radica en una buena comprensión de sus fundamentos, una aplicación completa que implique a la dirección de la empresa.

El BSC nos proporciona un análisis que nos permite ver cómo estamos acometiendo a día de hoy nuestra estrategia a medio y largo plazo. [28]

Para enfocar este análisis, es necesario tener clara nuestra visión del negocio en objetivos estratégicos relacionados entre sí según diferentes perspectivas. Con este ejercicio se consigue hacer que la estrategia sea más entendible y, por tanto, más fácil de comunicar y, en consecuencia, de alinear el comportamiento de los miembros de la organización.

A través de un sistema coherente de elementos, como los mapas estratégicos, la asignación de recursos y la evaluación del desempeño, el CMI engrana las piezas normalmente descoordinadas en las organizaciones, para adecuar el comportamiento de las personas a la estrategia empresarial [24].

7.2.2 Elementos

7.2.2.1 Misión, Visión y Valores

La estrategia de la organización sólo será consistente si se han conceptualizado esos elementos.

A partir de la definición de estos tres elementos, se desarrolla la estrategia, que se suele representar en forma de mapas estratégicos.

Lo importante no es que el desarrollo de la estrategia forme parte del modelo, sino que exista una estrategia definida y adecuada. Si lo está, será el punto de partida para el desarrollo de los elementos del modelo; en caso contrario, el primer paso consistirá en la definición de la estrategia. En numerosas implantaciones, la estrategia suele ya estar definida, y de lo que se trata es de plasmarla en un mapa estratégico.

7.2.2.2 Perspectivas, Mapas Estratégicos y Objetivos

- Mapa Estratégico

Esta herramienta permite a una organización ilustrar sus objetivos, iniciativas, objetivos de mercado, medidas de desempeño y todos los lazos de unión entre las piezas de la estrategia. Ayuda a valorar la importancia de cada objetivo estratégico, agrupándolos en perspectivas o dimensiones.

De este modo, los empleados tienen una representación visual de cómo su trabajo se relaciona con los objetivos generales de la empresa, mientras que los directivos tienen un conocimiento más profundo de su estrategia y de los medios necesarios para corregir cualquier error o desviación que se produzca durante la ejecución de la misma.

- Perspectiva

Las perspectivas son aquellas dimensiones críticas claves en la organización. Las utilizadas habitualmente son:

- Perspectiva Financiera
- Perspectiva del Cliente

- Perspectiva Interna
- Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

- **Perspectiva Financiera:** ¿Cómo nos vamos a presentar a nuestros accionistas (inversores) y propietarios para ser considerados con éxito financiero?

| | Fases | Temas estratégicos | | |
|------------------------------------|---------------|--|--|--|
| | | Crecimiento y diversificación de los ingresos | Reducción de costos / mejora de la productividad | Utilización de los activos |
| Estrategia de la unidad de negocio | Crecimiento | -Tasa de crecimiento de las ventas por segmento -Porcentaje de los ingresos de nuevos productos, servicios y clientes | Ingresos / empleados | Inversiones (% de ventas) I+D (% de ventas) |
| | Sostenimiento | -Cuota de cuentas y clientes seleccionados - Venta cruzada -Porcentaje de ingresos de nuevas aplicaciones | -Costo frente a competidores -Tasa de reducción de costos -Gastos indirectos | -Ratios de capital circulante (ciclo de maduración) -ROCE por categorías de activos clave -Tasas de utilización de los activos |
| | Recolección | -Rentabilidad de la línea de productos y clientes -Porcentaje de clientes no rentables | -Costos por unidad (por unidad de output por transacción) | -Período de recuperación (pay-back) -Troughput |

Tabla. Estrategia de la unidad de negocio

- **Perspectiva del Cliente:** ¿Cuál es el valor de la proposición al cliente que va a generar los ingresos financieros que estamos buscando?

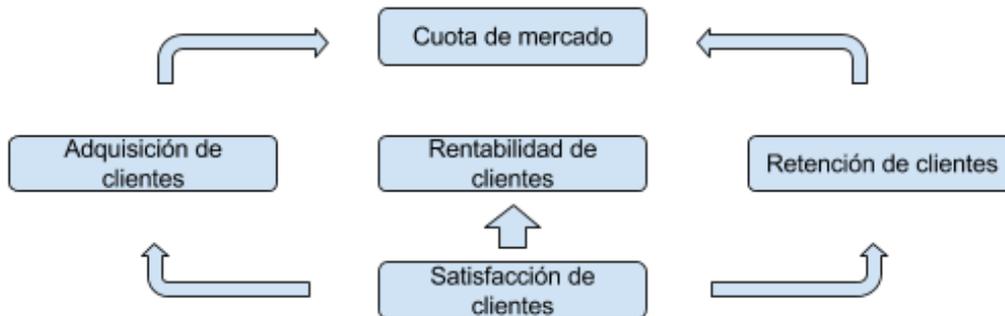


Figura. Perspectiva del Cliente

| | |
|--------------------------|--|
| Cuota de mercado | Refleja la proporción de ventas, en un mercado dado (en términos de números de clientes, dinero gastado o volumen de unidades vendidas), que realiza una unidad de negocio |
| Incremento de clientes | Mide, en términos absolutos o relativos, la tasa en que la unidad de negocio atrae o gana nuevos clientes o negocios |
| Retención de clientes | Sigue la pista, en términos relativos o absolutos, a la tasa a la que la unidad de negocio retiene o mantiene las relaciones existentes con sus clientes |
| Satisfacción de clientes | Evalúa el nivel de satisfacción de los clientes según unos criterios de actuación específicos dentro de la propuesta de valor añadido |
| Rentabilidad de clientes | Mide el beneficio neto de un cliente o de un segmento, después de descontar los únicos gastos necesarios para mantener ese cliente |

Tabla. Factores de la perspectiva del cliente

- **Perspectiva Interna:** ¿En qué actividades debemos distinguirnos para entregar nuestra proposición de valor a los Clientes y, finalmente, alcanzar los objetivos Financieros propuestos?

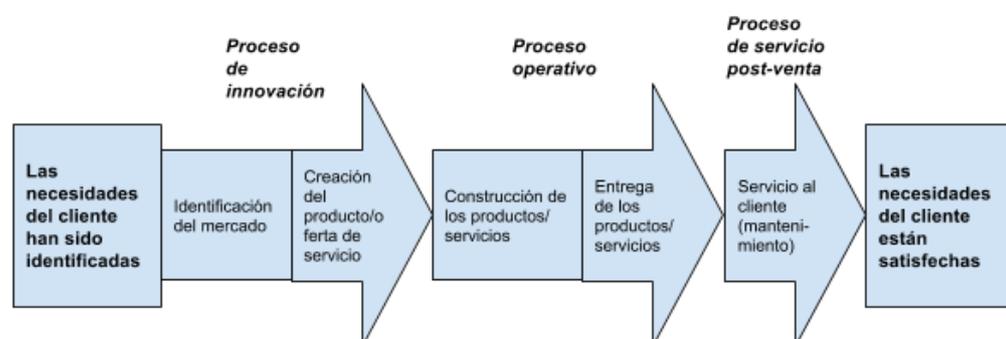


Figura. Etapas de la Perspectiva Interna

- **Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento:** ¿Qué es lo que necesitamos cambiar en nuestra infraestructura o capital intelectual para alcanzar los objetivos de nuestros procesos internos?

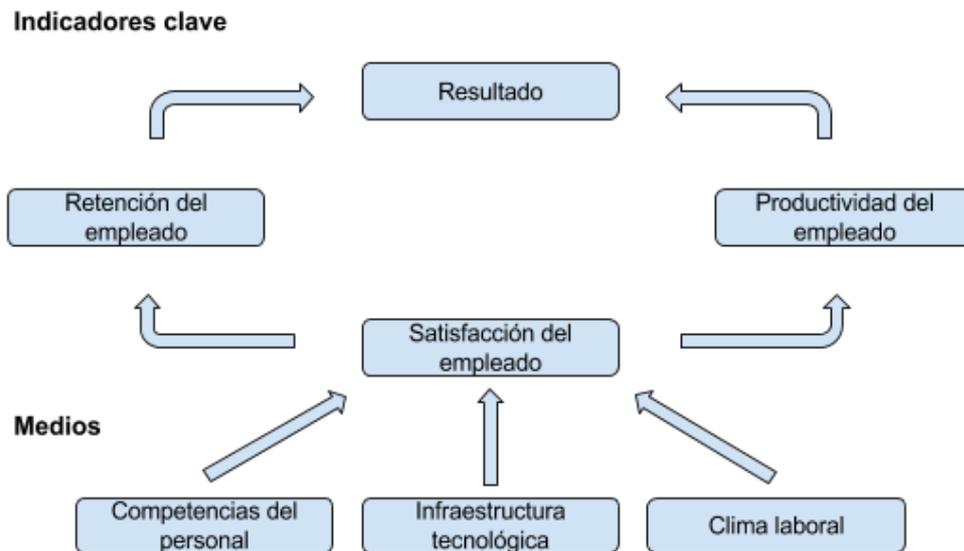


Figura. Indicadores clave y Medios de la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

7.2.3 Propuesta de Valor al Cliente [25]

Dado que el BSC ha de ser sencillo y fácilmente entendible, es clave seleccionar aquellos objetivos estratégicos de primer nivel que son prioritarios. Para ello, resulta de gran utilidad definir la propuesta de valor al cliente, es decir, lo que diferencia a nuestra organización ante los clientes. Diferentes gurús de la estrategia han distinguido formas de competir. Kaplan y Norton las resumen, siguiendo la clasificación de Treacy y Weserman, en:

- Liderazgo de productos: se centra en la excelencia de sus productos y servicios, que ofrecen la máxima calidad y funcionalidad.
- Relación con el cliente: se centra en la capacidad para generar vínculos con los clientes, para conocerlos y proporcionarles productos y servicios adecuados a sus necesidades.
- Excelencia operativa: se centra en proporcionar productos y servicios a un precio competitivo para la calidad y funcionalidad que ofrecen.

Las organizaciones intentan ser excelentes en una de esas estrategias, manteniendo unos estándares mínimos en las otras dos. Es lógico que las perspectivas del cliente y, por ende, las de procesos y aprendizaje y crecimiento, se centren en objetivos relacionados con la estrategia para los que no se ha conseguido el mínimo requerido.

7.2.4. Indicadores y sus Metas

Los indicadores (también llamados medidas) son el medio que tenemos para visualizar si estamos cumpliendo o no los objetivos estratégicos.

Un objetivo estratégico, como por ejemplo el desarrollo de capacidades comerciales de nuestro personal clave, puede medirse a través de indicadores.

Se pueden establecer dos tipos de indicadores:

- Indicadores de resultado: miden la consecuencia del objetivo estratégico. También se les llama indicadores de efecto.
- Indicadores de causa: miden el resultado de las acciones que permiten su consecución. También se llaman indicadores inductores.

7.2.5. Iniciativas Estratégicas

Las iniciativas estratégicas son las acciones en las que la organización se va a centrar para la consecución de los objetivos estratégicos. En nuestras empresas hacemos cosas, pero ¿están realmente enfocadas hacia el cumplimiento de la estrategia? En muchas organizaciones encontramos un exceso de iniciativas y proyectos con falta de recursos y tiempo para llevarlos a cabo.

Es importante priorizar las iniciativas en función de los objetivos estratégicos. Si analizamos el impacto de las iniciativas en marcha en cada uno de los objetivos estratégicos, podemos visualizar, iniciativas que aportan poco valor al cumplimiento de estos objetivos y objetivos estratégicos sin soporte a las iniciativas.

7.2.6. Responsables y Recursos

Cada objetivo, indicador e iniciativa debe tener un responsable. Una persona a cargo que controla su cumplimiento.

Otro aspecto clave para una implantación con éxito del BSC es asignar los recursos necesarios para el buen desarrollo de las iniciativas estratégicas. Es el primer paso para el cumplimiento de la estrategia. Por ello es necesario establecer los equipos a cargo de cada iniciativa, así como el papel que diferentes personas van a jugar en ellos. Y también dotar a las iniciativas de los recursos necesarios para su cumplimiento. Se recomienda que el presupuesto contenga una partida de recursos asignados a las iniciativas estratégicas. Estos recursos deben estar diferenciados del presupuesto operativo, del presupuesto de inversión y de otros presupuestos que utilizan las empresas, así podemos

evitar que otras actividades engullan esos recursos que debieran dedicarse al cumplimiento de las iniciativas críticas definidas en el BSC.

7.2.7. Evaluación Subjetiva

Aunque hemos hablado del establecimiento de indicadores para el seguimiento de los objetivos e iniciativas, es deseable dotar de una cierta flexibilidad al modelo como instrumento de evaluación análisis y reflexión estratégica. Por ese motivo, es importante establecer los procedimientos para una evaluación subjetiva de los diferentes elementos, complementaria al cumplimiento de los indicadores específicos que utilicemos para la medición.

Los beneficios que proporciona el BSC no derivan únicamente de la existencia de un conjunto de elementos coherentes para el mejor entendimiento y comunicación de la estrategia. El proceso de diseño de esos elementos, y su posterior evaluación, son también de gran provecho.

7.3 Integración EFQM - CMI (Anexo III)

El cuadro de mando integral y el Modelo de Excelencia EFQM son herramientas que aplican medidas de actuación en una empresa para lograr mejoras en su organización, centrándose generalmente en las deficiencias actuales de rendimiento y en las zonas de especial interés de los grupos de gestión (Shulver y Lawrie, 2007)

A primera vista, estos dos modelos son muy similares entre sí.

Hay similitudes en objetivos y estrategias comunes, ambos son modelos de evaluación del comportamiento, intentando mejorarlo, y se basan igualmente en causa y efecto. Sin embargo, a pesar de estas similitudes, es esencial saber que estos dos enfoques vienen de diferentes trasfondos y se utilizan aplicándose a diferentes procesos. [28]

Considerando investigaciones previas, asumimos que la viabilidad de la integración del EFQM y del BSC y su uso conjunto es posible.

Para probar esta hipótesis, dicha viabilidad se mide a través de 12 elementos mencionados a continuación.

Ambos modelos:

- Tienen forma de medir el rendimiento financiero y además, hacen especial énfasis en el enfoque de medición de irregularidad financiera
- Tienen enfoque centrado en el feedback obtenido por medio de facilitadores y criterios de resultados
- Tienen enfoque centrado en los procesos

- Tienen relación causa-efecto entre facilitadores y criterios de resultados
- Necesitan que una infraestructura de la estrategia sea implementada

Pero:

- El EFQM se centra de forma destacada en la autoevaluación y refleja la condición actual y especialmente las operaciones de la organización, mientras que el BSC se centra más en el futuro de la organización.
- El enfoque del BSC en el cambio y el entorno externo no-estable es mayor que el del EFQM
- El principal objetivo del EFQM es la excelencia organizativa y el del BSC es lograr una posición estratégica única.
- La visión del EFQM de las partes interesadas de la organización es más completa que la del BSC.
- El producto principal del EFQM son proyectos de mejora, mientras que el producto del BSC es dar visión estratégica a estos proyectos.
- La integración de estos dos modelos en los campos estratégicos y de gestión total de la calidad mejoran la gestión de rendimiento de la organización.

La última generación de cuadro de mando integral propuesto por Kaplan y Norton, comprende la vinculación de las estrategias de las operaciones por el sistema de gestión estratégica moderna. La estrategia y la operación son importantes, pero su rendimiento es diferente, así que la meta final en la última generación de cuadro de mando integral es hacer una alineación entre las actividades de mejora operativa con las prioridades estratégicas para que la Gestión de la Calidad Total y las herramientas de mejora continua sean compatibles con los objetivos estratégicos para conseguir los logros adecuados (Kaplan y Norton, 2008).

7.4 - Proceso de elaboración del cuestionario (Anexo IV)

7.4.1 Carta de presentación y solicitud de información a los centros de la Comunidad de Madrid

Estimado Sr/Sra/Sta:

Me llamo Miguel Bressel y le escribo desde el Departamento de Economía y Empresa de la Universidad de Zaragoza.

Estamos realizando un proyecto de investigación en la Escuela de Ingeniería y Arquitectura basado en la definición de una metodología para crear un sistema de indicadores de calidad aplicado al sector de los centros de secundaria españoles. Estamos seguros de que los beneficios de dicho estudio se revertirán en el sector educativo.

Para ello, hemos elaborado el siguiente cuestionario para ser rellenado por los responsables de los diferentes centros de la Comunidad de Madrid. Para acceder a él, puede hacer click en el siguiente enlace de Google Forms: <https://goo.gl/r9kYoz> (si tiene problemas, copie y péguelo en su navegador y automáticamente se abrirá el formulario).

Me dirijo a usted para solicitarle información acerca de ciertos aspectos del centro educativo al que usted pertenece y/o representa.

Le agradecería enormemente su disposición para colaborar ya que nos sería de gran ayuda para la obtención de unos resultados fiables.

Quedo a la espera de su respuesta.

Reciba un cordial saludo,

Miguel Bressel
Universidad de Zaragoza

7.4.2 Cuestionario enviado a los centros de la Comunidad de Madrid

Perspectiva Crecimiento - Aprendizaje

1. El centro, ¿ha identificado quiénes son sus líderes y cómo debe ser su estilo de liderazgo? ¿actúan como modelos de referencia, estableciendo una clara dirección estratégica, desarrollando un liderazgo compartido, y asegurando que los trabajadores actúen con integridad y según un comportamiento ético?
2. Estos líderes, ¿han implantado un sistema de gestión que permita desplegar la estrategia? ¿se revisan los resultados y se sigue la evolución de la gestión, basándose en datos fiables?
3. Estos líderes, ¿generan una cultura emprendedora y de implicación, mejora continua y responsabilidad antes los resultados? ¿fomentan una cultura que apoye la generación y desarrollo de ideas y modos de pensar que impulsen la innovación y la mejora? ¿revisan y corrigen el rumbo del área cuando es necesario, inspirando confianza en todo momento?
4. El centro, ¿analiza las tendencias del rendimiento de sus actividades, sus competencias clave y sus resultados finales a fin de comprender sus capacidades actuales y potenciales? ¿compara su rendimiento con indicadores/resultados referencia relevantes para comprender sus fortalezas y debilidades?
5. El centro, ¿analiza los datos y la información disponible para determinar de qué manera afectan las nuevas tecnologías y los modelos de gestión al rendimiento del área? ¿identifica las tecnologías más adecuadas para cubrir sus necesidades y las de sus estudiantes?
6. El centro, ¿mantiene una estrategia y un conjunto de políticas de apoyo claras que le permitan hacer realidad su misión? ¿tiene en cuenta los resultados clave necesarios para alcanzar esa misión? ¿recoge información procedente del entorno externo para conocer la evolución del mismo?
7. El centro, ¿se asegura de que el comportamiento de los trabajadores, tanto individualmente como en equipo, esté alineado con su misión y objetivos estratégicos? ¿se fomenta la asunción de responsabilidades y se facilita la autonomía para desarrollarse profesionalmente? ¿se evalúa el rendimiento de los trabajadores y los resultados alcanzados y se acuerdan acciones de mejora?

Perspectiva Procesos Internos

1. El centro, ¿fomenta y apoya la implicación de los trabajadores en la revisión y mejora de la eficiencia de los procesos? ¿valora su dedicación, talento y creatividad, posibilitando la innovación? ¿dispone de canales de comunicación eficaces que se utilizan para compartir información, conocimiento y mejoras prácticas?
2. El centro, ¿se asegura de aplicar adecuadamente sus políticas de remuneración, traslados, despidos y, en general, beneficios sociales, para fomentar y mantener el nivel de implicación? ¿Aplica adecuadamente las prácticas de conciliación de la vida familiar, personal y laboral?
3. El centro, ¿gestiona eficientemente los activos (edificios, equipos e instalaciones), teniendo en cuenta su impacto en los trabajadores y en la comunidad, optimizando su rendimiento y ciclo de vida, y garantizando su seguridad? ¿optimiza los inventarios, consumos de materias primas y/o energías, y reduce o recicla residuos?
4. El centro, ¿promueve activamente la gestión de la tecnología existente, incluyendo las nuevas tecnologías, de forma que apoyen la mejora de los sistemas de información y de los procesos, en línea con su estrategia?
5. El centro, ¿identifica a sus partners / colaboradores / proveedores, tanto internos como externos, para asegurar el cumplimiento de su estrategia, estableciendo con ellos alianzas y acuerdos de colaboración basadas en un desarrollo mutuo y una relación innovadora y creativa?
6. El centro, ¿dispone de procesos eficientes de comunicación y promoción de los servicios que se prestan y, en su caso, de los productos, a los estudiantes y/o potenciales? ¿responden estos procesos y/o productos a las necesidades expresadas por los estudiantes?
7. El centro, ¿dispone de un proceso sistemático de recogida y evaluación de requisitos, necesidades y expectativas de sus estudiantes, tanto procedentes de canales formales como informales, y extrae y utiliza toda la información que pueda resultar útil de sus históricos de quejas, reclamaciones, etc.? ¿dispone de un mecanismo de seguimiento que permita analizar su nivel de satisfacción y su fidelidad?

Perspectiva Cliente - Sociedad

1. El centro, ¿identifica, revisa y mide de forma sistemática y segmentada, cuáles son aquellos aspectos más valorados por sus estudiantes y que inciden directamente en su nivel de satisfacción? ¿Son útiles los resultados?
2. En el centro, y respecto de los datos más relevantes referidos a los niveles de percepción de la satisfacción de los estudiantes, ¿se recogen y comparan, periódica y sistemáticamente, con los de otras organizaciones de referencia líderes? Estos resultados indicadores del nivel de satisfacción de los estudiantes, ¿son consecuencia de las estrategias, políticas, procesos y prácticas, y de las acciones de mejora emprendidas?
3. El centro, ¿identifica, revisa y mide de forma sistemática y segmentada los indicadores de rendimiento que pueden servirle para supervisar, entender, predecir y mejorar el rendimiento de la gestión de estudiantes, y para predecir sus percepciones? ¿son útiles los resultados?
4. El centro, ¿identifica, revisa y mide de forma sistemática y segmentada, cuáles son aquellos aspectos más valorados por sus trabajadores y que inciden directamente en su nivel de satisfacción? ¿son útiles los resultados?
5. En el centro, y respecto de los datos más relevantes referidos a los niveles de percepción de la satisfacción de los trabajadores, ¿se recogen y comparan, periódica y sistemáticamente, con los de otras organizaciones de referencia líderes? Estos resultados indicadores del nivel de satisfacción de los trabajadores, ¿son consecuencia de las estrategias, políticas, procesos y prácticas, y de las acciones de mejora emprendidas?
6. El centro, ¿identifica, revisa y mide de forma sistemática y segmentada los indicadores de rendimiento que pueden servirle para supervisar, entender, predecir y mejorar el rendimiento de la gestión de trabajadores, y para predecir sus percepciones?
7. ¿Considera que los resultados académicos de sus alumnos son buenos?

Perspectiva Financiera

1. El centro, ¿identifica, revisa y mide de forma sistemática y segmentada, cuáles son aquellos aspectos más valorados por la Sociedad y que inciden directamente en su nivel de aceptación y reconocimiento? ¿Son útiles los resultados?
2. En el centro, y respecto de los datos más relevantes referidos a los niveles de percepción de la satisfacción que tienen los grupos de interés que conforman el entorno social, ¿se recogen y comparan, periódica y sistemáticamente, con los de otras organizaciones de referencia líderes? Estos resultados indicadores del nivel de satisfacción de los estudiantes, ¿son consecuencia de las estrategias, políticas, procesos y prácticas, y de las acciones de mejora emprendidas?
3. El centro, ¿identifica, revisa y mide de forma sistemática y segmentada los indicadores de rendimiento que pueden servirle para supervisar, entender, predecir y mejorar el rendimiento de la gestión de los grupos de interés, y para predecir sus percepciones?
4. El centro, ¿identifica, revisa y mide de forma sistemática y segmentada sus resultados estratégicos clave, económico-financieros y no económicos, que demuestran el éxito alcanzado en la implantación de su estrategia? ¿son útiles los resultados?
5. Respecto de los datos correspondientes a los resultados estratégicos clave, ¿se recogen y comparan, periódica y sistemáticamente, con los de otras organizaciones de referencia líderes? La tendencia de estos resultados, ¿muestra una evolución positiva? ¿cumplen los objetivos marcados para cada período y, frecuentemente, los superan?
6. El centro, ¿identifica, revisa y mide de forma sistemática y segmentada los indicadores clave económico-financieros y no económicos relativos a su rendimiento operativo? ¿los analiza adecuadamente, especialmente aquellos que le ayudan a supervisar, entender, predecir y mejorar los posibles resultados estratégicos clave? ¿son útiles los resultados?
7. ¿Considera que los resultados económico-financieros de su centro son buenos?

7.5 Herramienta Audit (Anexo V)

La herramienta Audit fue desarrollada por el equipo de dirección del Departamento de Dirección y Organización de Empresas de la Escuela de Ingeniería y Arquitectura de Zaragoza, con el objetivo de “obtener una mejora de los resultados de la docencia, investigación y transferencia del conocimiento planteado, desarrollado y evaluado entre 2008 y 2014 tanto en el Consejo de Departamento como en las diferentes estructuras de gestión.” [14].

En el año 2011, el departamento aprobó que su MISIÓN era la siguiente: *“Transformamos el conocimiento en valor desde y para los estudiantes, profesionales, empresas e instituciones. Mediante una atención profesional, coordinada e integrada, fomentando el desarrollo de proyectos conjuntos con los diferentes centros en que estamos presentes y eficiente en el uso de los recursos públicos”*

Y la VISIÓN del departamento era: *“Ser un referente a nivel nacional e internacional en transformar el conocimiento en valor, contribuyendo al desarrollo de nuestro entorno”*

Siendo sus VALORES: *“Estamos comprometidos con la comunidad y actuamos con integridad y rigor en todo lo que hacemos; Ponemos en marcha proyectos y soluciones eficientes dentro de un marco responsable y ético; Trabajamos como un equipo desde la corresponsabilidad; Creamos futuro”*

A lo largo de esos años de trabajo, el departamento también vio como meta aprender y mejorar en las tareas de gestión que se llevaban a cabo tanto a nivel interno como externo, lo cual derivó en el planteamiento de un proceso de reflexión motivado fundamentalmente por dos cuestiones:

“Primero, somos el departamento de la Universidad de Zaragoza que imparte docencia en materias como dirección estratégica, calidad... y que por coherencia deberíamos de aplicar a las tareas de gestión del departamento. Segundo, somos un departamento “joven” y tenemos la oportunidad y la necesidad de decidir colectivamente cuáles son nuestras metas y cómo queremos organizarnos para alcanzarlas.”

Para poner en marcha dicho proceso, se creó un Equipo de Calidad formado por los profesores: Javier García, Nieves García, José Ramón García, José Manuel García, Jesús Pastor, Manuela Pérez y Carmen Marcuello. Este equipo recibió asesoramiento de la Unidad de Racionalización de la Universidad de Zaragoza y además dos miembros del mismo, José Ramón García, José Manuel García, además de profesores del departamento son especialistas y asesores de empresas

en temas de calidad. La decisión de este equipo fue comenzar a dar pasos en la línea del modelo EFQM siguientes:

1. Necesidad de realizar un diagnóstico inicial de la situación del departamento en temas de gestión.
2. Iniciar planes de mejora: trabajar en establecimiento de procesos, de estrategias, de liderazgo, de gestión de recursos, de gestión de personas, etc.
3. Consecución de un reconocimiento del modelo de excelencia.

Para ello, y con el objetivo de realizar una autoevaluación del departamento a partir del modelo EFQM, se prepararon los cuestionarios y se amplió el equipo de trabajo creando el Equipo de Autoevaluación formado por los Coordinadores de Sección, Jesús Gutiérrez, Javier Lozano, Pepa Murillo, Manuela Pérez y Javier Pérez, el Coordinador del Programa de Doctorado, Lucio Fuentelsaz, por los expertos en EFQM, J. Ramón García, y J. Manuel García, y la Directora del Departamento, Carmen Marcuello, con el apoyo de los profesores del departamento, Javier García, Nieves García y Jesús Pastor.

7.6 Análisis de fiabilidad (Anexo VI)

7.6.1 Análisis para los Centros Públicos

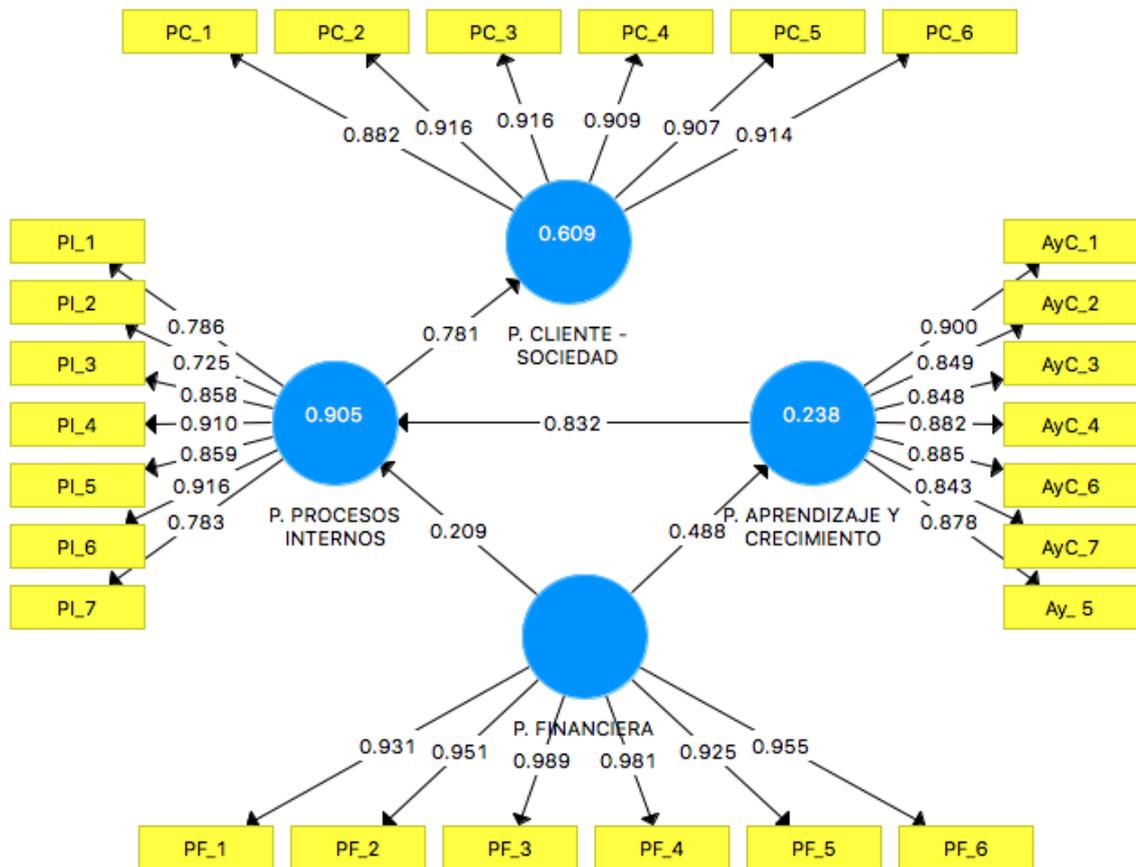
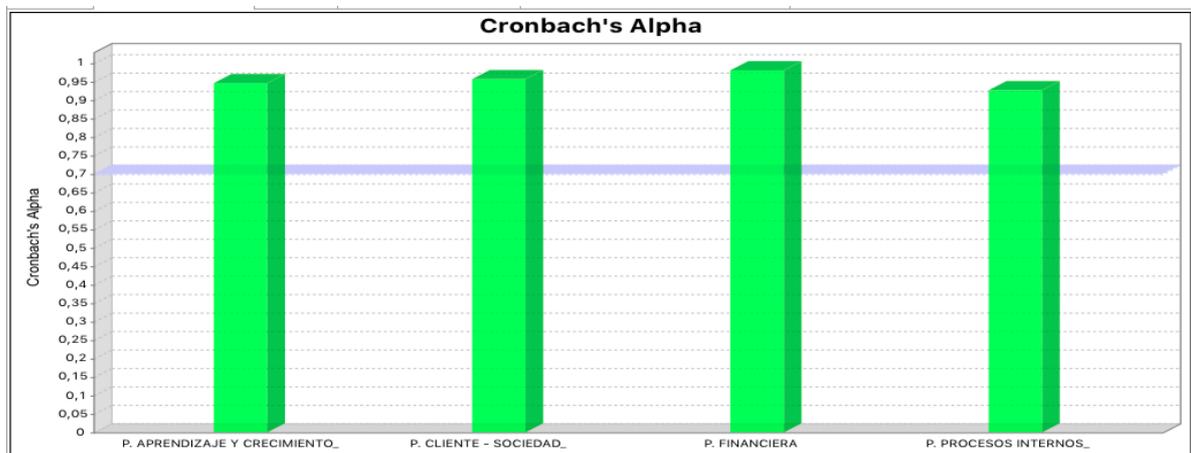
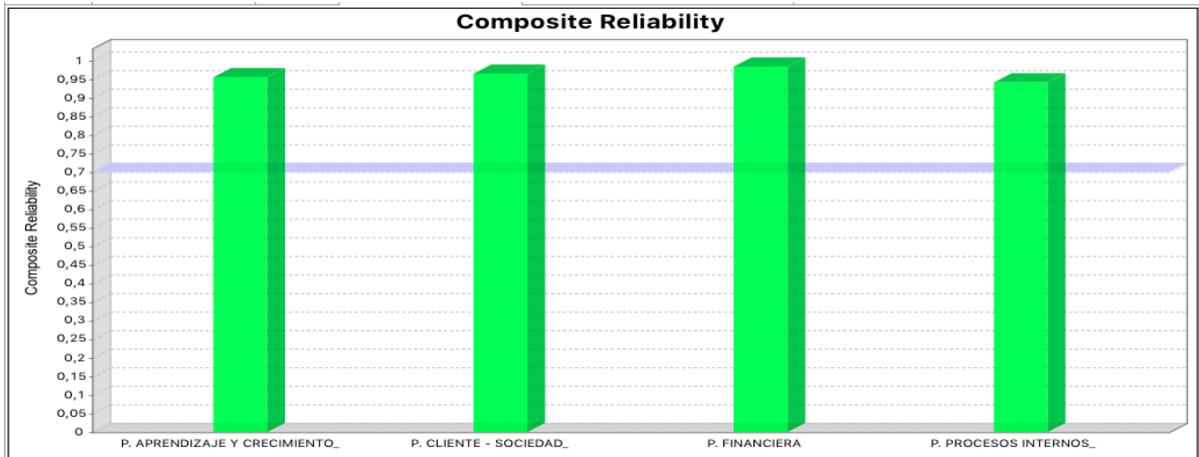


Figura 12. Nomograma para los Centros Públicos obtenido con Smart PLS

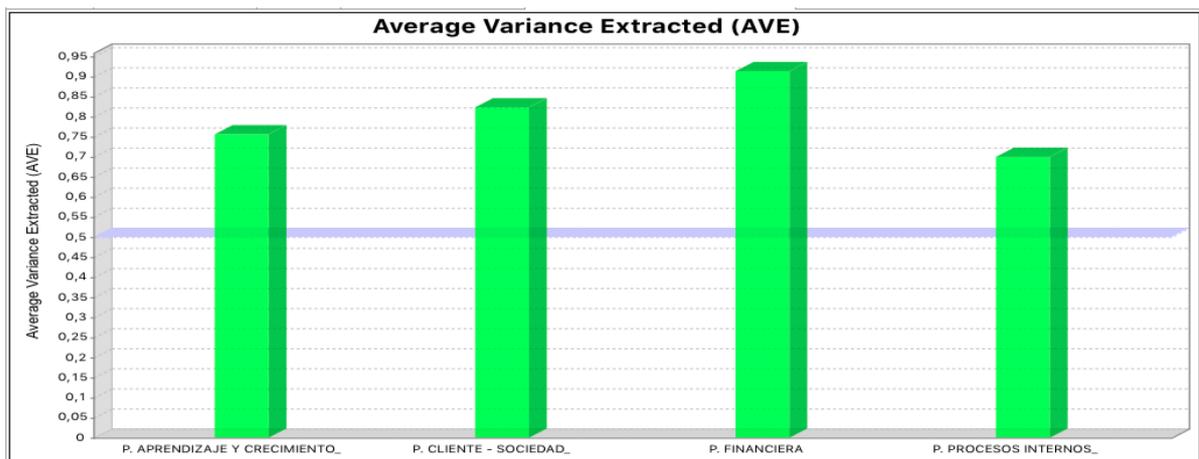
- Alfa de Cronbach



- Fiabilidad Compuesta



- Validez Convergente AVE

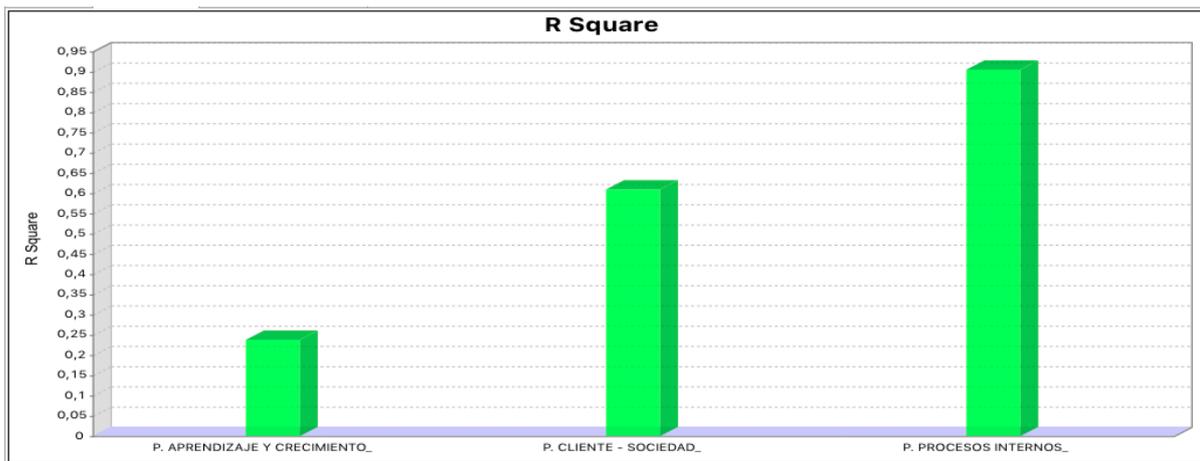


- Validez Discriminante (Criterio de Fornell - Larcker)

| | P. APRENDIZAJE | P. CLIENTE - SOCIEDAD | P. FINANCIERA | P. PROCESOS INTERNOS_ |
|-------------------------------|----------------|-----------------------|---------------|-----------------------|
| P. APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO_ | 0.869 | | | |
| P. CLIENTE - SOCIEDAD_ | 0.711 | 0.907 | | |
| P. FINANCIERA | 0.488 | 0.904 | 0.956 | |
| P. PROCESOS INTERNOS_ | 0.934 | 0.781 | 0.615 | 0.837 |

- Coefficiente de Determinación R^2

| | R Square | R Square Adjusted |
|-------------------------------|----------|-------------------|
| P. APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO_ | 0.238 | 0.225 |
| P. CLIENTE - SOCIEDAD_ | 0.609 | 0.603 |
| P. PROCESOS INTERNOS_ | 0.905 | 0.902 |



- Coefficiente β (coeficiente path)

| | P. APRENDIZAJE Y P. CLIENTE - SOCI | P. FINANCIERA | P. PROCESOS INTI |
|--------------------|------------------------------------|---------------|------------------|
| P. APRENDIZAJ... | | | 0.832 |
| P. CLIENTE - SO... | | | |
| P. FINANCIERA | 0.488 | | 0.209 |
| P. PROCESOS I... | | 0.781 | |



| Perspectiva | Indicadores | Indicadores Eliminados |
|---------------------------|---|-------------------------------|
| Cliente - Sociedad | PC_1, PC_2, PC_3, PC_4, PC_5, PC_6 | Ninguno |
| Financiera | PF_1, PF_2, PF_3, PF_4, PF_5, PF_6 | Ninguno |
| Procesos Internos | PI_1, PI_2, PI_3, PI_4, PI_5, PI_6, PI_7 | Ninguno |
| Aprendizaje y Crecimiento | AyC_1, AyC_2, AyC_3, AyC_4, AyC_5, AyC_6, AyC_7 | Ninguno |

Tabla. Tabla de ítems eliminados

7.6.2 Análisis para los Centros Privados

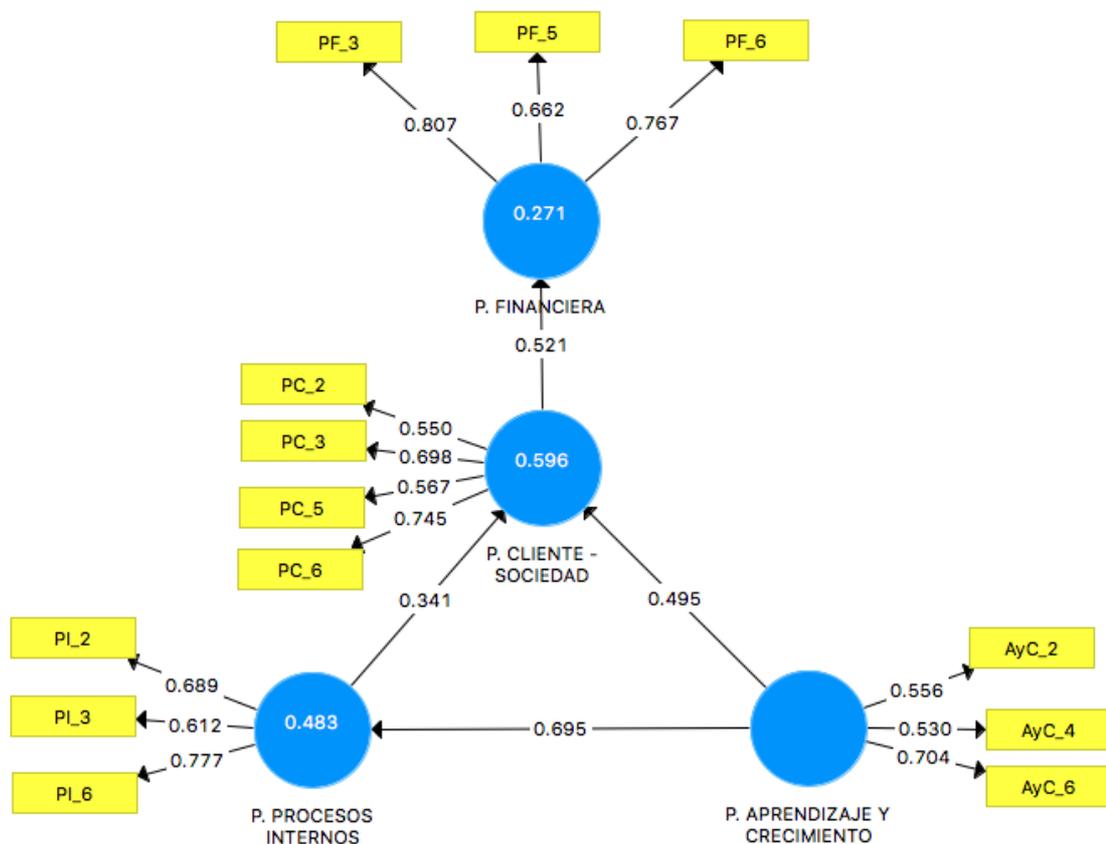
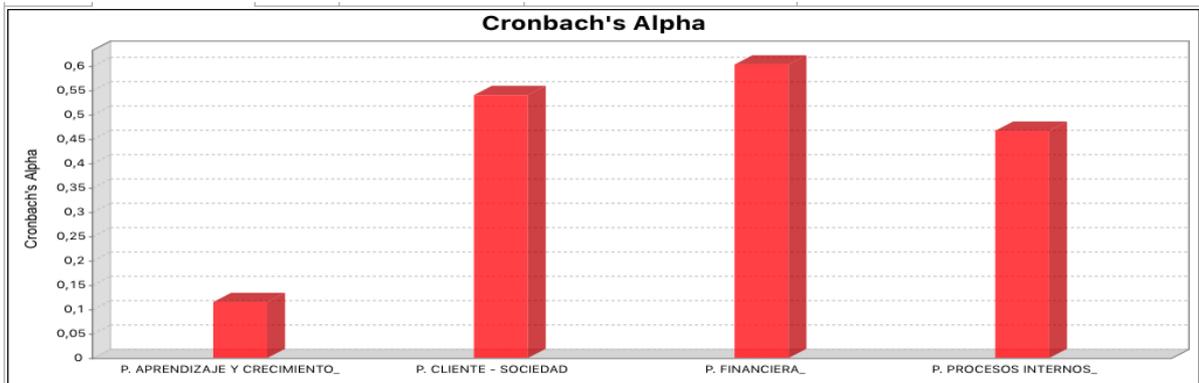
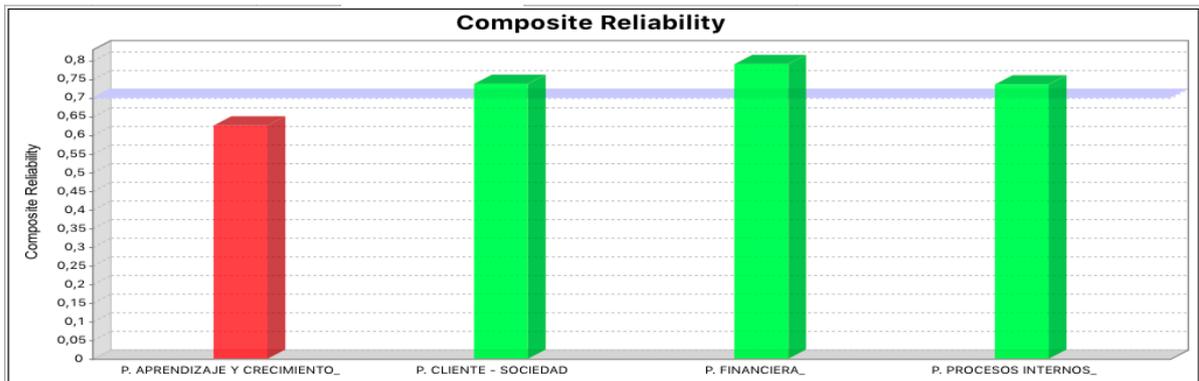


Figura 13. Nomograma para los Centros No Concertados obtenido con Smart PLS.

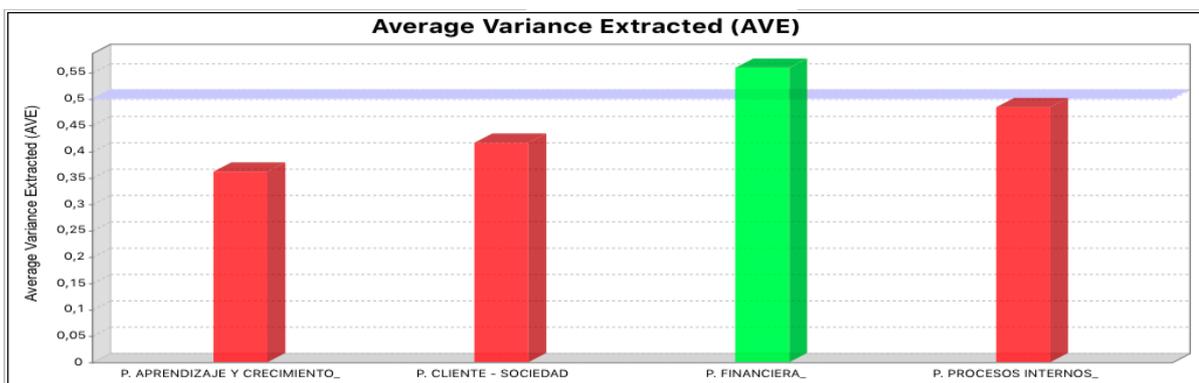
- Alfa de Cronbach



- Fiabilidad Compuesta



- Validez Convergente AVE

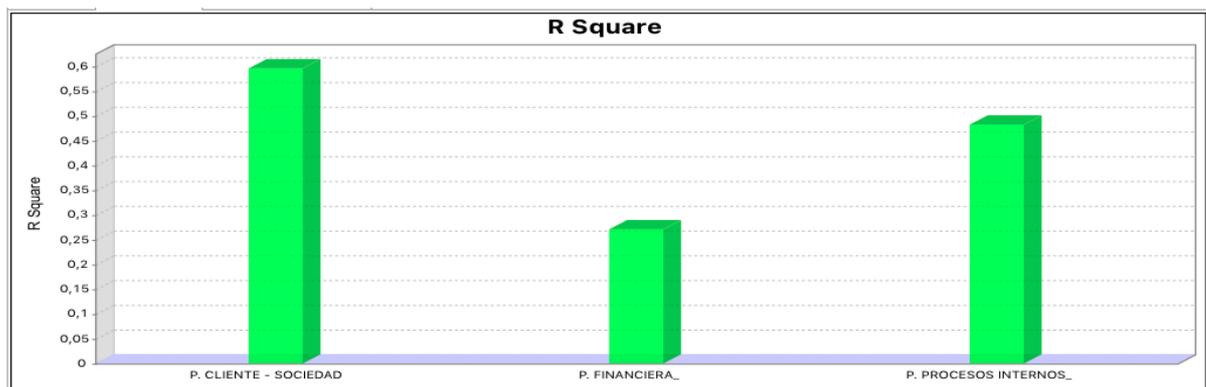


- Validez Discriminante (Criterio de Fornell - Larcker)

| | P. APRENDIZAJE Y P. CLIENTE - SOCI | P. FINANCIERA_ | P. PROCESOS INTI | |
|-------------------------------|------------------------------------|----------------|------------------|-------|
| P. APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO_ | 0.601 | | | |
| P. CLIENTE - SOCIEDAD | 0.732 | 0.646 | | |
| P. FINANCIERA_ | 0.449 | 0.521 | 0.748 | |
| P. PROCESOS INTERNOS_ | 0.695 | 0.685 | 0.520 | 0.696 |

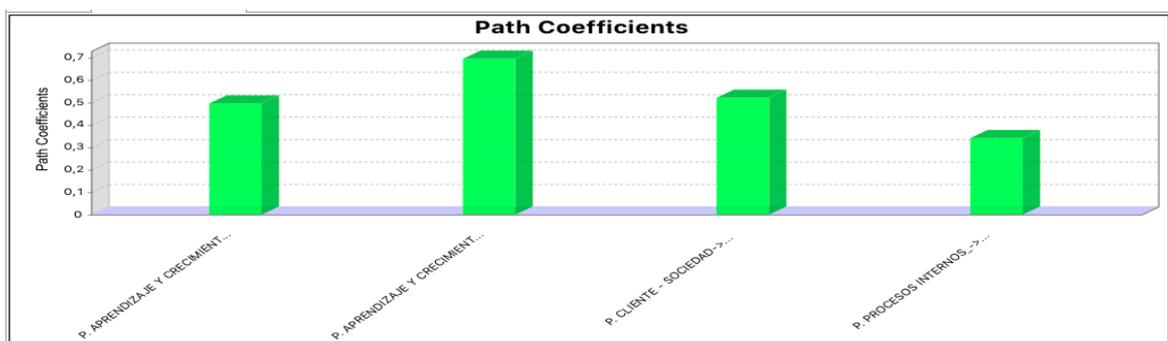
- Coefficiente de Determinación R^2

| | R Square | R Square Adjusted |
|-----------------------|----------|-------------------|
| P. CLIENTE - SOCIEDAD | 0.596 | 0.580 |
| P. FINANCIERA_ | 0.271 | 0.257 |
| P. PROCESOS INTERNOS_ | 0.483 | 0.472 |



- Coefficiente β (coeficiente path)

| | P. APRENDIZAJE | P. CLIENTE - SOCIEDAD | P. FINANCIERA_ | P. PROCESOS INTERNOS_ |
|-------------------------------|----------------|-----------------------|----------------|-----------------------|
| P. APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO_ | | 0.495 | | 0.695 |
| P. CLIENTE - SOCIEDAD | | | 0.521 | |
| P. FINANCIERA_ | | | | |
| P. PROCESOS INTERNOS_ | | 0.341 | | |



| Perspectiva | Indicadores | Indicadores Eliminados |
|---------------------------|------------------------|-------------------------------|
| Cliente - Sociedad | PC_2, PC_3, PC_5, PC_6 | PC_1, PC_4 |
| Financiera | PF_3, PF_5, PF_6 | PF_1, PF_2, PF_4 |
| Procesos Internos | PI_2, PI_3, PI_6 | PI_1, PI_4, PI_5, PI_7 |
| Aprendizaje y Crecimiento | AyC_2, AyC_4, AyC_6 | AyC_1, AyC_3, AyC_5, AyC_7 |

Tabla. Tabla de ítems eliminados

7.6.3 Análisis para los Centros Concertados

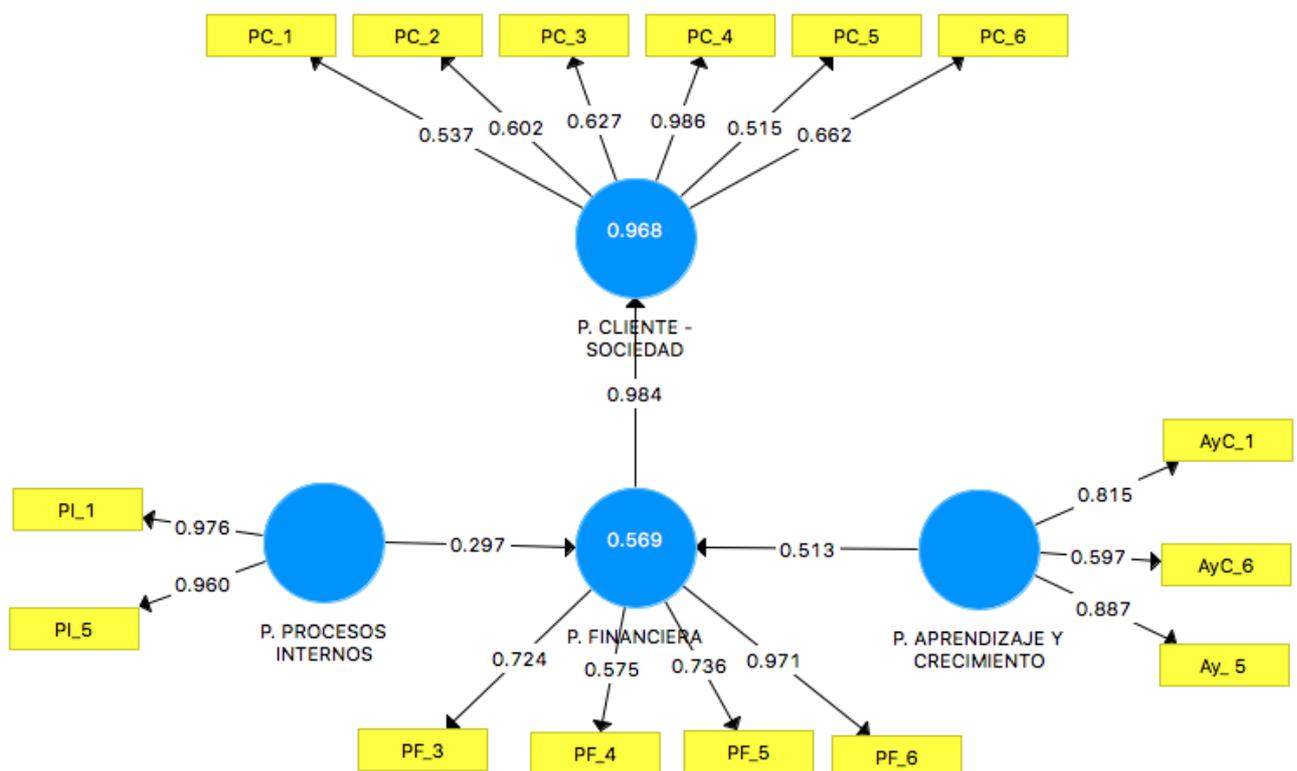
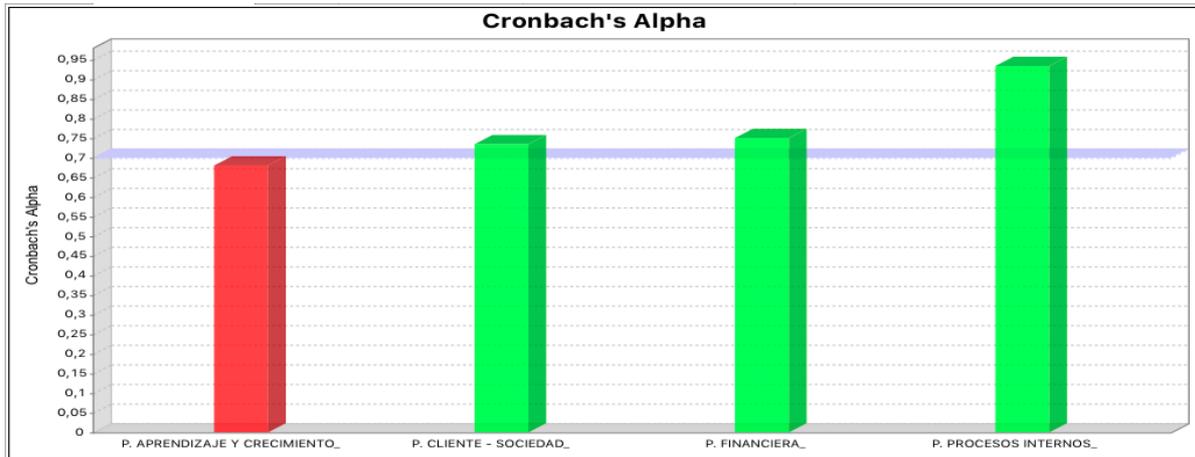
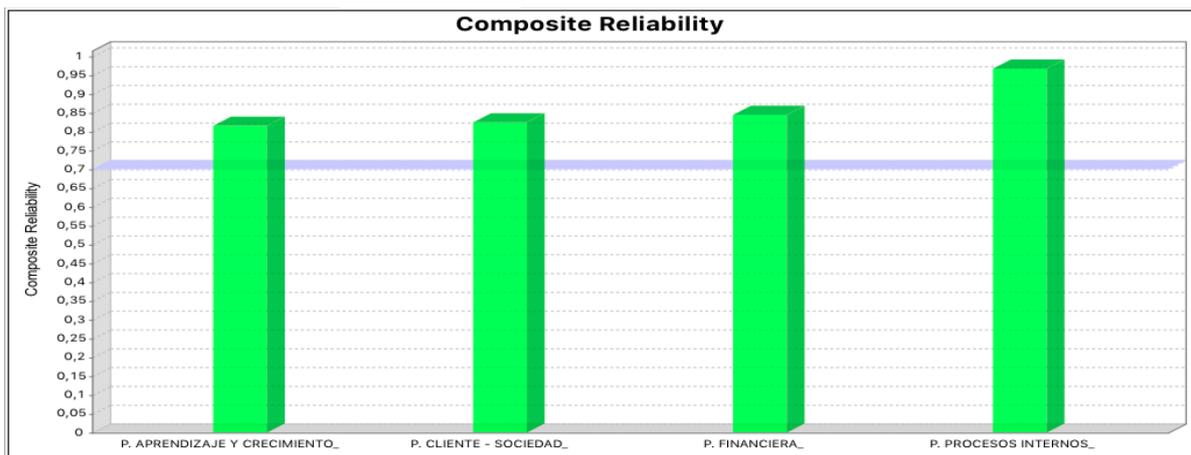


Figura 14. Nomograma para los Centros Concertados obtenido con Smart PLS

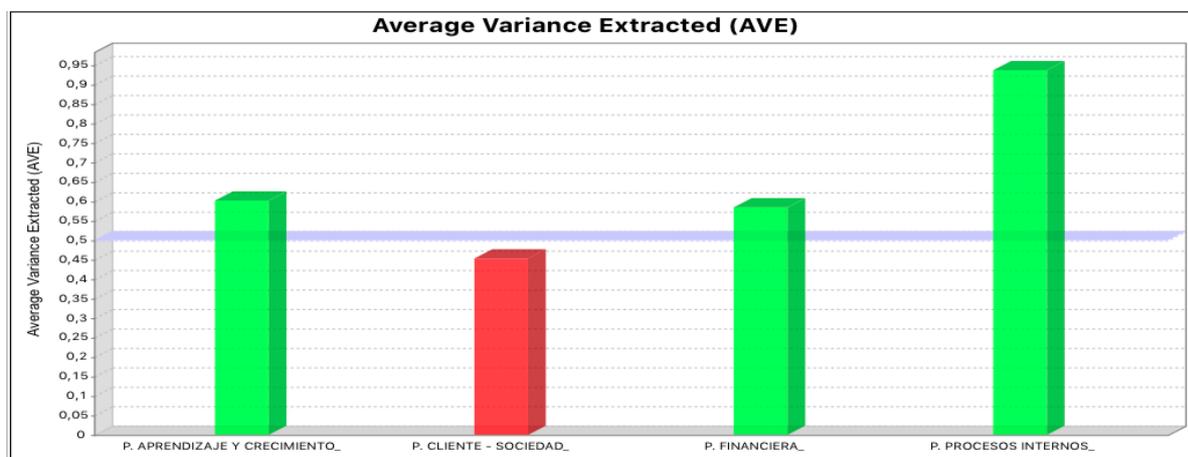
- Alfa de Cronbach



- Fiabilidad Compuesta



- Validez Convergente AVE

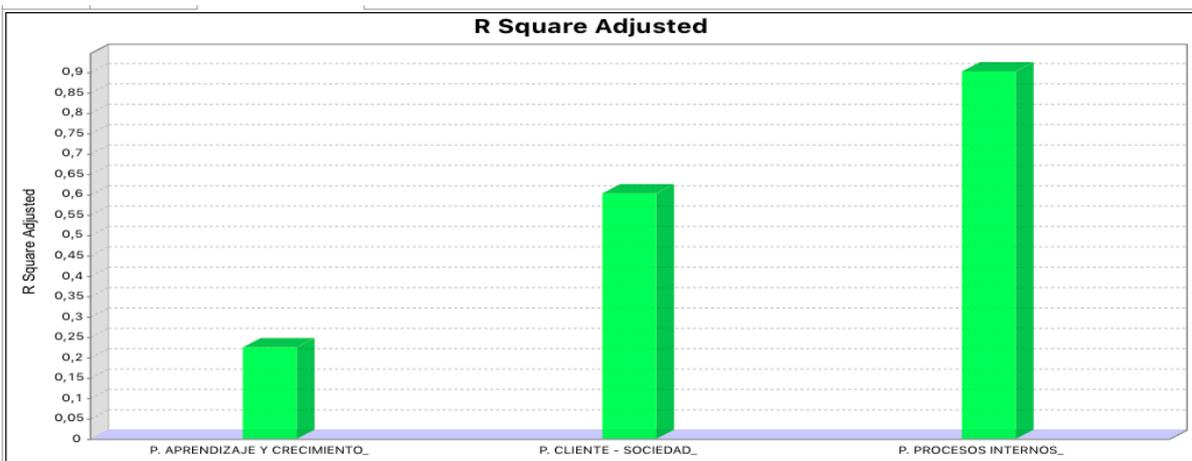
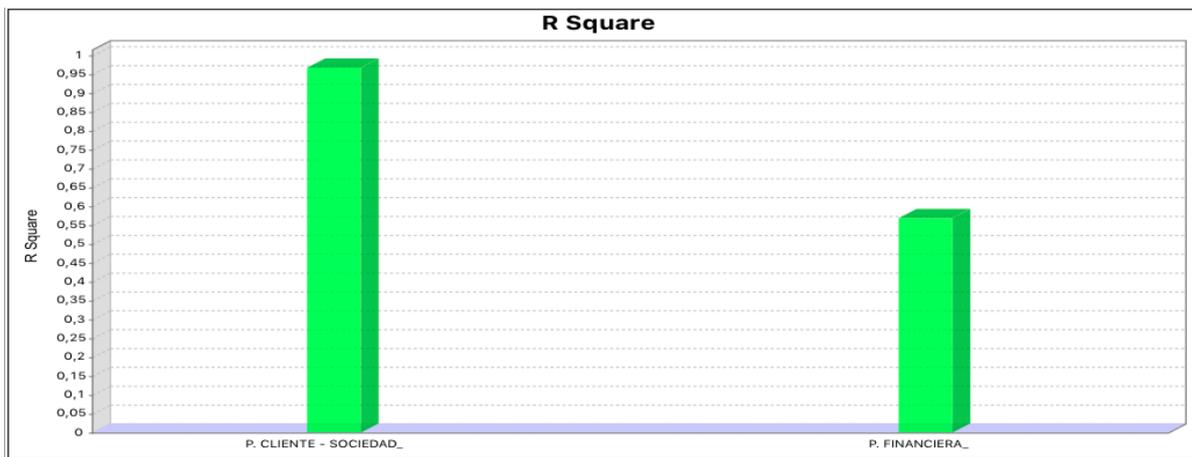


- Validez Discriminante (Criterio de Fornell - Larcker)

| | P. APRENDIZAJE Y P. CLIENTE - SOCI | P. FINANCIERA_ | P. PROCESOS INTI | |
|-------------------------------|------------------------------------|----------------|------------------|-------|
| P. APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO_ | 0.776 | | | |
| P. CLIENTE - SOCIEDAD_ | 0.656 | 0.673 | | |
| P. FINANCIERA_ | 0.725 | 0.984 | 0.765 | |
| P. PROCESOS INTERNOS_ | 0.715 | 0.605 | 0.663 | 0.968 |

- Coefficiente de Determinación R^2

| | R Square | R Square Adjusted |
|------------------------|----------|-------------------|
| P. CLIENTE - SOCIEDAD_ | 0.968 | 0.967 |
| P. FINANCIERA_ | 0.569 | 0.552 |



- Coeficiente β (coeficiente path)

| | P. APRENDIZAJE | P. CLIENTE - SOCIEDAD_ | P. FINANCIERA_ | P. PROCESOS INTERNOS_ |
|-------------------------------|----------------|------------------------|----------------|-----------------------|
| P. APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO_ | | | | 0.513 |
| P. CLIENTE - SOCIEDAD_ | | | | |
| P. FINANCIERA_ | | 0.984 | | |
| P. PROCESOS INTERNOS_ | | | | 0.297 |

| <i>Perspectiva</i> | <i>Indicadores</i> | <i>Indicadores Eliminados</i> |
|---------------------------|--|---------------------------------|
| Cliente - Sociedad | PC_1, PC_2, PC_3, PC_4, PC_5, PC_6, | Ninguno |
| Financiera | PF_3, PF_4, PF_5, PF_6 | PF_1, PF_2 |
| Procesos Internos | PI_1,PI_5 | PI_2, PI_3, PI_4, PI_6, PI_7 |
| Aprendizaje y Crecimiento | AyC_1, AyC_5, AyC_6 | AyC_2, AyC_3, AyC_4, AyC_7 |

Tabla. Tabla de ítems eliminados

7.7 Método de Ecuaciones Estructurales - SMART PLS (Anexo VII)

Smart PLS es un software con una interfaz de usuario gráfica usado para el Modelado de Ecuaciones Estructurales usando el Método de Mínimos cuadrados parciales.

El software puede ser usado en investigación empírica para el análisis de datos y la demostración de relaciones hipotéticas.

Dado que el programa funciona con Java, puede ser ejecutado tanto en el sistema operativo Windows como en macOS.

Smart PLS utiliza datos sin procesar. La importación de datos usa los formatos de archivo de texto (.txt) y de valores separados por comas (.csv). Las columnas del fichero de datos representan las variables, las filas representan las observaciones y respuestas. Únicamente la primera fila de la matriz, que es la cabecera, puede contener texto.

En cualquier otro caso, sólo se admiten números. Las celdas vacías no son aceptadas. En su lugar, para rellenar estas celdas, se empleará un número que no esté incluido en el conjunto de datos (por ejemplo, -999,999).

Tras la importación de datos, el usuario puede indicar que este número representa un valor ausente. Smart PLS automáticamente identifica los datos y el formato del número. Si ocurre cualquier problema, el usuario puede determinar más tarde especificaciones del formato del archivo y el formato numérico en el software.

7.8 Análisis de la aplicación de los modelos de centros públicos, concertados y no concertados a la muestra total (Anexo VIII)

A continuación se muestran los nomogramas correspondientes y la validez de los criterios de calidad para los tres modelos:

Modelo para Centros Públicos

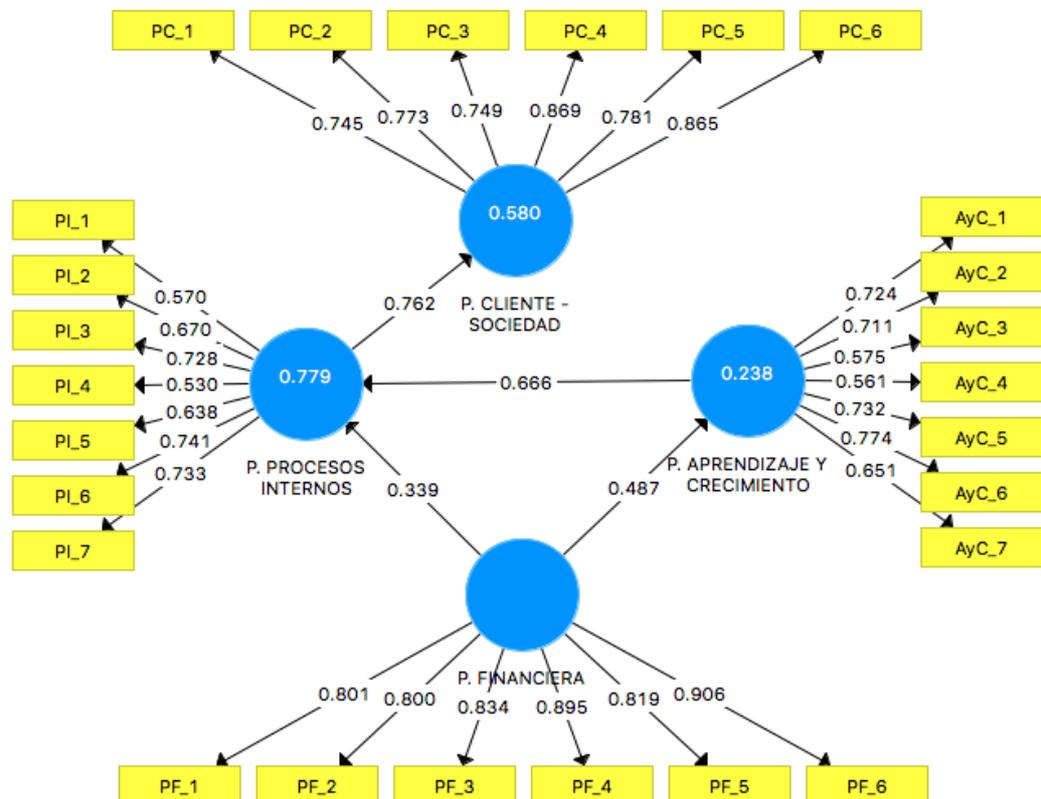
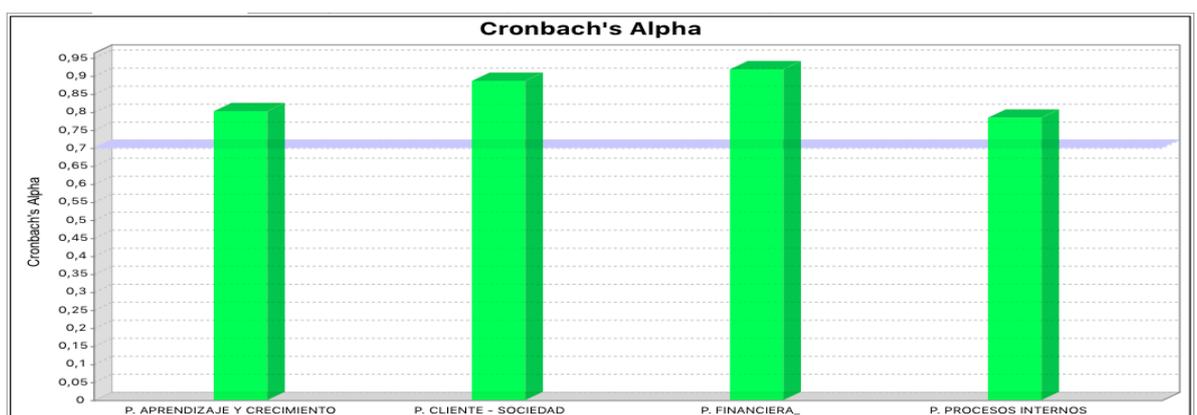
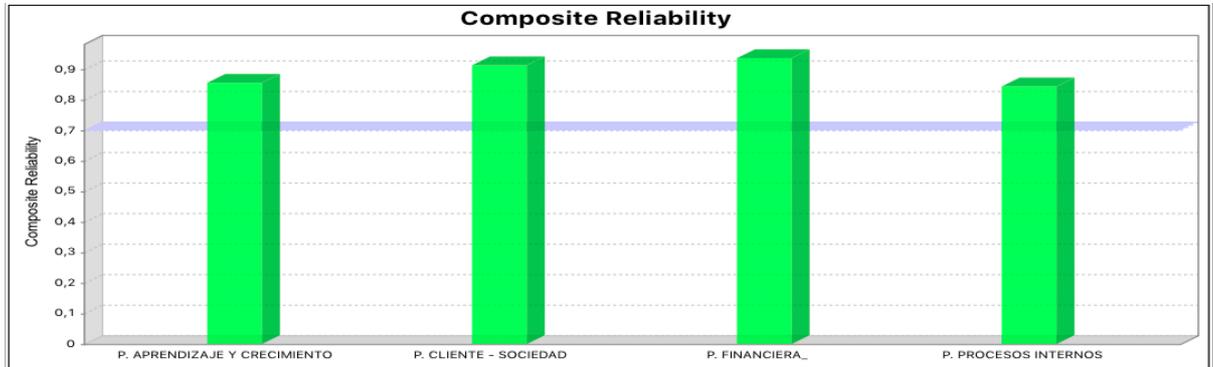


Figura 15. Nomograma para los Centros Públicos para la muestra completa obtenido con Smart PLS

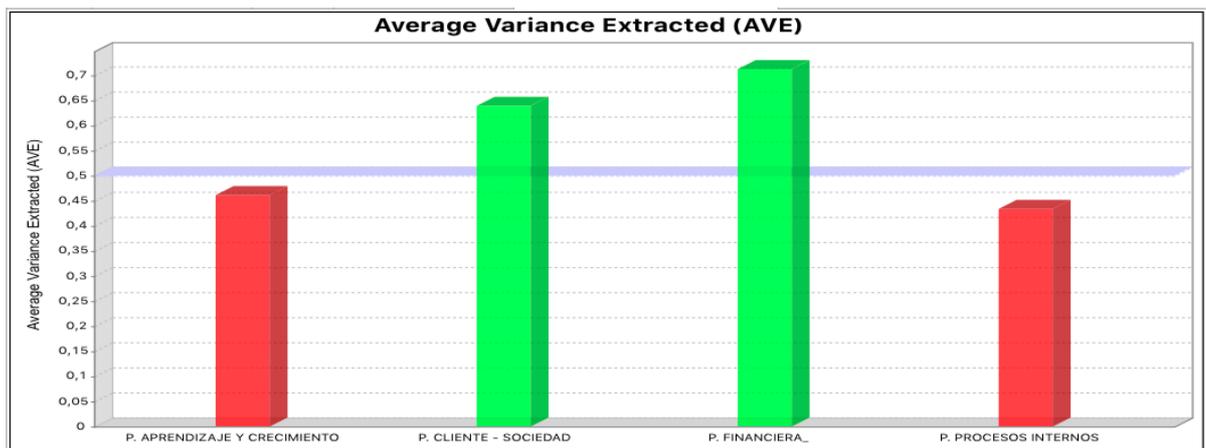
- Alfa de Cronbach



- Fiabilidad Compuesta



- Validez Convergente AVE

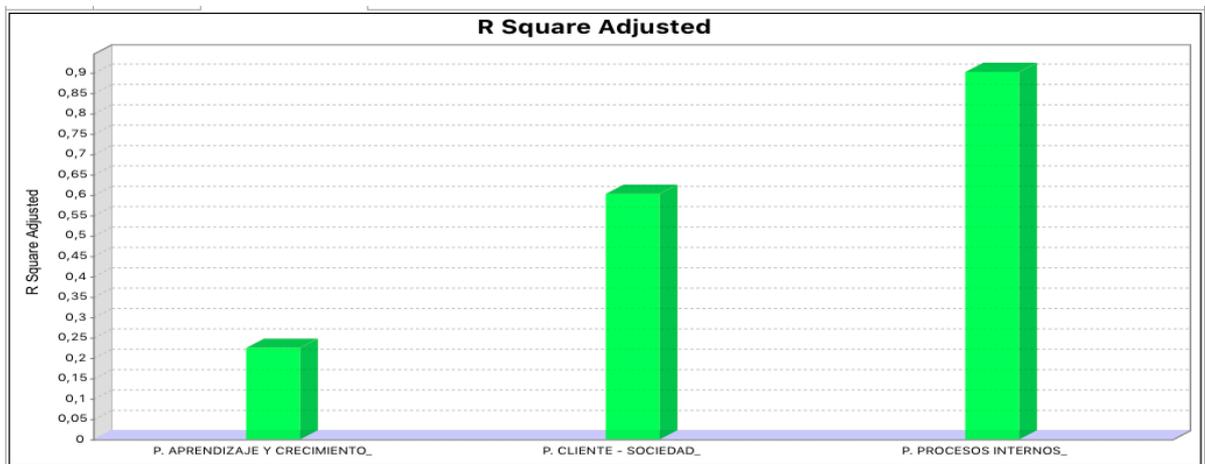
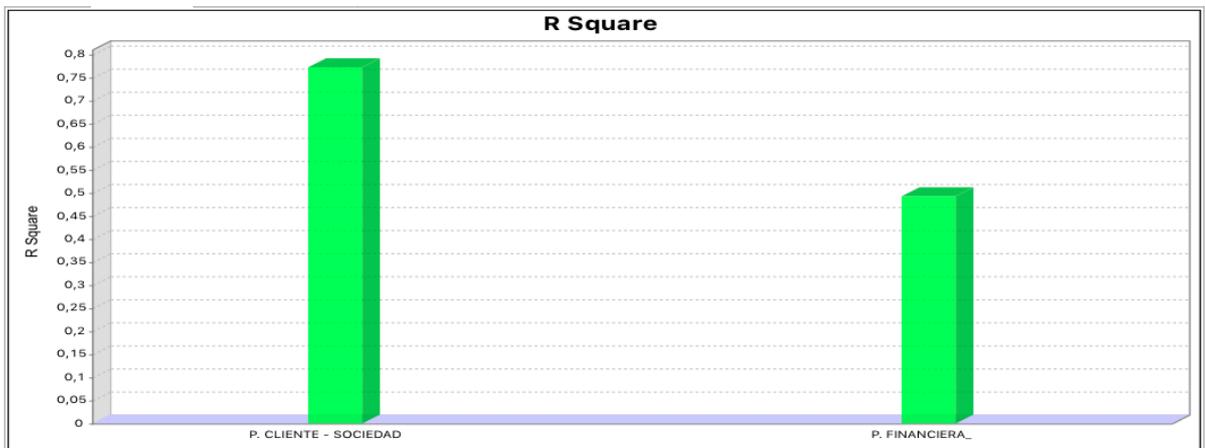


- Validez Discriminante (Criterio de Fornell - Larcker)

| | P. APRENDIZAJE Y P. CLIENTE - SOCI | P. FINANCIERA_ | P. PROCESOS INTI | |
|--------------------|------------------------------------|----------------|------------------|-------|
| P. APRENDIZAJ... | 0.679 | | | |
| P. CLIENTE - SO... | 0.667 | 0.800 | | |
| P. FINANCIERA_ | 0.492 | 0.879 | 0.844 | |
| P. PROCESOS I... | 0.776 | 0.771 | 0.698 | 0.659 |

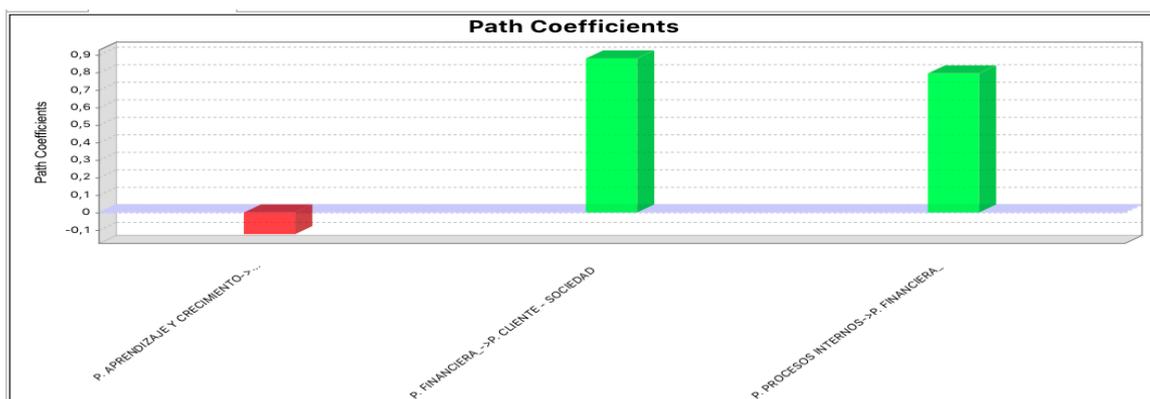
- Coefficiente de Determinación R^2

| | R Square | R Square Adjusted |
|--------------------|----------|-------------------|
| P. CLIENTE - SO... | 0.772 | 0.771 |
| P. FINANCIERA_ | 0.493 | 0.487 |



- Coefficiente β (coeficiente path)

| | P. APRENDIZAJE | P. CLIENTE - SOCIEDAD | P. FINANCIERA_ | P. PROCESOS INTERNOS |
|------------------------------|----------------|-----------------------|----------------|----------------------|
| P. APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO | | | -0.124 | |
| P. CLIENTE - SOCIEDAD | | | | |
| P. FINANCIERA_ | | 0.879 | | |
| P. PROCESOS INTERNOS | | | 0.794 | |



| Perspectiva | Indicadores | Indicadores Eliminados |
|---------------------------|--|-------------------------------|
| Cliente - Sociedad | PC_1, PC_2, PC_3, PC_4, PC_5, PC_6, | Ninguno |
| Financiera | PF_1, PF_2, PF_3, PF_4, PF_5, PF_6 | Ninguno |
| Procesos Internos | PI_1,PI_2, PI_3,PI_4, PI_5,PI_6, PI_7 | Ninguno |
| Aprendizaje y Crecimiento | AyC_1, AyC_2, AyC_3, AyC_4, AyC_5, AyC_6, AyC_7 | Ninguno |

Tabla. Tabla de ítems eliminados

Modelo para Centros Concertados

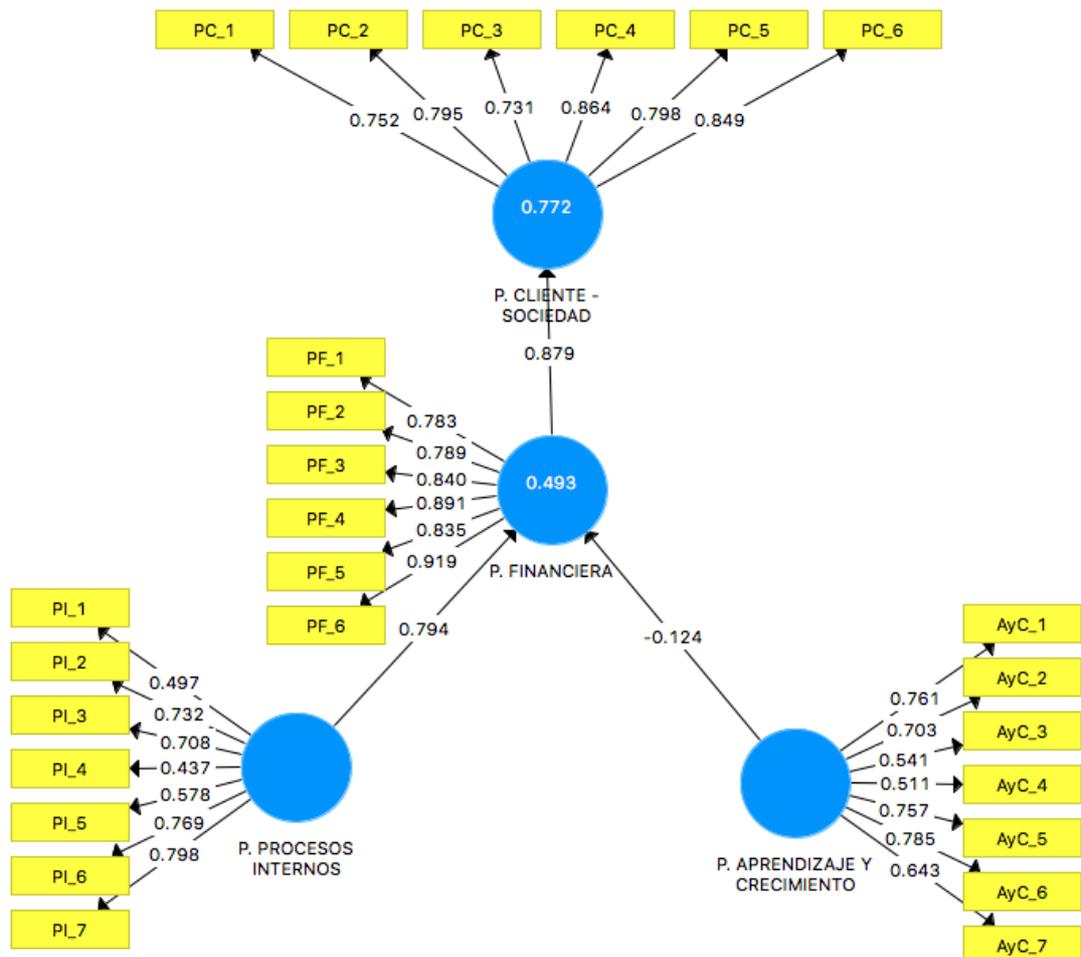
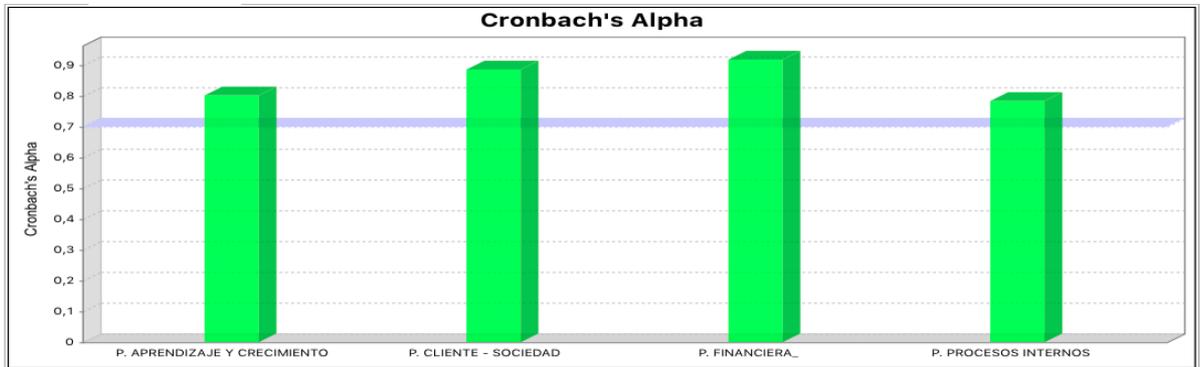
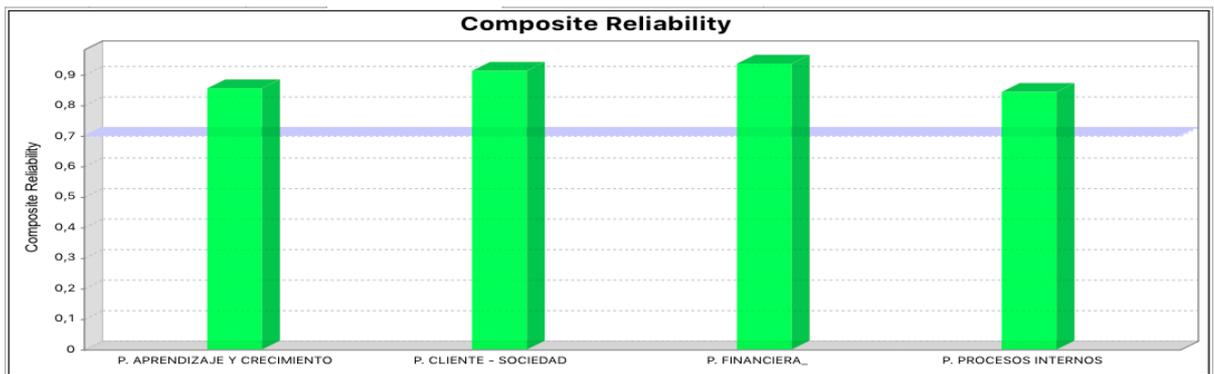


Figura. Nomograma para los Centros Concertados para la muestra completa obtenido con Smart PLS

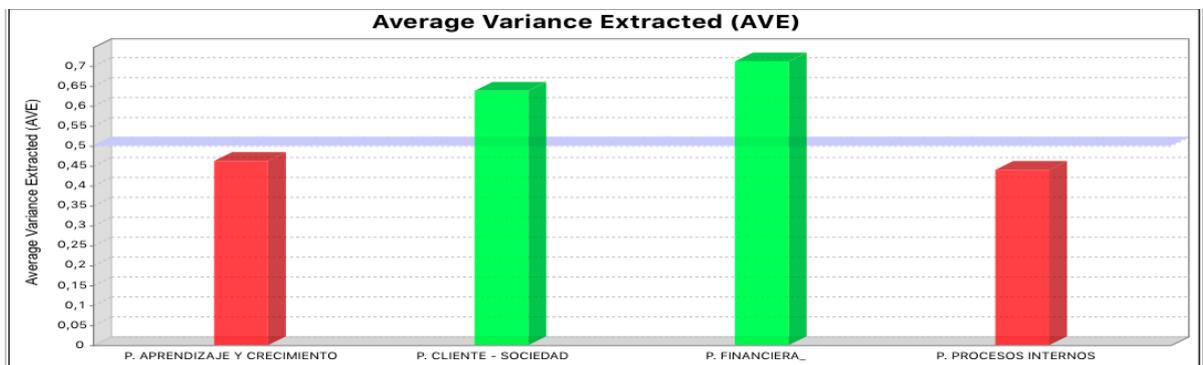
- Alfa de Cronbach



- Fiabilidad Compuesta



- Validez Convergente AVE

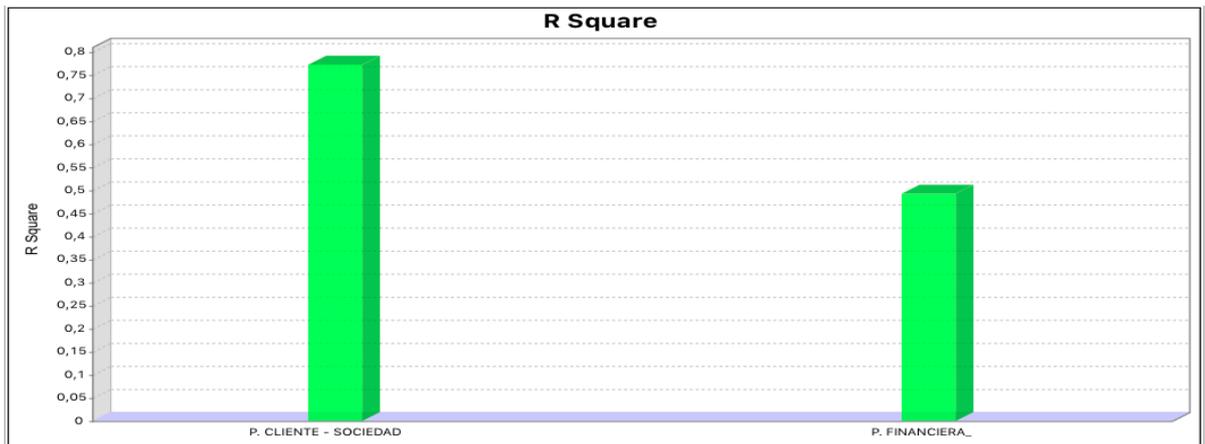


- Validez Discriminante (Criterio de Fornell - Larcker)

| | P. APRENDIZAJE Y P. CLIENTE - SOCI | P. FINANCIERA_ | P. PROCESOS INTI | |
|--------------------|------------------------------------|----------------|------------------|-------|
| P. APRENDIZAJ... | 0.679 | | | |
| P. CLIENTE - SO... | 0.667 | 0.800 | | |
| P. FINANCIERA_ | 0.492 | 0.879 | 0.844 | |
| P. PROCESOS I... | 0.776 | 0.771 | 0.698 | 0.659 |

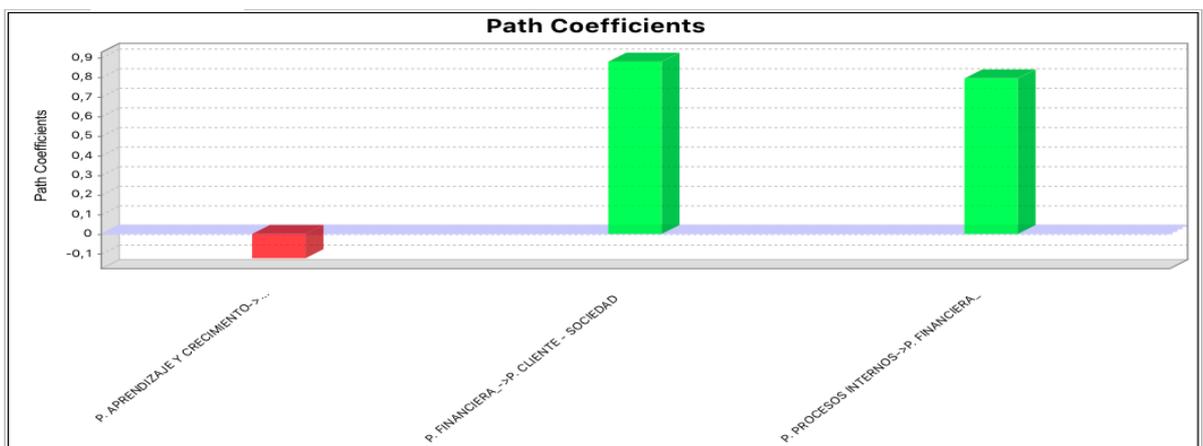
- Coefficiente de Determinación R^2

| | R Square | R Square Adjusted |
|--------------------|----------|-------------------|
| P. CLIENTE - SO... | 0.772 | 0.771 |
| P. FINANCIERA_ | 0.493 | 0.487 |



- Coefficiente β (coeficiente path)

| | P. APRENDIZAJE | P. CLIENTE - SOCIEDAD ^ | P. FINANCIERA_ | P. PROCESOS INTERNOS |
|------------------------------|----------------|-------------------------|----------------|----------------------|
| P. APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO | | | | -0.124 |
| P. CLIENTE - SOCIEDAD | | | | |
| P. FINANCIERA_ | | | 0.879 | |
| P. PROCESOS INTERNOS | | | | 0.794 |



| Perspectiva | Indicadores | Indicadores Eliminados |
|---------------------------|--|-------------------------------|
| Cliente - Sociedad | PC_1, PC_2, PC_3, PC_4, PC_5, PC_6, | Ninguno |
| Financiera | PF_1, PF_2, PF_3, PF_4, PF_5, PF_6 | Ninguno |
| Procesos Internos | PI_1, PI_2, PI_3, PI_4, PI_5, PI_6, PI_7 | Ninguno |
| Aprendizaje y Crecimiento | AyC_1, AyC_2, AyC_3, AyC_4, AyC_5, AyC_6, AyC_7 | Ninguno |

Tabla. Tabla de ítems eliminados

Modelo para Centros No Concertados

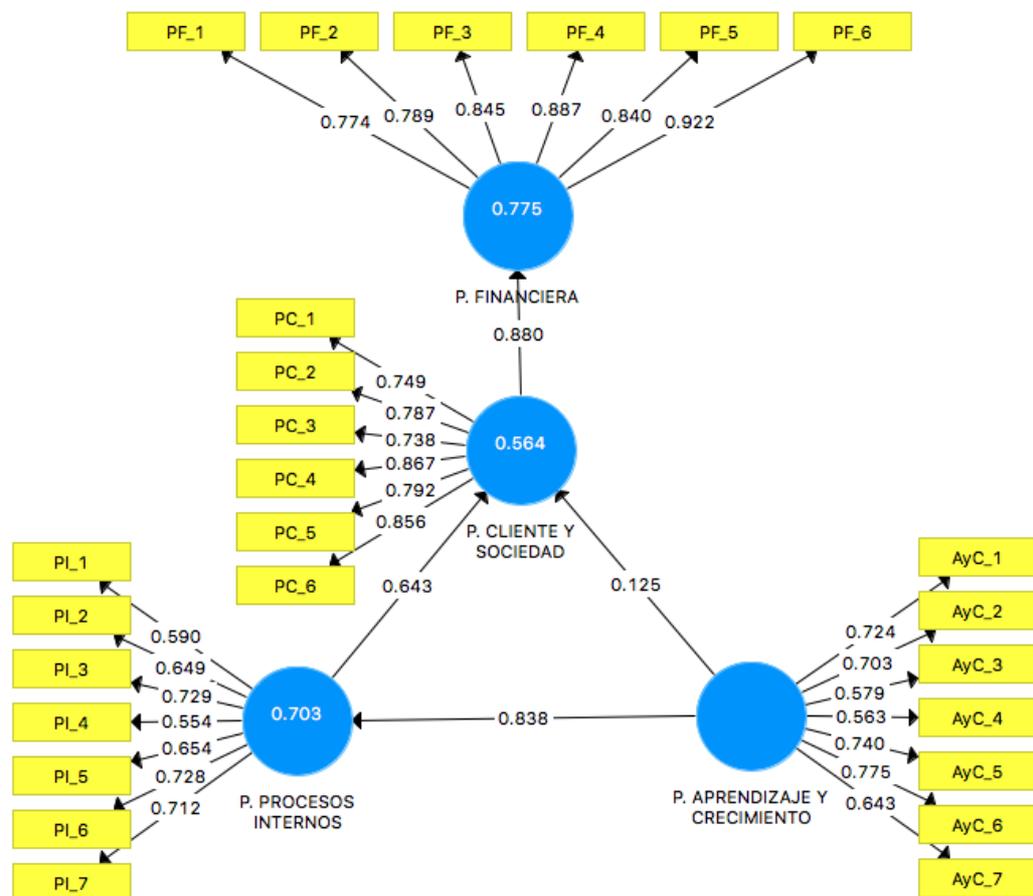
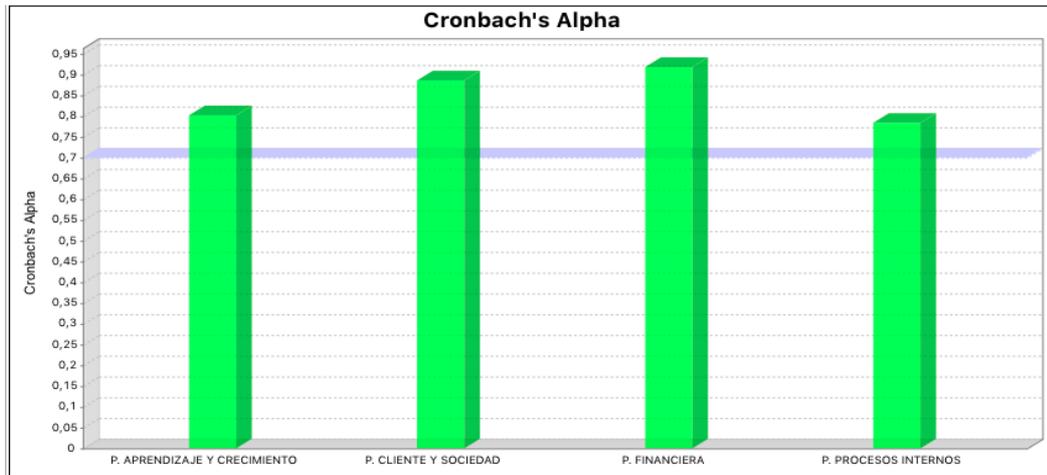
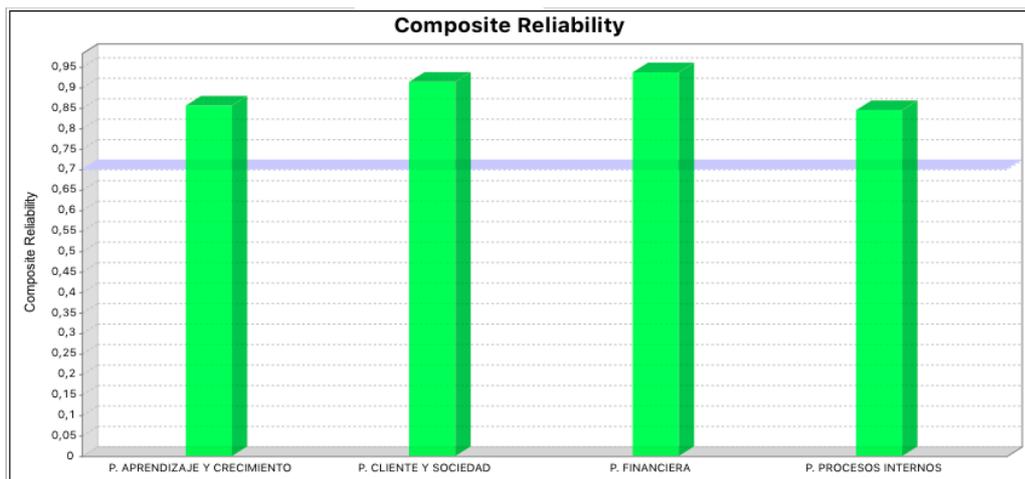


Figura. Nomograma para los Centros Concertados para la muestra completa obtenido con Smart PLS

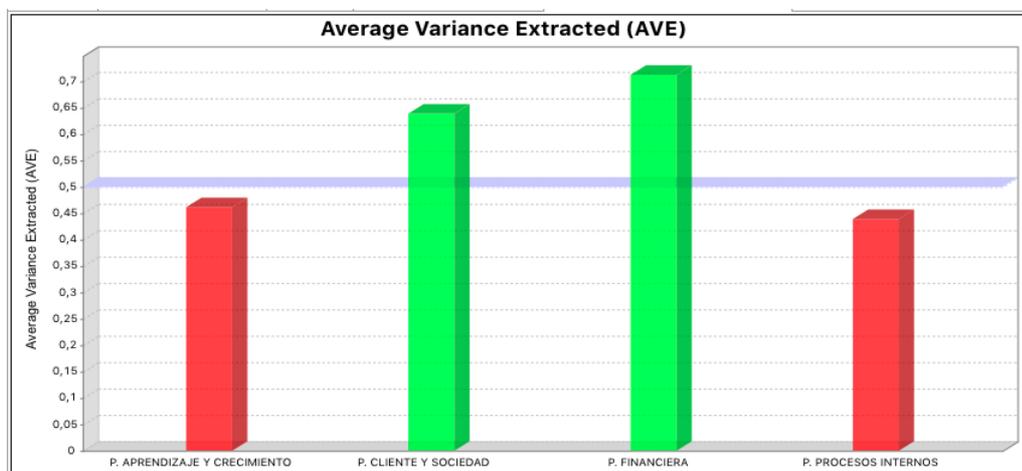
- Alfa de Cronbach



- Fiabilidad Compuesta



- Validez Convergente AVE

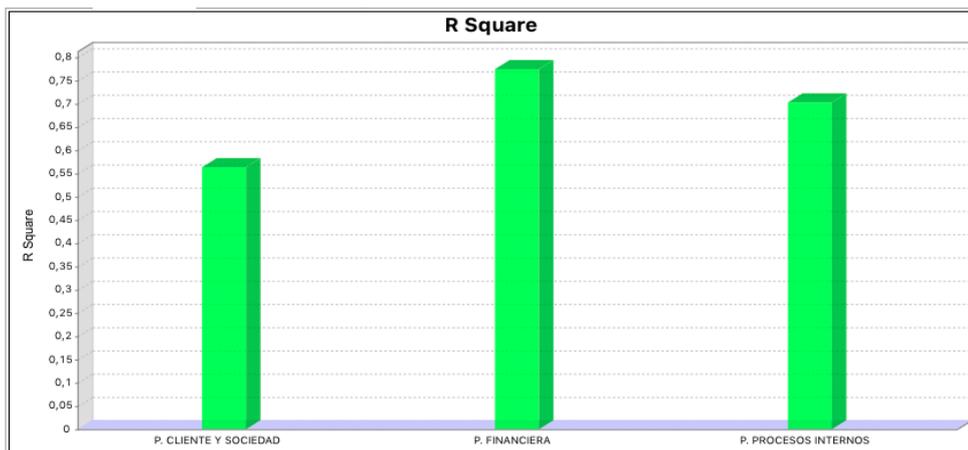


- Validez Discriminante (Criterio de Fornell - Larcker)

| | P. APRENDIZAJE Y P. CLIENTE Y SOC | P. FINANCIERA | P. PROCESOS INTI | |
|-------------------|-----------------------------------|---------------|------------------|-------|
| P. APRENDIZAJ... | 0.679 | | | |
| P. CLIENTE Y S... | 0.664 | 0.799 | | |
| P. FINANCIERA | 0.478 | 0.880 | 0.844 | |
| P. PROCESOS I... | 0.838 | 0.748 | 0.646 | 0.663 |

- Coefficiente de Determinación R^2

| | R Square | R Square Adjusted |
|-------------------|----------|-------------------|
| P. CLIENTE Y S... | 0.564 | 0.558 |
| P. FINANCIERA | 0.775 | 0.773 |
| P. PROCESOS I... | 0.703 | 0.701 |



- Coefficiente β (coeficiente path)

| | P. APRENDIZAJE | P. CLIENTE Y SOCIEDAD | P. FINANCIERA | P. PROCESOS INTERNOS |
|-------------------|----------------|-----------------------|---------------|----------------------|
| P. APRENDIZAJ... | | 0.125 | | 0.838 |
| P. CLIENTE Y S... | | | 0.880 | |
| P. FINANCIERA | | | | |
| P. PROCESOS I... | | 0.643 | | |



| Perspectiva | Indicadores | Indicadores Eliminados |
|---------------------------|--|-------------------------------|
| Cliente - Sociedad | PC_1, PC_2, PC_3, PC_4, PC_5, PC_6, | Ninguno |
| Financiera | PF_1, PF_2, PF_3, PF_4, PF_5, PF_6 | Ninguno |
| Procesos Internos | PI_1,PI_2, PI_3,PI_4, PI_5,PI_6, PI_7 | Ninguno |
| Aprendizaje y Crecimiento | AyC_1, AyC_2, AyC_3, AyC_4, AyC_5, AyC_6, AyC_7 | Ninguno |

Tabla. Tabla de ítems eliminados

7.9 Otros valores significativos

7.9.1 Valor Q^2 de Stone- Geisser

Además de evaluar la magnitud de los valores de R^2 como criterio de precisión predictiva, puede ser también de gran utilidad examinar el valor de Q^2 de Stone-Geisser (Stone, 1974, Geisser, 1974) como criterio de relevancia predictiva. Dicho valor se obtiene utilizando el procedimiento de Blindfolding, el cual se aplica solamente a los constructos latentes con una especificación reflexiva del modelo de medida.

El Blindfolding es una técnica de reutilización de muestras que comienza con el primer punto de datos y omite cada punto de datos d -ésimo en los indicadores del constructo endógeno.

A continuación, el procedimiento estima los parámetros del modelo path PLS usando los puntos de datos restantes.

Los puntos de datos omitidos son considerados como valores ausentes y se tratan en consecuencia cuando se ejecuta el algoritmo PLS-SEM (por ejemplo, mediante sustitución del valor medio). Las estimaciones resultantes son entonces utilizadas para predecir los puntos de datos omitidos. La diferencia entre los puntos de datos verdaderos (es decir, omitidos) y los predichos se utiliza entonces como entrada para la medida del valor Q^2 . [26]

A través del software Smart PLS, hemos podido comprobar que el modelo para el caso de los centros concertados y los centros privados no resultaba ser predictivo, ya que, en según qué casos, los valores $Q^2 (=1-SSE/SSO)$ obtenidos eran negativos.

Sin embargo, para el caso de los centros públicos, sí que podemos confirmar que el modelo obtenido es predictivo. A continuación, se muestran los valores Q^2 obtenidos en los primeros 17 casos:

| Total | Case1 | Case2 | Case3 | Case4 |
|--------------------|---------|---------|--------------------|-------|
| | SSO | SSE | $Q^2 (=1-SSE/SSO)$ | |
| P. APRENDIZAJ... | 420.000 | 349.834 | 0.167 | |
| P. CLIENTE - SO... | 360.000 | 184.356 | 0.488 | |
| P. FINANCIERA | 360.000 | 360.000 | | |
| P. PROCESOS I... | 420.000 | 161.050 | 0.617 | |

| Total | Case1 | Case2 | Case3 | Case4 |
|--------------------|--------|--------|--------------------|-------|
| | SSO | SSE | $Q^2 (=1-SSE/SSO)$ | |
| P. APRENDIZAJ... | 19.846 | 17.771 | 0.105 | |
| P. CLIENTE - SO... | 22.545 | 15.280 | 0.322 | |
| P. FINANCIERA | 20.532 | 20.532 | | |
| P. PROCESOS I... | 24.309 | 13.352 | 0.451 | |

| Total | Case1 | Case2 | Case3 | Case4 |
|--------------------|--------|--------|--------------------|-------|
| | SSO | SSE | $Q^2 (=1-SSE/SSO)$ | |
| P. APRENDIZAJ... | 31.578 | 29.169 | 0.076 | |
| P. CLIENTE - SO... | 20.701 | 10.833 | 0.477 | |
| P. FINANCIERA | 25.604 | 25.604 | | |
| P. PROCESOS I... | 24.784 | 9.072 | 0.634 | |

| Total | Case1 | Case2 | Case3 | Case4 |
|--------------------|--------|-------|---------------------------------|-------|
| | SSO | | SSE Q ² (=1-SSE/SSO) | |
| P. APRENDIZAJ... | 21.295 | | 16.727 | 0.215 |
| P. CLIENTE - SO... | 27.776 | | 13.608 | 0.510 |
| P. FINANCIERA | 26.498 | | 26.498 | |
| P. PROCESOS I... | 27.904 | | 11.911 | 0.573 |

| Total | Case1 | Case2 | Case3 | Case4 |
|--------------------|--------|-------|---------------------------------|-------|
| | SSO | | SSE Q ² (=1-SSE/SSO) | |
| P. APRENDIZAJ... | 30.938 | | 24.112 | 0.221 |
| P. CLIENTE - SO... | 19.349 | | 6.638 | 0.657 |
| P. FINANCIERA | 18.406 | | 18.406 | |
| P. PROCESOS I... | 33.273 | | 10.508 | 0.684 |

| Case5 | Case6 | Case7 | Case8 | Case9 |
|--------------------|--------|-------|---------------------------------|-------|
| | SSO | | SSE Q ² (=1-SSE/SSO) | |
| P. APRENDIZAJ... | 23.316 | | 19.153 | 0.179 |
| P. CLIENTE - SO... | 21.820 | | 9.666 | 0.557 |
| P. FINANCIERA | 22.441 | | 22.441 | |
| P. PROCESOS I... | 23.201 | | 5.874 | 0.747 |

| Case5 | Case6 | Case7 | Case8 | Case9 |
|--------------------|--------|-------|---------------------------------|-------|
| | SSO | | SSE Q ² (=1-SSE/SSO) | |
| P. APRENDIZAJ... | 22.626 | | 17.510 | 0.226 |
| P. CLIENTE - SO... | 18.019 | | 11.057 | 0.386 |
| P. FINANCIERA | 15.251 | | 15.251 | |
| P. PROCESOS I... | 22.462 | | 9.722 | 0.567 |

| Case5 | Case6 | Case7 | Case8 | Case9 | |
|--------------------|-------|--------|--------|--------------------|--|
| | | SSO | SSE | $Q^2 (=1-SSE/SSO)$ | |
| P. APRENDIZAJ... | | 27.469 | 24.975 | 0.091 | |
| P. CLIENTE - SO... | | 19.832 | 10.274 | 0.482 | |
| P. FINANCIERA | | 21.696 | 21.696 | | |
| P. PROCESOS I... | | 24.278 | 9.805 | 0.596 | |

| Case5 | Case6 | Case7 | Case8 | Case9 | |
|--------------------|-------|--------|--------|--------------------|--|
| | | SSO | SSE | $Q^2 (=1-SSE/SSO)$ | |
| P. APRENDIZAJ... | | 22.274 | 16.931 | 0.240 | |
| P. CLIENTE - SO... | | 19.846 | 9.752 | 0.509 | |
| P. FINANCIERA | | 19.213 | 19.213 | | |
| P. PROCESOS I... | | 22.010 | 11.450 | 0.480 | |

| Case5 | Case6 | Case7 | Case8 | Case9 | |
|--------------------|-------|--------|--------|--------------------|--|
| | | SSO | SSE | $Q^2 (=1-SSE/SSO)$ | |
| P. APRENDIZAJ... | | 20.993 | 19.167 | 0.087 | |
| P. CLIENTE - SO... | | 20.212 | 9.625 | 0.524 | |
| P. FINANCIERA | | 23.598 | 23.598 | | |
| P. PROCESOS I... | | 22.485 | 8.962 | 0.601 | |

| Case9 | Case10 | Case11 | Case12 | Case13 | |
|--------------------|--------|--------|--------|--------------------|--|
| | | SSO | SSE | $Q^2 (=1-SSE/SSO)$ | |
| P. APRENDIZAJ... | | 25.247 | 25.207 | 0.002 | |
| P. CLIENTE - SO... | | 20.960 | 13.317 | 0.365 | |
| P. FINANCIERA | | 22.496 | 22.496 | | |
| P. PROCESOS I... | | 23.318 | 8.807 | 0.622 | |

| Case9 | Case10 | Case11 | Case12 | Case13 |
|--------------------|--------|--------|--------|--------------------|
| | | SSO | SSE | $Q^2 (=1-SSE/SSO)$ |
| P. APRENDIZAJ... | | 21.685 | 16.832 | 0.224 |
| P. CLIENTE - SO... | | 18.926 | 9.178 | 0.515 |
| P. FINANCIERA | | 19.239 | 19.239 | |
| P. PROCESOS I... | | 21.414 | 8.658 | 0.596 |

| Case9 | Case10 | Case11 | Case12 | Case13 |
|--------------------|--------|--------|--------|--------------------|
| | | SSO | SSE | $Q^2 (=1-SSE/SSO)$ |
| P. APRENDIZAJ... | | 27.404 | 21.400 | 0.219 |
| P. CLIENTE - SO... | | 25.262 | 10.684 | 0.577 |
| P. FINANCIERA | | 24.291 | 24.291 | |
| P. PROCESOS I... | | 23.164 | 7.310 | 0.684 |

| Case13 | Case14 | Case15 | Case16 | Case1 |
|--------------------|--------|--------|--------|--------------------|
| | | SSO | SSE | $Q^2 (=1-SSE/SSO)$ |
| P. APRENDIZAJ... | | 28.617 | 23.775 | 0.169 |
| P. CLIENTE - SO... | | 21.830 | 11.290 | 0.483 |
| P. FINANCIERA | | 22.980 | 22.980 | |
| P. PROCESOS I... | | 20.129 | 8.297 | 0.588 |

| Case13 | Case14 | Case15 | Case16 | Case1 |
|--------------------|--------|--------|--------|--------------------|
| | | SSO | SSE | $Q^2 (=1-SSE/SSO)$ |
| P. APRENDIZAJ... | | 26.974 | 20.479 | 0.241 |
| P. CLIENTE - SO... | | 24.794 | 11.401 | 0.540 |
| P. FINANCIERA | | 22.583 | 22.583 | |
| P. PROCESOS I... | | 34.636 | 13.460 | 0.611 |

| | Case13 | Case14 | Case15 | Case16 | Case17 |
|--------------------|--------|--------|---------------------------------|--------|--------|
| | SSO | | SSE Q ² (=1-SSE/SSO) | | |
| P. APRENDIZAJ... | | 23.201 | 20.447 | 0.119 | |
| P. CLIENTE - SO... | | 22.249 | 13.403 | 0.398 | |
| P. FINANCIERA | | 20.087 | 20.087 | | |
| P. PROCESOS I... | | 20.904 | 6.184 | 0.704 | |

| | Case13 | Case14 | Case15 | Case16 | Case17 |
|--------------------|--------|--------|---------------------------------|--------|--------|
| | SSO | | SSE Q ² (=1-SSE/SSO) | | |
| P. APRENDIZAJ... | | 25.322 | 19.800 | 0.218 | |
| P. CLIENTE - SO... | | 19.597 | 10.095 | 0.485 | |
| P. FINANCIERA | | 17.744 | 17.744 | | |
| P. PROCESOS I... | | 31.724 | 14.105 | 0.555 | |

| | Case13 | Case14 | Case15 | Case16 | Case17 |
|--------------------|--------|--------|---------------------------------|--------|--------|
| | SSO | | SSE Q ² (=1-SSE/SSO) | | |
| P. APRENDIZAJ... | | 21.214 | 16.379 | 0.228 | |
| P. CLIENTE - SO... | | 16.281 | 8.256 | 0.493 | |
| P. FINANCIERA | | 17.343 | 17.343 | | |
| P. PROCESOS I... | | 20.006 | 3.573 | 0.821 | |

7.9.2 Valor t de Student (t-test)

El test de la t de Student para una muestra permite comprobar si es posible aceptar que la media de la población es un valor determinado. Se toma una muestra y el test permite evaluar si es razonable mantener la hipótesis nula de que la media es tal valor.

Se trata de un test paramétrico, es decir, parte de la suposición de que la variable analizada en el conjunto de la población sigue una variabilidad, una distribución como la de la campana de Gauss. Por lo tanto, podemos pensar que la distribución normal es un buen modelo de esa población [27].

El método PLS-MES no supone que los datos están distribuidos normalmente, lo que implica que no se pueden aplicar pruebas de significación

paramétrica (por ejemplo, como se usan en los análisis de regresión) para probar si los coeficientes tales como cargas externas y coeficientes path son significativos. En cambio, este método se basa en un procedimiento de arranque no paramétrico (Efron y Tibshirani, 1986, Davison y Hinkley, 1997) para probar la significación de los coeficientes path estimados en PLS-MES.

A través del proceso Bootstrapping disponible en Smart PLS, las submuestras se crean con observaciones dibujadas aleatoriamente del conjunto original de datos (con reemplazo). La submuestra se utiliza entonces para estimar el modelo de trayectoria PLS. Este proceso se repite hasta que se ha creado un gran número de submuestras aleatorias (por lo general, alrededor de 5.000).

Las estimaciones de parámetros estimadas a partir de las submuestras se utilizan para deducir errores estándar para las estimaciones. Con esta información, los valores t se calculan para evaluar la significación de cada estimación.

Los valores t obtenidos a través del análisis Bootstrapping para 500 muestras son los siguientes:

Centros públicos:

| | Original Sample (O) | Sample Mean | Standard Deviation (STDEV) | T Statistics (O/STDEV) |
|---|---------------------|-------------|----------------------------|--------------------------|
| P. APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO_ -> P. PROCESO... | 0.832 | 0.830 | 0.034 | 24.610 |
| P. PROCESOS INTERNOS_ -> P. CLIENTE - SOCIEDAD_ | 0.781 | 0.781 | 0.054 | 14.521 |
| P. FINANCIERA -> P. APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO_ | 0.488 | 0.490 | 0.067 | 7.231 |
| P. FINANCIERA -> P. PROCESOS INTERNOS_ | 0.209 | 0.211 | 0.039 | 5.354 |

Centros concertados:

| | Original Sample (O) | Sample Mean | Standard Deviation (STDEV) | T Statistics (O/STDEV) |
|---|---------------------|-------------|----------------------------|--------------------------|
| P. PROCESOS INTERNOS_ -> P. FINANCIERA_ | 0.297 | 0.289 | 0.063 | 4.726 |
| P. FINANCIERA_ -> P. CLIENTE - SOCIEDAD_ | 0.984 | 0.984 | 0.004 | 221.841 |
| P. APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO_ -> P. FINANCIERA_ | 0.513 | 0.534 | 0.086 | 5.989 |

Centros privados

| | Original Sample (O) | Sample Mean | Standard Deviation (STDEV) | T Statistics (O/STDEV) |
|--|---------------------|-------------|----------------------------|--------------------------|
| P. PROCESOS INTERNOS_ -> P. CLIENTE - SOCIEDAD | 0.341 | 0.345 | 0.126 | 2.708 |
| P. CLIENTE - SOCIEDAD -> P. FINANCIERA_ | 0.521 | 0.545 | 0.095 | 5.467 |
| P. APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO_ -> P. PROCESOS INTE... | 0.695 | 0.690 | 0.093 | 7.493 |
| P. APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO_ -> P. CLIENTE - SOCIEDAD | 0.495 | 0.505 | 0.121 | 4.090 |

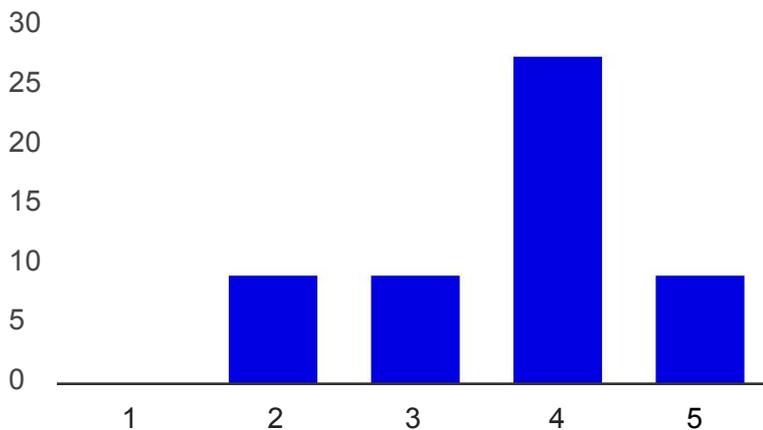
:

7.10 Porcentajes de respuesta obtenidos a partir de los cuestionarios.

7.10.1 Centros públicos

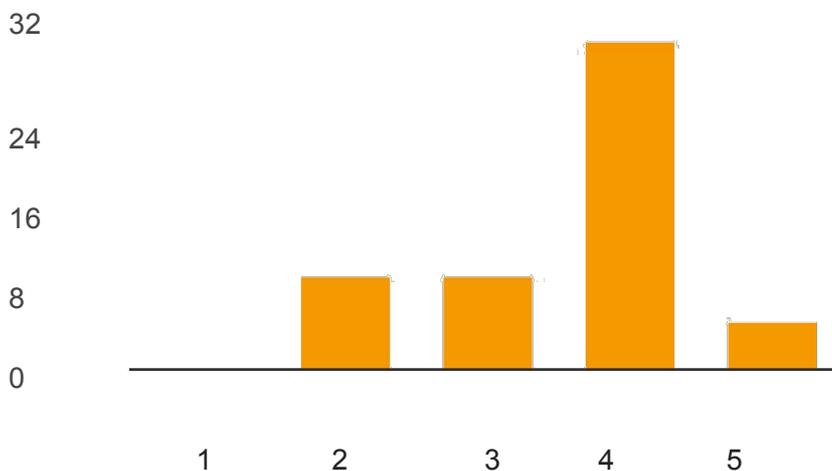
SECCIÓN 1/4

1- El centro, ¿ha identificado quiénes son sus líderes y cómo debe ser su estilo de liderazgo? ¿actúan como modelos de referencia, estableciendo una clara dirección estratégica, desarrollando un liderazgo compartido, y asegurando que los trabajadores actúen con integridad y según un comportamiento ético?



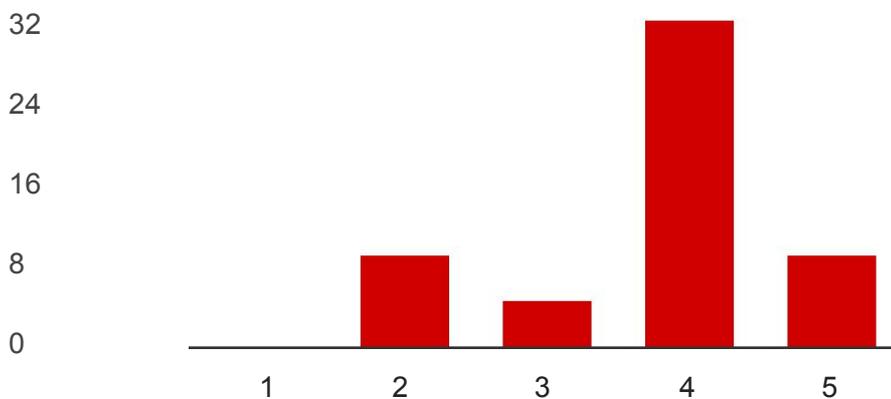
| | | |
|------------|-----------|-------|
| Nunca: 1 | 0 | 0% |
| 2 | 10 | 16.7% |
| 3 | 10 | 16.7% |
| 4 | 30 | 50% |
| Siempre: 5 | 10 | 16.7% |

2- Estos líderes, ¿han implantado un sistema de gestión que permita desplegar la estrategia? ¿se revisan los resultados y se sigue la evolución de la gestión, basándose en datos fiables?



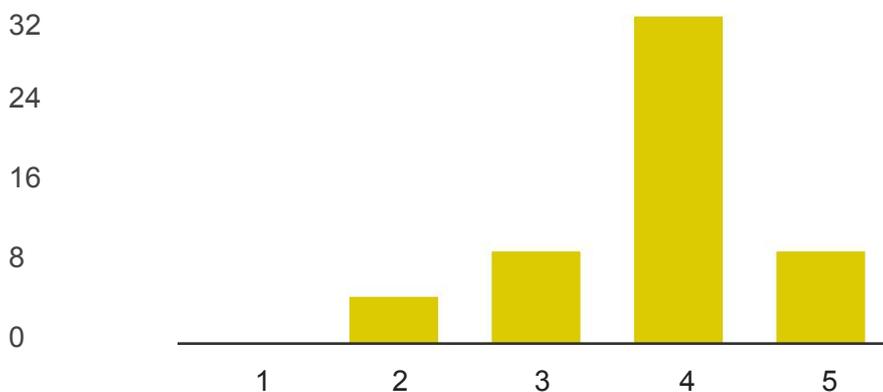
| | | |
|------------|-----------|-------|
| Nunca: 1 | 0 | 0% |
| 2 | 10 | 16.7% |
| 3 | 10 | 16.7% |
| 4 | 35 | 58.3% |
| Siempre: 5 | 5 | 8.3% |

3- Estos líderes, ¿generan una cultura emprendedora y de implicación, mejora continua y responsabilidad antes los resultados? ¿fomentan una cultura que apoye la generación y desarrollo de ideas y modos de pensar que impulsen la innovación y la mejora? ¿revisan y corrigen el rumbo del área cuando es necesario, inspirando confianza en todo momento?



| | | |
|------------|-----------|-------|
| Nunca: 1 | 0 | 0% |
| 2 | 10 | 16.7% |
| 3 | 5 | 8.3% |
| 4 | 35 | 58.3% |
| Siempre: 5 | 10 | 16.7% |

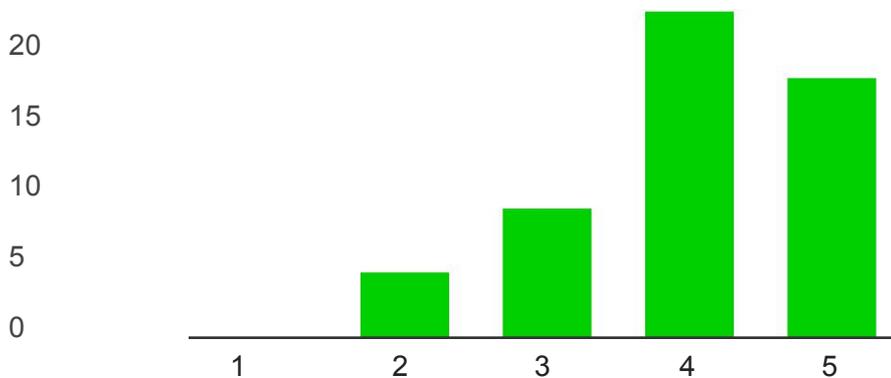
4- El centro, ¿analiza las tendencias del rendimiento de sus actividades, sus competencias clave y sus resultados finales a fin de comprender sus capacidades actuales y potenciales? ¿compara su rendimiento con indicadores/resultados referencia relevantes para comprender sus fortalezas y debilidades?



| | | |
|------------|-----------|-------|
| Nunca: 1 | 0 | 0% |
| 2 | 5 | 8.3% |
| 3 | 10 | 16.7% |
| 4 | 35 | 58.3% |
| Siempre: 5 | 10 | 16.7% |

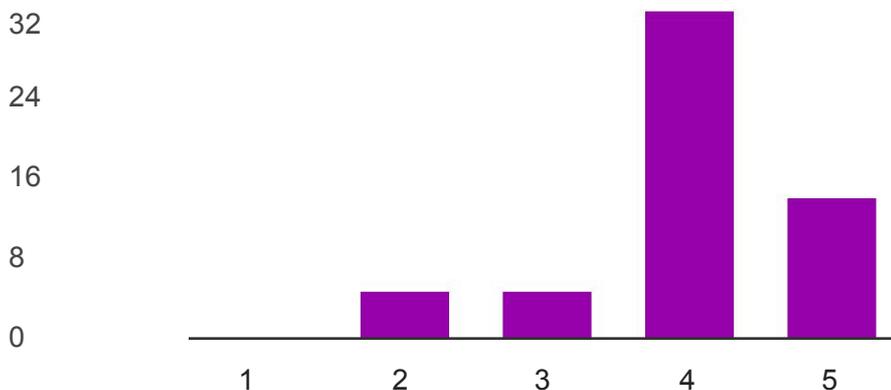
5- El centro, ¿analiza los datos y la información disponible para determinar de qué manera afectan las nuevas tecnologías y los modelos de gestión al rendimiento del área? ¿identifica las tecnologías más adecuadas para cubrir sus necesidades y las de sus estudiantes?

25



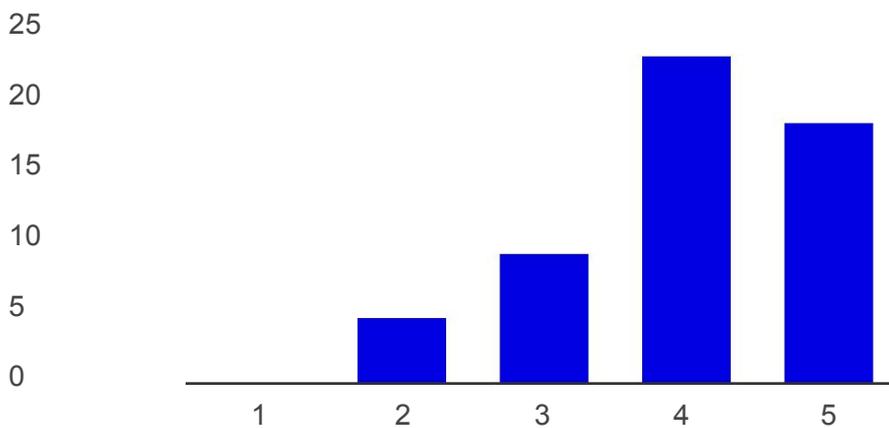
| | | |
|------------|-----------|-------|
| Nunca:1 | 0 | 0% |
| 2 | 5 | 8.3% |
| 3 | 10 | 16.7% |
| 4 | 25 | 41.7% |
| Siempre: 5 | 20 | 33.3% |

6- El centro, ¿mantiene una estrategia y un conjunto de políticas de apoyo claras que le permitan hacer realidad su misión? ¿tiene en cuenta los resultados clave necesarios para alcanzar esa misión? ¿recoge información procedente del entorno externo para conocer la evolución del mismo?



| | | |
|------------|-----------|-------|
| Nunca: 1 | 0 | 0% |
| 2 | 5 | 8.3% |
| 3 | 5 | 8.3% |
| 4 | 35 | 58.3% |
| Siempre: 5 | 15 | 25% |

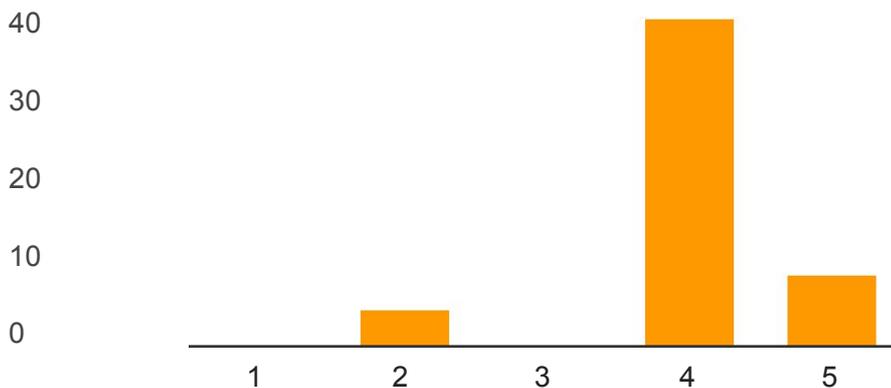
7- El centro, ¿se asegura de que el comportamiento de los trabajadores, tanto individualmente como en equipo, esté alineado con su misión y objetivos estratégicos? ¿se fomenta la asunción de responsabilidades y se facilita la autonomía para desarrollarse profesionalmente? ¿se evalúa el rendimiento de los trabajadores y los resultados alcanzados y se acuerdan acciones de mejora?



| | | |
|------------|-----------|-------|
| Nunca: 1 | 0 | 0% |
| 2 | 5 | 8.3% |
| 3 | 10 | 16.7% |
| 4 | 25 | 41.7% |
| Siempre: 5 | 20 | 33.3% |

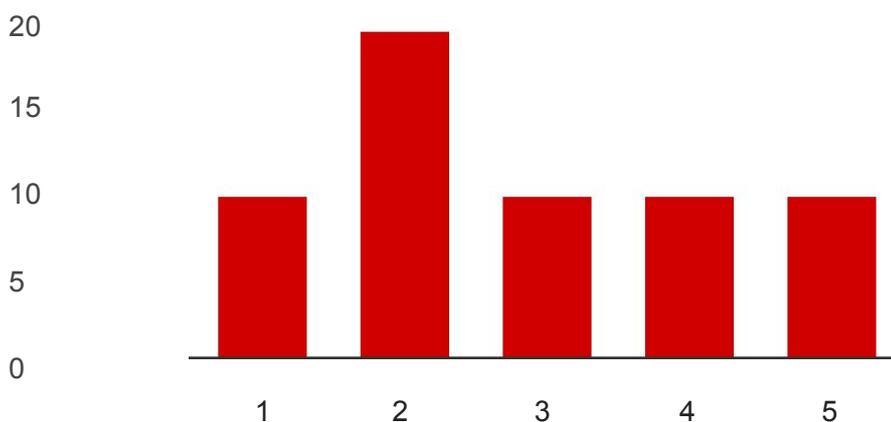
SECCIÓN 2/4:

1- El centro, ¿fomenta y apoya la implicación de los trabajadores en la revisión y mejora de la eficiencia de los procesos? ¿valora su dedicación, talento y creatividad, posibilitando la innovación? ¿dispone de canales de comunicación eficaces que se utilizan para compartir información, conocimiento y mejoras prácticas?



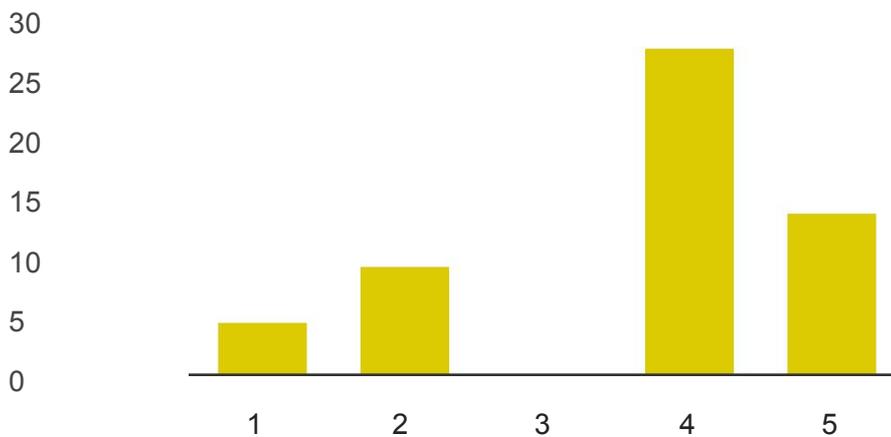
| | | |
|------------|-----------|-------|
| Nunca: 1 | 0 | 0% |
| 2 | 5 | 8.3% |
| 3 | 0 | 0% |
| 4 | 45 | 75% |
| Siempre: 5 | 10 | 16.7% |

2- El centro, ¿se asegura de aplicar adecuadamente sus políticas de remuneración, traslados, despidos y, en general, beneficios sociales, para fomentar y mantener el nivel de implicación? ¿Aplica adecuadamente las prácticas de conciliación de la vida familiar, personal y laboral?



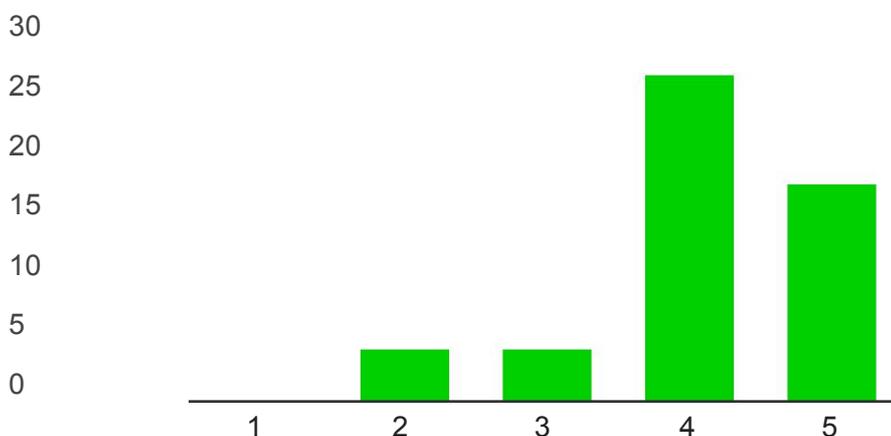
| | | |
|------------|-----------|-------|
| Nunca: 1 | 10 | 16.7% |
| 2 | 20 | 33.3% |
| 3 | 10 | 16.7% |
| 4 | 10 | 16.7% |
| Siempre: 5 | 10 | 16.7% |

3- El centro, ¿gestiona eficientemente los activos (edificios, equipos e instalaciones), teniendo en cuenta su impacto en los trabajadores y en la comunidad, optimizando su rendimiento y ciclo de vida, y garantizando su seguridad? ¿optimiza los inventarios, consumos de materias primas y/o energías, y reduce o recicla residuos



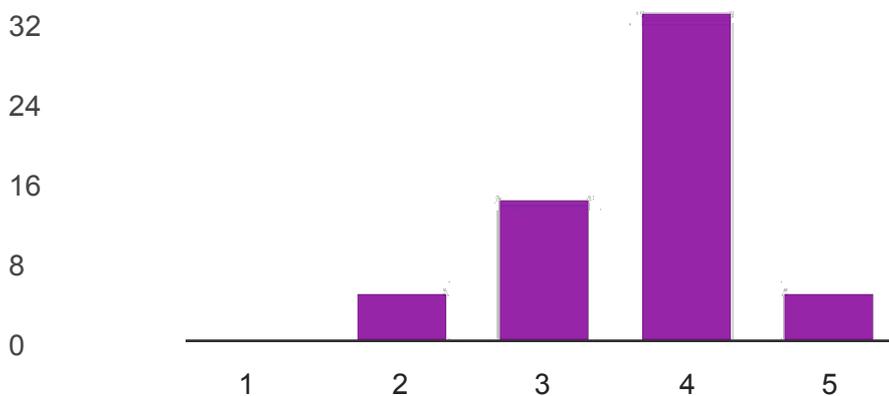
| | | |
|------------|-----------|-------|
| Nunca: 1 | 5 | 8.3% |
| 2 | 10 | 16.7% |
| 3 | 0 | 0% |
| 4 | 30 | 50% |
| Siempre: 5 | 15 | 25% |

4- El centro, ¿promueve activamente la gestión de la tecnología existente, incluyendo las nuevas tecnologías, de forma que apoyen la mejora de los sistemas de información y de los procesos, en línea con su estrategia?



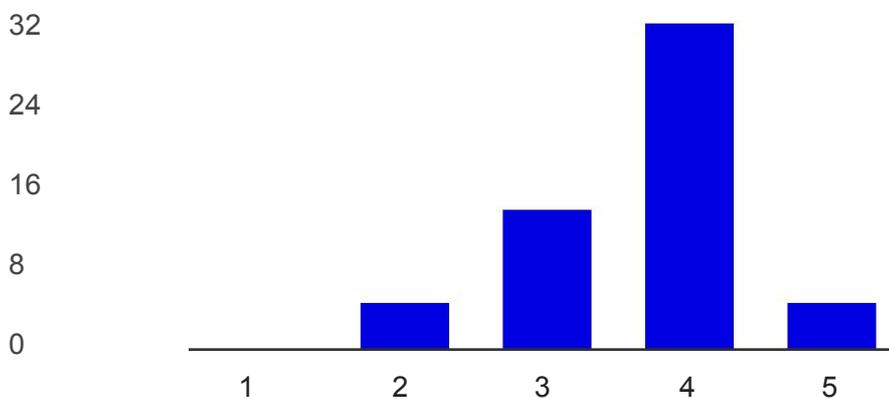
| | | |
|------------|-----------|-------|
| Nunca: 1 | 0 | 0% |
| 2 | 5 | 8.3% |
| 3 | 5 | 8.3% |
| 4 | 30 | 50% |
| Siempre: 5 | 20 | 33.3% |

5- El centro, ¿identifica a sus partners / colaboradores / proveedores, tanto internos como externos, para asegurar el cumplimiento de su estrategia, estableciendo con ellos alianzas y acuerdos de colaboración basadas en un desarrollo mutuo y una relación innovadora y creativa?



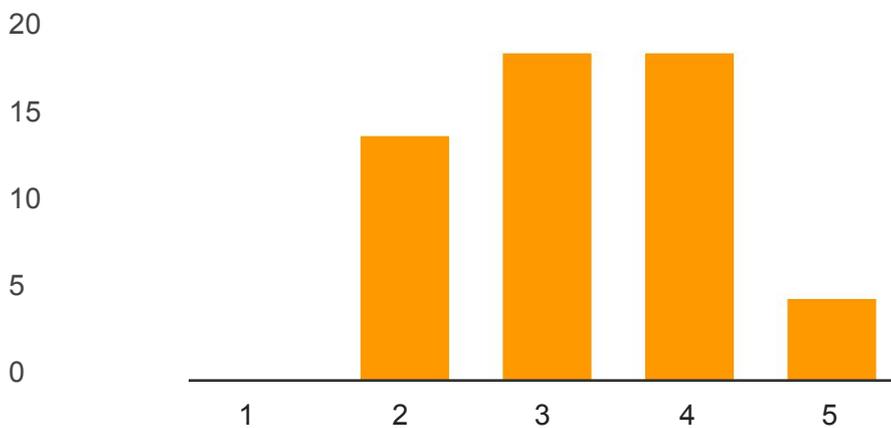
| | | |
|------------|-----------|-------|
| Nunca: 1 | 0 | 0% |
| 2 | 5 | 8.3% |
| 3 | 15 | 25% |
| 4 | 35 | 58.3% |
| Siempre: 5 | 5 | 8.3% |

6- El centro, ¿dispone de procesos eficientes de comunicación y promoción de los servicios que se prestan y, en su caso, de los productos, a los estudiantes y/o potenciales? ¿responden estos procesos y/o productos a las necesidades expresadas por los estudiantes?



| | | |
|------------|-----------|-------|
| Nunca: 1 | 0 | 0% |
| 2 | 5 | 8.3% |
| 3 | 15 | 25% |
| 4 | 35 | 58.3% |
| Siempre: 5 | 5 | 8.3% |

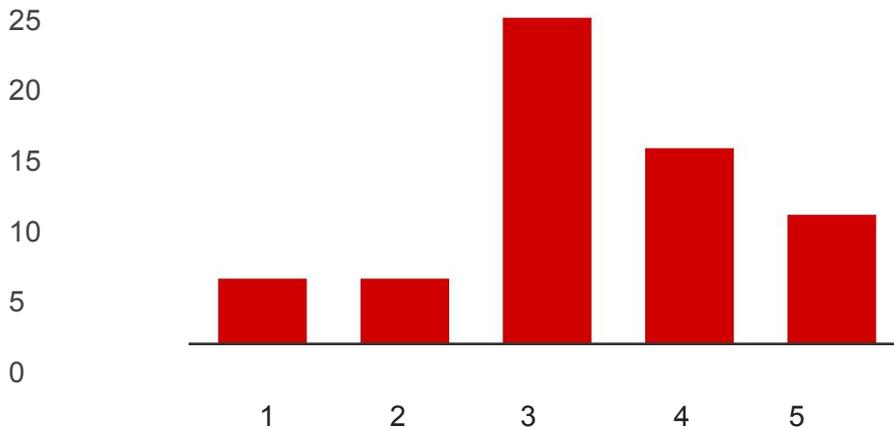
7- El centro, ¿dispone de un proceso sistemático de recogida y evaluación de requisitos, necesidades y expectativas de sus estudiantes, tanto procedentes de canales formales como informales, y extrae y utiliza toda la información que pueda resultar útil de sus históricos de quejas, reclamaciones, etc.? ¿dispone de un mecanismo de seguimiento que permita analizar su nivel de satisfacción y su fidelidad?



| | | |
|------------|-----------|-------|
| Nunca: 1 | 0 | 0% |
| 2 | 15 | 25% |
| 3 | 20 | 33.3% |
| 4 | 20 | 33.3% |
| Siempre: 5 | 5 | 8.3% |

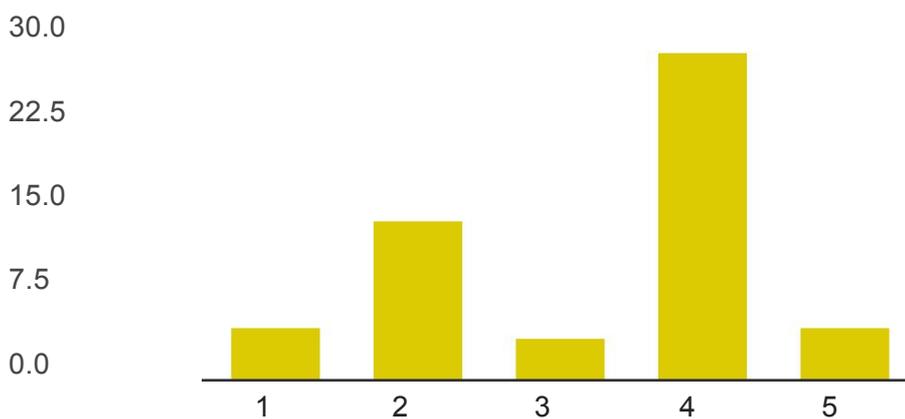
SECCIÓN 3/4:

1- El centro, ¿identifica, revisa y mide de forma sistemática y segmentada, cuáles son aquellos aspectos más valorados por sus estudiantes y que inciden directamente en su nivel de satisfacción? ¿Son útiles los resultados?



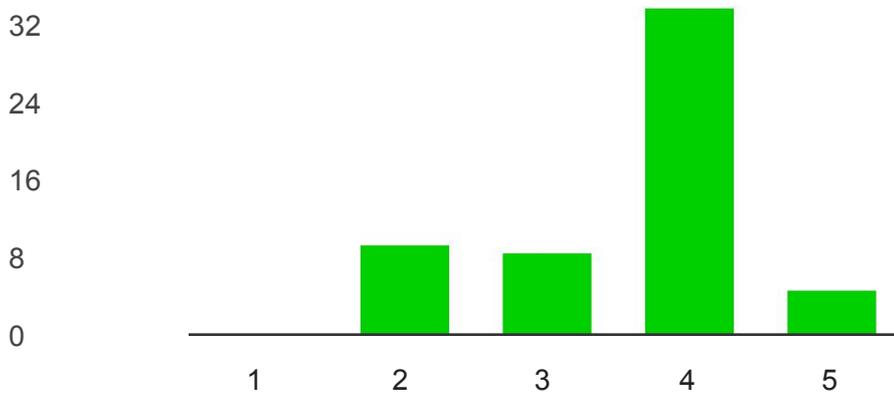
| | | |
|------------|-----------|-------|
| Nunca: 1 | 5 | 8.3% |
| 2 | 5 | 8.3% |
| 3 | 25 | 41.7% |
| 4 | 15 | 25% |
| Siempre: 5 | 10 | 16.7% |

2- En el centro, y respecto de los datos más relevantes referidos a los niveles de percepción de la satisfacción de los estudiantes, ¿se recogen y comparan, periódica y sistemáticamente, con los de otras organizaciones de referencia líderes? Estos resultados indicadores del nivel de satisfacción de los estudiantes, ¿son consecuencia de las estrategias, políticas, procesos y prácticas, y de las acciones de mejora emprendidas?



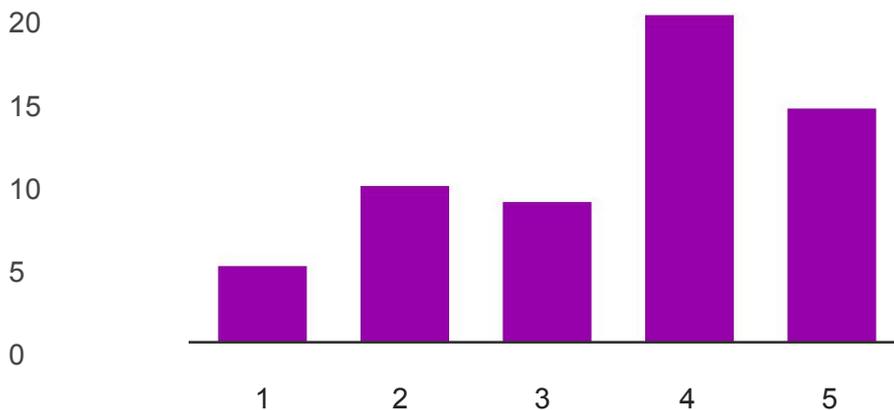
| | | |
|------------|-----------|-------|
| Nunca: 1 | 5 | 8.3% |
| 2 | 15 | 25% |
| 3 | 4 | 6.7% |
| 4 | 31 | 51.7% |
| Siempre: 5 | 5 | 8.3% |

3- El centro, ¿identifica, revisa y mide de forma sistemática y segmentada los indicadores de rendimiento que pueden servirle para supervisar, entender, predecir y mejorar el rendimiento de la gestión de estudiantes, y para predecir sus percepciones? ¿son útiles los resultados?



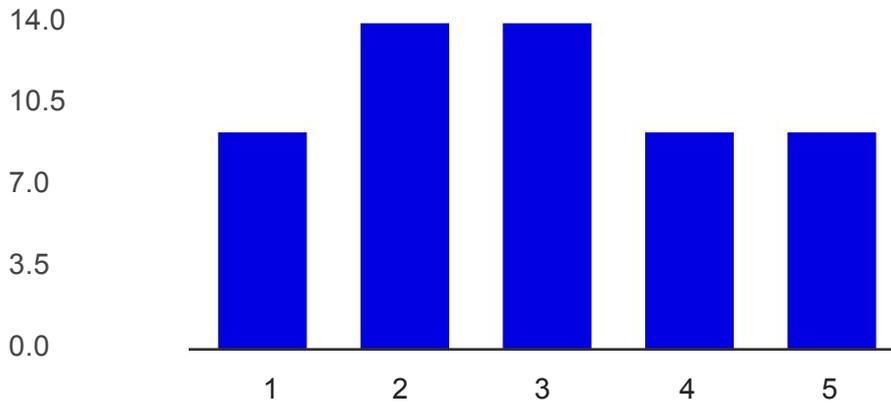
| | | |
|------------|-----------|-------|
| Nunca: 1 | 0 | 0% |
| 2 | 10 | 16.7% |
| 3 | 9 | 15% |
| 4 | 36 | 60% |
| Siempre: 5 | 5 | 8.3% |

4- El centro, ¿identifica, revisa y mide de forma sistemática y segmentada, cuáles son aquellos aspectos más valorados por sus trabajadores y que inciden directamente en su nivel de satisfacción? ¿son útiles los resultados?



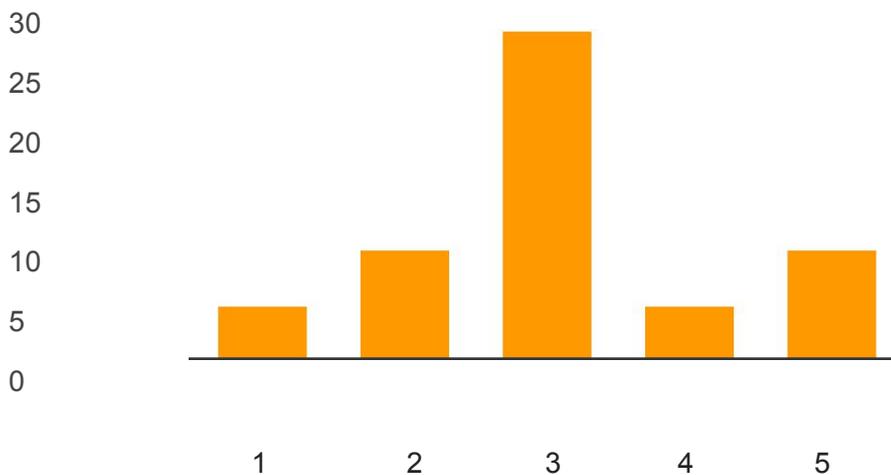
| | | |
|------------|-----------|-------|
| Nunca: 1 | 5 | 8.3% |
| 2 | 10 | 16.7% |
| 3 | 9 | 15% |
| 4 | 21 | 35% |
| Siempre: 5 | 15 | 25% |

5- En el centro, y respecto de los datos más relevantes referidos a los niveles de percepción de la satisfacción de los trabajadores, ¿se recogen y comparan, periódica y sistemáticamente, con los de otras organizaciones de referencia líderes? Estos resultados indicadores del nivel de satisfacción de los trabajadores, ¿son consecuencia de las estrategias, políticas, procesos y prácticas, y de las acciones de mejora emprendidas?



| | | |
|------------|-----------|-------|
| Nunca: 1 | 10 | 16.7% |
| 2 | 15 | 25% |
| 3 | 15 | 25% |
| 4 | 10 | 16.7% |
| Siempre: 5 | 10 | 16.7% |

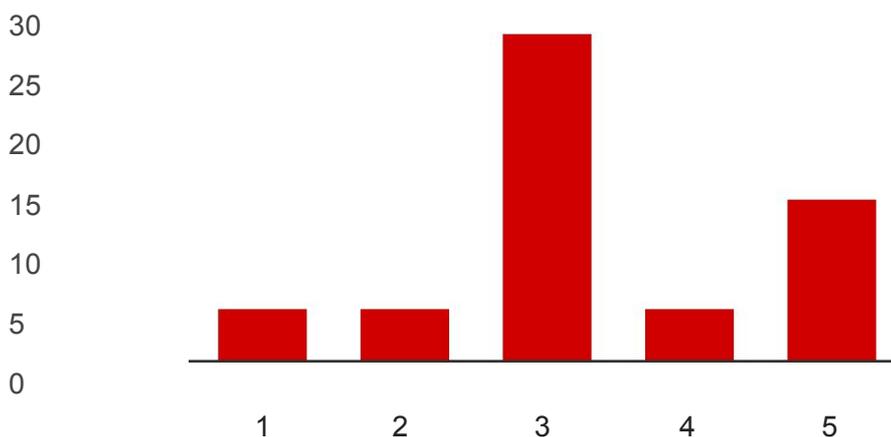
6- El centro, ¿identifica, revisa y mide de forma sistemática y segmentada los indicadores de rendimiento que pueden servirle para supervisar, entender, predecir y mejorar el rendimiento de la gestión de trabajadores, y para predecir sus percepciones?



| | | |
|------------|-----------|-------|
| Nunca: 1 | 5 | 8.3% |
| 2 | 10 | 16.7% |
| 3 | 30 | 50% |
| 4 | 5 | 8.3% |
| Siempre: 5 | 10 | 16.7% |

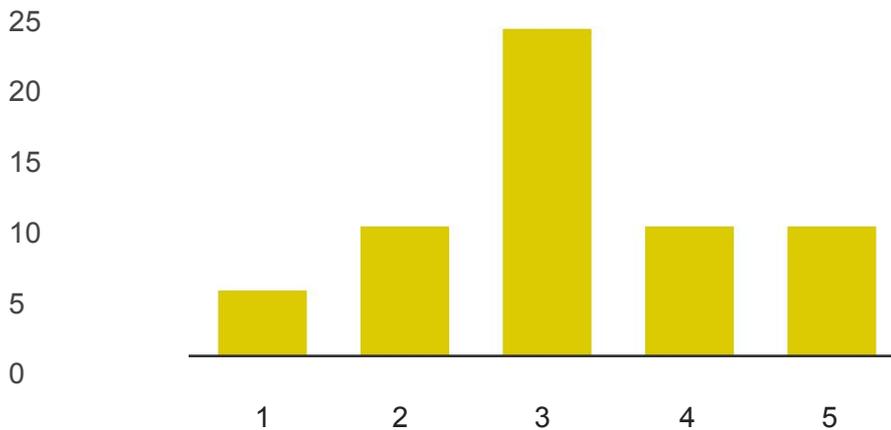
SECCIÓN 4/4:

1- El centro, ¿identifica, revisa y mide de forma sistemática y segmentada, cuáles son aquellos aspectos más valorados por la Sociedad y que inciden directamente en su nivel de aceptación y reconocimiento? ¿Son útiles los resultados?



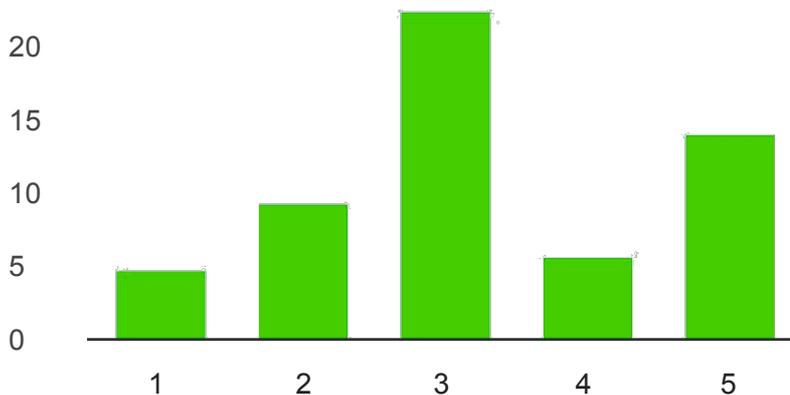
| | | |
|------------|-----------|------|
| Nunca: 1 | 5 | 8.3% |
| 2 | 5 | 8.3% |
| 3 | 30 | 50% |
| 4 | 5 | 8.3% |
| Siempre: 5 | 15 | 25% |

2- En el centro, y respecto de los datos más relevantes referidos a los niveles de percepción de la satisfacción que tienen los grupos de interés que conforman el entorno social, ¿se recogen y comparan, periódica y sistemáticamente, con los de otras organizaciones de referencia líderes? Estos resultados indicadores del nivel de satisfacción de los estudiantes, ¿son consecuencia de las estrategias, políticas, procesos y prácticas, y de las acciones de mejora emprendidas?



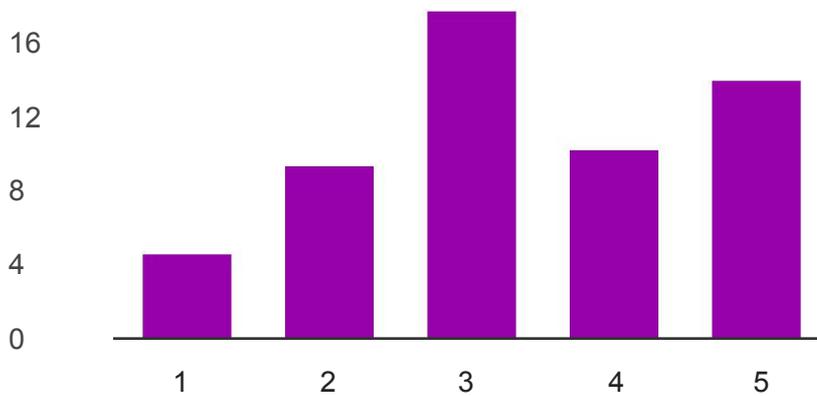
| | | |
|------------|-----------|-------|
| Nunca: 1 | 5 | 8.3% |
| 2 | 10 | 16.7% |
| 3 | 25 | 41.7% |
| 4 | 10 | 16.7% |
| Siempre: 5 | 10 | 16.7% |

3- El centro, ¿identifica, revisa y mide de forma sistemática y segmentada los indicadores de rendimiento que pueden servirle para supervisar, entender, predecir y mejorar el rendimiento de la gestión de los grupos de interés, y para predecir sus percepciones?



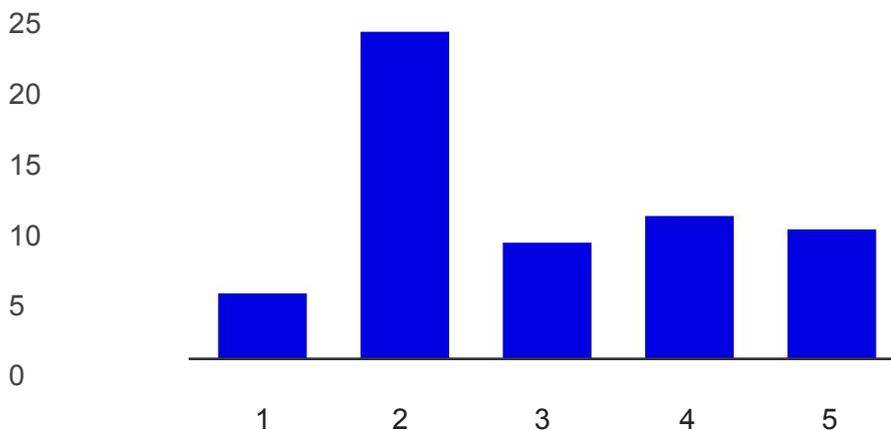
| | | |
|------------|-----------|-------|
| Nunca: 1 | 5 | 8.3% |
| 2 | 10 | 16.7% |
| 3 | 24 | 40% |
| 4 | 6 | 10% |
| Siempre: 5 | 15 | 25% |

4- El centro, ¿identifica, revisa y mide de forma sistemática y segmentada sus resultados estratégicos clave, económico-financieros y no económicos, que demuestran el éxito alcanzado en la implantación de su estrategia? ¿son útiles los resultados?



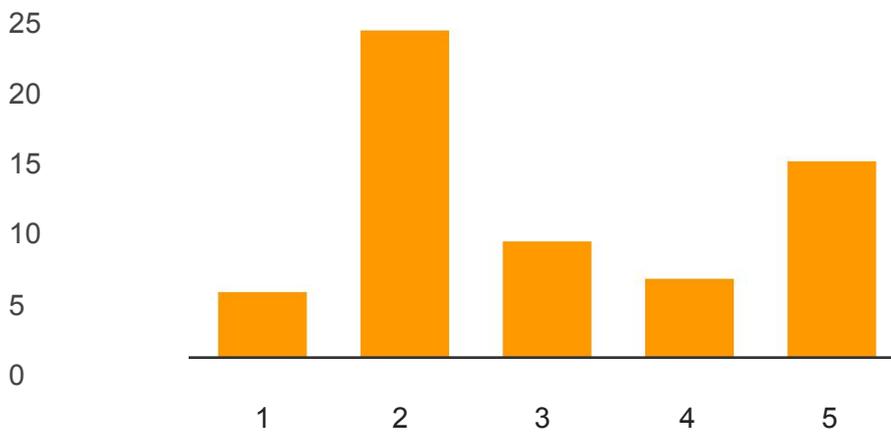
| | | |
|------------|-----------|-------|
| Nunca: 1 | 5 | 8.3% |
| 2 | 10 | 16.7% |
| 3 | 19 | 31.7% |
| 4 | 11 | 18.3% |
| Siempre: 5 | 15 | 25% |

5- Respecto de los datos correspondientes a los resultados estratégicos clave, ¿se recogen y comparan, periódica y sistemáticamente, con los de otras organizaciones de referencia líderes? La tendencia de estos resultados, ¿muestra una evolución positiva? ¿cumplen los objetivos marcados para cada período y, frecuentemente, los superan?



| | | |
|------------|-----------|-------|
| Nunca: 1 | 5 | 8.3% |
| 2 | 25 | 41.7% |
| 3 | 9 | 15% |
| 4 | 11 | 18.3% |
| Siempre: 5 | 10 | 16.7% |

6- El centro, ¿identifica, revisa y mide de forma sistemática y segmentada los indicadores clave económico-financieros y no económicos relativos a su rendimiento operativo? ¿los analiza adecuadamente, especialmente aquellos que le ayudan a supervisar, entender, predecir y mejorar los posibles resultados estratégicos clave? ¿son útiles los resultados?

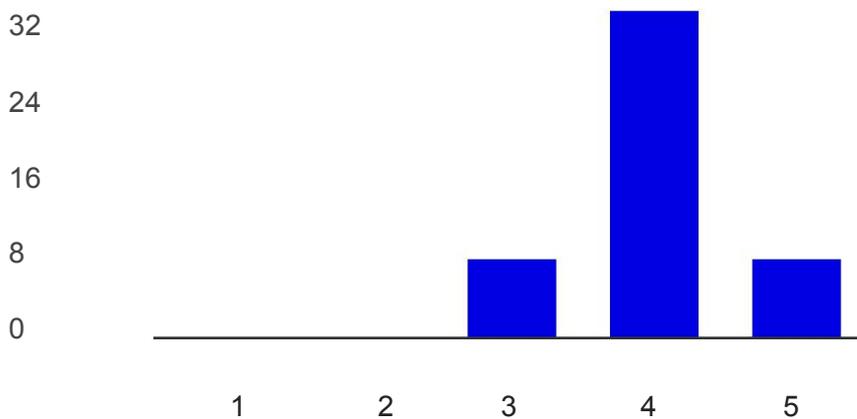


| | | |
|------------|-----------|-------|
| Nunca: 1 | 5 | 8.3% |
| 2 | 25 | 41.7% |
| 3 | 9 | 15% |
| 4 | 6 | 10% |
| Siempre: 5 | 15 | 25% |

7.10.2 Centros Concertados

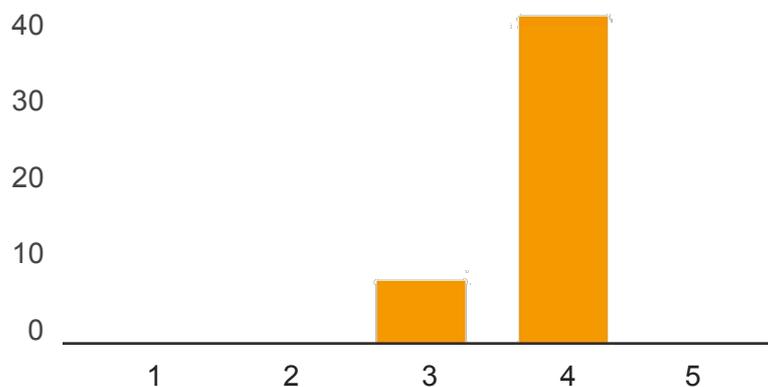
SECCIÓN 1/4

1- El centro, ¿ha identificado quiénes son sus líderes y cómo debe ser su estilo de liderazgo? ¿actúan como modelos de referencia, estableciendo una clara dirección estratégica, desarrollando un liderazgo compartido, y asegurando que los trabajadores actúen con integridad y según un comportamiento ético?



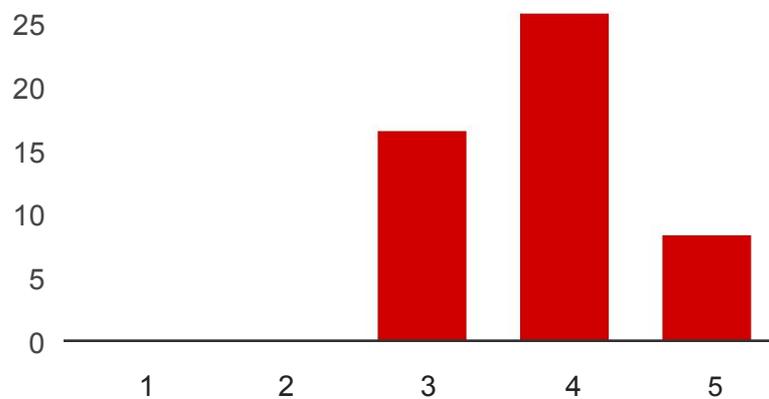
| | | |
|------------|-----------|-------|
| Nunca: 1 | 0 | 0% |
| 2 | 0 | 0% |
| 3 | 9 | 16.4% |
| 4 | 37 | 67.3% |
| Siempre: 5 | 9 | 16.4% |

2- Estos líderes, ¿han implantado un sistema de gestión que permita desplegar la estrategia? ¿se revisan los resultados y se sigue la evolución de la gestión, basándose en datos fiables?



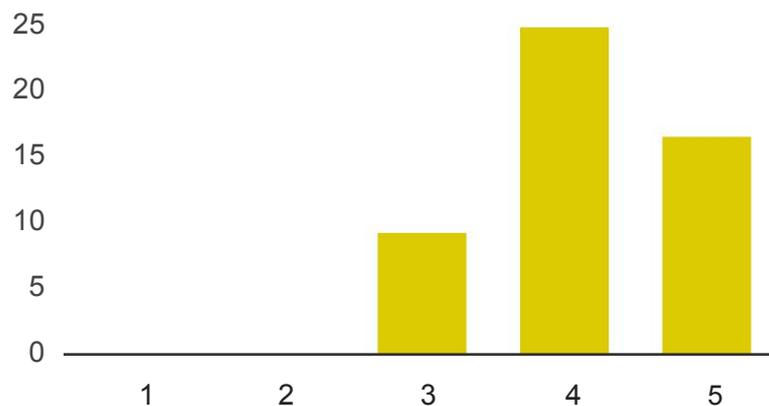
| | | |
|------------|-----------|-------|
| Nunca: 1 | 0 | 0% |
| 2 | 0 | 0% |
| 3 | 9 | 16.4% |
| 4 | 46 | 83.6% |
| Siempre: 5 | 0 | 0% |

3- Estos líderes, ¿generan una cultura emprendedora y de implicación, mejora continua y responsabilidad antes los resultados? ¿fomentan una cultura que apoye la generación y desarrollo de ideas y modos de pensar que impulsen la innovación y la mejora? ¿revisan y corrigen el rumbo del área cuando es necesario, inspirando confianza en todo momento?



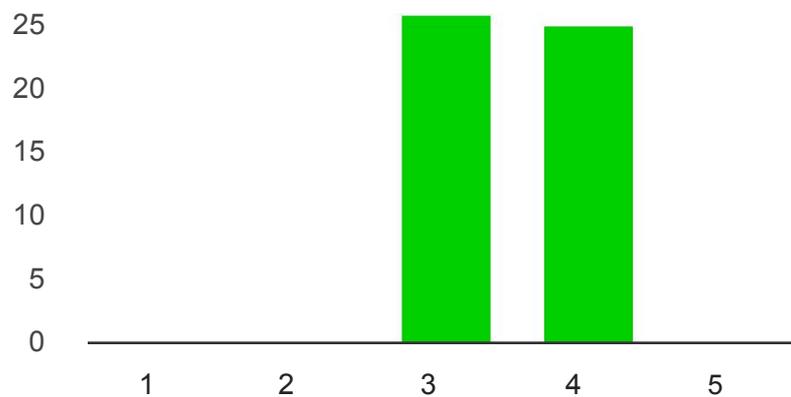
| | | |
|------------|-----------|-------|
| Nunca: 1 | 0 | 0% |
| 2 | 0 | 0% |
| 3 | 18 | 32.7% |
| 4 | 28 | 50.9% |
| Siempre: 5 | 9 | 16.4% |

4- El centro, ¿analiza las tendencias del rendimiento de sus actividades, sus competencias clave y sus resultados finales a fin de comprender sus capacidades actuales y potenciales? ¿compara su rendimiento con indicadores/resultados referencia relevantes para comprender sus fortalezas y debilidades?



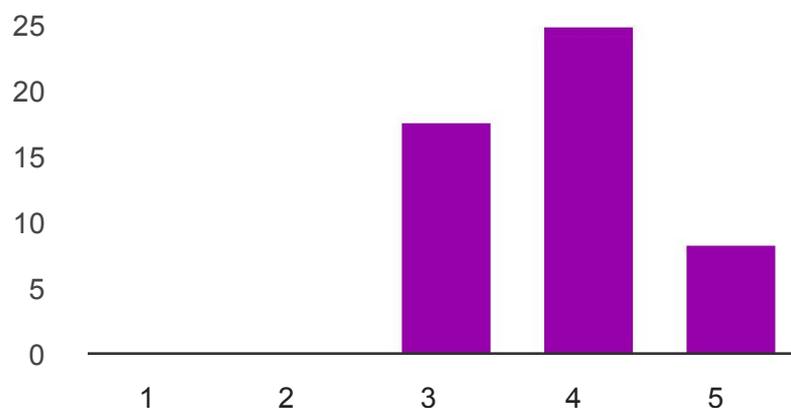
| | | |
|------------|-----------|-------|
| Nunca: 1 | 0 | 0% |
| 2 | 0 | 0% |
| 3 | 10 | 18.2% |
| 4 | 27 | 49.1% |
| Siempre: 5 | 18 | 32.7% |

5- El centro, ¿analiza los datos y la información disponible para determinar de qué manera afectan las nuevas tecnologías y los modelos de gestión al rendimiento del área? ¿identifica las tecnologías más adecuadas para cubrir sus necesidades y las de sus estudiantes?



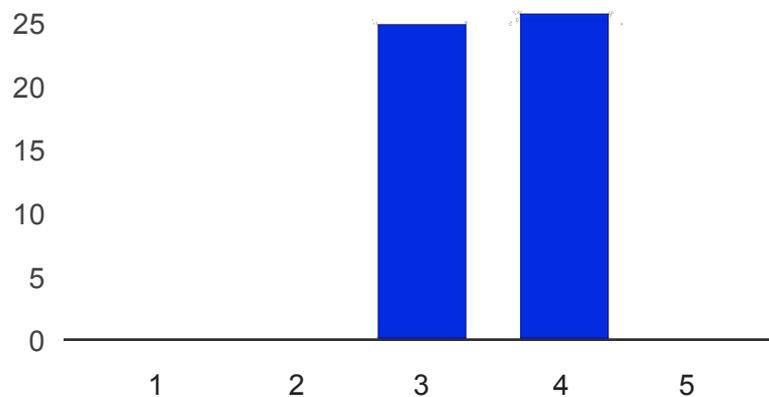
| | | |
|------------|-----------|-------|
| Nunca: 1 | 0 | 0% |
| 2 | 0 | 0% |
| 3 | 28 | 50.9% |
| 4 | 27 | 49.1% |
| Siempre: 5 | 0 | 0% |

6- El centro, ¿mantiene una estrategia y un conjunto de políticas de apoyo claras que le permitan hacer realidad su misión? ¿tiene en cuenta los resultados clave necesarios para alcanzar esa misión? ¿recoge información procedente del entorno externo para conocer la evolución del mismo?



| | | |
|------------|-----------|-------|
| Nunca: 1 | 0 | 0% |
| 2 | 0 | 0% |
| 3 | 19 | 34.5% |
| 4 | 27 | 49.1% |
| Siempre: 5 | 9 | 16.4% |

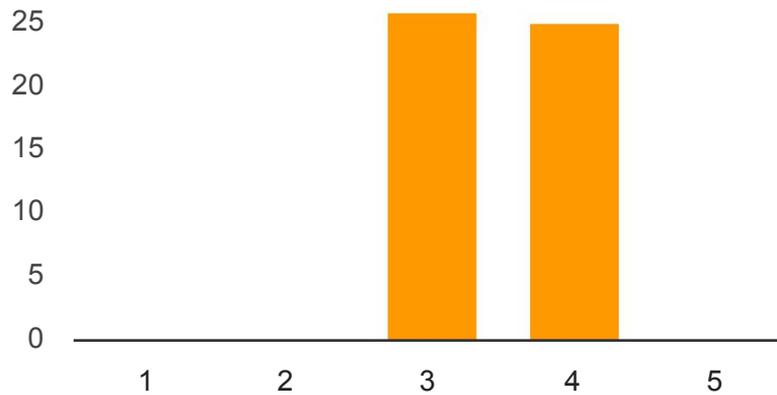
7- El centro, ¿se asegura de que el comportamiento de los trabajadores, tanto individualmente como en equipo, esté alineado con su misión y objetivos estratégicos? ¿se fomenta la asunción de responsabilidades y se facilita la autonomía para desarrollarse profesionalmente? ¿se evalúa el rendimiento de los trabajadores y los resultados alcanzados y se acuerdan acciones de mejora?



| | | |
|------------|-----------|-------|
| Nunca: 1 | 0 | 0% |
| 2 | 0 | 0% |
| 3 | 27 | 49.1% |
| 4 | 28 | 50.9% |
| Siempre: 5 | 0 | 0% |

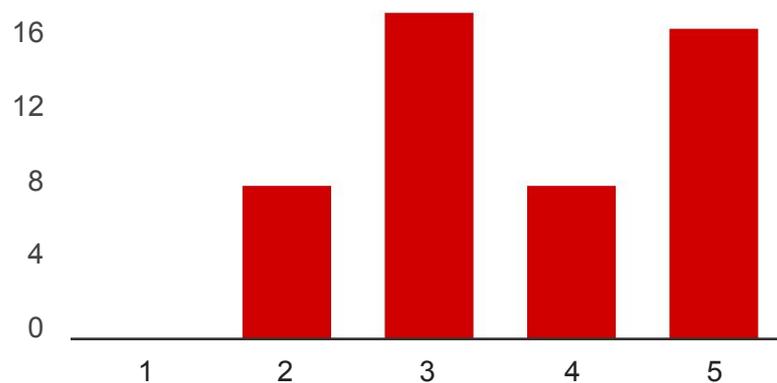
SECCIÓN 2/4

1- El centro, ¿fomenta y apoya la implicación de los trabajadores en la revisión y mejora de la eficiencia de los procesos? ¿valora su dedicación, talento y creatividad, posibilitando la innovación? ¿dispone de canales de comunicación eficaces que se utilizan para compartir información, conocimiento y mejoras prácticas?



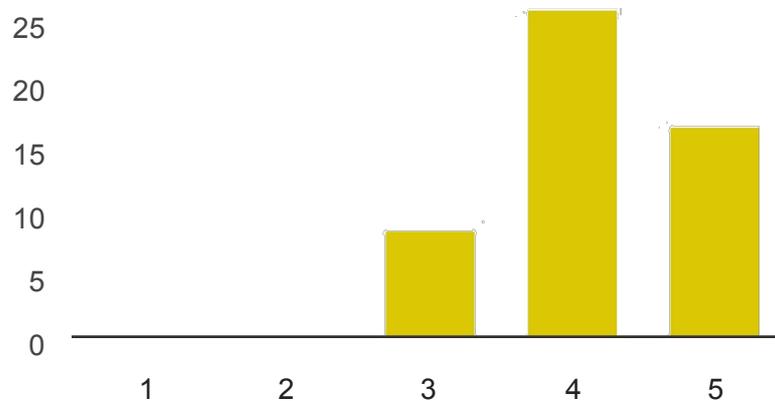
| | | |
|------------|-----------|-------|
| Nunca: 1 | 0 | 0% |
| 2 | 0 | 0% |
| 3 | 28 | 50.9% |
| 4 | 27 | 49.1% |
| Siempre: 5 | 0 | 0% |

2- El centro, ¿se asegura de aplicar adecuadamente sus políticas de remuneración, traslados, despidos y, en general, beneficios sociales, para fomentar y mantener el nivel de implicación? ¿Aplica adecuadamente las prácticas de conciliación de la vida familiar, personal y laboral?



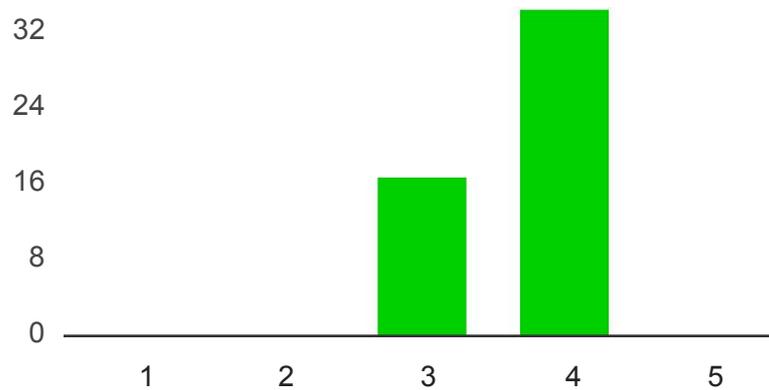
| | | |
|------------|-----------|-------|
| Nunca: 1 | 0 | 0% |
| 2 | 9 | 16.4% |
| 3 | 19 | 34.5% |
| 4 | 9 | 16.4% |
| Siempre: 5 | 18 | 32.7% |

3- El centro, ¿gestiona eficientemente los activos (edificios, equipos e instalaciones), teniendo en cuenta su impacto en los trabajadores y en la comunidad, optimizando su rendimiento y ciclo de vida, y garantizando su seguridad? ¿optimiza los inventarios, consumos de materias primas y/o energías, y reduce o recicla residuos?



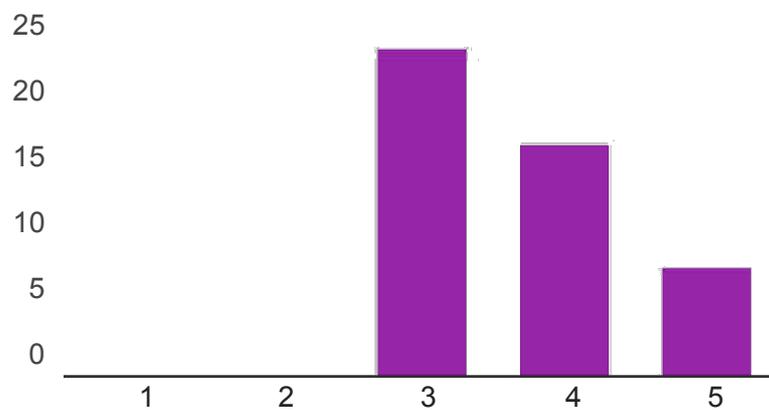
| | | | |
|------------|---|-----------|-------|
| Nunca | 1 | 0 | 0% |
| | 2 | 0 | 0% |
| | 3 | 9 | 16.4% |
| | 4 | 28 | 50.9% |
| Siempre: 5 | | 18 | 32.7% |

4- El centro, ¿promueve activamente la gestión de la tecnología existente, incluyendo las nuevas tecnologías, de forma que apoyen la mejora de los sistemas de información y de los procesos, en línea con su estrategia?



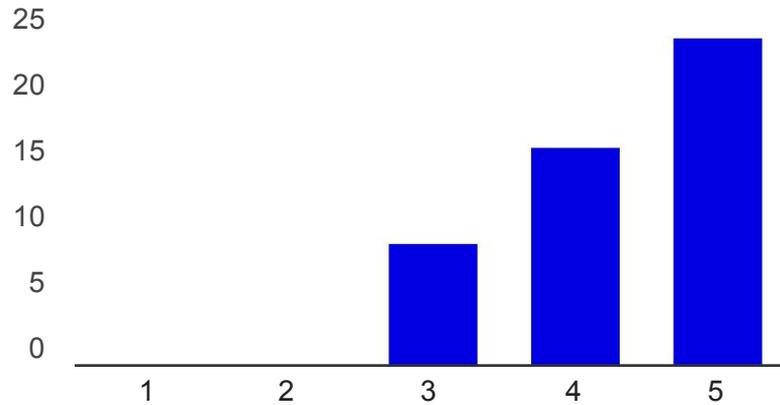
| | | |
|------------|-----------|-------|
| Nunca: 1 | 0 | 0% |
| 2 | 0 | 0% |
| 3 | 18 | 32.7% |
| 4 | 37 | 67.3% |
| Siempre: 5 | 0 | 0% |

5- El centro, ¿identifica a sus partners / colaboradores / proveedores, tanto internos como externos, para asegurar el cumplimiento de su estrategia, estableciendo con ellos alianzas y acuerdos de colaboración basadas en un desarrollo mutuo y una relación innovadora y creativa?



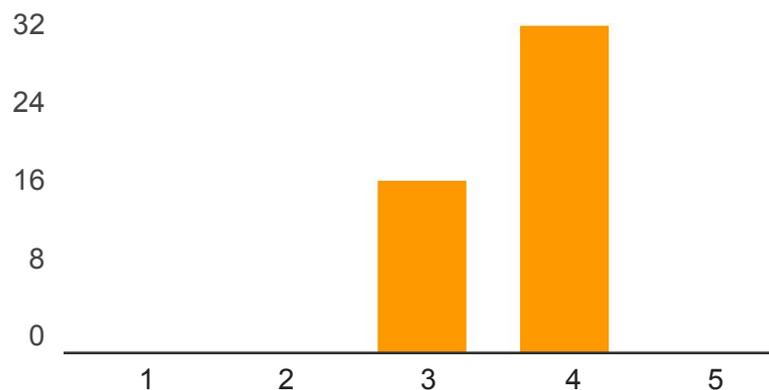
| | | |
|------------|-----------|-------|
| Nunca: 1 | 0 | 0% |
| 2 | 0 | 0% |
| 3 | 27 | 49.1% |
| 4 | 19 | 34.5% |
| Siempre: 5 | 9 | 16.4% |

6- El centro, ¿dispone de procesos eficientes de comunicación y promoción de los servicios que se prestan y, en su caso, de los productos, a los estudiantes y/o potenciales? ¿responden estos procesos y/o productos a las necesidades expresadas por los estudiantes?



| | | |
|------------|-----------|-------|
| Nunca: 1 | 0 | 0% |
| 2 | 0 | 0% |
| 3 | 10 | 18.2% |
| 4 | 18 | 32.7% |
| Siempre: 5 | 27 | 49.1% |

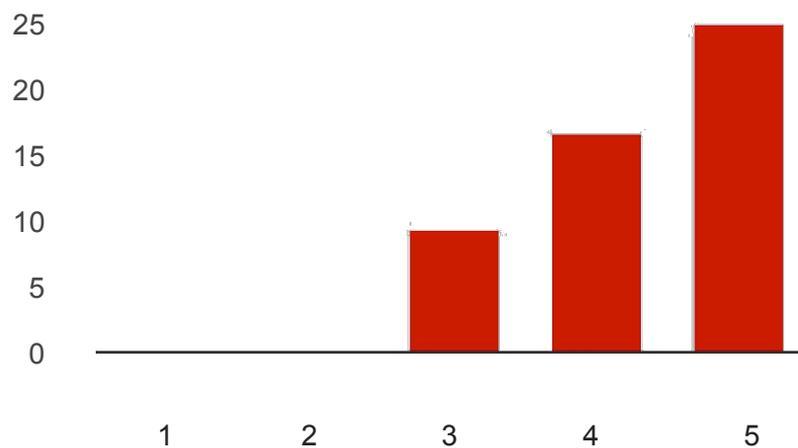
7- El centro, ¿dispone de un proceso sistemático de recogida y evaluación de requisitos, necesidades y expectativas de sus estudiantes, tanto procedentes de canales formales como informales, y extrae y utiliza toda la información que pueda resultar útil de sus históricos de quejas, reclamaciones, etc.? ¿dispone de un mecanismo de seguimiento que permita analizar su nivel de satisfacción y su fidelidad?



| | | |
|------------|-----------|-------|
| Nunca: 1 | 0 | 0% |
| 2 | 0 | 0% |
| 3 | 19 | 34.5% |
| 4 | 36 | 65.5% |
| Siempre: 5 | 0 | 0% |

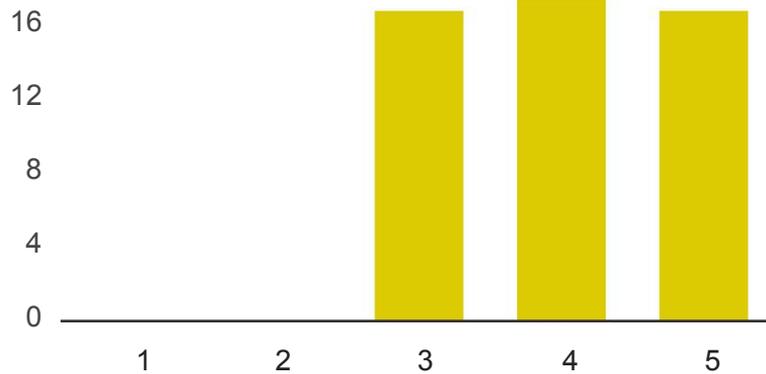
SECCIÓN 3/4

1- El centro, ¿identifica, revisa y mide de forma sistemática y segmentada, cuáles son aquellos aspectos más valorados por sus estudiantes y que inciden directamente en su nivel de satisfacción? ¿Son útiles los resultados?



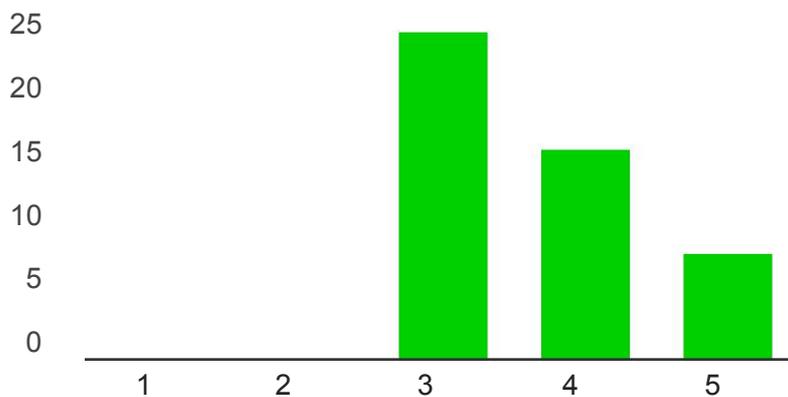
| | | |
|------------|-----------|-------|
| Nunca: 1 | 0 | 0% |
| 2 | 0 | 0% |
| 3 | 10 | 18.2% |
| 4 | 18 | 32.7% |
| Siempre: 5 | 27 | 49.1% |

2- En el centro, y respecto de los datos más relevantes referidos a los niveles de percepción de la satisfacción de los estudiantes, ¿se recogen y comparan, periódica y sistemáticamente, con los de otras organizaciones de referencia líderes? Estos resultados indicadores del nivel de satisfacción de los estudiantes, ¿son consecuencia de las estrategias, políticas, procesos y prácticas, y de las acciones de mejora emprendidas?



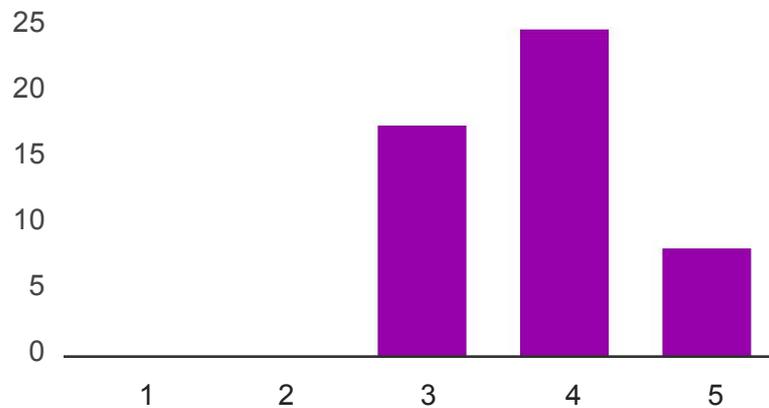
| | | |
|------------|-----------|-------|
| Nunca: 1 | 0 | 0% |
| 2 | 0 | 0% |
| 3 | 18 | 32.7% |
| 4 | 19 | 34.5% |
| Siempre: 5 | 18 | 32.7% |

3- El centro, ¿identifica, revisa y mide de forma sistemática y segmentada los indicadores de rendimiento que pueden servirle para supervisar, entender, predecir y mejorar el rendimiento de la gestión de estudiantes, y para predecir sus percepciones? ¿son útiles los resultados?



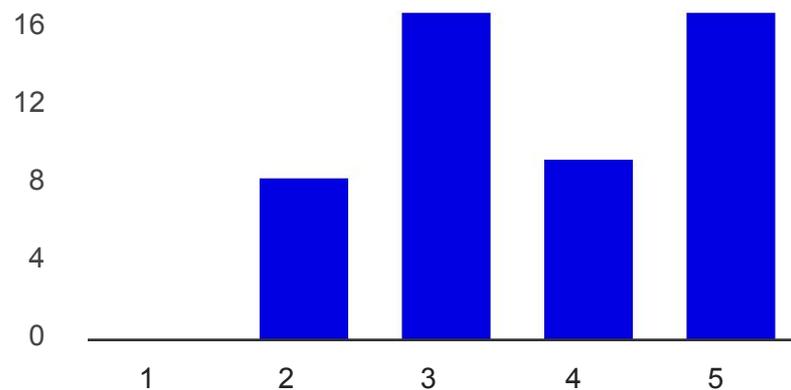
| | | |
|------------|-----------|-------|
| Nunca: 1 | 0 | 0% |
| 2 | 0 | 0% |
| 3 | 28 | 50.9% |
| 4 | 18 | 32.7% |
| Siempre: 5 | 9 | 16.4% |

4- El centro, ¿identifica, revisa y mide de forma sistemática y segmentada, cuáles son aquellos aspectos más valorados por sus trabajadores y que inciden directamente en su nivel de satisfacción? ¿son útiles los resultados?



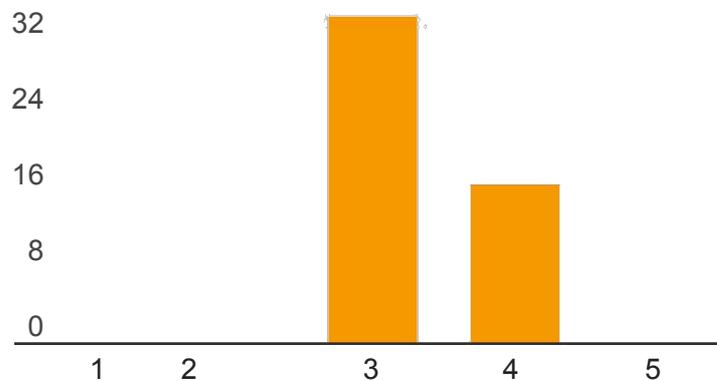
| | | |
|------------|-----------|-------|
| Nunca: 1 | 0 | 0% |
| 2 | 0 | 0% |
| 3 | 19 | 34.5% |
| 4 | 27 | 49.1% |
| Siempre: 5 | 9 | 16.4% |

5- En el centro, y respecto de los datos más relevantes referidos a los niveles de percepción de la satisfacción de los trabajadores, ¿se recogen y comparan, periódica y sistemáticamente, con los de otras organizaciones de referencia líderes? Estos resultados indicadores del nivel de satisfacción de los trabajadores, ¿son consecuencia de las estrategias, políticas, procesos y prácticas, y de las acciones de mejora emprendidas?



| | | |
|------------|-----------|-------|
| Nunca: 1 | 0 | 0% |
| 2 | 9 | 16.4% |
| 3 | 18 | 32.7% |
| 4 | 10 | 18.2% |
| Siempre: 5 | 18 | 32.7% |

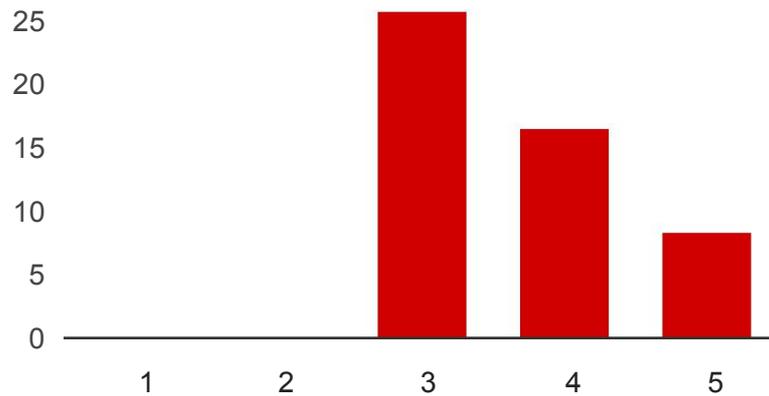
6- El centro, ¿identifica, revisa y mide de forma sistemática y segmentada los indicadores de rendimiento que pueden servirle para supervisar, entender, predecir y mejorar el rendimiento de la gestión de trabajadores, y para predecir sus percepciones?



| | | |
|------------|-----------|-------|
| Nunca: 1 | 0 | 0% |
| 2 | 0 | 0% |
| 3 | 37 | 67.3% |
| 4 | 18 | 32.7% |
| Siempre: 5 | 0 | 0% |

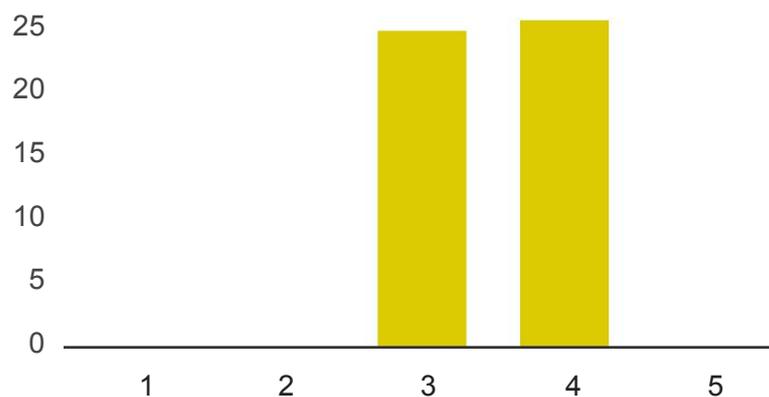
SECCIÓN 4/4

1- El centro, ¿identifica, revisa y mide de forma sistemática y segmentada, cuáles son aquellos aspectos más valorados por la Sociedad y que inciden directamente en su nivel de aceptación y reconocimiento? ¿Son útiles los resultados?



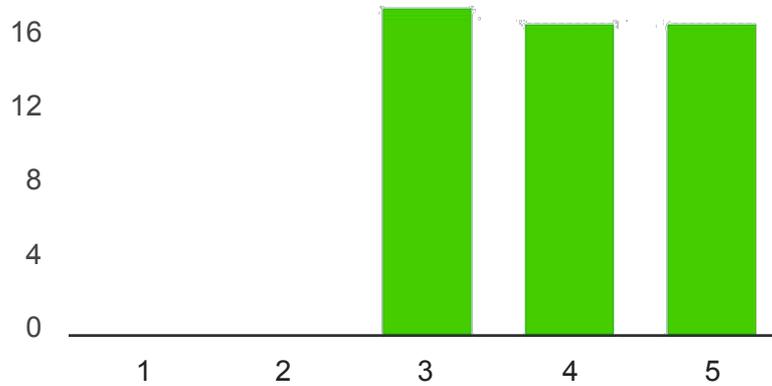
| | | |
|------------|-----------|-------|
| Nunca: 1 | 0 | 0% |
| 2 | 0 | 0% |
| 3 | 28 | 50.9% |
| 4 | 18 | 32.7% |
| Siempre: 5 | 9 | 16.4% |

2- En el centro, y respecto de los datos más relevantes referidos a los niveles de percepción de la satisfacción que tienen los grupos de interés que conforman el entorno social, ¿se recogen y comparan, periódica y sistemáticamente, con los de otras organizaciones de referencia líderes? Estos resultados indicadores del nivel de satisfacción de los estudiantes, ¿son consecuencia de las estrategias, políticas, procesos y prácticas, y de las acciones de mejora emprendidas?



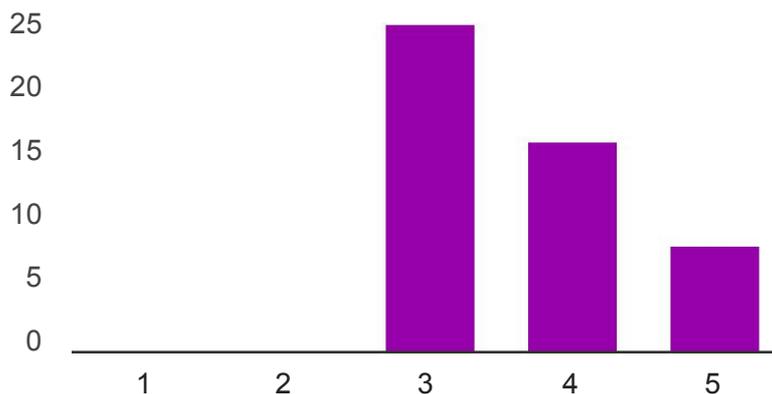
| | | |
|------------|-----------|-------|
| Nunca: 1 | 0 | 0% |
| 2 | 0 | 0% |
| 3 | 27 | 49.1% |
| 4 | 28 | 50.9% |
| Siempre: 5 | 0 | 0% |

3- El centro, ¿identifica, revisa y mide de forma sistemática y segmentada los indicadores de rendimiento que pueden servirle para supervisar, entender, predecir y mejorar el rendimiento de la gestión de los grupos de interés, y para predecir sus percepciones?



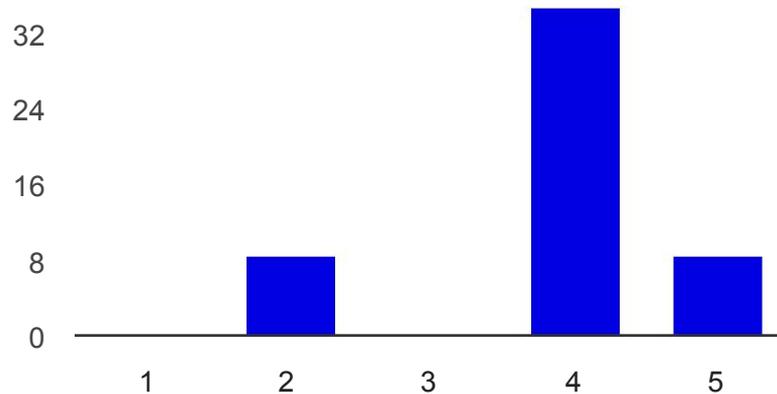
| | | |
|------------|-----------|-------|
| Nunca: 1 | 0 | 0% |
| 2 | 0 | 0% |
| 3 | 19 | 34.5% |
| 4 | 18 | 32.7% |
| Siempre: 5 | 18 | 32.7% |

4- El centro, ¿identifica, revisa y mide de forma sistemática y segmentada sus resultados estratégicos clave, económico-financieros y no económicos, que demuestran el éxito alcanzado en la implantación de su estrategia? ¿son útiles los resultados?



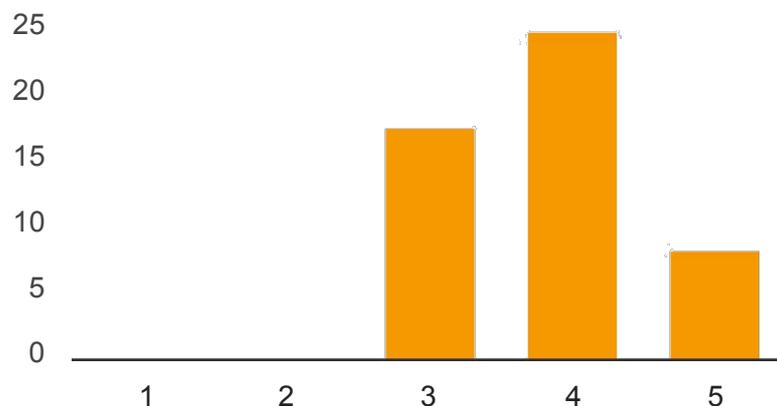
| | | |
|------------|-----------|-------|
| Nunca: 1 | 0 | 0% |
| 2 | 0 | 0% |
| 3 | 28 | 50.9% |
| 4 | 18 | 32.7% |
| Siempre: 5 | 9 | 16.4% |

5- Respecto de los datos correspondientes a los resultados estratégicos clave, ¿se recogen y comparan, periódica y sistemáticamente, con los de otras organizaciones de referencia líderes? La tendencia de estos resultados, ¿muestra una evolución positiva? ¿cumplen los objetivos marcados para cada período y, frecuentemente, los superan?



| | | |
|------------|-----------|-------|
| Nunca: 1 | 0 | 0% |
| 2 | 9 | 16.4% |
| 3 | 0 | 0% |
| 4 | 37 | 67.3% |
| Siempre: 5 | 9 | 16.4% |

6- El centro, ¿identifica, revisa y mide de forma sistemática y segmentada los indicadores clave económico-financieros y no económicos relativos a su rendimiento operativo? ¿los analiza adecuadamente, especialmente aquellos que le ayudan a supervisar, entender, predecir y mejorar los posibles resultados estratégicos clave? ¿son útiles los resultados?

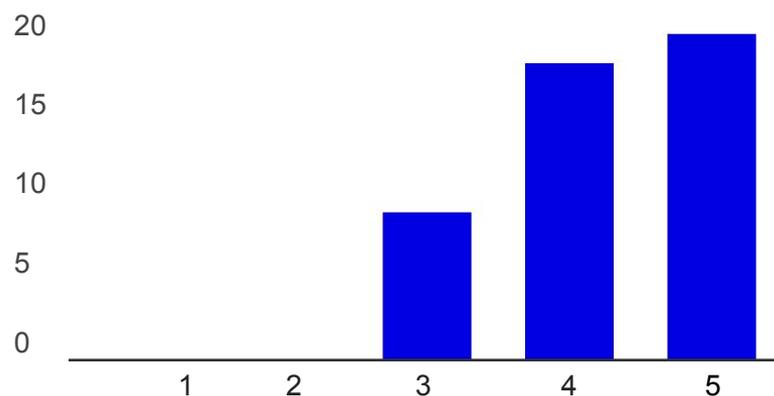


| | | |
|------------|-----------|-------|
| Nunca: 1 | 0 | 0% |
| 2 | 0 | 0% |
| 3 | 19 | 34.5% |
| 4 | 27 | 49.1% |
| Siempre: 5 | 9 | 16.4% |

7.10.3 Centros Privados

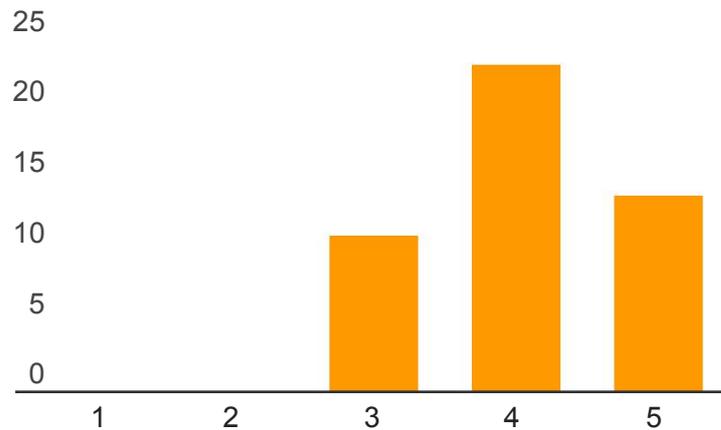
SECCIÓN 1/4

1- El centro, ¿ha identificado quiénes son sus líderes y cómo debe ser su estilo de liderazgo? ¿actúan como modelos de referencia, estableciendo una clara dirección estratégica, desarrollando un liderazgo compartido, y asegurando que los trabajadores actúen con integridad y según un comportamiento ético?



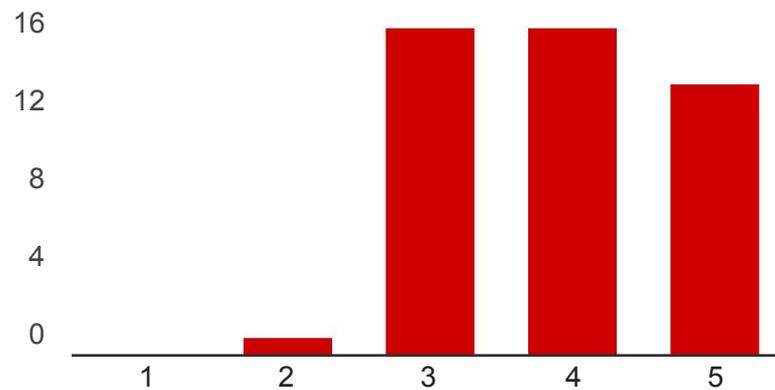
| | | |
|------------|-----------|-------|
| Nunca: 1 | 0 | 0% |
| 2 | 0 | 0% |
| 3 | 10 | 19.2% |
| 4 | 20 | 38.5% |
| Siempre: 5 | 22 | 42.3% |

2- Estos líderes, ¿han implantado un sistema de gestión que permita desplegar la estrategia? ¿se revisan los resultados y se sigue la evolución de la gestión, basándose en datos fiables?



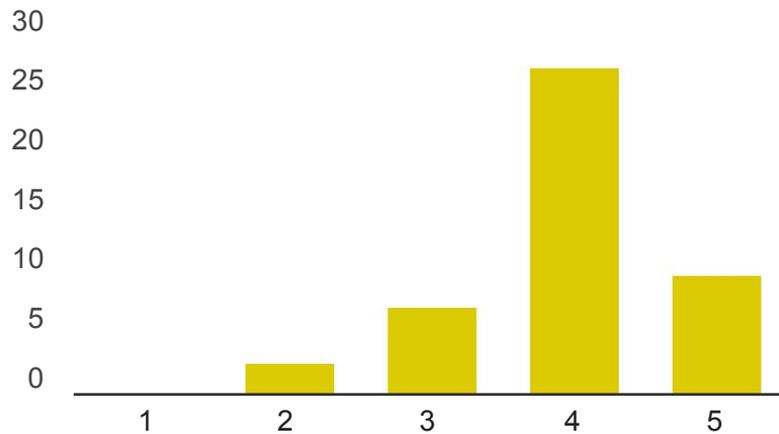
| | | |
|------------|-----------|-------|
| Nunca: 1 | 0 | 0% |
| 2 | 0 | 0% |
| 3 | 12 | 23.1% |
| 4 | 25 | 48.1% |
| Siempre: 5 | 15 | 28.8% |

3- Estos líderes, ¿generan una cultura emprendedora y de implicación, mejora continua y responsabilidad antes los resultados? ¿fomentan una cultura que apoye la generación y desarrollo de ideas y modos de pensar que impulsen la innovación y la mejora? ¿revisan y corrigen el rumbo del área cuando es necesario, inspirando confianza en todo momento?



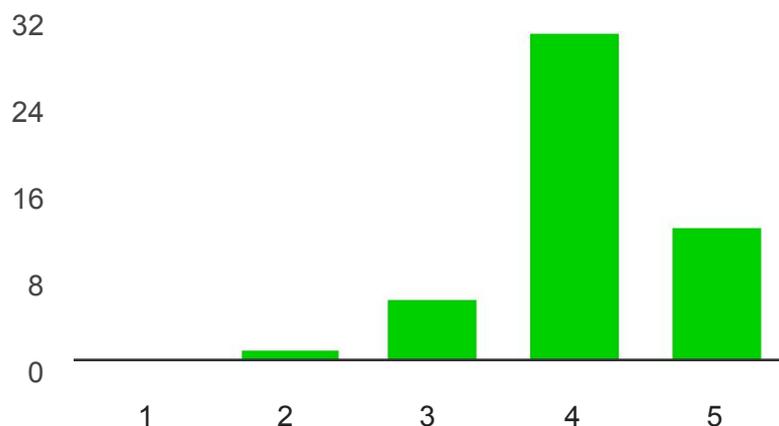
| | | |
|------------|-----------|-------|
| Nunca: 1 | 0 | 0% |
| 2 | 1 | 1.9% |
| 3 | 18 | 34.6% |
| 4 | 18 | 34.6% |
| Siempre: 5 | 15 | 28.8% |

4- El centro, ¿analiza las tendencias del rendimiento de sus actividades, sus competencias clave y sus resultados finales a fin de comprender sus capacidades actuales y potenciales? ¿compara su rendimiento con indicadores/resultados referencia relevantes para comprender sus fortalezas y debilidades?



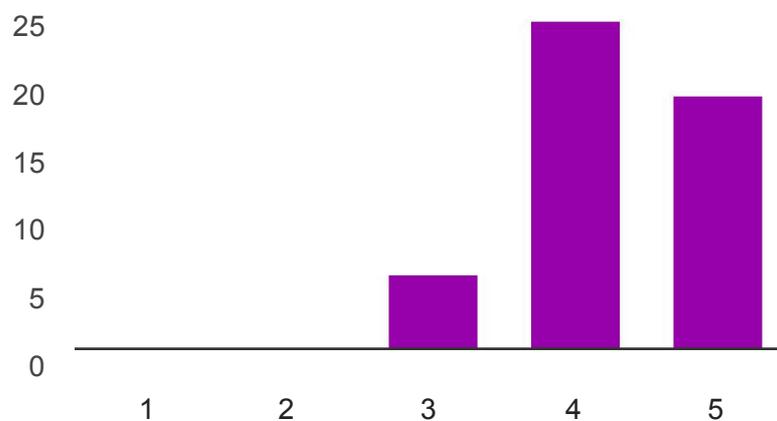
| | | |
|------------|-----------|-------|
| Nunca: 1 | 0 | 0% |
| 2 | 3 | 5.8% |
| 3 | 8 | 15.4% |
| 4 | 30 | 57.7% |
| Siempre: 5 | 11 | 21.2% |

5- El centro, ¿analiza los datos y la información disponible para determinar de qué manera afectan las nuevas tecnologías y los modelos de gestión al rendimiento del área? ¿identifica las tecnologías más adecuadas para cubrir sus necesidades y las de sus estudiantes?



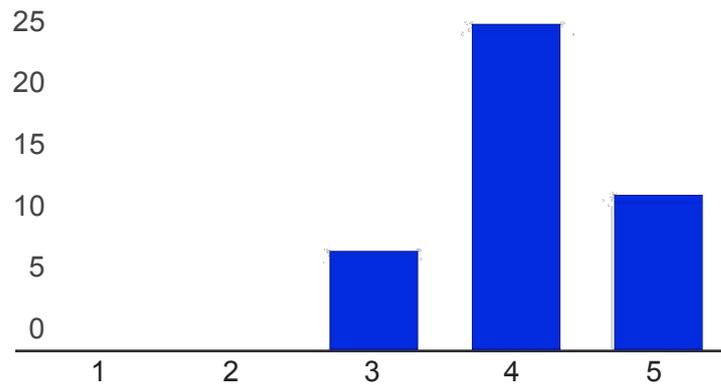
| | | |
|------------|-----------|-------|
| Nunca: 1 | 0 | 0% |
| 2 | 1 | 1.9% |
| 3 | 6 | 11.5% |
| 4 | 32 | 61.5% |
| Siempre: 5 | 13 | 25% |

6- El centro, ¿mantiene una estrategia y un conjunto de políticas de apoyo claras que le permitan hacer realidad su misión? ¿tiene en cuenta los resultados clave necesarios para alcanzar esa misión? ¿recoge información procedente del entorno externo para conocer la evolución del mismo?



| | | |
|------------|-----------|-------|
| Nunca: 1 | 0 | 0% |
| 2 | 0 | 0% |
| 3 | 6 | 11.5% |
| 4 | 26 | 50% |
| Siempre: 5 | 20 | 38.5% |

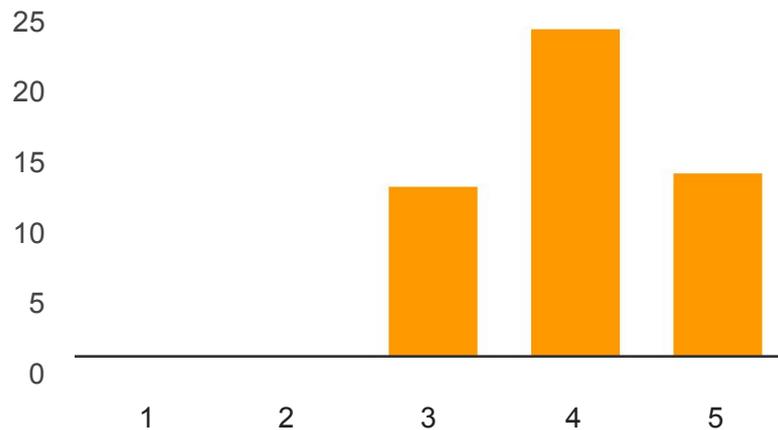
7- El centro, ¿se asegura de que el comportamiento de los trabajadores, tanto individualmente como en equipo, esté alineado con su misión y objetivos estratégicos? ¿se fomenta la asunción de responsabilidades y se facilita la autonomía para desarrollarse profesionalmente? ¿se evalúa el rendimiento de los trabajadores y los resultados alcanzados y se acuerdan acciones de mejora?



| | | |
|------------|-----------|-------|
| Nunca: 1 | 0 | 0% |
| 2 | 0 | 0% |
| 3 | 9 | 17.3% |
| 4 | 29 | 55.8% |
| Siempre: 5 | 14 | 26.9% |

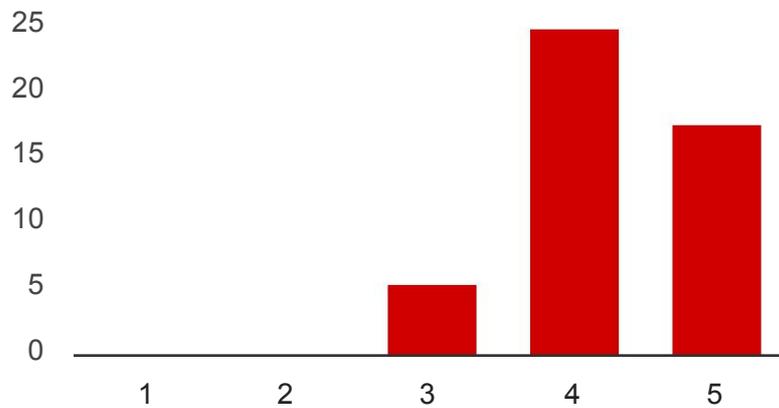
SECCIÓN 2/4

1- El centro, ¿fomenta y apoya la implicación de los trabajadores en la revisión y mejora de la eficiencia de los procesos? ¿valora su dedicación, talento y creatividad, posibilitando la innovación? ¿dispone de canales de comunicación eficaces que se utilizan para compartir información, conocimiento y mejoras prácticas?



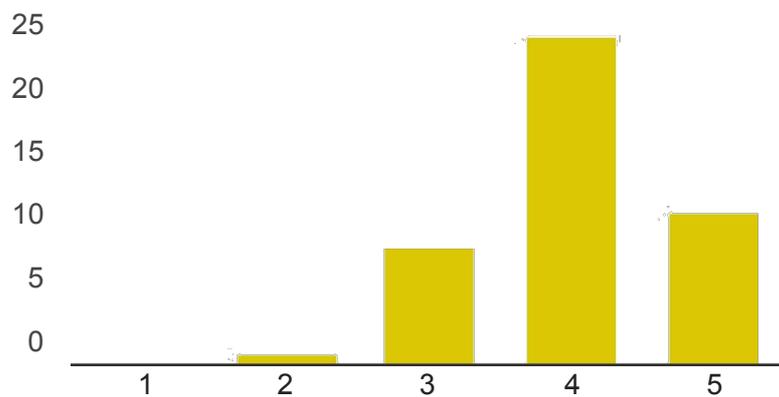
| | | |
|------------|-----------|-------|
| Nunca: 1 | 0 | 0% |
| 2 | 0 | 0% |
| 3 | 13 | 25% |
| 4 | 25 | 48.1% |
| Siempre: 5 | 14 | 26.9% |

2- El centro, ¿se asegura de aplicar adecuadamente sus políticas de remuneración, traslados, despidos y, en general, beneficios sociales, para fomentar y mantener el nivel de implicación? ¿Aplica adecuadamente las prácticas de conciliación de la vida familiar, personal y laboral?



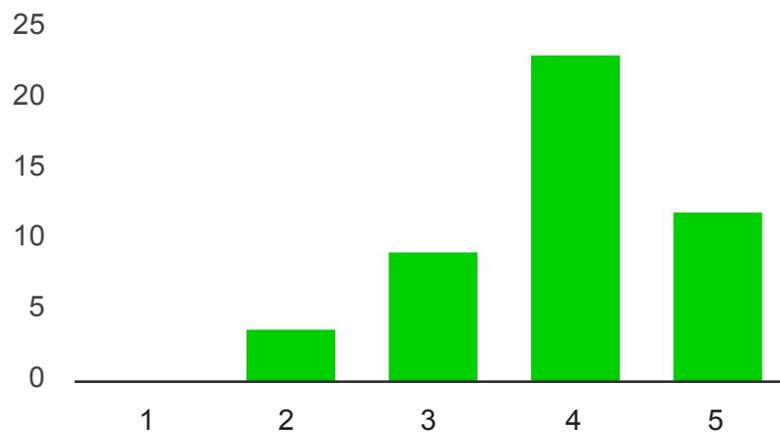
| | | |
|------------|-----------|-------|
| Nunca: 1 | 0 | 0% |
| 2 | 0 | 0% |
| 3 | 6 | 11.5% |
| 4 | 27 | 51.9% |
| Siempre: 5 | 19 | 36.5% |

3- El centro, ¿gestiona eficientemente los activos (edificios, equipos e instalaciones), teniendo en cuenta su impacto en los trabajadores y en la comunidad, optimizando su rendimiento y ciclo de vida, y garantizando su seguridad? ¿optimiza los inventarios, consumos de materias primas y/o energías, y reduce o recicla residuos?



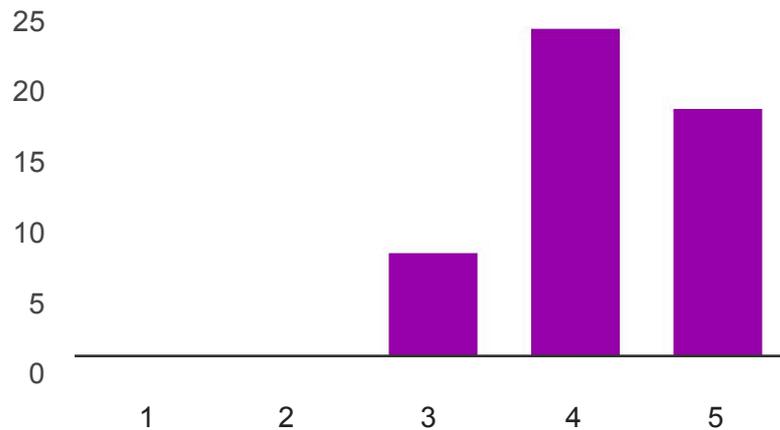
| | | | |
|----------|---|-----------|-------|
| Nunca: | 1 | 0 | 0% |
| | 2 | 1 | 1.9% |
| | 3 | 10 | 19.2% |
| | 4 | 28 | 53.8% |
| Siempre: | 5 | 13 | 25% |

4- El centro, ¿promueve activamente la gestión de la tecnología existente, incluyendo las nuevas tecnologías, de forma que apoyen la mejora de los sistemas de información y de los procesos, en línea con su estrategia?



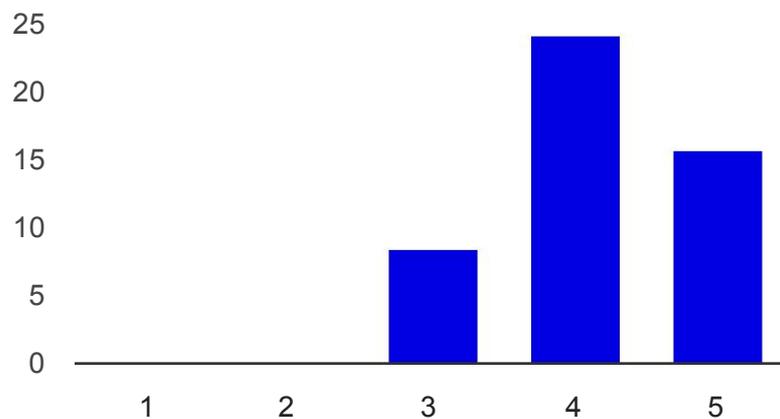
| | | | |
|----------|---|-----------|-------|
| Nunca: | 1 | 0 | 0% |
| | 2 | 4 | 7.7% |
| | 3 | 10 | 19.2% |
| | 4 | 25 | 48.1% |
| Siempre: | 5 | 13 | 25% |

5- El centro, ¿identifica a sus partners / colaboradores / proveedores, tanto internos como externos, para asegurar el cumplimiento de su estrategia, estableciendo con ellos alianzas y acuerdos de colaboración basadas en un desarrollo mutuo y una relación innovadora y creativa?



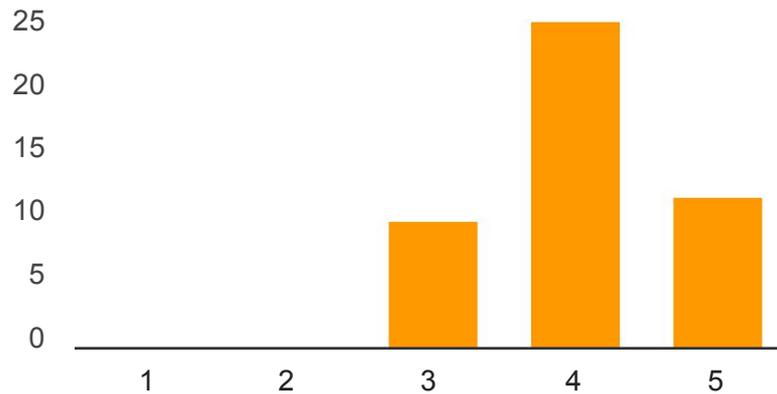
| | | |
|------------|-----------|-------|
| Nunca: 1 | 0 | 0% |
| 2 | 0 | 0% |
| 3 | 8 | 15.4% |
| 4 | 25 | 48.1% |
| Siempre: 5 | 19 | 36.5% |

6- El centro, ¿dispone de procesos eficientes de comunicación y promoción de los servicios que se prestan y, en su caso, de los productos, a los estudiantes y/o potenciales? ¿responden estos procesos y/o productos a las necesidades expresadas por los estudiantes?



| | | |
|------------|-----------|-------|
| Nunca: 1 | 0 | 0% |
| 2 | 0 | 0% |
| 3 | 9 | 17.3% |
| 4 | 26 | 50% |
| Siempre: 5 | 17 | 32.7% |

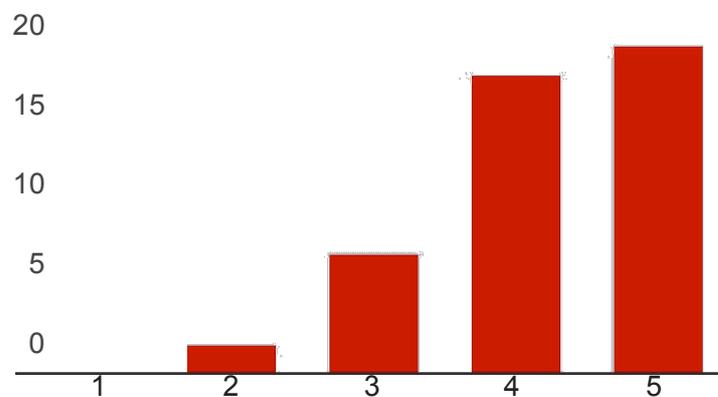
7- El centro, ¿dispone de un proceso sistemático de recogida y evaluación de requisitos, necesidades y expectativas de sus estudiantes, tanto procedentes de canales formales como informales, y extrae y utiliza toda la información que pueda resultar útil de sus históricos de quejas, reclamaciones, etc.? ¿dispone de un mecanismo de seguimiento que permita analizar su nivel de satisfacción y su fidelidad?



| | | |
|------------|-----------|-------|
| Nunca: 1 | 0 | 0% |
| 2 | 0 | 0% |
| 3 | 11 | 21.2% |
| 4 | 28 | 53.8% |
| Siempre: 5 | 13 | 25% |

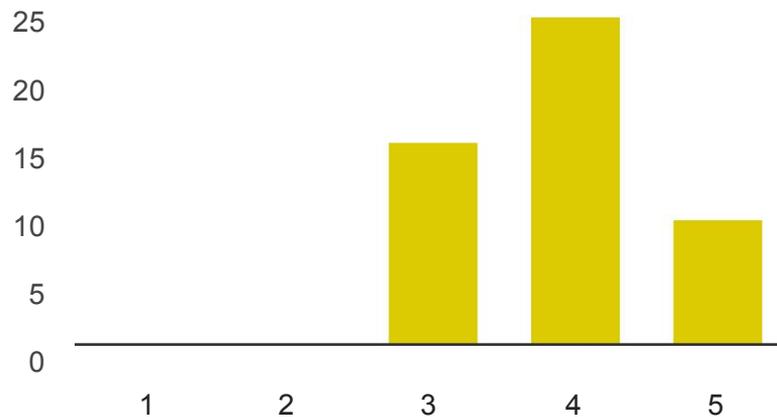
SECCIÓN 3/4

1- El centro, ¿identifica, revisa y mide de forma sistemática y segmentada, cuáles son aquellos aspectos más valorados por sus estudiantes y que inciden directamente en su nivel de satisfacción? ¿Son útiles los resultados?



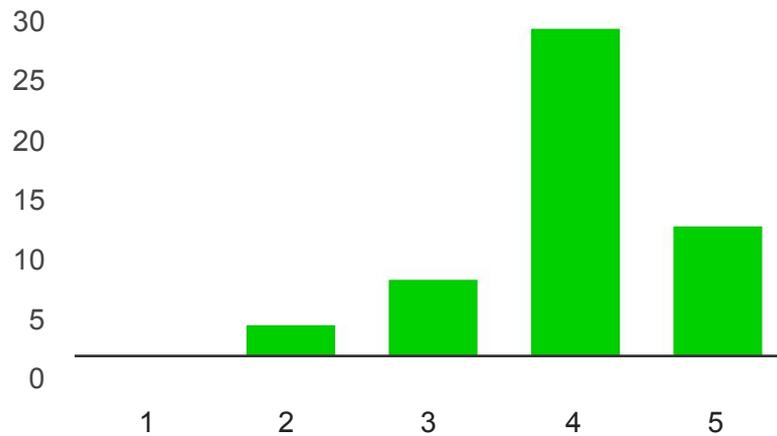
| | | |
|------------|-----------|-------|
| Nunca: 1 | 0 | 0% |
| 2 | 2 | 3.8% |
| 3 | 8 | 15.4% |
| 4 | 20 | 38.5% |
| Siempre: 5 | 22 | 42.3% |

2- En el centro, y respecto de los datos más relevantes referidos a los niveles de percepción de la satisfacción de los estudiantes, ¿se recogen y comparan, periódica y sistemáticamente, con los de otras organizaciones de referencia líderes? Estos resultados indicadores del nivel de satisfacción de los estudiantes, ¿son consecuencia de las estrategias, políticas, procesos y prácticas, y de las acciones de mejora emprendidas?



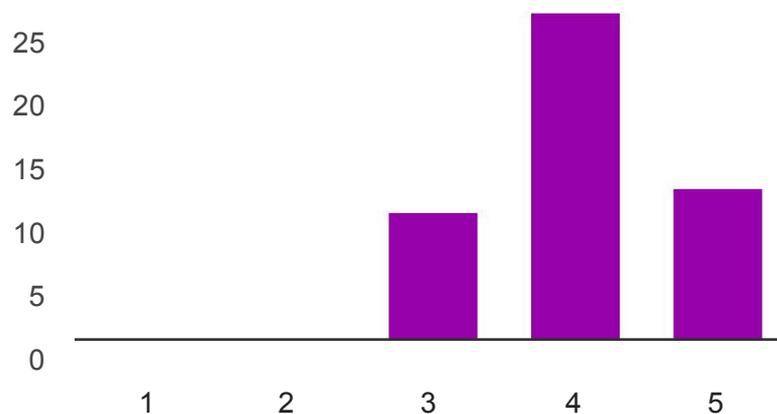
| | | |
|------------|-----------|-------|
| Nunca: 1 | 0 | 0% |
| 2 | 0 | 0% |
| 3 | 16 | 30.8% |
| 4 | 26 | 50% |
| Siempre: 5 | 10 | 19.2% |

3- El centro, ¿identifica, revisa y mide de forma sistemática y segmentada los indicadores de rendimiento que pueden servirle para supervisar, entender, predecir y mejorar el rendimiento de la gestión de estudiantes, y para predecir sus percepciones? ¿son útiles los resultados?



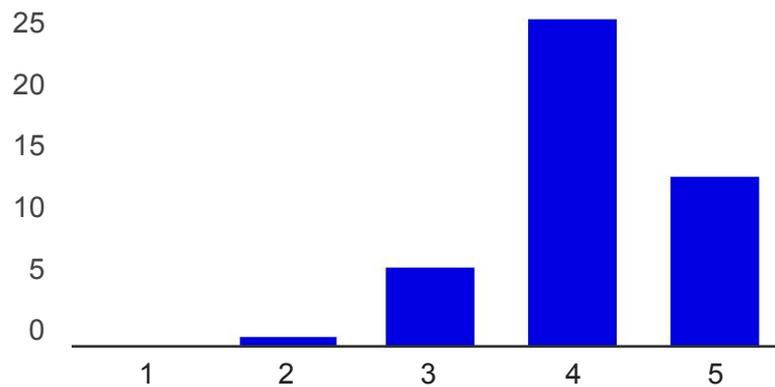
| | | |
|------------|-----------|-------|
| Nunca: 1 | 0 | 0% |
| 2 | 3 | 5.8% |
| 3 | 7 | 13.5% |
| 4 | 30 | 57.7% |
| Siempre: 5 | 12 | 23.1% |

4- El centro, ¿identifica, revisa y mide de forma sistemática y segmentada, cuáles son aquellos aspectos más valorados por sus trabajadores y que inciden directamente en su nivel de satisfacción? ¿son útiles los resultados?



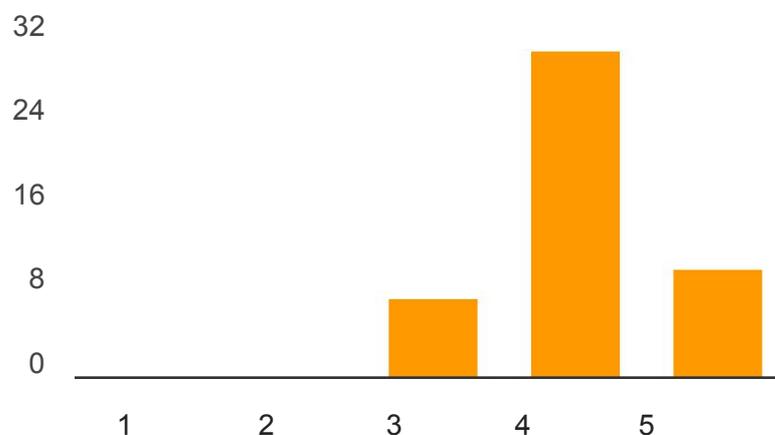
| | | |
|------------|-----------|-------|
| Nunca: 1 | 0 | 0% |
| 2 | 0 | 0% |
| 3 | 11 | 21.2% |
| 4 | 28 | 53.8% |
| Siempre: 5 | 13 | 25% |

5- En el centro, y respecto de los datos más relevantes referidos a los niveles de percepción de la satisfacción de los trabajadores, ¿se recogen y comparan, periódica y sistemáticamente, con los de otras organizaciones de referencia líderes? Estos resultados indicadores del nivel de satisfacción de los trabajadores, ¿son consecuencia de las estrategias, políticas, procesos y prácticas, y de las acciones de mejora emprendidas?



| | | |
|------------|-----------|-------|
| Nunca: 1 | 0 | 0% |
| 2 | 1 | 1.9% |
| 3 | 7 | 13.5% |
| 4 | 29 | 55.8% |
| Siempre: 5 | 15 | 28.8% |

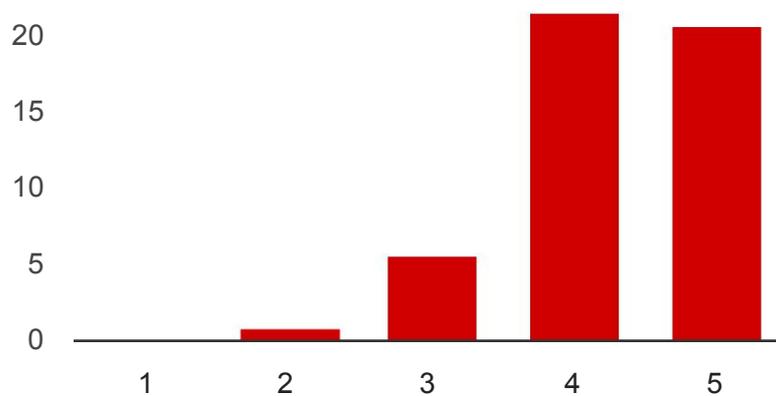
6- El centro, ¿identifica, revisa y mide de forma sistemática y segmentada los indicadores de rendimiento que pueden servirle para supervisar, entender, predecir y mejorar el rendimiento de la gestión de trabajadores, y para predecir sus percepciones?



| | | |
|------------|-----------|-------|
| Nunca: 1 | 0 | 0% |
| 2 | 0 | 0% |
| 3 | 8 | 15.4% |
| 4 | 33 | 63.5% |
| Siempre: 5 | 11 | 21.2% |

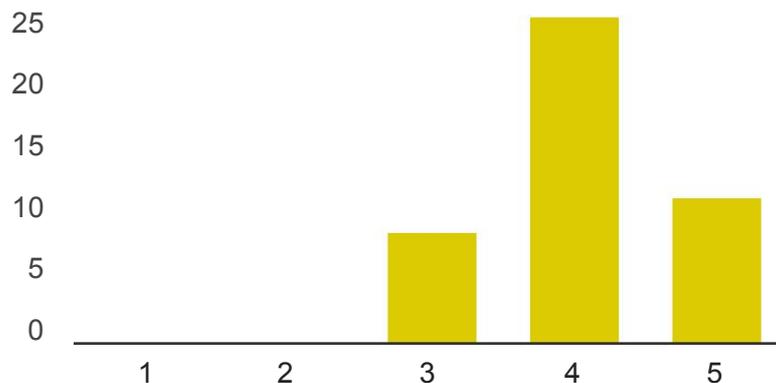
SECCIÓN 4/4

1- El centro, ¿identifica, revisa y mide de forma sistemática y segmentada, cuáles son aquellos aspectos más valorados por la Sociedad y que inciden directamente en su nivel de aceptación y reconocimiento? ¿Son útiles los resultados?



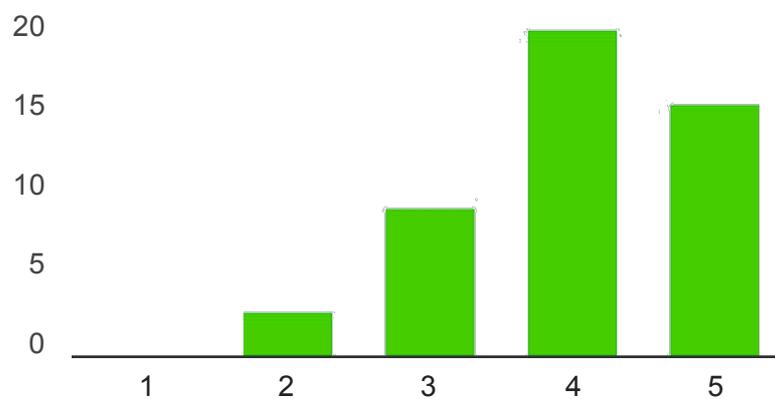
| | | |
|------------|-----------|-------|
| Nunca: 1 | 0 | 0% |
| 2 | 1 | 1.9% |
| 3 | 6 | 11.5% |
| 4 | 23 | 44.2% |
| Siempre: 5 | 22 | 42.3% |

2- En el centro, y respecto de los datos más relevantes referidos a los niveles de percepción de la satisfacción que tienen los grupos de interés que conforman el entorno social, ¿se recogen y comparan, periódica y sistemáticamente, con los de otras organizaciones de referencia líderes? Estos resultados indicadores del nivel de satisfacción de los estudiantes, ¿son consecuencia de las estrategias, políticas, procesos y prácticas, y de las acciones de mejora emprendidas?



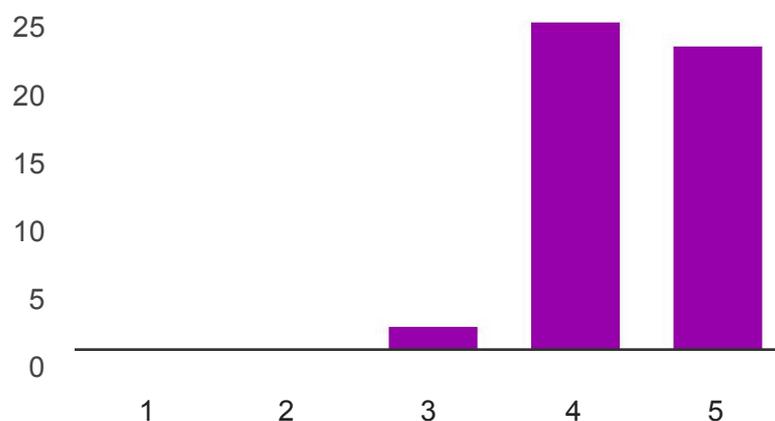
| | | |
|------------|-----------|-------|
| Nunca: 1 | 0 | 0% |
| 2 | 0 | 0% |
| 3 | 10 | 19.2% |
| 4 | 29 | 55.8% |
| Siempre: 5 | 13 | 25% |

3- El centro, ¿identifica, revisa y mide de forma sistemática y segmentada los indicadores de rendimiento que pueden servirle para supervisar, entender, predecir y mejorar el rendimiento de la gestión de los grupos de interés, y para predecir sus percepciones?



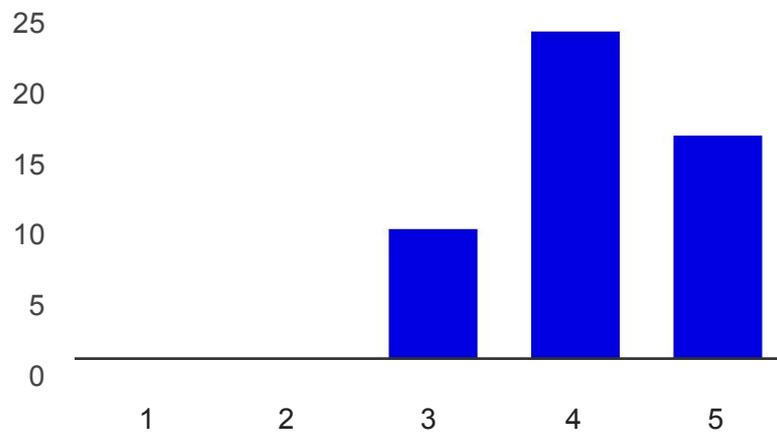
| | | |
|------------|-----------|-------|
| Nunca: 1 | 0 | 0% |
| 2 | 3 | 5.8% |
| 3 | 10 | 19.2% |
| 4 | 22 | 42.3% |
| Siempre: 5 | 17 | 32.7% |

4- El centro, ¿identifica, revisa y mide de forma sistemática y segmentada sus resultados estratégicos clave, económico-financieros y no económicos, que demuestran el éxito alcanzado en la implantación de su estrategia? ¿son útiles los resultados?



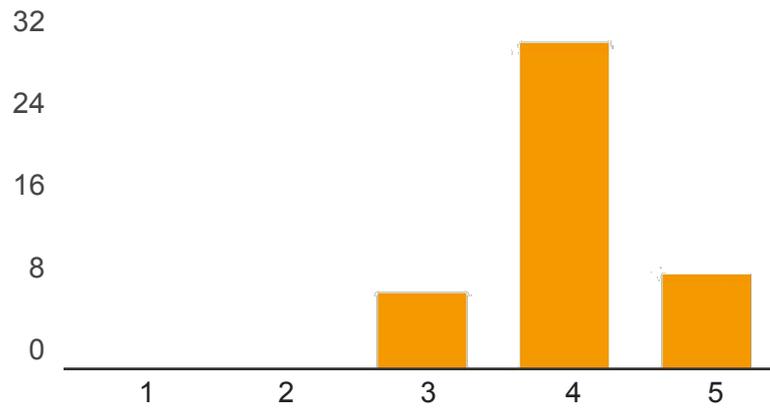
| | | |
|------------|-----------|-------|
| Nunca: 1 | 0 | 0% |
| 2 | 0 | 0% |
| 3 | 2 | 3.8% |
| 4 | 26 | 50% |
| Siempre: 5 | 24 | 46.2% |

5- Respecto de los datos correspondientes a los resultados estratégicos clave, ¿se recogen y comparan, periódica y sistemáticamente, con los de otras organizaciones de referencia líderes? La tendencia de estos resultados, ¿muestra una evolución positiva? ¿cumplen los objetivos marcados para cada período y, frecuentemente, los superan?



| | | |
|------------|-----------|-------|
| Nunca: 1 | 0 | 0% |
| 2 | 0 | 0% |
| 3 | 10 | 19.2% |
| 4 | 25 | 48.1% |
| Siempre: 5 | 17 | 32.7% |

6- El centro, ¿identifica, revisa y mide de forma sistemática y segmentada los indicadores clave económico-financieros y no económicos relativos a su rendimiento operativo? ¿los analiza adecuadamente, especialmente aquellos que le ayudan a supervisar, entender, predecir y mejorar los posibles resultados estratégicos clave? ¿son útiles los resultados?



| | | |
|------------|-----------|-------|
| Nunca: 1 | 0 | 0% |
| 2 | 0 | 0% |
| 3 | 8 | 15.4% |
| 4 | 34 | 65.4% |
| Siempre: 5 | 10 | 19.2% |