

# Desplegament EFQM 2013. Avaluador EFQM

Aplicació als centres educatius

Pere Jiménez Creis  
pjimenez@uoc.edu



# Índex

<b>1. Principis de l'excel·lència en la gestió d'un centre .....</b>	<b>5</b>
1.1. Origen del model EFQM d'excel·lència en la gestió .....	5
1.2. Introducció al model EFQM .....	6
1.3. Els conceptes fonamentals de l'excel·lència (principis) .....	7
1.4. Quan és el moment d'aplicar el model EFQM? .....	9
1.5. L'estructura del model: criteris, REDAR i procés d'autoavaluació ....	10
<b>2. Model EFQM adaptat a un centre docent .....</b>	<b>13</b>
2.1. Criteris del model EFQM .....	13
2.1.1. Introducció als criteris del model EFQM .....	13
2.1.2. Presentació dels criteris del model EFQM d'excel·lència en la gestió .....	14
2.2. Matrius d'avaluació i la seva aplicació .....	31
2.3. Com fer una memòria EFQM .....	35
2.3.1. Memòria EFQM com opció a tenir en compte .....	35
2.3.2. Qui pot redactar la memòria EFQM .....	36
2.3.3. Contingut de la memòria EFQM .....	37
2.3.4. Informació complementària d'una memòria EFQM .....	39
<b>3. Procés d'avaluació .....</b>	<b>40</b>
3.1. L'equip avaluador i el procés d'avaluació .....	40
3.1.1. Tipologia i descripció de les avaluacions EFQM .....	40
3.1.2. Paper de l'equip avaluador .....	40
3.1.3. El procés d'avaluació .....	41
3.1.4. El procés de consens .....	43
3.1.5. Activitat de l'equip avaluador .....	45
3.2. Pla d'accions de millora prioritzat .....	46
3.2.1. Introducció al pla de millora derivat de l'avaluació EFQM ...	46
3.2.2. Agrupació de les àrees de millora .....	47
3.2.3. Priorització de les àrees de millora .....	48
3.2.4. Disseny del pla d'accions de millora .....	50
<b>4. Cas pràctic d'avaluació EFQM d'un centre docent .....</b>	<b>51</b>
<b>RESUM-CONCLUSIONS .....</b>	<b>65</b>
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>66</b>
<b>GLOSSARI .....</b>	<b>66</b>



# 1. Principis de l'excel·lència en la gestió d'un centre

## 1.1. Origen del model EFQM d'excel·lència en la gestió

El Model Europeu d'Excel·lència Organitzacional —ara anomenat model EFQM d'excel·lència— va ser introduït el 1991 com a eina per a l'autoavaluació organitzacional i també va ser la base per a avaluar i decidir els Premis a la Qualitat d'Europa.

Avui, el model és una eina d'autoavaluació de l'organització i alhora, base per a avaluar les empreses i entitats candidates al Premi Europeu a la Qualitat. Aquest premi va ser convocat per primera vegada l'any 1992, i té periodicitat anual.

Aquest premi a poc a poc també es van anar introduint a tot Europa, i va arribar molt aviat a Catalunya, l'any 1996. El model EFQM era la base d'avaluació dels Premis a la Qualitat de la Generalitat de Catalunya i es va mantenir fins a l'any 2004, aproximadament. Durant aquells anys l'organització encarregada de gestionar aquests premis i impulsar l'ús del model EFQM va ser el Centre Català de la Qualitat, més conegut com CCQ, que va passar a formar part, com a entitat pública, del Centre d'Innovació i Desenvolupament Organitzacional (CIDEM). Més informació a <http://www.accio.gencat.cat>

Els principis històrics de la gestió de qualitat han estat estructurats i interrelacionats i han donat origen al que es coneix com Models de Qualitat Total. Hi ha diversos models, i entre ells destaquen el model japonès o Deming, el model americà o Malcom Baldrige, el model iberoamericà de Fundibeq i el model europeu desenvolupat per l'European Foundation for Quality Management, conegut com model EFQM d'excel·lència, objecte d'aquest llibre.

Aquests models són eines valuoses per a les organitzacions que vulguin avançar en l'aplicació a les seves pràctiques de gestió dels principis que hem vist, atès que:

- D'una banda, són models de referència que estableixen tots els aspectes a preveure per poder gestionar la nostra organització d'acord amb els principis esmentats.
- A més, són models d'avaluació que ens permeten conèixer el nostre grau d'avanç. Per a això, podem fer una autoavaluació o bé rebre una avaluació externa.

Una característica del Model Europeu d'Excel·lència és que és dinàmic, i com a tal, va evolucionant i adaptant-se als canvis que es produeixen en l'entorn.

Centenars d'experts enriqueixen aquest model any rere any amb les seves aportacions.

Així, a les últimes revisions realitzades s'han introduït diverses millores que ens condueixen al model de l'any 2013, versió vigent en l'actualitat.

## 1.2. Introducció al model EFQM

El model és perfectament aplicable a qualsevol tipus d'organització o organització, tant del sector privat com del públic, hospitals, centres d'ensenyament, ajuntaments, entitats no lucratives i, per descomptat, en pimes, ja siguin aquestes industrials o de serveis, i fins i tot en micropimes o petites organitzacions. En qualsevol cas, s'han fet adaptacions sectorials del model, que han ajudat sens dubte a la seva implantació. Per exemple, hi ha adaptacions del model al sector educatiu, al sector sanitari i al de l'administració pública.

El Model Europeu d'Excel·lència es basa en la següent premissa:

«La Satisfacció de Client i Empleats i l'Impacte en la Societat s'aconsegueixen mitjançant un lideratge que impulsi l'Estratègia, les persones de l'organització, les aliances i recursos i els Processos, productes i serveis cap a la consecució de l'Excel·lència en els resultats de l'organització.»

Expressat gràficament, aquest principi respon al següent esquema (figura 1):

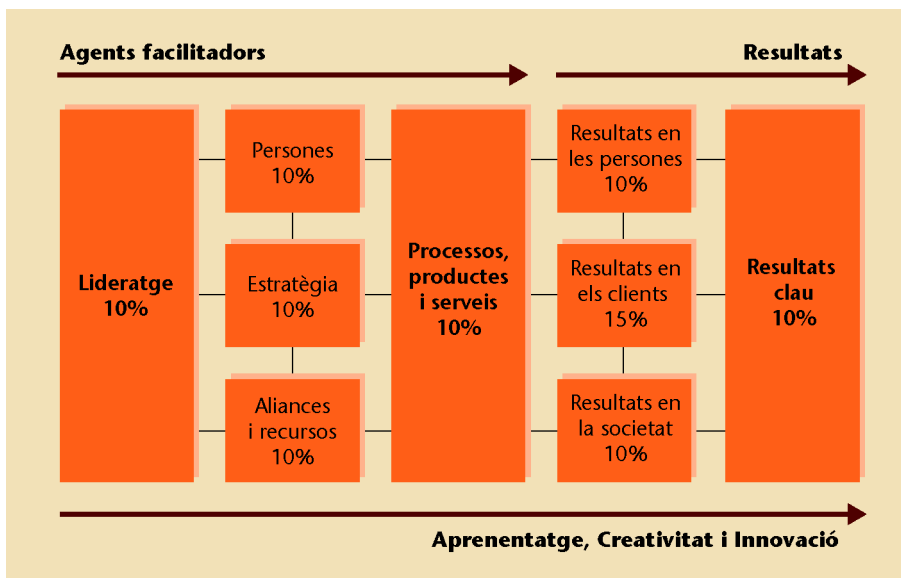


Figura 1. Esquema del model EFQM amb percentatge del pes de cada criteri

El Model EFQM d'excel·lència permet als directius i líders comprendre les relacions causa-efecte que hi ha entre el que l'organització fa i els resultats que aconsegueix. Amb el suport de l'esquema lògic REDAR és possible avaluar de manera sòlida el grau d'excel·lència de qualsevol organització. A la figura 1 veiem la relació entre tots els criteris del model EFQM.

### 1.3. Els conceptes fonamentals de l'excel·lència (principis)

Els conceptes fonamentals de l'excel·lència descriuen els fonaments essencials perquè qualsevol organització assoleixi una excel·lència sostinguda en la seva gestió i poden servir com a base per a descriure els atributs d'una cultura excel·lent. Així mateix, constitueixen també un llenguatge comú per a l'alta direcció. A continuació veiem l'esquema de relacions entre els conceptes fonamentals de l'excel·lència (figura 2).

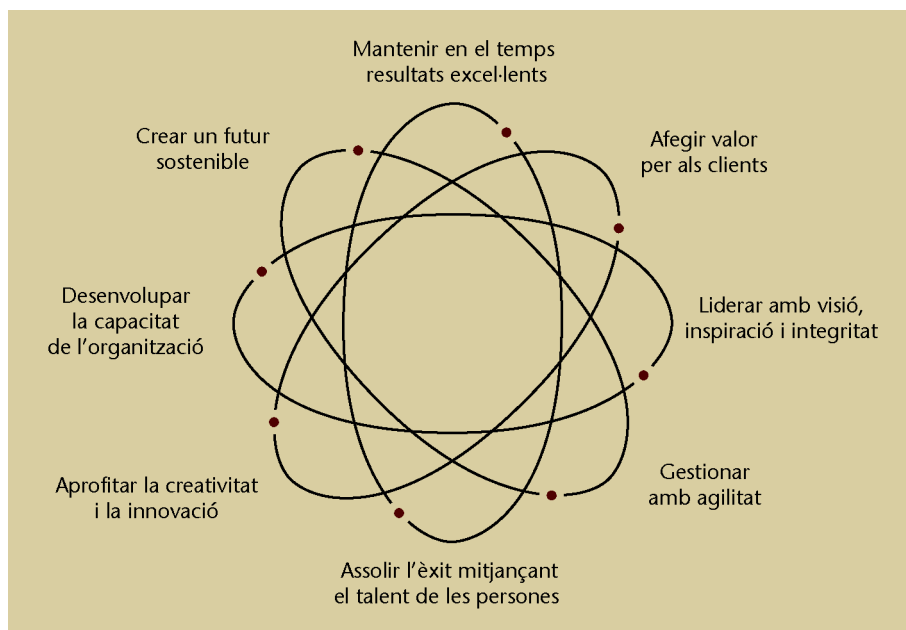


Figura 2. Esquema dels principis del model EFQM

**P1. Mantenir en el temps resultats excel·lents:** Les organitzacions excel·lents aconsegueixen resultats excel·lents sostinguts que satisfan les necessitats a curt i llarg termini de totes les parts interessades, en el context del seu entorn operatiu.

L'enfocament ve a ser una manera i visió determinades de conduir l'organització cap a uns objectius. El centre docent pot tenir un enfocament, per exemple, d'assolir resultats reeixits dels seus alumnes en l'àmbit personal i professional, de comptar amb resultats d'èxit escolar, any rere any, aplicant eines d'innovació educativa.

**P2. Afegir valor per als clients:** Les organitzacions excel·lents constantment afegeixen valor als clients a entendre, anticipar i satisfer les seves necessitats, expectatives i oportunitats.

El centre docent pot demostrar que analitza les necessitats en l'àmbit professional i social, per tal d'adaptar els serveis educatius i no educatius segons aquestes necessitats.

**P3. Liderar amb visió, inspiració i integritat:** Les organitzacions excel·lents tenen líders que donen forma al futur i fan que passi, actuant com a models a seguir pels seus valors i la seva ètica.

L'equip directiu i els caps de departament poden desenvolupar l'estratègia del centre docent i executar plans per desenvolupar-la de manera eficient, demostrant la màxima ètica i compromís.

**P4. Gestionar amb agilitat:** Les organitzacions excel·lents són àmpliament reconegudes per la seva capacitat per a identificar i respondre amb eficàcia i eficiència a oportunitats i amenaces.

El centre docent pot enfocar el sistema de gestió perquè sigui àgil, de manera que sigui fàcil adaptar-se als canvis, en funció dels riscos i les oportunitats internes i externes.

**P5. Assolir l'èxit mitjançant el talent de les persones:** Les organitzacions excel·lents valoren el seu personal i creen una cultura de delegació del poder per a l'assoliment d'ambdós objectius organitzacionals i personals.

El centre docent pot identificar les necessitats i gestionar el talent, del personal docent i no docent, de cara a aconseguir la màxima autonomia i eficiència.

**P6. Aprofitar la creativitat i la innovació:** Les organitzacions excel·lents generen un major valor i nivells d'acompliment a través de la millora contínua i la innovació sistemàtica mitjançant l'aprofitament de la creativitat dels seus grups d'interès.

El centre docent pot establir amb les associacions de pares i mares, amb l'alumnat i el personal docent i no docent, grups o línies de treball enfocats a innovar els diferents serveis educatius, a través d'eines de potenciació de la creativitat.

**P7. Desenvolupar la capacitat de l'organització:** Les organitzacions excel·lents milloren les seves capacitats de forma efectiva, així com la gestió del canvi, dins i fora de les fronteres de l'organització.

El centre docent pot aprofitar el potencial de les seves xarxes internes i externes per anar millorant la seva gestió i els seus resultats, per exemple amb altres centres docents, amb les diferents entitats educatives, amb les associacions de directores de centres o amb l'associació de mares i pares, entre d'altres.

**P8. Crear un futur sostenible:** Les organitzacions excel·lents tenen un impacte positiu en el món que les envolta mitjançant la millora del seu rendiment, mentre que al mateix temps avancen en les condicions econòmiques, mediambientals i socials dins de les comunitats del seu entorn.

El centre docent pot gestionar els impactes econòmics, mediambientals i socials, produïdes de la seva activitat, per tal que siguin més sostenibles. Per exemple reduint els costos gràcies a la reducció de consums dels edificis o millorant els resultats d'èxit escolar i la col·laboració amb empreses, entre d'altres.

Tant el model EFQM d'excel·lència en la gestió com la família de normes ISO 9000, de gestió de qualitat, compten amb principis fonamentals, que serveixen de guia en el camí de millora. A continuació es mostren els també 8 principis de la gestió de qualitat d'acord amb la norma ISO 9004, per tal que puguin ser comparats amb els del model EFQM.

**P1. Enfocament basat en fets per a la presa de decisió:** Les decisions eficaces es basen en l'anàlisi de les dades i la informació.



**P2. Enfocament al client:** Les organitzacions depenen dels seus clients i, per tant, haurien de comprendre les seves necessitats actuals i futures, satisfer els seus requisits i esforçar-se a excedir les seves expectatives.

**P3. Lideratge:** Els líders estableixen la unitat de propòsit i l'orientació de l'organització. Ells haurien de crear i mantenir un ambient intern en el qual el personal es pugui arribar a involucrar totalment en l'assoliment dels objectius de l'organització.

**P4. Enfocament basat en processos:** Un resultat desitjat s'assoleix més eficientment quan les activitats i els recursos relacionats es gestionen com un procés.

**P5. Participació del personal:** El personal, a tots els nivells, és l'essència d'una organització i el seu total compromís possibilita que les seves habilitats siguin usades per al benefici de l'organització.

**P6. Millora contínua:** La millora contínua de l'acompliment global de l'organització hauria de ser un objectiu permanent.

**P7. Relacions mútuament beneficioses amb el proveïdor:** Una organització i els seus proveïdors són interdependents, i una relació mútuament beneficiosa per a les parts interessades, com ara millora en la rendibilitat, la creació de valor i l'increment de l'estabilitat, és positiva.

**P8. Enfocament del sistema per a la gestió:** Identificar, entendre i gestionar els processos interrelacionats com un sistema contribueix a l'eficàcia i eficiència d'una organització en l'assoliment dels seus objectius.

Es pot apreciar que hi ha una clara relació entre els principis elaborats per la fundació EFQM i els dissenyats pel comitè TC / 176 de l'Organització Internacional de Normalització (ISO). Tan sols un principi no coincideix, el que desenvolupa la Responsabilitat social de l'organització per part d'EFQM i l'Enfocament del sistema per a la gestió per part d'ISO. Curiosament, aquests dos principis marquen la diferència entre els dos models, el primer més ampli i exigent socialment, i el segon, més rigorós pel que fa a l'eficàcia del sistema de gestió.

#### **1.4. Quan és el moment d'aplicar el model EFQM?**

El procés a seguir per part d'una organització que vol aplicar el model EFQM és simple:

1) **FORMACIÓ:** Realitzar la formació necessària d'un equip de persones de nivell directiu en l'ús de l'eina d'autoavaluació.

2) **AUTOAVALUACIÓ:** Dur a terme el procés d'autoavaluació o autodiagnòstic, del qual sorgeixen **punts forts i àrees de millora**.

3) **PLA D'ACCIONS DE MILLORA:** D'acord amb la llista d'àrees de millora, es dissenya el pla d'accions de millora, convenientment prioritzades.

Seguint aquest esquema, l'organització obté una llarga llista d'àrees de millora, que són la base del pla d'accions posterior. El problema principal és que a causa de l'exhaustivitat del model, amb 32 àrees d'acció i unes 300 orientacions, es genera un pla d'accions ampli, complicat de prioritzar. Per això és aconsellable que l'organització que decideixi aplicar aquest model, amb l'objectiu de millorar la seva gestió, ho faci un cop hagi aconseguit un alt nivell d'eficàcia del seu sistema organitzatiu. Així, la recomanació de comptar amb un sistema de gestió que compleixi àmpliament els requisits de la norma ISO 9001, per exemple, pot ser encertada.

El centre docent, a través del seu equip directiu, pot plantejar-se l'objectiu de l'excel·lència en la gestió, una vegada hagi assegurat una sèrie de premisses:

- 1) Haver assolit un nivell d'implantació d'un sistema de gestió de qualitat, madur, o sigui, que hagi estat millorat en alguna ocasió, com a mínim.
- 2) Haver-ne informat a tot el claustre i comptar amb el seu suport i implicació, ja que aquesta és una feina de tots, com també ho seran els resultats.
- 3) Haver-ne informat a l'associació de mares i pares, i comptar amb la seva aprovació i suport en el procés.
- 4) Comptar amb un equip de personal no docent implicat en el sistema de gestió de qualitat implantat i coneixedor del projecte de millora del centre.

Amb aquests punts assegurats, s'entén que el centre pot començar amb el procés d'adopció del model EFQM amb garanties d'èxit.

### **1.5. L'estructura del model: criteris, REDAR i procés d'autoavaluació**

En els fonaments del model es troba un esquema lògic que anomenem REDAR (en anglès, *REDAR*), i que està integrat per quatre elements: Resultats, Enfocament, Desplegament, i Avaluació i Revisió (vegeu figura 3).

Els elements Enfocament, Desplegament, i Avaluació i Revisió s'utilitzen en avaluar els criteris del grup d'agents facilitadors, mentre que l'element Resultats s'empra per a avaluar els criteris del grup de resultats. Dins d'aquest marc general no prescriptiu, certs conceptes fonamentals o principis constitueixen la base del model.

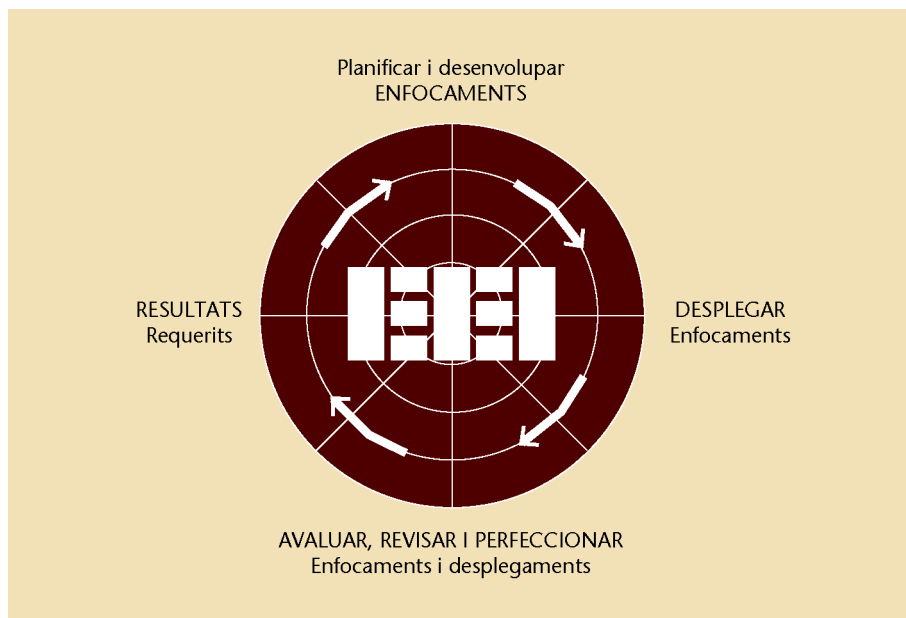


Figura 3. Esquema lògic REDAR

Sovint es fa referència als comportaments, activitats o iniciatives basats en aquests conceptes com a Gestió de Qualitat Total. En aquest document utilitzem l'expressió *Gestió de Qualitat Total* en aquest sentit. La relació d'aquests conceptes que s'ofereix a continuació no obeeix a cap ordre particular ni tracta de ser exhaustiva. Els conceptes canviaran a mesura que es desenvolupin i millorin les organitzacions excel·lents.

L'EFQM recomana adoptar el procés d'autoavaluació com a estratègia per millorar el rendiment d'una organització. L'EFQM està convençuda que, aplicada rigorosament, l'autoavaluació ajuda les organitzacions, grans i petites, del sector privat o públic, a treballar d'una manera més eficaç i eficient.

L'autoavaluació és un examen global, sistemàtic i periòdic de les activitats i resultats d'una organització comparats amb el model EFQM d'excel·lència. El procés d'autoavaluació permet a l'organització diferenciar clarament els seus punts forts de les àrees on poden introduir-se millores. Després d'aquest procés d'avaluació es posen en marxa plans de millora el progrés dels quals és objecte de seguiment.

Les organitzacions duen a terme aquest cicle d'avaluació i elaboració de plans d'acció de manera repetida a fi d'aconseguir una millora veritable i sostinguda. Les organitzacions que utilitzen el model EFQM d'excel·lència per a l'Autoa-

valuació coincideixen que l'exercici els reporta una àmplia gamma de beneficis, entre els quals destaquen els següents:

- Proporciona un plantejament molt estructurat i basat en dades que permet identificar i avaluar els punts forts i les àrees de millora de l'organització i mesurar el seu progrés periòdicament.
- Educa les persones de l'organització en els conceptes fonamentals i en el marc general que permet gestionar i millorar l'organització, relacionant aquests conceptes i marc general amb les responsabilitats de les persones.
- Integra les diferents iniciatives de millora en el dia a dia de l'organització.
- Facilita la comparació amb altres organitzacions, de naturalesa similar o diferent, en utilitzar un conjunt de criteris àmpliament acceptats a tot Europa i també en identificar i permetre compartir les «bones pràctiques» dins de l'organització.

En conseqüència, el procés d'autoavaluació ofereix a les organitzacions l'oportunitat d'aprendre sobre els seus punts forts i febles, sobre el que significa l'*excel·lència* per a elles, sobre la distància que han recorregut les organitzacions en el camí cap a l'*excel·lència*, quant els queda encara per recórrer i com es comparen amb altres organitzacions.

El centre docent aplica el procés lògic REDAR com ho fa amb el conegut PDCA (planificar, desenvolupar, comprovar i actuar), a cada cicle del procés operatiu anual. Si cada any escolar hi ha un curs en el qual primer es programa en funció de les entrades (alumnes, assignatures, aules i professorat); després es desenvolupa; al final del curs s'avalua de diverses formes, per exemple exàmens a alumnes, avaluacions de satisfacció al centre i personal docent, entre d'altres; i en funció dels resultats s'actua, corregint i millorant el programa de l'any següent, el que fa l'EFQM amb aquest procés és introduir un seguit d'orientacions complementàries que permeten millorar tot el sistema de gestió del centre.

## 2. Model EFQM adaptat a un centre docent

### 2.1. Criteris del model EFQM

#### 2.1.1. Introducció als criteris del model EFQM

El model EFQM d'excel·lència compta amb 9 capítols, anomenats *criteris* segons l'argot EFQM, i aquests es despleguen al seu torn en un total de 32 *subcriteris*. Aquests 9 capítols es divideixen en dos grups, els agents facilitadors (5 criteris), ja comentats, i els resultats (4 criteris).

Els criteris *agents facilitadors* són: lideratge, estratègia, persones, aliances i recursos i, finalment, processos, productes i serveis.

Els criteris *resultats* són: resultats en els clients, resultats en les persones, resultats en la societat i, finalment, resultats clau.

Per tant, cinc criteris agents, que defineixen la manera com s'ha de gestionar l'organització, i quatre criteris de resultats, que mostren els resultats obtinguts seguint aquest sistema de gestió. Els primers són causa i els segons, efecte; segons com es gestiona, s'obtenen uns o altres resultats.

Cada criteri es divideix en subcriteris. Els criteris d'agents tenen entre 4 i 5 subcriteris, mentre que tots els criteris de resultats disposen de 2 subcriteris cadascun. Cada un dels subcriteris desenvolupen al seu torn aspectes a considerar, o també considerats *orientacions* que ens poden guiar en el camí de la gestió excel·lent. Aquestes orientacions són en realitat el valor afegit del model, es tracta d'idees que en cas de no haver-les considerat, sent aplicables en el nostre cas, ens poden obrir una àrea de millora que sens dubte serà clau per a la nostra gestió.

A diferència dels criteris d'agents, els criteris de resultats tenen una certa homogeneïtat en l'estructura dels seus subcriteris. Els subcriteris 6 a, 7 a i 8 a són *mesures de percepció*, o sigui que l'organització ha de buscar resultats, si pot ser quantitatius, de manera directa entre: els seus clients (subcriteri 6 a), el seu personal (subcriteri 7 a) i la societat (subcriteri 8 a), per exemple mitjançant enquestes o reunions amb ells. No obstant això, els subcriteris 6 b, 7 b i 8 b, són *indicadors de rendiment*, o sigui que l'organització pot buscar dades de resultats obtinguts en indicadors i dades pròpies de l'organització, que genera de manera automàtica en el seu dia a dia, com per exemple nivell de fidelització de clients (subcriteri 6 b), nivell d'absentisme laboral (subcriteri 7 b) i premi o felicitacions rebudes de l'entorn social (subcriteri 8 b).

Els subcriteris 9 a i 9 b, que fan referència als resultats clau, tant econòmics com no econòmics de l'organització, es distribueixen en els resultats clau del rendiment de l'organització, planificats, al 9 a i, al 9 b, els resultats clau no inclosos en la resta de criteris de resultats, com eficàcia i eficiència dels processos i gestió de recursos, per exemple.

### **2.1.2. Presentació dels criteris del model EFQM d'excel·lència en la gestió**

El model EFQM d'excel·lència en la gestió s'estructura en 9 capítols, anomenats *criteris* i aquests es divideixen al seu torn en apartats, anomenats *subcriteris*. Com s'ha comentat, aquests criteris es presenten en dos grups principals, els *agents facilitadors*, que són els que mostren orientacions que pot seguir una organització per a millorar la seva gestió, i el dels *resultats*, que mostren els sistemes d'avaluació i indicadors, útils per a avaluar els resultats que obté l'organització i la seva evolució.

Vegem a continuació criteris i subcriteris del model EFQM d'excel·lència.

**CRITERI 1 LIDERATGE:** Els Centres Docents Excel·lents tenen líders que donen forma al futur i el fan realitat, actuant com a model de referència dels seus valors i principis ètics i inspirant confiança en tot moment. Són flexibles, i permeten a l'organització anticipar-se i reaccionar de manera oportuna per tal d'assegurar-se un èxit continu.

**Subcriteri 1 a: Els líders desenvolupen la missió, visió, valors i principis ètics i actuen com a model de referència.**

Els líders dels Centres Docents Excel·lents, a la pràctica:

- Estableixen i comuniquen una clara direcció i orientació estratègica; aconsegueixen unir els seus col·laboradors fent que comparteixin i facin realitat l'objecte fonamental de l'organització i els seus objectius.
- Asseguren el futur de l'organització en definir i comunicar el seu objecte fonamental, que constitueix el fonament de la visió, valors, principis ètics i cultura.
- Promouen els valors de l'organització i són model de referència d'integritat, responsabilitat social i comportament ètic, tant internament com externament.
- Afavoreixen el desenvolupament de l'organització promocionant els valors compartits, un comportament responsable i ètic i una cultura de confiança i transparència.

- S'asseguren que les persones de l'organització actuen amb integritat i segueixen un comportament ètic rigorós.
- Desenvolupen una cultura de lideratge compartit i revisen i milloren l'eficàcia dels seus comportaments com a líders.

**Subcriteri 1 b: Els líders defineixen, supervisen, revisen i impulsen tant la millora del sistema de gestió de l'organització com el seu rendiment.**

Els líders dels Centres Docents Excel·lents, a la pràctica:

- Utilitzen un conjunt equilibrat de resultats per seguir l'evolució de la gestió de l'organització, proporcionant als grups d'interès clau un conjunt de prioritats a curt i llarg termini i definint clarament les seves relacions causa-efecte.
- Desenvolupen i milloren el sistema de gestió de l'organització, que inclou avaluar els resultats per millorar el rendiment futur i proporcionar beneficis sostenibles als grups d'interès.
- Fonamenten les decisions en informació fiable i basada en dades, i utilitzen tot el coneixement disponible per a interpretar el rendiment actual i previsible dels processos rellevants.
- Són transparents, responen de la seva gestió davant els grups d'interès i la societat en el seu conjunt, i donen suport activament al desig de superar els nivells de la normativa vigent.
- Aconsegueixen un alt nivell de confiança dels grups d'interès en assegurar-se que els riscos s'identifiquen i gestionen adequadament en tots els processos.
- Entenen i desenvolupen les capacitats subjacents de l'organització.

**Subcriteri 1 c: Els líders s'impliquen amb els grups d'interès externs.**

Els líders dels Centres Docents Excel·lents, a la pràctica:

- Saben qui són els seus grups d'interès externs i desenvolupen enfocaments per entendre, anticipar i donar resposta a les seves diferents necessitats i expectatives.
- Desenvolupen iniciatives per implicar *partners*, clients i societat en la generació d'idees i innovació.
- Utilitzen la innovació per a millorar la reputació i imatge de l'organització i atreure nous clients, *partners* i talent.

- Identifiquen aliances estratègiques i operatives per a l'organització en funció de les seves necessitats organitzatives i estratègiques, la complementarietat de les fortaleeses d'ambdues parts i les seves capacitats.
- Asseguren transparència en la informació als grups d'interès clau, inclosos els òrgans de govern pertinents, d'acord amb les seves expectatives.

**Subcriteri 1 d: Els líders reforcen una cultura d'excel·lència entre les persones de l'organització.**

Els líders dels Centres Docents Excel·lents, a la pràctica:

- Són referència per a les persones de l'organització i generen en tots els àmbits una cultura emprenedora, d'implicació i pertinença, delegació i assumptió de responsabilitats, millora contínua i responsabilitat davant els resultats.
- Fomenten una cultura que dóna suport a la generació i desenvolupament de noves idees i noves maneres de pensar per impulsar la innovació i el desenvolupament de l'organització.
- S'asseguren que els seus col·laboradors són capaços de contribuir a l'èxit continuat, tant propi com de l'organització, i aconsegueixen el seu ple potencial en un clima de veritable aliança.
- Donen suport a les persones perquè facin realitat els seus plans, objectius i metes, reconeixent els seus esforços oportunament i adequadament.
- Fomenten i animen la igualtat d'oportunitats i la diversitat.

**Subcriteri 1 e: Els líders s'asseguren que l'organització sigui flexible i gestionen el canvi de manera eficaç.**

Els líders dels Centres Docents Excel·lents, a la pràctica:

- Comprenen els fenòmens interns i externs que impulsen el canvi de l'organització.
- Demostren la seva capacitat per a prendre decisions fundades i oportunes, basant-se en la informació disponible, la seva experiència prèvia i l'anàlisi de l'impacte de les seves decisions.
- Són flexibles; revisen, adapten i corregeixen el rumb de l'organització, quan cal, inspirant confiança en tot moment.
- Impliquen tots els grups d'interès rellevants i s'esforcen per aconseguir el seu compromís, buscant que contribueixin a l'èxit sostingut de l'organització i que s'introdueixin els canvis necessaris per a assegurar-lo.



- Són capaços de mantenir un avantatge sostingut aprenent ràpidament i responent amb promptitud amb noves maneres de treballar.
- Assignen recursos segons les necessitats a llarg termini i no només la rendibilitat a curt termini i, quan la competitivitat és rellevant, ho fan perquè l'organització sigui competitiva i s'hi mantingui.

**CRITERI 2 ESTRATÈGIA:** Els Centres Docents Excel·lents implanten la seva missió i visió desenvolupant una estratègia centrada en els seus grups d'interès. Aquestes organitzacions desenvolupen i despleguen polítiques, plans, objectius i processos per fer realitat l'estratègia.

**Subcriteri 2 a: L'estratègia es basa a comprendre les necessitats i expectatives dels grups d'interès i de l'entorn extern.**

Els Centres Docents Excel·lents, a la pràctica:

- Recullen les necessitats i expectatives dels grups d'interès, les incorporen al desenvolupament i revisió de la seva estratègia i polítiques de suport i romanen constantment atents a qualsevol canvi.
- Identifiquen, comprenen i anticipen els avenços en el seu entorn extern.
- Identifiquen, analitzen i comprenen els indicadors externs que els poden afectar, com les tendències econòmiques, de mercat i de la societat.
- Comprenen i anticipen l'impacte a curt i llarg termini dels canvis que es produeixen en els requisits rellevants de tipus polític, legal, normatiu i altres d'obligat compliment.
- Identifiquen, comprenen i anticipen les oportunitats i amenaces basant-se en la informació remesa pels grups d'interès i altres informacions i anàlisis externes.

**Subcriteri 2 b: L'estratègia es basa a comprendre el rendiment de l'organització i les seves capacitats.**

Els Centres Docents Excel·lents, a la pràctica:

- Analitzen la tendència del seu rendiment operatiu, les seves competències clau i resultats finals a fi de comprendre les seves capacitats actuals i potencials.
- Analitzen les competències i capacitats clau dels *partners* actuals i potencials (a través de les dades i la resta de la informació disponible) per comprendre com complementen les seves capacitats.

- Analitzen les dades i informació relatives a les competències i capacitats clau dels *partners* actuals i potencials per comprendre com complementen les capacitats de l'organització.
- Comparen el seu rendiment amb indicadors de referència rellevants (*benchmarks*) per comprendre les seves fortaleses i debilitats.

**Subcriteri 2 c: L'estratègia i les seves polítiques de suport es desenvolupen, revisen i actualitzen.**

Els Centres Docents Excel·lents, a la pràctica:

- Creen i mantenen una estratègia i polítiques de suport clares per fer realitat la seva missió i visió.
- Identifiquen i comprenen els resultats clau necessaris per a assolir la seva missió i avaluen el progrés cap a la seva visió i els seus objectius estratègics.
- Utilitzen les competències clau per a generar beneficis per a tots els grups d'interès, inclosa la societat en general.
- Adopten mecanismes eficaços per entendre futurs escenaris i gestionar riscos estratègics.
- Comprenen els factors clau que impulsen i desenvolupen la seva activitat: equilibren les necessitats de l'organització i les dels seus grups d'interès a l'hora de planificar l'assoliment dels objectius actuals i futurs.
- Asseguren la sostenibilitat econòmica, social i ambiental.

**Subcriteri 2 d: L'estratègia i les seves polítiques de suport es comuniquen, implanten i supervisen.**

Els Centres Docents Excel·lents, a la pràctica:

- Defineixen els resultats finals requerits i els seus indicadors de rendiment, i estableixen objectius en funció de la seva missió i visió i de la comparació del seu rendiment amb el d'altres organitzacions.
- Despleguen l'estratègia i les seves polítiques de suport de manera sistemàtica per assolir el conjunt de resultats desitjat, equilibrant els objectius a curt i llarg termini.
- Mantenen una estructura organitzativa i un esquema de processos clau alineats per fer realitat l'estratègia de manera que afegixi valor real per als seus grups d'interès, aconseguint un equilibri òptim entre eficiència i eficàcia.

- Alineen els objectius individuals i d'equip amb els objectius estratègics de l'organització, assegurant-se que tant els individus com els equips estan facultats per a maximitzar la seva contribució.
- Comuniquen l'estratègia i les seves polítiques de suport als grups d'interès de manera adequada.
- Estableixen metes i objectius clars per a la innovació i perfeccionen la seva estratègia d'acord amb els èxits aconseguits en innovació.

**CRITERI 3 PERSONES:** Els Centres Docents Excel·lents valoren les persones que els integren i creen una cultura que permet assolir els objectius personals i els de l'organització de manera beneficiosa per a ambdues parts. Desenvolupen les capacitats de les persones i fomenten l'equitat i igualtat. Es preocupen per les persones de l'organització, potencien la comunicació interna, recompensen i donen reconeixement als esforços per, d'aquesta manera, motivar les persones, incrementar el seu compromís amb l'organització i afavorir que utilitzin les seves capacitats i coneixements en benefici de la mateixa organització.

**Subcriteri 3 a: Els plans de gestió de les persones donen suport a l'estratègia de l'organització.**

Els Centres Docents Excel·lents, a la pràctica:

- Defineixen clarament els diferents nivells de resultats que han d'assolir les persones per assolir els objectius estratègics.
- Alineen els plans de gestió de les persones amb l'estratègia i estructura de l'organització, les noves tecnologies i els processos clau.
- Impliquen els empleats i els seus representants en el desenvolupament i revisió de l'estratègia, polítiques i plans de gestió de les persones, adoptant enfocaments creatius i innovadors, tenint en compte la seva adequació.
- Gestionen la selecció, desenvolupament de carreres, mobilitat i plans de successió, amb suport de les polítiques adequades, per garantir l'equitat i igualtat d'oportunitats.
- Utilitzen les enquestes de personal i altres fonts objectives d'informació procedent dels empleats per a millorar les estratègies, polítiques i plans de gestió de persones.

**Subcriteri 3 b: Es desenvolupa el coneixement i les capacitats de les persones.**

Els Centres Docents Excel·lents, a la pràctica:

- Identifiquen les habilitats i competències necessàries per assolir la missió, visió i objectius estratègics.

- S'asseguren que els plans de formació i desenvolupament ajuden les persones a aconseguir les habilitats i capacitats que l'organització necessitarà en el futur.
- Alineen els objectius individuals i d'equip amb els objectius de l'organització, revisant-los i actualitzant-los amb la periodicitat adequada.
- Avaluen i ajuden les persones a millorar els seus resultats per tal de mantenir i augmentar la seva mobilitat i capacitat d'ocupació.
- S'asseguren que les persones disposen de les eines, competències, informació i grau de delegació necessaris per a maximitzar la seva contribució.

**Subcriteri 3 c: Les persones estan alineades amb les necessitats de l'organització, implicades i assumeixen la seva responsabilitat.**

Els Centres Docents Excel·lents, a la pràctica:

- S'asseguren que les persones, tant en el camp individual com d'equip, estan plenament alineades amb la missió, visió i objectius estratègics de l'organització.
- Creen una cultura en què es desenvolupa i valora la dedicació, habilitats, talent i creativitat de les persones.
- Animen les persones a ser creadores i ambaixadores de l'èxit continuat de l'organització.
- S'asseguren que les persones tenen una mentalitat oberta i responen ràpidament i de forma creativa i innovadora als reptes que troben.
- Creen una cultura d'emprenedors que possibilita la innovació en tots els aspectes de l'organització.
- Impliquen les persones en la revisió, millora i optimització contínues de l'eficàcia i l'eficiència dels seus processos.

**Subcriteri 3 d: Les persones es comuniquen eficaçment en tota l'organització.**

Els Centres Docents Excel·lents, a la pràctica:

- Identifiquen i entenen les necessitats i expectatives de comunicació de les persones.
- Desenvolupen l'estratègia de comunicació, les seves polítiques, plans i canals basant-se en les necessitats i expectatives de comunicació de les persones.

- Comuniquen una clara direcció i orientació estratègica assegurant-se que les persones comprenen la missió, visió, valors i objectius de l'organització.
- Sasseguren que les persones comprenen i poden demostrar la seva contribució a l'èxit continuat de l'organització.
- Permeten i animen a compartir la informació, el coneixement i les millors pràctiques, aconseguint un diàleg en tota l'organització.

**Subcriteri 3 e: Recompensa, reconeixement i atenció a les persones de l'organització.**

Els Centres Docents Excel·lents, a la pràctica:

- Alineen els temes de remuneració, beneficis, trasllats, acomiadaments i altres assumptes laborals amb l'estratègia i polítiques de l'organització per fomentar i mantenir el nivell d'implicació i assumpció de responsabilitats de les persones.
- Adopten enfocaments que assegurin una conciliació responsable entre la vida personal i laboral de les persones.
- S'asseguren i acullen la diversitat de les persones.
- S'asseguren de procurar un entorn segur i saludable per a les persones.
- Animen els seus empleats i altres grups d'interès a participar en activitats en benefici de la societat.
- Fomenten una cultura de suport, reconeixement i col·laboració entre individus i equips.

**CRITERI 4 ALIANCES I RECURSOS:** Els Centres Docents Excel·lents planifiquen i gestionen les aliances externes, proveïdors i recursos interns, per donar suport al desplegament i execució de l'estratègia general i les seves polítiques de suport, així com per aconseguir el funcionament eficaç dels seus processos. S'asseguren de gestionar eficaçment el seu impacte social i ambiental.

**Subcriteri 4 a: Gestió de *partners* i proveïdors per obtenir un benefici sostenible.**

Els Centres Docents Excel·lents, a la pràctica:

- Segmenten i diferencien *partners* i proveïdors, en línia amb l'estratègia de l'organització, i adopten les polítiques i processos adequats per gestionar-los eficaçment.

- Construeixen una relació sostenible amb *partners* i proveïdors basada en la confiança i el respecte mutu i en la transparència.
- Estableixen àmplies xarxes per tal d'identificar oportunitats potencials d'aliança.
- Entenen que tota aliança inclou treballar junts per incrementar el valor a llarg termini i de manera sostenible. Saben quin és el seu propòsit fonamental i busquen *partners* per tal d'incrementar les seves capacitats i la seva habilitat per generar valor per als grups d'interès.
- Desenvolupen aliances que permeten aportar sistemàticament cada vegada més valor als seus grups d'interès, gestionant les competències, sinergies i processos sense interrupcions.
- Treballen amb els seus *partners* per aconseguir beneficis mutus, donant-se suport entre si amb experiències, recursos i coneixements per tal d'assolir objectius compartits.

**Subcriteri 4 b: Gestió dels recursos economicofinancers per assegurar un èxit sostingut.**

Els Centres Docents Excel·lents, a la pràctica:

- Desenvolupen i implanten estratègies, polítiques i processos economicofinancers en suport de l'estratègia general de l'organització.
- Dissenyen els processos de planificació, control, informació i revisió econòmica i financera per utilitzar els recursos de la manera més eficaç i eficient.
- Estableixen i implanten processos economicofinancers de govern, adaptant-los a tots els nivells adequats de l'organització.
- Avaluen, seleccionen i validen les inversions i desinversions en actius tangibles i intangibles prenent en consideració els seus efectes econòmics, socials i ambientals a llarg termini.
- Aconsegueixen un alt nivell de confiança dels grups d'interès en assegurar-se que els riscos economicofinancers s'identifiquen i gestionen adequadament.
- S'asseguren que la planificació econòmica i financera a curt termini s'adequa als objectius a llarg termini i donen suport a la seva consecució.

**Subcriteri 4 c: Gestió sostenible d'edificis, equips, materials i recursos naturals.**

Els Centres Docents Excel·lents, a la pràctica:

- Desenvolupen i implanten una estratègia i polítiques de suport per a la gestió d'edificis, equips i materials en suport de l'estratègia general de l'organització.
- Optimitzen l'ús i gestionen eficaçment el cicle de vida i la seguretat física dels seus actius tangibles, inclosos els edificis, equips i materials.
- Demostren que gestionen activament l'impacte de les seves operacions sobre la salut pública, la seguretat i el medi ambient.
- Mesuren i gestionen qualsevol impacte negatiu de les seves operacions sobre la comunitat i les persones de l'organització.
- Adopten i implanten polítiques, iniciatives i processos necessaris per a minimitzar el seu impacte ambiental a escala local i global, inclòs l'establiment d'objectius ambiciosos per satisfer i excedir els estàndards i requisits legals.

**Subcriteri 4 d: Gestió de la tecnologia per fer realitat l'estratègia.**

Els Centres Docents Excel·lents, a la pràctica:

- Desenvolupen una estratègia i les seves polítiques de suport per gestionar una cartera tecnològica que faci costat a la seva estratègia general.
- Utilitzen la tecnologia, inclosos els processos facilitats per les tecnologies de la informació i la comunicació, per a donar suport i millorar l'eficàcia de les activitats de l'organització.
- Gestionen la seva cartera tecnològica, inclòs l'ús òptim de la tecnologia existent i la substitució de l'obsoleta.
- Impliquen les persones i altres grups d'interès rellevants en el desenvolupament i desplegament de noves tecnologies per maximitzar els beneficis generats.
- Identifiquen i avaluen les tecnologies alternatives i emergents en vista del seu impacte sobre el rendiment i les capacitats de l'organització i el medi ambient.
- Aprofiten la tecnologia per donar suport a la innovació i la creativitat.

**Subcriteri 4 e: Gestió de la informació i el coneixement per donar suport a una presa de decisions eficaç i construir les capacitats de l'organització.**

Els Centres Docents Excel·lents, a la pràctica:

- S'asseguren de dotar els seus líders d'una informació precisa i suficient per donar-los suport en la presa de decisions efectiva i oportuna, permetent predir eficaçment el rendiment futur de l'organització.
- Transformen les dades en informació i, quan convé, en coneixement que pot ser compartit i utilitzat eficaçment.
- Proporcionen i controlen un accés adequat a la informació i coneixement rellevant per a les persones de l'organització i els usuaris externs, alhora que garanteixen la protecció de la propietat intel·lectual de l'organització i la seguretat de la informació i el coneixement.
- Estableixen i gestionen xarxes per identificar oportunitats d'innovació que puguin sorgir dins o fora de l'organització.
- Utilitzen la innovació de manera que va molt més enllà dels canvis tecnològics i que revela noves maneres d'aportar valor als clients, noves maneres de treballar i noves formes d'aprofitar les aliances, recursos i competències.
- Utilitzen dades i informació sobre el rendiment i les capacitats actuals dels processos per a identificar i generar innovació.

**CRITERI 5 PROCESSOS I SERVEIS EDUCATIUS I NO EDUCATIUS:** Els Centres Docents Excel·lents dissenyen, gestionen i milloren els seus processos i serveis educatius i no educatius per generar cada vegada més valor per als seus clients i altres grups d'interès.

**Subcriteri 5 a: Els processos es dissenyen i gestionen a fi d'optimitzar el valor per als grups d'interès.**

Els Centres Docents Excel·lents, a la pràctica:

- Analitzen, classifiquen i prioritzen els seus processos complets (de principi a fi) com a part del sistema global de gestió i apliquen els enfocaments adequats per gestionar-los i millorar-los eficaçment, inclosos aquells processos que excedeixen els límits de l'organització.
- Defineixen clarament els propietaris dels processos i les seves funcions i responsabilitats en el desenvolupament, manteniment i millora de l'esquema de processos clau.
- Estableixen per als processos indicadors de rendiment i de resultat que siguin rellevants i estiguin vinculats clarament als objectius estratègics.



- Fan realitat les noves idees mitjançant processos que faciliten la innovació i s'adeqüen a la naturalesa i importància dels canvis que introduiran.
- Avaluen l'impacte i valor afegit de les innovacions i millores en els processos.

**Subcriteri 5 b: Els serveis educatius i no educatius es desenvolupen per donar un valor òptim als clients.**

Els Centres Docents Excel·lents, a la pràctica:

- S'esforcen per innovar i crear valor per als seus clients.
- Utilitzen la investigació de mercat, les enquestes de clients i altres formes d'informació per a anticipar i identificar millores destinades a enfortir la cartera de serveis educatius i no educatius.
- Impliquen el seu personal, clients, *partners* i proveïdors en el desenvolupament de serveis i experiències nous i innovadors per als seus clients actuals i futurs.
- Entenen i anticipen l'impacte i valor potencial de les noves tecnologies en els serveis.
- Utilitzen la creativitat per a dissenyar i desenvolupar serveis nous i innovadors al costat de clients, *partners* i altres grups d'interès.
- Consideren l'impacte del cicle de vida dels serveis sobre la sostenibilitat econòmica, social i ambiental.

**Subcriteri 5 c: Els serveis educatius i no educatius es promocionen i posen al mercat eficaçment.**

Els Centres Docents Excel·lents, a la pràctica:

- Defineixen clarament les seves proposicions de valor equilibrant les necessitats de tots els grups d'interès rellevants per assegurar la sostenibilitat.
- Defineixen el seu model organitzacional en termes de capacitats fonamentals, processos, *partners* i proposició de valor.
- Implanten el model organitzacional i la proposició de valor definint els punts de venda que els diferencien, el seu posicionament en el mercat, grups de clients als quals es dirigeixen i canals de distribució.
- Desenvolupen estratègies de màrqueting per promocionar eficaçment els seus serveis entre els clients i grups d'usuaris als quals es dirigeixen.

- Posen eficaçment en el mercat la seva cartera de serveis per als clients actuals i potencials.
- S'asseguren que són capaços de complir les seves promeses.

**Subcriteri 5 d: Els serveis educatius i no educatius es planifiquen, presten (s'executen) i gestionen.**

Els Centres Docents Excel·lents, a la pràctica:

- Presten serveis educatius i no educatius que satisfan o excedeixen les necessitats i expectatives dels clients d'acord amb la proposició de valor que ofereixen.
- Sasseguren que les persones disposen de les eines, competències, informació i grau de delegació necessaris perquè l'experiència del client sigui òptima.
- Gestionen serveis al llarg de tot el seu cicle de vida considerant qualsevol impacte en la salut pública, la seguretat i el medi ambient i tenint en compte la seva reutilització i reciclatge quan sigui convenient.
- Comparen el rendiment de la distribució de serveis amb referències rellevants (*benchmarks*) i analitzen els seus punts forts per maximitzar el valor generat per als clients.
- Impliquen el seu personal, clients, *partners* i proveïdors en l'optimització de l'eficàcia i eficiència de la seva cadena de valor.

**Subcriteri 5 e: Les relacions amb els clients es gestionen i milloren.**

Els Centres Docents Excel·lents, a la pràctica:

- Saben qui són els seus diversos grups de clients, i responen i s'anticipen a les seves necessitats i expectatives.
- Determinen i satisfan els requisits dels clients pel que fa als contactes habituals i a llarg termini amb l'organització.
- Estableixen i mantenen un diàleg amb tots els seus clients basat en la franquesa, transparència i confiança.
- Supervisen i revisen contínuament les experiències i percepcions dels clients i responen ràpidament i eficaçment a qualsevol informació que aquests els remeten.
- Assessoren els clients sobre l'ús responsable dels serveis.

**CRITERI 6 RESULTATS EN ELS CLIENTS:** Els Centres Docents Excel·lents:

Desenvolupen i acorden un conjunt d'indicadors de rendiment i resultats finals, basat en les necessitats i expectatives dels seus clients, per determinar l'èxit del desplegament de la seva estratègia i polítiques de suport.

Estableixen objectius clars per als resultats clau obtinguts respecte als clients basant-se en les seves necessitats i expectatives i en línia amb l'estratègia escollida.

Demostren resultats en els clients positius o sostinguts durant almenys 3 anys.

Identifiquen i entenen clarament les raons i els factors clau que impulsen les tendències observades i l'impacte que aquests resultats poden tenir sobre altres indicadors de rendiment i resultats relacionats.

Anticipen el rendiment i resultats futurs.

Entenen com es comparen els resultats clau obtinguts respecte als clients amb els d'organitzacions similars i, on sigui rellevant, utilitzen aquestes dades per a establir objectius.

Segmenten els resultats per entendre l'experiència, necessitats i expectatives de grups de clients específics.

**Subcriteri 6 a: Percepcions.**

- Són les percepcions que de l'organització tenen els clients. Es poden obtenir d'una sèrie de fonts com, per exemple, enquestes a clients, grups focals, classificacions de proveïdors, felicitacions i queixes.
- Aquestes percepcions dels clients han de deixar clar què opinen sobre l'eficàcia del desplegament i execució de l'estratègia de clients, les seves polítiques de suport i els seus processos.
- Segons l'objecte de l'organització, aquestes mesures poden centrar-se en:
  - Reputació i imatge.
  - Valor atorgat pels clients als serveis.
  - Distribució de serveis.
  - Servei, atenció i suport al client.
  - Fidelitat i compromís del client.

**Subcriteri 6 b: Indicadors de rendiment.**

- Són mesures internes que utilitza l'organització per a supervisar, entendre, predir i millorar el rendiment de la gestió de clients i per a predir les seves percepcions.

- Aquests indicadors han de donar una idea clara de l'eficàcia i eficiència del desplegament i execució de l'estratègia de clients, les seves polítiques de suport i els seus processos.
- Segons l'objecte de l'organització, aquestes mesures poden centrar-se en:
  - Execució dels serveis educatius i no educatius.
  - Servei, atenció i suport al client.
  - Queixes i felicitacions.
  - Reconeixement extern.

#### **CRITERI 7 RESULTATS EN LES PERSONES: Els Centres Docents Excel·lents:**

Desenvolupen i acorden un conjunt d'indicadors de rendiment i resultats finals, basat en les necessitats i expectatives de les persones, per determinar l'èxit del desplegament de la seva estratègia i polítiques de suport.

Estableixen objectius clars per als resultats clau obtinguts respecte a les persones basant-se en les seves necessitats i expectatives i en línia amb l'estratègia escollida.

Demostren resultats en les persones positius o sostinguts durant almenys 3 anys.

Identifiquen i entenen clarament les raons i els factors clau que impulsen les tendències observades i l'impacte que aquests resultats poden tenir sobre altres indicadors de rendiment i resultats relacionats.

Anticipen el rendiment i resultats futurs.

Entenen com es comparen els resultats clau obtinguts respecte a les persones amb els d'organitzacions similars i, on sigui rellevant, utilitzen aquestes dades per a establir objectius.

Segmenten els resultats per entendre les necessitats i expectatives de grups específics de persones.

#### **Subcriteri 7 a: Percepcions.**

- Són les percepcions que de l'organització tenen les persones que la integren.
- Es poden obtenir d'una sèrie de fonts com, per exemple, enquestes, grups focals, entrevistes i avaluacions de l'acompliment.
- Aquestes percepcions de les persones han de deixar clar què opinen sobre l'eficàcia del desplegament i execució de l'estratègia de recursos humans, les seves polítiques de suport i els seus processos.

- Segons l'objecte de l'organització, aquestes mesures poden centrar-se en:
  - Satisfacció, implicació i compromís.
  - Orgull de pertinença i realització del seu treball.
  - Lideratge i gestió.
  - Establiment d'objectius, gestió de competències i del rendiment.
  - Formació i desenvolupament de carreres.
  - Comunicació eficaç.
  - Condicions de treball.

#### **Subcriteri 7b: Indicadors de rendiment.**

- Són mesures internes que utilitza l'organització per a supervisar, entendre, predir i millorar el rendiment de la gestió de les persones i per a predir les seves percepcions.
- Aquests indicadors han de donar una idea clara de l'eficàcia i eficiència del desplegament i execució de l'estratègia de recursos humans, les seves polítiques de suport i els seus processos.
- Segons l'objecte de l'organització, aquestes mesures poden centrar-se en:
  - Implicació i compromís.
  - Establiment d'objectius, gestió de les competències i del rendiment.
  - Resultats de la gestió del lideratge.
  - Formació i desenvolupament de carreres.
  - Comunicació interna.

#### **CRITERI 8 RESULTATS EN LA SOCIETAT: Els Centres Docents Excel·lents:**

Desenvolupen i acorden un conjunt d'indicadors de rendiment i resultats finals, basat en les necessitats i expectatives dels grups d'interès externs rellevants, per determinar l'èxit del desplegament de la seva estratègia social i ambiental i les seves polítiques de suport.

Estableixen objectius clars per als resultats clau relacionats amb la societat, basant-se en les seves necessitats i expectatives i en línia amb l'estratègia escollida.

Demostren resultats en la societat positius o sostinguts durant almenys 3 anys.

Identifiquen i entenen clarament les raons i els factors clau que impulsen les tendències observades i l'impacte que aquests resultats poden tenir sobre altres indicadors de rendiment i resultats relacionats.

Anticipen el rendiment i resultats futurs.

Entenen com es comparen els resultats clau relacionats amb la societat amb els d'organitzacions similars i, on sigui rellevant, utilitzen aquestes dades per a establir objectius.

Segmenten els resultats per entendre l'experiència, necessitats i expectatives de grups d'interès específics relacionats amb la societat.

#### **Subcriteri 8 a: Percepcions.**

- Són les percepcions que de l'organització té la societat. Es poden obtenir d'una sèrie de fonts com, per exemple, enquestes, informes, articles de premsa, reunions públiques, ONG, agents socials i administracions públiques.
- Aquestes percepcions de la societat han de deixar clar què opina sobre l'eficàcia del desplegament i execució de l'estratègia social i ambiental, les seves polítiques de suport i els seus processos.
- Segons l'objecte de l'organització, aquestes mesures poden centrar-se en:
  - Impacte ambiental.
  - Imatge i reputació.
  - Impacte en la societat.
  - Impacte del lloc de treball.
  - Premis i cobertura en premsa.

#### **Subcriteri 8 b: Indicadors de rendiment.**

- Són mesures internes que utilitza l'organització per a supervisar, entendre, predir i millorar el rendiment de la gestió del seu impacte en la societat i per a predir la seva percepció.
- Aquests indicadors han de donar una idea clara de l'eficàcia i eficiència del desplegament i execució de l'estratègia social i ambiental, les seves polítiques de suport i els seus processos.
- Segons l'objecte de l'organització, aquestes mesures poden centrar-se en:
  - Resultats ambientals.
  - Compliment de la legislació i les diferents normatives oficials.
  - Resultats en la societat.
  - Resultats pel que fa a salut i seguretat.
  - Gestió de compres i proveïdors socialment responsable.

#### **CRITERI 9 RESULTATS CLAU: Els Centres Docents Excel·lents:**

Desenvolupen i acorden un conjunt de resultats clau economicofinancers i no econòmics, basat en les necessitats i expectatives dels grups d'interès clau, per tal de determinar l'èxit del desplegament de la seva estratègia.

Estableixen objectius clars per als resultats clau basant-se en les seves necessitats i expectatives i en línia amb l'estratègia escollida.

Demostren resultats clau positius o sostinguts durant almenys 3 anys.

#### **Nota**

Els resultats clau relatius a clients, persones i societat s'aborden als criteris 6, 7 i 8.

Identifiquen i entenen clarament les raons i els factors clau que impulsen les tendències observades i l'impacte que aquests resultats poden tenir sobre altres indicadors de rendiment i resultats relacionats.

Anticipen el rendiment i resultats futurs.

Entenen com es comparen els resultats clau amb els d'organitzacions similars i, on sigui rellevant, utilitzen aquestes dades per a establir objectius.

Segmenten els resultats per entendre el rendiment i els resultats estratègics de l'organització en àrees o nivells específics de la mateixa organització.

#### **Subcriteri 9 a: Resultats estratègics clau.**

- Són els resultats clau economicofinancers i no econòmics que demostren l'èxit aconseguit en la implantació de l'estratègia. El conjunt de mesures i objectius rellevants es definirà i acordarà amb els grups d'interès clau.
- Segons l'objecte de l'organització, aquestes mesures poden centrar-se en:
  - Resultats economicofinancers.
  - Gestió i control del pressupost.
  - Volum de serveis clau.
  - Resultats dels processos clau.

#### **Subcriteri 9 b: Indicadors clau del rendiment**

- Són els indicadors clau economicofinancers i no econòmics que utilitza l'organització per a mesurar el seu rendiment operatiu. Ajuden a supervisar, entendre, predir i millorar els possibles resultats estratègics clau.
- Segons l'objecte de l'organització, aquestes mesures poden centrar-se en:
  - Indicadors de rendiment economicofinancers.
  - Costos dels projectes.
  - Indicadors de rendiment dels processos clau.
  - Rendiment de *partners* i proveïdors.
  - Tecnologia, informació i coneixement.

Una vegada s'han exposats els subcriteris del model EFQM d'excel·lència en la gestió, s'explica el model d'avaluació d'aquest model utilitzant les matrius d'avaluació.

## **2.2. Matrius d'avaluació i la seva aplicació**

En el procés d'avaluació d'una organització, sobre la base del model EFQM, s'utilitzen, a part de les orientacions dels subcriteris del model, les anomena-

des matrius d'avaluació. Són taules de puntuació parcial, dels diferents atributs, seguint l'esquema comentat del PDCA, en aquest cas anomenat REDAR.

En el cas dels subcriteris agents, s'utilitza la matriu que inclou els atributs: Enfocament, Desplegament, i Avaluar, Revisar i Perfeccionar, que es mostra a continuació (aquests atributs se subdivideixen en altres de més detallats):

Taula 1. MATRIU D'AVALUACIÓ DELS SUBCRITERIS D'AGENTS

Atributs	Puntuació (%)				
	No es pot demostrar	Capacitat limitada per a demostrar	Es pot demostrar	Es pot demostrar plenament	Es reconeix com a model de referència global
<b>Enfocament</b>					
<b>Sòlidament fonamentat:</b> Els enfocaments tenen una lògica clara, es basen en les necessitats dels grups d'interès rellevants i es fonamenten en processos.					
<b>Integrat:</b> Els enfocaments donen suport a l'estratègia i estan vinculats a altres enfocaments rellevants.					
<b>Escala</b>	<b>0%</b>	<b>25%</b>	<b>50%</b>	<b>75%</b>	<b>100%</b>
<b>Desplegament</b>					
<b>Implantat:</b> Els enfocaments s'han implantat a les àrees rellevants en el moment adequat.					
<b>Estructurat:</b> L'execució està estructurada i permet flexibilitat i agilitat organitzativa.					
<b>Escala</b>	<b>0%</b>	<b>25%</b>	<b>50%</b>	<b>75%</b>	<b>100%</b>
<b>Avaluar, revisar i perfeccionar</b>					
<b>Mesura:</b> Es mesuren adequadament l'eficàcia i eficiència dels enfocaments i el seu desplegament.					
<b>Aprenentatge i creativitat:</b> S'utilitzen per a generar oportunitats de millora i el seu desplegament.					
<b>Millores i innovació:</b> Els resultats dels mesuraments, l'aprenentatge i la creativitat s'utilitzen per a avaluar, establir prioritats i implantar millores i innovacions.					
<b>Escala</b>	<b>0%</b>	<b>25%</b>	<b>50%</b>	<b>75%</b>	<b>100%</b>
<b>TOTAL (mitjana)</b>					



El procés per aplicar la matriu d'avaluació dels subcriteris d'agents segueix els passos següents:

- 1) Analitzar les evidències de l'organització en el compliment de les orientacions de cada subcriteri d'agents del model EFQM incloses a l'apartat 2.1.
- 2) Analitzar, per a cada subcriteri d'agents, fins a quin punt (0-25-50-75-100%) es pot demostrar cada atribut de la matriu: sòlidament fonamentat, integrat, implantat, estructurat, amb mesures adequades, s'utilitza l'aprenentatge i la creativitat i es fan millores i s'innova.
- 3) Calcular les mitjanes parcials i la total.

D'aquesta manera obtenim un percentatge concret d'avaluació d'acord amb el model EFQM per a cada subcriteri d'agents.

Finalment, per a cada subcriteri, una vegada s'ha analitzat de manera acurada fins a quin nivell es demostra que se segueixen les orientacions que hi ha al model EFQM i fins a quin punt (%) es demostra cada atribut de la matriu, es redacten de manera definitiva els:

- **Punts forts:** aquells aspectes que orienta el model EFQM (apartat 2.1) i que estan inclosos en el sistema de gestió de l'organització, i aquells atributs de la matriu d'avaluació amb valoració alta (més del 50% de puntuació).
- **Àrees de millora:** aquells aspectes que orienta el model EFQM (apartat 2.1) i que no s'han trobat a l'organització, i aquells atributs de la matriu d'avaluació amb puntuació baixa o molt baixa (menys del 25% de puntuació).
- **Punts de visita:** aquells aspectes del model i atributs (entre el 25 i el 50% de puntuació) de la matriu sobre els quals hi ha dubtes de compliment.

En el cas dels subcriteris de resultats, s'utilitza la matriu que inclou els atributs: Rellevància i utilitat, per un costat, i Rendiment, per l'altre, que es mostra a continuació (aquests atributs se subdivideixen en altres de més detallats):

Taula 2. MATRIU D'AVALUACIÓ DELS SUBCRITERIS DE RESULTATS

Atributs	Puntuació (%)				
	No es pot demostrar	Capacitat limitada per a demostrar	Es pot demostrar	Es pot demostrar plenament	Es reconeix com a model de referència global
<b>Rellevància i utilitat</b>  <b>Àmbit i rellevància:</b> S'ha identificat un conjunt coherent de resultats dels grups d'interès rellevants —inclosos els seus resultats clau— que demostra el rendiment del centre docent quant a la seva estratègia, objectius i necessitats i expectatives.					

Atributs	Puntuació (%)				
	No es pot demostrar	Capacitat limitada per a demostrar	Es pot demostrar	Es pot demostrar plenament	Es reconeix com a model de referència global
<b>Rellevància i utilitat</b>					
<b>Integritat:</b> Els resultats són oportuns, fiables i precisos.					
<b>Segmentació:</b> Els resultats se segmenten de manera adequada per aportar un coneixement en profunditat del centre docent.					
<b>Escala</b>	<b>0%</b>	<b>25%</b>	<b>50%</b>	<b>75%</b>	<b>100%</b>
<b>Rendiment</b>	No es pot demostrar	Capacitat limitada per a demostrar	Es pot demostrar	Es pot demostrar plenament	Es reconeix com a model de referència global
<b>Tendències:</b> Tendències positives o rendiment bo i sostingut en almenys 3 anys.					
<b>Objectius:</b> Per als resultats clau s'han establert objectius rellevants i s'assoleixen de manera continuada, d'acord amb els objectius estratègics.					
<b>Comparacions:</b> Per als resultats clau es realitzen comparacions externes rellevants i són favorables, d'acord amb els objectius estratègics.					
<b>Causes:</b> Basant-se en les relacions causa-efecte establertes, hi ha confiança que els nivells de rendiment es mantindran en el futur.					
<b>Escala</b>	<b>0%</b>	<b>25%</b>	<b>50%</b>	<b>75%</b>	<b>100%</b>
<b>TOTAL (mitjana)</b>					

El procés per aplicar la matriu d'avaluació dels subcriteris de resultats segueix els passos següents, molt semblants als dels subcriteris d'agents:

1) Analitzar les evidències de l'organització en el compliment de les orientacions de cada subcriteri de resultats del model EFQM incloses a l'apartat 2.1.

2) Analitzar, per a cada subcriteri de resultats, fins a quin punt (0-25-50-75-100%) es pot demostrar cada atribut de la matriu: aportant dades de l'àmbit i la rellevància, de la integritat d'aquestes dades, de la segmentació feta en cada cas, de les tendències positives dels resultats aportats, possiblement quantitatives (indicadors), que es compleixen objectius, que a més es demostra que comparant-se amb altres organitzacions del mateix sector els resultats superen la mitjana i, a més, aquests resultats són conseqüència de causes conscients de l'organització i, per tant, hi ha confiança de mantenir aquests resultats en el futur.

### 3) Calcular les mitjanes parcials i la total.

D'aquesta manera s'obté un percentatge concret d'avaluació d'acord amb el model EFQM per a cada subcriteri de resultats.

Finalment, per a cada subcriteri, una vegada s'ha analitzat de manera acurada fins a quin nivell es demostra que s'obtenen resultats en línia amb els que es plantegen al model EFQM i fins a quin punt (%) es demostra cada atribut de la matriu, es redacten de manera definitiva els:

- **Punts forts:** aquells aspectes que orienta el model EFQM (apartat 2.1) i que estan inclosos en el sistema de gestió de l'organització, i aquells atributs de la matriu d'avaluació amb valoració alta (més del 50% de puntuació).
- **Àrees de millora:** aquells aspectes que orienta el model EFQM (apartat 2.1) i que no s'han trobat a l'organització, i aquells atributs de la matriu d'avaluació amb puntuació baixa o molt baixa (menys del 25% de puntuació).
- **Punts de visita:** aquells aspectes del model i atributs (entre el 25 i el 50% de puntuació) de la matriu sobre els quals hi ha dubtes de compliment.

Una vegada vistes les matrius d'avaluació, convé explicar amb més detall la relació entre aquestes i el procés cíclic REDAR, que, com s'ha vist, està representat als atributs de les matrius.

L'esquema lògic REDAR és l'eina d'avaluació i gestió utilitzada per les organitzacions que volen fer autoavaluacions. El principi en què es basa la puntuació amb REDAR indica que quan el rendiment d'una organització millora amb el pas del temps, la seva puntuació respecte al model augmenta. REDAR assigna un 50% del total de punts als agents facilitadors i el 50% restant als resultats, cosa que garanteix la capacitat de l'organització per mantenir el seu rendiment en el futur.

## 2.3. Com fer una memòria EFQM

### 2.3.1. Memòria EFQM com opció a tenir en compte

Una memòria EFQM d'una organització és un document, redactat internament o amb ajuda externa, que demostra per escrit totes les evidències de compliment del model, per a cadascun dels 9 criteris, dividits en 32 subcriteris en total.

Pel que fa a la documentació base, el procés d'avaluació EFQM pot fer-se de tres maneres diferents:

A. Directament sobre l'organització i el seu sistema documental, *in situ*.

B. Parcialment sobre el sistema documental de l'organització *in situ* i amb una revisió prèvia d'un document recull d'evidències (tipus llista de comprovació) d'acord amb el model EFQM.

C. Documentalment sobre una memòria EFQM i posteriorment amb una visita *in situ*, per comprovar les evidències amb dubtes (punts de visita).

L'objectiu final de les tres vies és el mateix, obtenir un pla de millora enfocat als criteris del model EFQM.

En alguns casos, pot ser que es vulgui aprofitar per presentar-se a un premi, bé sectorial (educació, per exemple), bé regional (premi regional a l'excel·lència), bé estatal (premi estatal a l'excel·lència) o bé europeu (premi europeu a la gestió excel·lent EFQM). A gairebé tot Europa hi ha aquestes possibilitats. En aquests casos la via a seguir és la tercera de les esmentades abans. Per presentar-se a un premi d'acord amb el model EFQM a l'excel·lència és necessari redactar a consciència una memòria que compleixi els requisits establerts per l'entitat que el convoca.

Abans d'activar el procés d'avaluació EFQM, per tant, existeix la possibilitat de redactar una memòria EFQM, amb la qual cosa es pot facilitar la posterior avaluació, especialment si es presenta a un premi.

La redacció d'una memòria EFQM de l'organització és, sens dubte, un esforç que val la pena valorar abans de prendre la decisió de dur-lo a terme. De fet, pot considerar-se una «foto» de l'estat de la gestió de l'organització, però que triga molt a revelar-se. Cal pensar en tot el temps que suposa, re

OJO! FRASE INCOMPLERTA

### 2.3.2. Qui pot redactar la memòria EFQM

La memòria ha de ser redactada per l'equip directiu de l'organització, ja que són els que millor la coneixen. Per altra banda, seran ells els qui, arribat el cas, hauran de defensar-la i justificar-la davant els avaluadors. L'equip directiu ha de repartir-se la redacció dels diferents criteris i subcriteris en funció de l'activitat que desenvolupin a l'organització i, per tant, dels coneixements que en tinguin.

L'equip directiu ha de:

- Nomenar un coordinador del projecte.
- El coordinador i responsables del projecte han de tenir coneixements del model de referència.
- Cal comptar amb una formació apropiada en autoavaluació.

La millor manera de garantir una aplicació efectiva de l'autoavaluació consisteix a fer que algunes persones de l'organització realitzin un curs sobre el mo-

del EFQM que aportarà la formació teoricopràctica necessària per a exercir aquesta comesa. A més, aquestes persones haurien de transmetre els coneixements rebuts a la resta de persones que participarà en l'autoavaluació de l'organització.

Si ho estima convenient, l'equip directiu podrà sol·licitar l'ajuda d'un assessor extern que supervisi la seva tasca de redacció; tanmateix, no és recomanable delegar la redacció de la memòria a l'assessor extern, ni tampoc a un directiu o a un empleat incorporat recentment.

El coordinador del projecte ha de conèixer les bases del premi al qual es presenten i la metodologia d'avaluació, així com ser objectiu, facilitar la participació i buscar el consens. És tasca del coordinador buscar la integració i coherència dels enfocaments que utilitzin els redactors.

Suggeriments a tenir en compte:

- Comunicar el projecte a l'organització.
- Designar un responsable global del projecte i un equip.
- Fixar terminis temporals realistes.
- Formar com a avaluador, almenys, un directiu de l'organització.
- Revisar la documentació relativa al premi i el model EFQM d'excel·lència.

### **2.3.3. Contingut de la memòria EFQM**

La memòria, en definitiva, és el document sobre el qual es basa l'avaluació externa. Els avaluadors assumiran com a certes totes les afirmacions recolzades amb evidències o exemples que es recullin a la memòria, però no donaran per suposats els aspectes que no hi apareguin relatats. Per tant, no s'ha de donar per implícits fets no exposats directament i s'han d'explicar els punts forts de l'organització, fins i tot aquells que es consideren «normals» o que tothom coneix i aplica dins de l'organització.

Abans de començar la redacció pròpiament dita, s'ha de plantejar la seva estructura: apartats, criteris i subcriteris. D'aquesta manera es facilita la síntesi i el discurs serà més clar.

La memòria ha de descriure la realitat i permetre als qui l'avaluïn identificar punts forts de l'organització i àrees de millora. No s'ha de redactar la memòria per quedar bé, amagant o maquillant resultats i en funció del que es pensa que vol llegir l'avaluador.

Cada entitat organitzadora de premis decideix el format i la quantitat de pàgines a incloure a la memòria. Normalment són entre 50 i 70 pàgines, escrites a doble columna i tipus de lletra Arial 10.

Totes les afirmacions de la memòria han de recolzar-se en fets i dades específiques. A més de posar de manifest en termes quantitius el que es fa, també s'evidencia la utilització de dades com a eina de gestió, no només per a identificar i resoldre problemes actuals, sinó també com a referències o indicadors per comprendre els problemes i tendències subjacents.

És precisament per aquest motiu que el procés de redacció d'una memòria EFQM constitueix un dels processos d'autoaprenentatge més potents per a una organització i la manera més pràctica d'identificar àrees de millora.

Un dels mètodes més comuns de redacció de cada subcriteri és prendre la matriu REDAR com a esquema a complimentar; d'aquesta manera, un subcriteri d'agents hauria de seguir l'índex de redacció següent:

- **Enfocament:** explicar com l'organització demostra que compta amb un enfocament clar i té integrades les orientacions del model per al subcriteri que s'està redactant.
- **Desplegament:** explicar com demostra l'organització que té implantades i estructurades les orientacions que es donen al subcriteri.
- **Avaluació, revisió i perfeccionament:** explicar quines són les mesures establertes per fer seguiment de les orientacions, com es potencia l'aprenentatge i la creativitat i com es fan millores i s'innova en els aspectes del subcriteri.

De la mateixa manera, en el cas de redactar els continguts de la memòria per als subcriteris de resultats, cal que l'equip de redacció segueixi l'índex següent:

- **Rellevància i utilitat:** explicar com es demostra que s'han determinat els objectius/indicadors, necessitats i expectatives respecte a les orientacions del subcriteri, així com la fiabilitat i la segmentació adequada dels resultats.
- **Rendiment:** explicar com es demostra que hi ha tendències positives en l'àmbit d'indicadors i resultats del subcriteri, que aquestes compleixen objectius prefixats, que en la comparació amb altres organitzacions similars són positives, i que en global aquests resultats responen a unes causes concretes, demostrables.

Amb aquest esquema per a cadascun dels subcriteris, és pràcticament impossible deixar-se cap evidència per demostrar, sempre que realment hi sigui.

Com a suggeriments per a la redacció de la memòria EFQM es poden comentar:

- Estudiar el model i específicament l'esquema lògic REDAR.
- Aportar mesuraments.

- Evitar generalitats.
- Proporcionar comparacions.
- Utilitzar eficaçment gràfics il·lustratius i esquemes visuals (per exemple infografemes que es puguin aprofitar per a comunicar internament o externament).
- Consignar referències creuades entre apartats i seccions (criteris i subcriteris del model).
- Distribuir l'espai acuradament.
- Pensar en els clients o públics de la memòria.
- Programar prou temps per a revisions i correccions.

### **2.3.4. Informació complementària d'una memòria EFQM**

#### **INTRODUCCIÓ**

Una memòria EFQM, a part de comptar amb la descripció detallada dels 32 subcriteris del model EFQM, ha de comptar amb una introducció de l'organització, que com a mínim podria tenir l'índex següent:

- Dades generals: figura jurídica, objecte social...
- Sectors d'activitat.
- Composició de la propietat i dependència (en cas de grups o entitats públiques).
- Càrrecs directius i gerencials, organigrama.
- Productes i/o serveis.
- Principals clients i mercats.
- Altres organitzacions del grup, si n'hi hagués.
- Reconeixements explícits de tercers, premis, classificacions de clients, certificacions, entre d'altres.
- «Temes clau» de l'organització, com per exemple la maduresa i l'evolució del seu mercat o sector d'activitat.

### 3. Procés d'avaluació

#### 3.1. L'equip avaluador i el procés d'avaluació

##### 3.1.1. Tipologia i descripció de les avaluacions EFQM

Els diferents usos del model EFQM requereixen diferents modalitats d'equips d'avaluació, en funció del model triat. Es poden considerar dues modalitats concretes, que d'altra banda són les més comunes en l'ús del model:

Taula 3. DESCRIPCIÓ DELS TIPUS D'AVALUACIONS

Variables	Autoavaluació interna	Avaluació externa
Ús	Utilització del model com a eina interna d'identificació d'accions de millora.	Utilització del model com a avaluació de premis o segells d'excel·lència.
Freqüència	De manera periòdica, generalment cada un o dos anys.	Cada vegada que l'organització es presenti a un premi o segell.
Lideratge	És imprescindible que sigui el màxim directiu de la direcció qui lideri aquest procés.	El lidera l'avaluador líder, juntament amb el màxim directiu de l'organització avaluada.
Equip avaluador	Generalment està format pel mateix equip directiu, prèvia formació en EFQM. Pot afegir-s'hi un col·laborador/consultor extern professional EFQM. Un dels avaluadors ha de prendre el paper d'avaluador líder.	Està format per un avaluador líder i un grup d'entre 2 i 4 avaluadors júnior o de suport. Cal que tinguin un coneixement important del sector en què opera l'organització avaluada.
Implicats	La resta del personal generalment no és conscient de l'autoavaluació, encara que algunes persones puguin estar implicades puntualment en el procés.	Totes les persones de l'organització candidata al premi o al segell han d'estar disponibles per a qualsevol pregunta o sol·licitud de documentació per part de l'equip avaluador. Per això han d'estar informades del procés.
Procés	Un cop feta l'autoavaluació individual de cada àrea i per cada responsable o directiu, es realitza una reunió de consens entre tots, per obtenir el punt de vista de consens de cada subcriteri. Finalment s'elabora un informe amb punts forts, àrees de millora i puntuació per a cada subcriteri.	Posteriorment a la realització i enviament, per part de l'organització a avaluar, de la memòria descriptiva sobre la base del model EFQM, l'equip avaluador realitza l'anàlisi i l'avaluació prèvia documental, i després realitza una visita d'un mínim de dos dies a l'organització per contrastar el que s'ha explicat a la memòria avaluada. Finalment s'elabora un informe amb punts forts, àrees de millora i puntuació per a cada subcriteri.
Objectiu final	Generar un pla d'accions de millora per alimentar el mateix pla estratègic, després d'analitzar i prioritzar les àrees de millora trobades.	Obtenir els punts EFQM producte de l'avaluació de l'organització (entre 0 i 1.000) i l'informe final extern, amb comentaris (punts forts i àrees de millora), base per al seu pla de millora. La puntuació obtinguda determinarà el nivell de premi a atorgar.

##### 3.1.2. Paper de l'equip avaluador

Un avaluador del model EFQM eficient, bé com a avaluador intern o extern, ha de:

- Realitzar una anàlisi profunda de l'organització a avaluar.
- Contribuir i donar suport al procés de consens.
- Contribuir a la planificació de la visita i fer-la (si es realitza).



- Finalitzar l'avaluació de l'organització.
- Contribuir i donar suport a l'elaboració de l'informe final.
- Complir amb les dates i terminis establerts per l'equip.
- Seguir les indicacions de l'avaluador líder.

Quant a l'avaluador líder, o també anomenat avaluador sènior, ha de:

- Liderar la planificació i organització del procés d'avaluació.
- Projectar com es durà a terme l'avaluació, tant sobre l'equip avaluador com sobre les persones representants de l'organització avaluada (en cas d'avaluació externa).
- Motivar l'equip avaluador i crear esperit d'equip.
- Resoldre els problemes que es plantegin a l'equip i amb altres grups d'interès.
- Establir i mantenir relacions excel·lents amb l'organització avaluada.
- Oferir personalment informació a l'organització quan se li demani.

El que requereix l'avaluador sènior o líder de la resta d'avaluadors és:

- Feines realitzades a temps.
- Informació ben redactada.
- Disponibilitat per a assumir tasques i celebrar reunions.
- Voluntat de:
  - Contribuir constructivament.
  - ESCOLTAR.
  - Intercanviar opinions.
  - Assumir les conclusions de l'equip.
  - Compartir la càrrega de treball.

La tasca d'avaluació sobre la base del model EFQM d'excel·lència és, per tant, una tasca de compromís d'un equip de persones, ben coordinades i amb professionalitat tant en l'àmbit tècnic com humà.

### **3.1.3. El procés d'avaluació**

Tal com s'ha descrit en la taula de l'apartat 3.1.1., hi ha dos mètodes d'avaluació principals, l'avaluació externa i l'autoavaluació interna. La diferència principal és quines persones l'executen.

En l'avaluació externa, és un equip d'avaluadors externs qui la fa i en l'autoavaluació interna, és un equip intern de l'organització qui s'implica en el procés.

A la figura 4 es mostra el procés cíclic que es segueix amb l'autoavaluació o l'avaluació, i a través de, per una banda les àrees de millora, principal eina d'identificació d'accions de millora prioritzades, i per altra banda els punts forts, que permeten identificar les bones pràctiques pròpies i per tant l'autoconeixement, necessari per poder mantenir-lo i reforçar-lo.

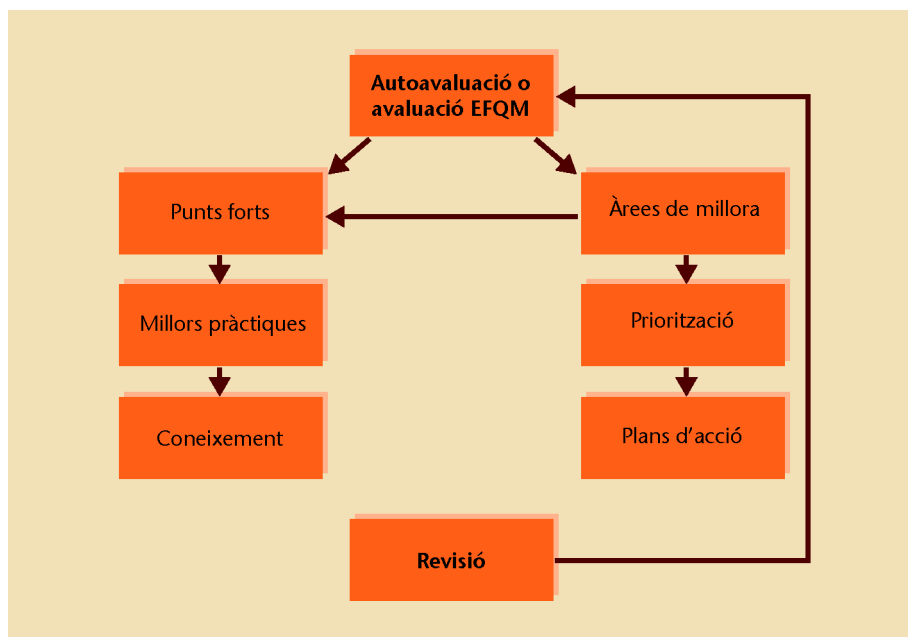


Figura 4. Procés d'aplicació del model EFQM

En qualsevol dels dos casos, el procés a seguir és semblant. A continuació es descriu amb més detall cadascuna de les fases que realitza cada avaluador a escala individual d'una avaluació sobre memòria prèvia:

### FASE 1. Lectura detallada de la memòria de l'organització

Cadascun dels avaluadors ha d'analitzar durant unes 20 hores de dedicació la memòria de l'organització a avaluar. En aquesta anàlisi convé llegir en diverses ocasions tota la memòria, i després subcriteri per subcriteri, prenent les notes necessàries.

### FASE 2. Detecció i definició dels punts forts i àrees de millora

Seguint l'ordre establert de la memòria, de la comparació entre l'orientació que el subcriteri realitza del model EFQM i la descripció del subcriteri de la memòria, primer es detecten i després es redacten a l'informe les àrees de millora i els punts forts.

Per identificar els punts forts dels subcriteris d'agents facilitadors, l'avaluador ha de buscar informació que aporta evidències d'un enfocament sòlidament fonamentat i integrat, d'un desplegament sistemàtic en totes les àrees rellevants de l'organització, d'amidaments i activitats d'aprenentatge i, finalment, de les millores resultat del mesurament i l'aprenentatge.

Per identificar les àrees de millora dels subcriteris d'agents facilitadors, l'avaluador ha de buscar resultats presentats que no es corresponen amb cap agent facilitador, un enfocament que no guarda relació amb cap altre quan seria lògic que així fos, falta de claredat sobre els processos, desplegament escàs o no sistemàtic, cap evidència de mesurament i/o aprenentatge, cap millora basada

en el mesurament i/o aprenentatge o dades que falten i que segons l'avaluador haurien de presentar-se.

Per identificar els punts forts dels subcriteris de resultats, l'avaluador ha de tenir en compte que les tendències es mostren clarament positives, que els objectius s'assoleixen, que hi ha comparacions amb altres organitzacions (internes o externes) i que d'aquestes comparacions es desprèn que l'organització les supera, que els resultats són conseqüència clara dels enfocaments i que els mesuraments mostrats cobreixen les àrees rellevants. També es tindran en compte les orientacions del model al subcriteri avaluat.

Per identificar les àrees de millora dels subcriteris de resultats, l'avaluador ha d'identificar les tendències negatives o fallades que impedeixen sostenir nivells de rendiment alts, objectius que no s'han establert, existència de poques comparacions amb altres organitzacions, explicacions poc clares sobre les causes dels resultats, l'àmbit d'aplicació dels resultats que no abasta totes les àrees rellevants dels agents facilitadors o que es troba una relació poc clara entre indicadors impulsors o mesures de rendiment (subcriteris «b») i arrossegats o mesures de percepció (subcriteris «a»).

### **FASE 3. Puntuació dels subcriteris**

Puntuació de cada subcriteri: l'avaluador, seguint el procés explicat a l'apartat 1.3.1, puntuarà cadascun dels subcriteris de la memòria de l'organització, aplicant les corresponents matrius d'avaluació (REDAR).

### **FASE 4. Identificació dels punts de visita**

Els temes a identificar per realitzar la visita estan destinats a verificar el que hi ha a la memòria, a aclarir el que no hi queda clar, a comprovar el desplegament dels enfocaments i a comprovar si l'organització pot servir de model de referència en algun aspecte o no. Per això l'avaluador ha de descriure per a cada subcriteri quins aspectes proposarà que es tinguin en compte a la visita posterior. A l'hora de seleccionar els temes per a la visita, l'avaluador pot preguntar-se: «Com afectarà la resposta del representant de l'organització en aquest tema als punts forts o àrees de millora?». Si la resposta és «No l'afectarà» o «No ho sé», és millor no considerar-la.

#### **3.1.4. El procés de consens**

Una vegada l'equip avaluador ha analitzat a escala individual i documental (amb memòria EFQM) o bé directament sobre el sistema documental i amb visita in situ, i decidida una primera versió d'informe d'avaluació (punts forts, àrees de millora, puntuació i punts de visita), es fa una reunió de consens de tot l'equip.

L'objectiu principal del procés de consens és garantir que s'han tingut en compte la major part de punts de vista al resultat final acordat i que aquest és aprovat per tot l'equip avaluador, tant pel que fa a les àrees de millora com als punts forts i punts de visita detectats. S'ha d'assolir per a cada subcriteri un punt de vista acordat per tot l'equip. Tots l'han d'assumir.

Igualment, del procés de consens (figura 5) s'extreu la identificació dels temes a tractar durant la visita i les aportacions per realitzar l'informe final. A la figura 5 es mostra el procés de consens que cal repetir per a cada subcriteri.

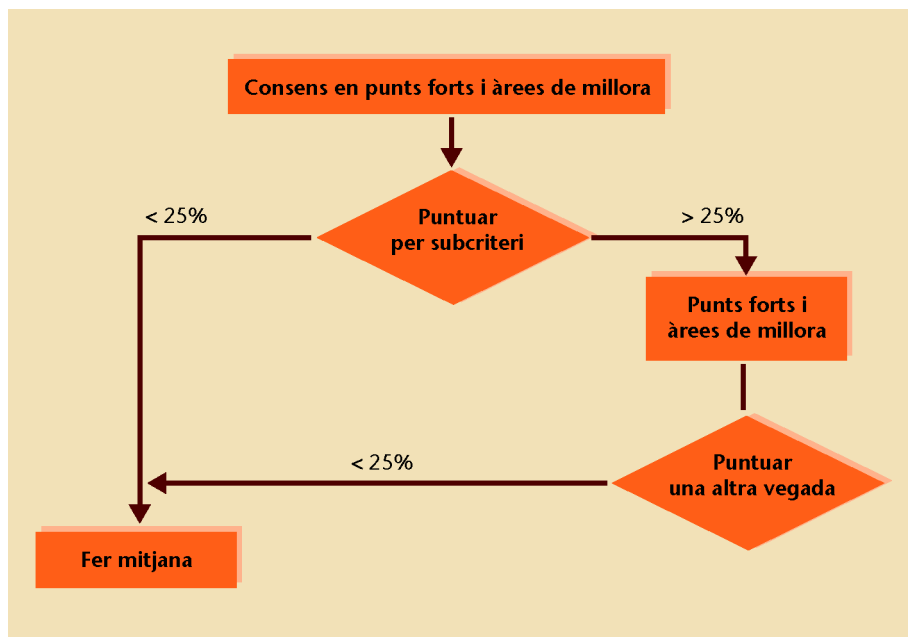


Figura 5. Procés de consens

A continuació es descriuen les fases del procés de consens:

Taula 4. FASES DEL PROCÉS DE CONSENS

Fases	Activitat	Responsable
1	Avaluació individual	Avaluadors
2	Enviament d'una còpia del formulari d'avaluació a l'avaluador principal	Avaluadors
3	Elaboració d'un formulari d'avaluació amb la informació de tots els avaluadors	Avaluador principal
4	Enviament del document fusionat a tots els avaluadors	Avaluador principal
5	Reunió per arribar al consens	Equip avaluador
6	Acord sobre punts forts, àrees de millora i temes de visita per a cada subcriteri	Equip avaluador
7	Comparació de les puntuacions atorgades per cada avaluador	Equip avaluador
8	Si el rang entre puntuacions és menor del 25%, cal obtenir mitjana del subcriteri	Equip avaluador
9	Si el rang entre puntuacions és major del 25%, cal una discussió per disminuir el rang	Equip avaluador, liderat per l'avaluador principal
10	Redacció definitiva del formulari d'avaluació consensuat	Equip avaluador
11	Planificació de la visita	Equip avaluador
12	Elaboració de l'informe final	Avaluador principal

La reunió de consens s'ha de preparar metòdicament, combinant els informes de tots els avaluadors i passant-los abans de la reunió. Ha de temporitzar-se cadascun dels debats per assegurar que hi haurà prou temps.

Pel que fa a la puntuació prèvia al consens, sorgeix variabilitat per diferents raons. Pot justificar-se per no ser una ciència exacta, ja que cada persona percep l'excel·lència, entén els criteris i subcriteris i entén el procés REDAR de manera diferent.

### **3.1.5. Activitat de l'equip avaluador**

Pel que fa a les activitats de l'equip avaluador, se segueix el procés següent, més detallat, a partir de la reunió de consens:

1) **Reunió de consens de resultats:** es realitza el consens, ja de tot l'equip avaluador, on la figura de l'avaluador líder es fa imprescindible, ja que dirigeix el procés i coordina l'equip. Aquest procés s'explica al subcapítol 1.4 del mòdul present.

2) **Elaboració del pla de visita:** l'equip avaluador, liderat per l'avaluador sènior, defineix un pla d'avaluació in situ que contindrà tots els aspectes crítics segons l'avaluació documental realitzada. Ha d'establir la informació mínima necessària perquè l'equip directiu de l'organització avaluada pugui programar-se. Se sol·licitarà igualment una sala per a la discussió de l'equip avaluador.

3) **Avaluació in situ o visita al centre de treball:** l'equip avaluador es presenta a les instal·lacions de l'organització per fer la visita, l'objectiu de la qual és confirmar la validesa de la memòria avaluada, aclarir qualsevol aspecte confús de la memòria, sobretot pel que fa a desplegament. També cal fer-se una idea del clima laboral de l'organització. Totes les dades que s'obtinguin a la visita serviran per a obtenir la puntuació final de l'avaluació i ajudar a obtenir les evidències necessàries per proporcionar a l'organització avaluada un informe que li aporti el màxim valor.

4) **Elaboració de l'informe final:** realitzada la visita i les comprovacions pertinents, l'equip avaluador, dirigit per l'avaluador principal, redactarà l'informe final, amb una introducció anomenada Temes clau que té l'objectiu d'establir una visió global de les característiques i rendiment d'una organització. Ha de servir de base per a la introducció a l'informe final. Aquesta introducció inclou les qüestions fonamentals subjacents i que caracteritzen el rendiment d'una organització, i aspectes generals que els avaluadors volen comunicar. Els apartats que ha d'incloure l'informe final són: la descripció del procés d'avaluació efectuat; el resum executiu, inclosos els temes clau; l'informe detallat per cada subcriteri, amb àrees de millora i punts forts; i, finalment, la taula de puntuacions amb percentatge resultat de l'avaluació de cada sub-

criteri i criteri, la puntuació per criteri, el subtotal per agents i resultats i la puntuació final entre 0 i 1.000 punts.

**5) Redacció del resum executiu:** una vegada fet l'informe final, per regla general és l'avaluador principal o sènior qui s'encarrega de redactar l'anomenat resum executiu. Aquest resum té l'objectiu de facilitar en un primer moment, a l'equip directiu de l'organització avaluada, un text que li permeti de manera ràpida tenir una idea qualitativa del resultat obtingut, més enllà de la freda puntuació.

El resum executiu pot tenir un índex lògic, per exemple seguint l'ordre dels 9 criteris del model EFQM, i, sense fer menció específica de cada subcriteri, explicar els trets més importants de cada criteri quant a punts forts i àrees de millora. És important en aquest resum fer èmfasi, a la introducció, de com es va desenvolupar la visita in situ a les instal·lacions de l'organització avaluada; per exemple, com van ser rebuts els avaluadors, el nivell de col·laboració al llarg de la visita per part de tot el personal i si es va complir amb l'agenda prevista.

## **3.2. Pla d'accions de millora prioritzat**

### **3.2.1. Introducció al pla de millora derivat de l'avaluació EFQM**

L'autoavaluació és un examen global, sistemàtic i regular de les maneres de fer i els resultats d'una organització comparats amb un model d'excel·lència organitzacional. Com s'ha dit, el model més estès a Europa per a fer aquesta autoavaluació és, sens dubte, el model EFQM.

L'autoavaluació ofereix una imatge de l'estat de l'organització «en un moment precís» que sol expressar-se en punts forts, àrees de millora i una puntuació. Les organitzacions que realitzen una autoavaluació acostumen a descobrir més d'un centenar d'àrees de millora, des d'aquelles que exigeixen una presa de decisió estratègica fins a altres que requereixen «arranjaments ràpids» específics.

Les organitzacions, en general, no disposen dels recursos per plantejar-se totes aquestes oportunitats de millora simultàniament i no seria realista que ho intentessin. Per tant, s'han de prioritzar les «poques àrees de millora vitals».

Així, un cop acabada l'autoavaluació cal procedir a les fases següents, sense les quals el procés no té sentit:

- La priorització de les àrees de millora.
- El desplegament de plans d'acció per a intervenir a les àrees escollides.

Després d'establir prioritats, el que garanteix millor la seva aplicació és la seva inclusió al procés de planificació organitzacional de l'organització, és a dir, al Pla Anual de Gestió. Per tant, és convenient realitzar l'autoavaluació just en

els moments previs a l'elaboració del nostre Pla Anual de Gestió, de manera que puguem incloure el seu resultat com una aportació significativa per a elaborar el Pla Anual i integrar, així, l'autoavaluació al nostre cicle anual de planificació de gestió.

El punt de partida és un informe d'avaluació, amb dades sobre el que es gestiona correctament (punts forts), el que s'ha de millorar (àrees de millora) i una puntuació percentual, tot això per a cada un dels 32 subcriteris desenvolupats al model EFQM d'excel·lència.

Cal recordar que els objectius de l'informe final són: comunicar a l'organització les conclusions de l'avaluació de manera clara i ben estructurada, animar l'organització a seguir millorant, aportar informació de valor que identifiqui aquells aspectes positius en els quals l'organització s'ha de recolzar i aquells que li cal millorar, i proporcionar una puntuació que serveixi de referència útil per a facilitar la comparació amb altres organitzacions i el seu aprenentatge.

A continuació mostrem un resum de les aportacions de l'informe al pla de millora:

Taula 5. PROCÉS D'AGRUPACIÓ D'ÀREES DE MILLORA

INFORME FINAL D'AVALUACIÓ	PLA DE MILLORA
Punts forts de cada subcriteri	Aspectes a consolidar a l'organització
Àrees de millora de cada subcriteri	Àrees a les quals donar solució: generen propostes de millora
Puntuació per a cada subcriteri	Valor de referència per a la selecció dels aspectes crítics a millorar

### 3.2.2. Agrupació de les àrees de millora

La llista d'àrees de millora és llarga, i en general pot sobrepassar les 150, en un cas de nivell mitjà. Aquest fet fa que el volum sigui la primera barrera a l'hora de generar un pla de millora ben enfocat. Es tracta, per tant, d'agrupar les àrees de millora segons l'afinitat existent entre elles. Generalment diverses àrees de millora detectades en diferents criteris es poden agrupar segons l'àrea a què es refereixen, per afinitat, o perquè la solució que les resol és la mateixa. A continuació es descriuen les fases a dur a terme en l'agrupació d'àrees de millora:

Taula 6. De l'informe al pla de millora

**COMPROVAR NUMERACIÓ**

Fases	Activitat	Responsable	Mètode (temps)
1	Numerar tots els comentaris descrits a les àrees de millora i facilitar, així, la seva localització.	Coordinador	Pot realitzar-se informàticament, i visualitzar-se a través d'un canó de projecció (15 min).
2	Llegir cada comentari descrit a les àrees de millora, un cop numerat, i decidir el grup al qual pertany o si se n'ha d'obrir un de nou.	Equip de direcció	Escriure al costat de cada comentari el codi de grup que se li ha assignat, o bé anar escrivint comentaris en notes adhesives i enganxar-les a la paret sota el grup que li correspon (180 min).
3	Redactar de nou el títol de cada grup d'àrees de millora afins per facilitar la proposta de solució.	Equip de direcció	Un cop agrupades totes les àrees en un màxim d'entre 15 i 20, el coordinador proposa una frase per grup que l'identifiqui (30 min).

El coordinador del procés d'agrupació d'àrees de millora ha de ser una persona de l'organització, amb gran capacitat de treball en equip, d'arribar al consens i amb gran coneixement de l'organització. Cal que sigui del nivell directiu.

### 3.2.3. Priorització de les àrees de millora

Consensuats els grups d'àrees de millora i la redacció de la frase que els identifica, se n'ha de fer la priorització segons criteris de selecció. Hi ha dues possibilitats, arribat aquest moment: en primer lloc, fer la priorització sobre les agrupacions d'àrees de millora, directament, i en segon lloc, definir les accions que donen solució a aquestes agrupacions d'àrees de millora i prioritzar sobre aquestes accions.

Sembla més realista i efectiva la segona opció, tot i que en segons quins casos pot ser interessant la primera. En el nostre cas desenvoluparem la priorització d'accions de millora, amb l'excepció que si es decideix realitzar la priorització sobre les àrees de millora, es pot dur a terme el mateix procés i de la mateixa manera, tot i que els criteris de selecció podrien ser substituïts, amb seguretat.

Taula 7. PROCÉS DE PRIORITZACIÓ D'ACCIONS DE MILLORA

Fases	Activitat	Responsable	Mètode (temps)
1	Llistar entre 10 i 20 grups d'àrees de millora.	Coordinador	Es pot treballar amb una pissarra i amb notes adhesives, o bé amb un canó de projecció i un PC portàtil. Ha de ser visualitzada en tot moment (10 min).
2	Proposar una acció de millora per a cada grup. L'acció de millora pot solucionar més d'un grup d'àrees de millora.	Equip de direcció	A través d'una pluja d'idees per a cada grup d'àrees de millora es determinaran possibles solucions, i se'n seleccionarà una per a cada agrupació, en consens (60 min).
3	Llistar les accions de millora consensuades.	Coordinador	Es pot treballar amb una pissarra i amb notes adhesives, o bé amb un canó de projecció i un PC portàtil. Ha de ser visualitzada en tot moment (10 min).
4	Establir de manera consensuada els criteris de priorització de les accions de millora. Fins i tot es poden establir ponderacions per a cada criteri seleccionat.	Equip de direcció	Es plantegen els possibles criteris i es puntuen per votació. Alguns exemples són: A. L'acció dóna solució a un problema crònic. B. L'acció és exemplar per a tota l'organització. C. L'acció té efectes sobre altres accions. D. L'acció proporciona una millora mesurable. E. L'acció és tècnicament i econòmicament realitzable. F. Els efectes de l'acció són interdepartamentals. G. L'acció dóna resposta a necessitats detectades a través d'altres fonts. La votació pot realitzar-se a mà alçada, mitjançant números o, per exemple, amb comandament a distància i votació electrònica.
5	Avaluar les accions proposades segons els criteris seleccionats i seleccionar com a prioritàries les de més puntuació.	Equip de direcció	S'ha de realitzar una matriu de doble entrada per a la selecció de les accions, tal com es mostra a l'exemple que segueix la taula actual.



### Exemple de priorització, pel cas d'un centre docent, seguint les fases anteriors:

#### 1) Àrees de millora agrupades per afinitat:

- No hi ha evidència d'avaluació de l'opinió dels pares i les mares sobre els serveis del centre docent.
- Els resultats no mostren indicadors de satisfacció dels clients.
- No hi ha mitjans de comunicació fiables amb els grups d'interès (alumnat, pares i mares, claustre, personal no docent i associacions de veïns).

Títol de l'agrupació: «No s'avalua a satisfacció de les parts interessades».

2) i 3) Solució de consens: **Establir sistema d'avaluació de les parts interessades** (pares i mares, associacions de l'entorn del centre, entre d'altres). Ha d'incloure enquestes, reunions enfocades i la revisió s'ha de fer en reunió de l'equip directiu i donar resultats al claustre, així com generar accions de millora a partir dels resultats.

#### 4) Establir els criteris de selecció:

- A. L'acció dóna solució a un problema crònic (criteri doble ponderació x2).
- B. L'acció és exemplar per a tota l'organització (x1).
- C. L'acció té efectes sobre altres accions (criteri triple ponderació x3).
- D. L'acció proporciona una millora mesurable (x1).
- E. L'acció és tècnicament i econòmicament realitzable (criteri triple ponderació x3).

#### 5) PROCÉS DE PRIORITZACIÓ PER CRITERIS PONDERATS: Puntuació d'1 (baixa puntuació) a 5 (alta puntuació).

Taula 8. Priorització per criteris ponderats

ACCIONS DE MILLORA	Criteri Ax2	Criteri B	Criteri Cx3	Criteri D	Criteri Ex3	TOTAL
Sistema avaluació parts interessades	5x2	4	5x3	5	4x3	45
Acció de millora 2	3x2	4	3x3	2	1x3	25
Acció de millora 3	3x2	5	4x3	3	4x3	38
Acció de millora 4	4x2	5	5x3	5	3x3	41

Segons els resultats comparats entre l'acció Sistema d'avaluació de les parts interessades i la resta d'accions (hipotètiques), surt prioritzada per tenir 45 punts. En aquest cas es podria decidir fer també l'acció de millora 4, per exemple, i la 3 també, i deixar la 2 fora del pla.

### 3.2.4. Disseny del pla d'accions de millora

Un cop es compta amb les accions de millora a realitzar, s'ha de dissenyar el pla d'accions de millora global de l'organització. El disseny ha de donar resposta als objectius plantejats al pla estratègic, amb la qual cosa es dedueix que han de ser plans amb relació causa-efecte, cosa que vol dir que una organització detecta àrees de millora a través de l'autoavaluació EFQM però que té altres fonts de detecció d'àrees de millora. Per exemple, si té un sistema de gestió basat en la norma ISO 9001, aquesta norma estableix que les millores es detecten a través de les següents eines de millora del sistema de gestió:

- Resultats d'enquestes de clients i de les parts interessades.
- Resultats de la revisió del sistema per part de l'equip directiu.
- Queixes i suggeriments rebuts.
- No-conformitats detectades en auditories i en el transcurs de l'operativa.
- Seguiment dels objectius dels processos, productes i serveis.

Aquesta introducció té l'objectiu de fer entendre que l'avaluació EFQM i la prioritització de les seves àrees de millora no és l'única font d'idees de millora amb què compta una organització.

Seguint amb l'exemple del centre docent, que no comptava amb un sistema d'avaluació de la satisfacció de les parts interessades més importants, es mostra a continuació com s'hauria de confeccionar el pla d'accions de millora:

Taula 9. Taula exemple de pla de millora

ACCIONS DE MILLORA	RESPONSABLE	RECURSOS TÈCNICS	RECURSOS HUMANS	RECURSOS ECONÒMICS	PROCÉS RELACIONAT	TERMINI TEMPS
Paràmetre pel seguiment de l'objectiu	Persona o àrea responsable de dur-la a terme	Materials i equips necessaris per dur-la a terme	Persones i equips que hi han d'intervenir	Cost intern (personal) i extern (inversió) de l'acció de millora	Procés o processos afectats per la millora	Data límit o temps necessari per dur-la a terme
Dissenyar i implantar un sistema d'avaluació de les parts interessades (exemple)	Responsable de qualitat del centre	Ordinador Google apps Publitramesa Missatgeria	Cap de qualitat i recepcionista del centre	5.500 €	Gestió de qualitat	90 dies

## 4. Cas pràctic d'avaluació EFQM d'un centre docent

A continuació es desenvolupa un pla d'avaluació d'un centre docent, en la fase d'avaluació i millora. En concret, a partir d'un subcriteri d'agents i d'un de resultats, que serviran d'exemple, tenint en compte que cal realitzar el procés de manera global, amb els 32 subcriteris. En aquest cas, a manera d'exemple, el farem només sobre dos subcriteris.

NOTA: és molt important deixar clar que l'aplicació del model EFQM compta amb una certa subjectivitat, sobretot en la identificació de comentaris i decisió de la puntuació que es fa a escala individual, però que queda diluïda pel procés de consens de diversos membres de l'equip d'avaluació.

### INTRODUCCIÓ AL CAS

L'Institut Eixample és un centre públic de formació professional dependent de la conselleria d'Ensenyament, Formació i Ocupació. La seva estructura orgànica i funcional està definida pel decret del butlletí oficial. Són els seus òrgans de govern la Direcció, Direcció d'Estudis i Secretaria com a òrgans unipersonals i el Claustre i el Consell Social, regulat també normativament. A més, s'estructura en departaments, corresponents a cadascuna de les famílies professionals que s'hi imparteixen, incloent-hi a més un departament transversal de Formació i Orientació Laboral.

### INFORMACIÓ SOBRE LES INSTAL·LACIONS DE L'ORGANITZACIÓ

El centre està ubicat en una localitat de 50.000 habitants i ocupa una superfície propera als deu mil m<sup>2</sup>. Consta d'un edifici principal que alberga, a la planta baixa, les oficines i despatxos de direcció i administració; la biblioteca, amb més de vint mil volums en diversos suports; la sala de professors i sala d'actes, i el taller d'informàtica. Als dos pisos superiors s'ubiquen aules, incloent-ne dues d'informàtica amb cinquanta llocs, laboratoris i tallers de sanitat. A més, hi ha tres tallers principals (electricitat, automoció i manteniment) i diverses aules taller habilitades en tres pavellons adjunts que originàriament eren un parvulari. Es disposa, a més, d'un local, cedit per l'Ajuntament, on s'ubica el taller de mecanització.

## PERSONAL DEL CENTRE

El Claustre de professors està integrat actualment per 120 docents, mentre que el Personal d'Administració i Serveis (PAS) el componen dues administratives i tres conserges. El personal de neteja està format per quatre persones. L'Associació de Pares i Mares del centre proveeix una persona per a l'atenció i cura de la biblioteca, així com algunes de les activitats extraescolars que ofereix el centre.

A continuació es desenvolupa el procés d'avaluació i millora d'acord amb el model EFQM del cas Institut Eixample, tot i que reduint l'abast de subcriteris a l'1 a i al 6 a, un exemple de subcriteri d'agents i un de resultats.

### Cas Institut Eixample

#### Subcriteri 1 a

##### ENFOCAMENT

LA POLÍTICA DE QUALITAT DEL CENTRE ES PROMOU A TRAVÉS DE TOTS ELS PROJECTES I PLANS DE MILLORA AMB LA PARTICIPACIÓ DE LA COMUNITAT EDUCATIVA.

A QUI CONSIDERA L'ORGANITZACIÓ LÍDERS (formalment i informalment) I QUINA QUANTITAT DE LÍDERS HI HA EN ELS DIFERENTS NIVELLS DE L'ORGANITZACIÓ?

A tot el personal al qual s'ha assignat reglamentàriament alguna responsabilitat com a:

- Equip de direcció (director, vicedirector, caps d'estudi (3) i secretària),
- Administrador,
- Membres del Consell Social (4),
- Caps de departament (6),
- Coordinadors d'àrea (Cicles Formatius, Pràctiques Formatives, PQPI, Noves Tecnologies i Qualitat),
- Tutors de Grup i FCT (20), i

De manera informal a:

- Tots els que exerceixen funcions delegades en representació del centre, coordinen grups de treball o activitats de dinamització i culturals (jornades de portes obertes, setmana de la formació professional, biblioteca...), i de la mateixa manera
- El PAS, que exerceix funcions importants en el manteniment i gestió de l'ordre i neteja al centre.

VALORS I COMPORTAMENTS DE L'ORGANITZACIÓ QUE CREEN LA SEVA CULTURA I PERMETEN AVALUAR ELS LÍDERS

El centre ha identificat i definit els valors que conformen la cultura de l'organització i que s'expressen en la seva Declaració de la Política de Qualitat. Aquests valors regeixen el comportament de tota l'organització i de les persones que la componen.

El comportament dels líders respecte a aquests valors s'avalua a través de les enquestes de satisfacció del personal i el compliment de les funcions assignades.

En el curs 2009/2010 l'equip directiu (ED) pren la determinació d'emprendre el camí cap a l'excel·lència, desenvolupant en col·laboració amb la conselleria d'Ensenyament un programa de sensibilització i formació del professorat en l'àmbit de la qualitat en educació. Durant el curs 2010/2011 es va crear un grup de treball amb l'objecte de dissenyar un Sistema de Gestió de la Qualitat (SGC) d'acord amb la norma UNE-EN ISO 9001:2008, i que amb l'aprovació del Consell Escolar i el Claustre de professors va conduir al curs 2011/2012 a la certificació d'acord amb aquesta norma per a la Formació en Centres de Treball (FCT).

El centre ha participat en el Pla de Qualitat i Projectes de Millora de la Comunitat Autònoma, i actualment està treballant en el grup d'autoavaluació EFQM que ha posat en marxa la conselleria d'Ensenyament, amb els centres capdavanters en l'àmbit de la gestió de qualitat. En concret es treballa en la implantació progressiva d'un sistema integral de gestió de la qualitat d'acord amb el model EQFM i amb la norma UNE-EN ISO 9001 per donar satisfacció als principis d'excel·lència expressats en la nostra Declaració de la Política de Qualitat.

El conjunt de l'organització, atent a la validesa d'aquests principis, s'hi suma exercint el lideratge en l'àmbit de la seva competència.

#### DESPLÉGAMENT

El lideratge amb criteris d'excel·lència es desplega, per exemple:

La definició i assimilació per part de l'organització de la missió, la visió i els valors i principis ètics del centre es realitza a través del SGC i tota la documentació que el desenvolupa (Projecte Funcional i Pla Estratègic, desenvolupats al subcriteri 2 c).

La Guia de Gestió de Qualitat (nom que substitueix el de Manual de Qualitat) i el Pla Anual de Qualitat, així com els plans de millora, els projectes d'innovació educativa i un ampli nombre d'activitats complementàries i extraescolars (desenvolupades als diferents subcriteris del criteri 5).

La nostra política de qualitat es difon principalment mitjançant la pàgina web del centre, la Guia del Professor, les jornades d'acollida del professorat de nova incorporació i les jornades de formació per als alumnes que inicien les pràctiques de Formació en Centres de Treball (FCT).

Entre les activitats i projectes de formació i millora desenvolupats que contribueixen a difondre la nostra missió, visió i valors, podem destacar els següents:

Activitats i projectes desenvolupats els darrers 3 anys:

- Curs anual de formació en sistemes de gestió de la qualitat en educació, dirigit a professors de nova incorporació.
- Desenvolupament d'una pàgina web amb accés a informació actualitzada del centre, recursos educatius, borsa de treball i documentació del sistema de qualitat.
- Jornades de la Formació Professional, amb la participació de membres de la comunitat educativa, administració, empreses, sindicats i professionals.

#### AVALUACIÓ, REVISIÓ I PERFECCIONAMENT

L'efectivitat del lideratge s'avalua anualment a través de les enquestes de satisfacció que es realitzen al centre de manera estructurada des del curs 2011/2012.

Dels resultats de les enquestes, s'extreuen els indicadors de satisfacció del personal docent i personal no docent respecte a la direcció (desenvolupat al subcriteri 7 a).

Tots els resultats de percepció i rendiment, inclosos els que són relatius a l'efectivitat del lideratge, s'incorporen a la nostra Memòria Anual de Qualitat (Revisió del Sistema) com a base per a actuacions de millora (Pla Anual de Qualitat), segons el que estableix el nostre SGC. Des de 2012, com a part de l'auditoria externa realitzada per l'entitat certificadora, s'avalua específicament l'efectivitat del lideratge en diverses àrees del SGC.

A continuació, cal comparar el que es fa a l'Institut Eixample amb el que suggereix fer el model EFQM per al mateix subcriteri:

**CRITERI 1 LIDERATGE: Els Centres Docents Excel·lents tenen líders que donen forma al futur i ho fan realitat, actuant com a model de referència dels seus valors i principis ètics i inspirant confiança en tot moment. Són flexibles, i permeten a l'organització anticipar-se i reaccionar de manera oportuna per tal d'assegurar-se un èxit continu.**

**Subcriteri 1 a: Els líders desenvolupen la missió, visió, valors i principis ètics i actuen com a model de referència.**

Els líders dels Centres Docents Excel·lents, a la pràctica:

- Estableixen i comuniquen una clara direcció i orientació estratègica; aconsegueixen unir els seus col·laboradors fent que comparteixin i facin realitat l'objecte fonamental de l'organització i els seus objectius.
- Asseguren el futur de l'organització en definir i comunicar el seu objecte fonamental, que constitueix el fonament de la visió, valors, principis ètics i cultura.
- Promouen els valors de l'organització i són model de referència d'integritat, responsabilitat social i comportament ètic, tant internament com externament.
- Afavoreixen el desenvolupament de l'organització promocionant els valors compartits, un comportament responsable i ètic i una cultura de confiança i transparència.
- S'asseguren que les persones de l'organització actuen amb integritat i segons un comportament ètic rigorós.
- Desenvolupen una cultura de lideratge compartit i revisen i milloren l'eficàcia dels seus comportaments com a líders.

En el procés d'avaluació d'una organització, sobre la base del model EFQM, s'utilitzen, a part de la memòria amb evidències del cas avaluat i les orientacions dels subcriteris del model, les anomenades matrius d'avaluació.

Les matrius d'avaluació són taules de puntuació parcial dels diferents atributs, seguint l'esquema comentat del PDCA, en aquest cas anomenat REDAR, com ja s'ha vist. N'hi ha de dos tipus, una per avaluar els subcriteris d'agents i l'altra per avaluar els subcriteris de resultats.

A continuació s'aplica la matriu d'agents, per tal d'avaluar el subcriteri 1 a que s'acaba d'analitzar en el cas de referència (Institut Eixample) i, així, identificar fins a quin punt està ben enfocat, desplegat, avaluat, revisat i perfeccionat.

És necessari anar valorant cada atribut de la taula següent, decidint el nivell de demostració en percentatge de cadascun i decidint en conseqüència si genera

punt fort (alt nivell de demostració) o àrea de millora (baix nivell de demostració), o bé pot generar dubtes, per la qual cosa es pot decidir d'identificar un punt de visita.

Taula 10. EXEMPLE D'APLICACIÓ DE LA MATRIU D'AVALUACIÓ DELS SUBCRITERIS D'AGENTS

Atributs	Puntuació (%)				
	No es pot demostrar	Capacitat limitada per a demostrar	Es pot demostrar	Es pot demostrar plenament	Es reconeix com a model de referència global
<b>Sòlidament fonamentat:</b> Els enfocaments tenen una lògica clara, es basen en les necessitats dels grups d'interès rellevants i es fonamenten en processos.			x		
<b>Integrat:</b> Els enfocaments donen suport a l'estratègia i estan vinculats a altres enfocaments rellevants.			x		
<b>Subtotal = 50%</b>	<b>0%</b>	<b>25%</b>	<b>50%</b>	<b>75%</b>	<b>100%</b>
<b>Desplegament</b>	<b>No es pot demostrar</b>	<b>Capacitat limitada per a demostrar</b>	<b>Es pot demostrar</b>	<b>Es pot demostrar plenament</b>	<b>Es reconeix com a model de referència global</b>
<b>Implantat:</b> Els enfocaments s'han implantat a les àrees rellevants en el moment adequat.			x		
<b>Estructurat:</b> L'execució està estructurada i permet flexibilitat i agilitat organitzativa.			x		
<b>Subtotal = 50%</b>	<b>0%</b>	<b>25%</b>	<b>50%</b>	<b>75%</b>	<b>100%</b>
<b>Avaluar, revisar i perfeccionar</b>	<b>No es pot demostrar</b>	<b>Capacitat limitada per a demostrar</b>	<b>Es pot demostrar</b>	<b>Es pot demostrar plenament</b>	<b>Es reconeix com a model de referència global</b>
<b>Mesura:</b> Es mesuren adequadament l'eficàcia i eficiència dels enfocaments i el seu desplegament.			x		
<b>Aprenentatge i creativitat:</b> Aprenentatge i creativitat s'utilitzen per a generar oportunitats de millora i el seu desplegament.			x		
<b>Millores i innovació:</b> Els resultats dels mesuraments, l'aprenentatge i la creativitat s'utilitzen per a avaluar, establir prioritats i implantar millores i innovacions.		x			
<b>Subtotal = 40%</b>	<b>0%</b>	<b>25%</b>	<b>75%</b>	<b>75%</b>	<b>100%</b>
<b>TOTAL (mitjana) = 45%</b>			<b>x</b>		

Amb la informació sobre l'aplicació de la matriu d'avaluació i analitzant les orientacions tant del subcriteri del model com de la memòria del centre, s'identifiquen els següents comentaris:

#### **PUNTS FORTS 1 a INSTITUT EIXAMPLE**

- S'ha definit i comunicat internament als diferents col·lectius la missió, la visió, els valors i la política de qualitat del centre.
- S'avaluen les polítiques de qualitat i el lideratge a través d'enquestes de clients i del personal.
- Existeix un sistema de gestió de qualitat certificat ISO 9001 que ajuda a desplegar i revisar les polítiques de qualitat, des de 2012.
- Hi ha una segmentació del lideratge al centre, definint les responsabilitats en cada cas, per exemple l'equip directiu, l'administrador, el consell escolar i els caps de departament, entre d'altres.

#### **ÀREES DE MILLORA 1 a INSTITUT EIXAMPLE**

- No hi ha evidència d'implicació dels diferents col·lectius de la comunitat educativa en la definició de la missió, la visió, els valors i la política de qualitat del centre.
- No s'explica si l'equip directiu i la resta de líders del centre actuen com a model de referència d'integritat i implicació en la consecució dels objectius plantejats.
- No es fa referència a altres enfocaments com la gestió mediambiental o la reducció i optimització dels costos en la gestió.
- Tot i que s'utilitzen enquestes per a avaluar (indicadors de percepció), no es mostren altres indicadors de rendiment amb els quals es pugui avaluar l'efectivitat del lideratge.
- No es demostren innovacions o millores rellevants en el procés de revisió del lideratge.

#### **PUNTS DE VISITA 1a INSTITUT EIXAMPLE**

- Revisar tant el nivell de participació com els continguts de les jornades de Formació Professional, i verificar que es van incloure continguts relacionats amb la gestió de qualitat i l'excel·lència.
- Verificar el nivell de resposta (%) de l'enquesta de satisfacció de clients, així com el nivell de seguretat de l'anonimat i l'abast dels segments de clients objectiu.
- Verificar el nivell de resposta (%) de l'enquesta de satisfacció del personal, així com el nivell de seguretat de l'anonimat i l'abast dels segments de personal objectiu.

S'ha seguit el procés següent:

- 1) Analitzar les evidències de l'organització en el compliment de les orientacions de cada subcriteri d'agents del model EFQM incloses a l'apartat 2.1.
- 2) Analitzar per a cada subcriteri d'agents, fins a quin punt (0-25-50-75-100%) es pot demostrar cada atribut de la matriu: sòlidament fonamentat, integrat, implantat, estructurat, amb mesures adequades, s'utilitza l'aprenentatge i la creativitat i es fan millores i s'innova.
- 3) Calcular les mitjanes parcials i la total.

D'aquesta manera obtenim un percentatge concret d'avaluació d'acord amb el model EFQM per a cada subcriteri d'agents.



Finalment, per a cada subcriteri, una vegada s'ha analitzat de manera acurada fins a quin nivell es demostra que se segueixen les orientacions que hi ha al model EFQM i fins a quin punt (%) es demostra cada atribut de la matriu, es redacten de manera definitiva els:

- **Punts forts:** aquells aspectes que orienta el model EFQM (apartat 2.1) i que estan inclosos en el sistema de gestió de l'organització, i aquells atributs de la matriu d'avaluació amb valoració alta (més del 50% de puntuació).
- **Àrees de millora:** aquells aspectes que orienta el model EFQM (apartat 2.1) i que no s'han trobat a l'organització, i aquells atributs de la matriu d'avaluació amb puntuació baixa o molt baixa (menys del 25% de puntuació).
- **Punts de visita:** aquells aspectes del model i atributs (entre el 25 i el 50% de puntuació) de la matriu sobre els quals hi ha dubtes de compliment.

A continuació veiem un exemple sobre el mateix cas i un subcriteri de resultats.

### Cas Institut Eixample

#### Subcriteri 6 a

Els resultats en percepció dels clients de l'Institut Eixample es mostren a continuació, segmentats per gràfics comparatius, que formen part del sistema de seguiment i revisió del sistema de gestió del centre.

En concret, es mostren a continuació els resultats de tres cursos consecutius pel que fa al grau de satisfacció de l'alumnat. Es pot apreciar que per regla general hi ha hagut una tendència a augmentar el nivell de satisfacció, a gairebé totes les famílies de Formació Professional.

Valoracions de 0 a 10  
Objectiu estable = 7,0

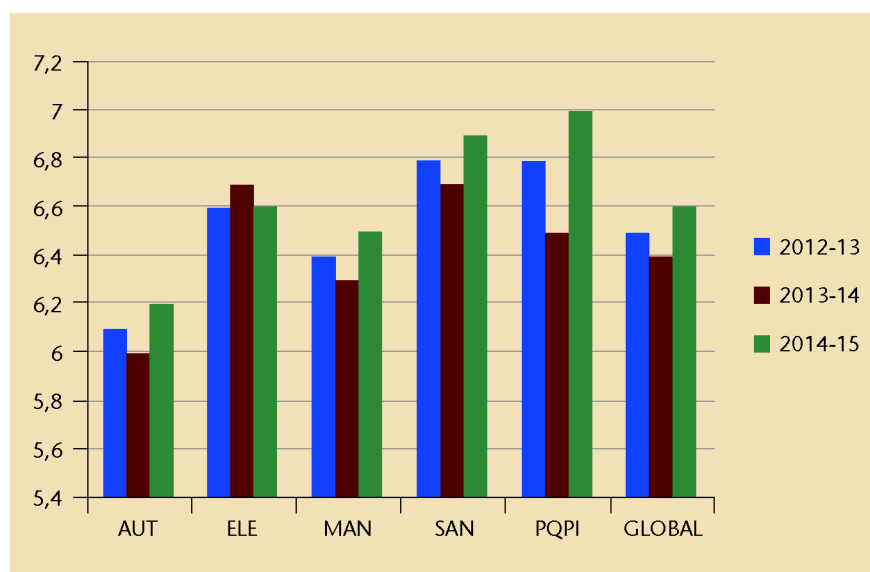


Figura 6. Gràfic de resultats de satisfacció d'alumnes

COMPROVAR TÍTOL FIGURA

Taula 11. Resultats de satisfacció per serveis

	AUT	ELE	MAN	SAN	PQPI	GLOBAL
<b>2012-13</b>	6,1	6,6	6,4	6,8	6,8	6,5
<b>2013-14</b>	6,0	6,7	6,3	6,7	6,5	6,4
<b>2014-15</b>	6,2	6,6	6,5	6,9	7,0	6,6

AUT = Automoció, ELE = Electricitat, MAN = Manteniment, SAN = Sanitat, PCPI = Programa de Qualificació Professional Inicial, GLOBAL = Valor mitjà de totes les especialitats

Respecte al segon grup de resultats d'enquesta de percepció dels alumnes de l'Institut Eixample, es pot apreciar que s'obtenen uns resultats positius.

Objectiu estable = 7,0

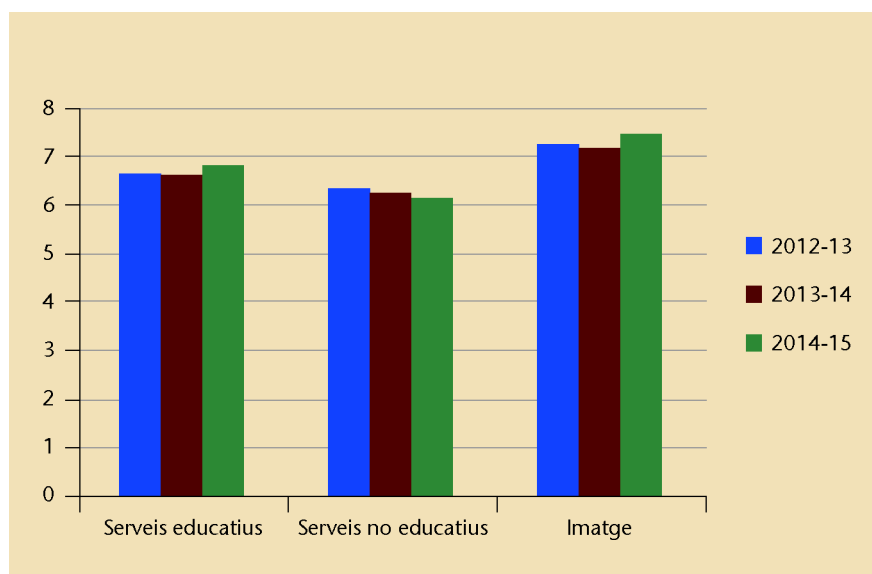


Figura 7. Gràfic de resultats per serveis

COMPROVAR TÍTOL FIGURA

Taula 12. Resultats de satisfacció per serveis

	Serveis educatius	Serveis no educatius	Imatge
<b>2012-13</b>	6,6	6,3	7,2
<b>2013-14</b>	6,6	6,2	7,1
<b>2014-15</b>	6,8	6,1	7,4

Els resultats són estables al llarg del temps amb una lleugera tendència a la reducció de la satisfacció de l'alumnat amb els serveis no educatius, que es pot atribuir al deteriorament progressiu de les instal·lacions i equips per manca de pressupost.

Es mantenen valors de satisfacció alts i estables amb una diferència mínima entre els anys.

Taula 13. Resultats de satisfacció de famílies, alumnes i empreses

Resultats	Tendències			Objectius	Causes
	12/13	13/14	14/15		
Índex de satisfacció de les famílies	7,5	6,2	6,8	7,0	Els resultats es mantenen estables amb petites variacions, i destaquen una alta valoració de la imatge del centre que considerem que és el resultat del programa d'atenció personalitzada exercit per l'equip docent dels grups de PQPI
Índex de satisfacció dels alumnes	5,4	6,5	6,9	7,0	
Índex de satisfacció de les empreses	7,6	7,4	7,2	7,0	

Com es veu, s'han analitzat durant els darrers tres anys la satisfacció de les famílies, dels alumnes i de les empreses, que són els tres segments de clients principals del centre (parts interessades), amb resultats positius.

Vegem ara quines són les orientacions del model EFQM per a aquest subcriteri (6 a).

**CRITERI 6 RESULTATS EN ELS CLIENTS: Els Centres Docents Excel·lents:**

Desenvolupen i acorden un conjunt d'indicadors de rendiment i resultats finals, basat en les necessitats i expectatives dels seus clients, per determinar l'èxit del desplegament de la seva estratègia i polítiques de suport.

Estableixen objectius clars per als resultats clau obtinguts respecte als clients basant-se en les seves necessitats i expectatives i en línia amb l'estratègia escollida.

Demostren resultats en els clients positius o sostinguts durant almenys 3 anys.

Identifiquen i entenen clarament les raons i els factors clau que impulsen les tendències observades i l'impacte que aquests resultats poden tenir sobre altres indicadors de rendiment i resultats relacionats.

Anticipen el rendiment i resultats futurs.

Entenen com es comparen els resultats clau obtinguts respecte als clients amb els d'organitzacions similars i, on sigui rellevant, utilitzen aquestes dades per a establir objectius.

Segmenten els resultats per entendre l'experiència, necessitats i expectatives de grups de clients específics.

**Subcriteri 6 a: Percepcions.**

- Són les percepcions que de l'organització tenen els clients. Es poden obtenir d'una sèrie de fonts com, per exemple, enquestes a clients, grups focals, classificacions de proveïdors, felicitacions i queixes.
- Aquestes percepcions dels clients han de deixar clar què opinen sobre l'eficàcia del desplegament i execució de l'estratègia de clients, les seves polítiques de suport i els seus processos.
- Segons l'objecte de l'organització, aquestes mesures poden centrar-se en:
  - Reputació i imatge.
  - Valor atorgat pels clients als serveis.
  - Distribució de serveis.
  - Servei, atenció i suport al client.
  - Fidelitat i compromís del client.

En el cas dels subcriteris de resultats, s'utilitza la matriu que inclou els atributs: Rellevància i utilitat, per un costat, i Rendiment, per l'altre, que es mostra a continuació (aquests atributs se subdivideixen en altres de més detallats):

Taula 14. EXEMPLE D'APLICACIÓ DE LA MATRIU D'AVALUACIÓ DELS SUBCRITERIS DE RESULTATS

Atributs	Puntuació (%)				
	No es pot demostrar	Capacitat limitada per a demostrar	Es pot demostrar	Es pot demostrar plenament	Es reconeix com a model de referència global
<b>Rellevància i utilitat</b>					
<b>Àmbit i rellevància:</b> S'ha identificat un conjunt coherent de resultats dels grups d'interès rellevants —inclosos els seus resultats clau— que demostra el rendiment del centre docent quant a la seva estratègia, objectius i necessitats i expectatives.			x		
<b>Integritat:</b> Els resultats són oportuns, fiables i precisos.			x		
<b>Segmentació:</b> Els resultats se segmenten de manera adequada per aportar un coneixement en profunditat del centre docent.			x		
<b>Subtotal = 50%</b>	<b>0%</b>	<b>25%</b>	<b>50%</b>	<b>75%</b>	<b>100%</b>
<b>Rendiment</b>	<b>No es pot demostrar</b>	<b>Capacitat limitada per a demostrar</b>	<b>Es pot demostrar</b>	<b>Es pot demostrar plenament</b>	<b>Es reconeix com a model de referència global</b>
<b>Tendències:</b> Tendències positives o rendiment bo i sostingut en almenys 3 anys.		x			
<b>Objectius:</b> Per als resultats clau s'han establert objectius rellevants i s'assoleixen de manera continuada, d'acord amb els objectius estratègics.		x			
<b>Comparacions:</b> Per als resultats clau es realitzen comparacions externes rellevants i són favorables, d'acord amb els objectius estratègics.	x				
<b>Causes:</b> Basant-se en les relacions causa-efecte establertes, hi ha confiança que els nivells de rendiment es mantindran en el futur.		x			
<b>Subtotal = 20%</b>	<b>0%</b>	<b>25%</b>	<b>50%</b>	<b>75%</b>	<b>100%</b>
<b>TOTAL (mitjana) = 35%</b>			x		

El procés per aplicar la matriu d'avaluació dels subcriteris de resultats segueix els passos següents, molt semblants als dels subcriteris d'agents:

- 1) Analitzar les evidències de l'organització en el compliment de les orientacions de cada subcriteri de resultats del model EFQM incloses a l'apartat 2.1.
- 2) Analitzar, per a cada subcriteri de resultats, fins a quin punt (0-25-50-75-100%) es pot demostrar cada atribut de la matriu: aportant dades de l'àmbit i

la rellevància, de la integritat d'aquestes dades, de la segmentació feta en cada cas, de les tendències positives dels resultats aportats, possiblement quantitatius (indicadors), que es compleixen objectius, que a més es demostra que comparant-se amb altres organitzacions del mateix sector els resultats superen la mitjana i, a més, aquests resultats són conseqüència de causes conscients de l'organització i, per tant, hi ha confiança de mantenir aquests resultats en el futur.

3) Calcular les mitjanes parcials i la total.

D'aquesta manera s'obté un percentatge concret d'avaluació d'acord amb el model EFQM per a cada subcriteri de resultats, que en el cas Institut Eixample és d'un 35%.

I seguint el procés d'avaluació, a continuació s'han d'identificar els punts forts, les àrees de millora i els punts de visita.

En el cas de l'Institut Eixample es podrien fer els comentaris següents:

#### **PUNTS FORTS**

- S'han realitzat enquestes segmentades de manera sistemàtica durant els darrers tres anys (cursos 2012/2013 a 2014/2015).
- S'han establert objectius de satisfacció dels clients (alumnes, pares i empreses).
- Es demostren resultats positius d'imatge de l'institut, en els darrers tres anys, i se supera l'objectiu des del punt de vista dels alumnes.

#### **ÀREES DE MILLORA**

- No es demostra amb dades el grau de resposta de les enquestes i, per tant, la fiabilitat dels seus resultats.
- Els resultats de satisfacció dels alumnes estan estancats en la major part dels indicadors, sense una evolució positiva clara, al llarg dels tres darrers anys, sense arribar a l'objectiu establert (7,0).
- No s'ofereixen resultats de satisfacció dels clients comparats amb els resultats d'altres centres de referència o mitjanes del sector.
- No s'han plantejat altres mitjans de consulta de la percepció per contrastar els resultats quantitatius.

#### **PUNTS DE VISITA**

- Sol·licitar el nivell de resposta de les enquestes.
- Revisar el grau d'anonimat en la realització de les enquestes.
- Demanar si existeix un sistema documentat per fer anàlisi de satisfacció dels clients i si han plantejat altres mitjans de percepció, com ara entrevistes estructurades individuals o en grups.

Entenent que la tasca feta per a un subcriteri d'agents i un de resultats s'hauria fet per als 32 subcriteris, es podria estar en disposició d'iniciar el procés de disseny del pla de millora prioritzat.

## PLA DE MILLORA EFQM

El pla de millora EFQM ha estat explicat a l'apartat 3.2 d'aquest material, i s'hi diferencien tres fases:

- 1) Agrupació d'àrees de millora per afinitat.
- 2) Priorització d'accions de millora.
- 3) Disseny del pla d'accions.

### 1) Agrupació d'àrees de millora

En el cas de l'Institut Eixample, utilitzem únicament les àrees de millora sorgides a l'avaluació dels subcriteris 1 a i 6 a (hauria de fer-se amb les àrees de millora dels 32 subcriteris):

- a) No hi ha evidència d'implicació dels diferents col·lectius de la comunitat educativa en la definició de la missió, la visió, els valors i la política de qualitat del centre.
- b) No s'explica si l'equip directiu i la resta de líders del centre actuen com a model de referència d'integritat i implicació en la consecució dels objectius plantejats.
- c) No es fa referència a altres enfocaments com la gestió mediambiental o la reducció i optimització dels costos en la gestió.
- d) Tot i que s'utilitzen enquestes per avaluar (indicadors de percepció), no es mostren altres indicadors de rendiment amb els quals avaluar l'efectivitat del lideratge.
- e) No es demostren innovacions o millores rellevants en el procés de revisió del lideratge.
- f) No es demostra amb dades el nivell de resposta de les enquestes i, per tant, la fiabilitat dels seus resultats.
- g) Els resultats de satisfacció dels alumnes estan estancats en la major part dels indicadors, sense una evolució positiva clara, al llarg dels tres darrers anys, sense arribar a l'objectiu establert (7,0).
- h) No s'ofereixen resultats de satisfacció dels clients comparats amb els resultats d'altres centres de referència o mitjanes del sector.
- i) No s'han plantejat altres mitjans de consulta de la percepció per contrastar els resultats quantitius.

En total són 9 comentaris, que es podrien agrupar, per exemple, en les accions de millora següents:

Taula 15. AGRUPACIÓ D'ACCIONS DE MILLORA

N	Accions de millora	Dóna resposta a les àrees de millora
A1	Establir un comitè de revisió de la MVV, resultats de clients i l'estratègia del centre, format per tots els grups d'interès, coordinat pel director del centre.	1, 9, 2, 5, 6
A2	Integrar al SGQ aspectes de gestió mediambiental, seguretat i salut laboral i gestió del coneixement.	3
A3	Implantar un procés d'avaluació de satisfacció de clients ampli, efectiu i fiable, amb comparacions externes.	4, 8, 9, 6
A4	Dissenyar i desenvolupar un pla de millora de la satisfacció de l'alumnat, incidint en els aspectes que valoren pitjor de les enquestes.	7

## 2) Priorització d'accions de millora

El següent pas és aplicar la taula de selecció per criteris ponderats, per tal de decidir quines accions de millora són prioritàries.

Per aplicar-la primer cal decidir quins són els criteris de selecció (entre 3 i 5) i després cal ponderar-los. Per exemple, podrien ser:

- Criteri A = l'acció afecta tota l'organització (interdepartamental).
- Criteri B = l'acció és tènicament i econòmicament realitzable.
- Criteri C = l'acció és innovadora.
- Criteri D = l'acció té un efecte directe en els clients (pares, alumnes i empreses).
- Criteri E = l'acció té un efecte directe en el personal docent i no docent.

Pel que fa a les ponderacions, el que s'ha de fer és decidir el pes de cada criteri, ja que no tots han de tenir necessàriament un valor homogeni.

En el cas de l'Institut Eixample, es podria decidir:

- Criteri A = x1
- Criteri B = x5
- Criteri C = x3
- Criteri D = x4
- Criteri E = x2

Taula 16. PRIORITZACIÓ PER CRITERIS PONDERATS (CAS EIXAMPLE)

ACCIONS DE MILLORA	INTERD	VIABLE	INNOV	CLIENT	PERS	TOTAL
	Criteri A x1	Criteri B x5	Criteri C x3	Criteri D x4	Criteri E x2	
A1. Establir un comitè de revisió general	4 (x1)	5 (x5)	4 (x3)	5 (x4)	4 (x2)	69
A2. Implantar SGI (Medi Ambient, SSL, GC)	3 (x1)	3 (x5)	4 (x3)	3 (x4)	4 (x2)	50
A3. Implantar procés d'avaluació de satisfacció de clients	4 (x1)	5 (x5)	5 (x3)	5 (x4)	4 (x2)	72
A4. Desenvolupar pla de millora de l'alumnat enfocat	5 (x1)	4 (x5)	4 (x3)	5 (x4)	3 (x2)	63

El resultat de l'aplicació de la ponderació a la taula de selecció de criteris dona com a resultat, sobre els dos subcriteris avaluats, 1 a i 6 a, que cal fer l'acció A1 i l'A3, curiosament les accions de millora que donaven resposta a més àrees de millora.

### 3) Disseny del pla d'accions

Una vegada ja s'han prioritzat les accions de millora, ja s'està en disposició de dissenyar el pla d'accions de millora enfocades al model EFQM i prioritzades per criteris ponderats:

Taula 17. PLA D'ACCIONS DE MILLORA (CAS EIXAMPLE)

ACCIONS DE MILLORA	Coordina	Indicador	Recursos tècnics i humans	Recursos econòmics	Procés relacionat	Termini
A1. Establir un comitè de revisió general	Director del centre	% de participació en reunions % satisfacció amb estratègia	RT = Aula o sala de reunions, projector, ordinador, convocatòria RH = Director del centre Persona de suport en SGQ	Despeses de desplaçament participants	Procés estratègic Procés de qualitat i millora	4 mesos
A3. Implantar procés d'avaluació de satisfacció de clients	Cap d'atenció a clients (alumnes, pares i empreses)	% satisfacció de clients % participació en enquestes	RT = SGQ informatitzat, programes d'edició d'enquestes i diagrames de flux RH = Director del centre (validació) Equip de millora del centre	Despeses del temps de dedicació personal (20 h)	Gestió de qualitat Gestió informàtica Gestió	1 any (1 curs)

S'han considerat únicament les dues accions prioritàries, per la qual cosa aquest pla de millora està clarament inacabat. Una vegada fet el mateix exercici per als 32 subcriteris, es podria dissenyar el pla de millora complet, i desenvolupar-lo de cara a assolir un nivell superior d'excel·lència educativa i de gestió del centre.



## RESUM-CONCLUSIONS

Els sistemes de gestió de qualitat són la base de tota gestió en les organitzacions, però en cap cas no s'han de considerar com un objectiu, sinó que són, sense dubte, una eina necessària per a assolir els objectius.

En el cas d'un centre docent, els objectius han d'estar associats als processos clau, i més específicament al procés d'ensenyament i aprenentatge, en el qual s'inclouen les activitats d'aula. Allò que es fa dins d'una aula, en un centre docent, és el que realment compta de cara al futur professional i personal de l'alumnat.

Per tal que el principal o principals processos de l'organització, considerats clau i dins dels operatius, comptin amb la millor de les condicions, ha de gestionar-se de manera eficient el sistema de gestió de qualitat.

Els models d'excel·lència en la gestió ajuden a assolir quotes molt altes d'eficiència als sistemes de gestió de les organitzacions que els apliquen.

El model EFQM, d'excel·lència en la gestió en l'àmbit europeu, compta amb més de 30.000 organitzacions que el segueixen, i moltes d'elles són de l'àmbit educatiu.

Al material que s'ha desenvolupat s'ha seguit el procés d'aplicació del model EFQM, considerant-se que el centre docent compta amb un nivell de qualitat a implantar mig, amb un sistema de gestió de qualitat, per exemple, d'acord amb la norma ISO 9001, per la qual cosa, amb prou nivell per a aprofitar el recorregut cap a l'excel·lència que proposa el model EFQM.

Al primer capítol s'ha vist l'estructura del model en l'àmbit dels principis, criteris i matrius d'avaluació.

Al segon capítol s'ha detallat el contingut del model, amb aspectes adaptats als centres docents, les matrius d'avaluació d'agents i resultats i l'explicació de com redactar una memòria EFQM. S'ha establert aquesta activitat com a voluntària en el procés d'avaluació, llevat que el centre docent es vulgui presentar a un premi d'excel·lència.

Al tercer capítol s'ha desplegat el procés d'avaluació per fases, indicant com es faria en el cas d'un centre docent, des de l'equip avaluador, la selecció del tipus d'avaluació, el procés d'avaluació pròpiament dit, el procés de consens i el disseny del pla de millora prioritzat d'acord amb el resultat de l'avaluació.

Finalment, al quart capítol s'ha desenvolupat un cas pràctic sobre un institut de Formació Professional (cicles formatius), anomenat Institut Eixample.

## BIBLIOGRAFIA

Document d'Interpretació de la versió 2013 del Model EFQM per a les Administracions públiques (Club d'Excel·lència en la Gestió).

Model EFQM d'excel·lència en la gestió 2013 (EFQM).

Guia sobre com redactar memòries EFQM (IAF).

Memòria EFQM del CIPFP Canastell (maig 2012).

Material del curs d'especialista «Avaluador EFQM. Model d'Excel·lència en la gestió» (UOC).

## GLOSSARI

**AGILITAT DE L'ORGANITZACIÓ:** Capacitat per a respondre i adaptar-se oportunament a qualsevol amenaça o oportunitat que sorgeixi.

**AGILITAT:** Capacitat de l'organització per a adaptar-se ràpidament i eficientment als canvis.

**ALIANÇA:** Relació de treball duradora entre organització i aliats en la qual ambdues parts creuen i comparteixen valor afegit. Les aliances poden establir-se, per exemple, amb proveïdors, distribuïdors, entitats educatives o clients. Les aliances estratègiques donen suport de manera especial als objectius estratègics de l'organització.

**AVALUACIÓ, REVISIÓ I PERFECCIONAMENT:** Element que tracta del que fa una organització per valorar i examinar el enfocament i el seu desplegament en termes de mesurament, aprenentatge i millora. És una de les fases de l'esquema lògic REDAR.

**BENCHMARKING:** Comparació sistemàtica d'enfocaments amb altres organitzacions rellevants, per obtenir informació valuosa que ajudi l'organització a adoptar accions per millorar el seu rendiment. Per exemple, comparació amb altres centres, dels resultats d'indicadors i accions de millora enfocades.

**BONES / MILLORS PRÀCTIQUES:** Enfocaments, polítiques, processos o mètodes que condueixen a èxits excepcionals. Atès que és difícil definir el que és *millor*, la majoria de les organitzacions prefereixen usar l'expressió *bones pràctiques*. Entre les maneres de trobar bones pràctiques fora de l'organització es troben el *benchmarking* i l'aprenentatge extern.

**CADENA DE VALOR:** Seqüència concatenada d'activitats i processos que van generant major valor al servei per a qualsevol grup d'interès. Per exemple, en el cas dels centres educatius: programació - acollida - ensenyament/aprenentatge - avaluació.

**CAPACITAT DE L'ORGANITZACIÓ:** Es refereix a l'habilitat i capacitat de l'organització per assolir objectius específics. L'organització pot incrementar la seva capacitat, per exemple, mitjançant aliances externes o aprenentatge i desenvolupament, accedint al coneixement, competències, experiència, recursos i processos rellevants.

**CAPITAL INTEL·LECTUAL:** Valor d'una organització que no està recollit en la seva comptabilitat tradicional. Representa els actius intangibles d'una organització i, amb freqüència, és la diferència entre el valor de mercat i el seu valor comptable. En el cas dels centres docents aquest capital intel·lectual es pot gestionar a través de formació interna, fòrums electrònics interns o jornades d'intercanvi d'experiències, entre d'altres.

**CARTA DE SERVEIS/COMPROMISOS:** Document per mitjà del qual les organitzacions informen públicament als usuaris sobre els serveis que gestionen, els compromisos de qualitat en la seva prestació i els drets i obligacions que els assisteixen.

**CARTERA DE PRODUCTES/SERVEIS:** Relació en la qual es descriuen detalladament tots els productes i serveis públics que presta una organització.

**CICLE DE VIDA:** Seqüència de totes les fases d'un producte o servei des de la concepció, viabilitat, disseny, desenvolupament, prestació, distribució i manteniment, fins a la seva retirada. Per exemple, en el cas d'un curs específic, es dissenya, es programa i s'executa al llarg d'uns cursos fins que és substituït o millorat.

**CLIENT:** Receptor dels productes o serveis de l'organització. En el cas d'un centre docent, els alumnes, principalment, però també els pares i la mateixa societat.

**CODI DE CONDUCTA:** Conjunt de principis ètics i de conducta que han de regir el comportament dels empleats públics en l'exercici de les seves funcions. Els principis d'actuació que es poden definir, per exemple, són: objectivitat, integritat, neutralitat, responsabilitat, imparcialitat, confidencialitat, dedicació al servei, transparència, exemplaritat, austeritat, accessibilitat, eficàcia, honradesa, promoció de l'entorn cultural i mediambiental i respecte a la igualtat entre dones i homes.

**COMPARACIONS:** Dades utilitzades per comparar el rendiment d'una organització o procés amb el d'un altre.

**COMPETÈNCIA CLAU:** Capacitat o activitat interna ben portada a terme que és crucial perquè l'organització sigui competitiva, rendible o eficient.

**CONCEPTES FONAMENTALS DE L'EXCEL·LÈNCIA:** Conjunt de principis provats i clau en què es basa el model EFQM d'excel·lència.

**CONEIXEMENT:** Experiència i destreses adquirides per una persona a través de l'experiència i la formació, i implica el coneixement teòric i/o pràctic d'un tema. Mentre que les dades són els fets en si i la informació són les dades dins d'un context i amb una perspectiva, el coneixement és la informació que conté directrius i capacitats, i que permet dur a terme accions.

**CREATIVITAT:** Generació d'idees per a productes, serveis, processos, sistemes o interaccions socials, nous o millorats.

**CULTURA:** Conjunt específic de valors i normes compartits per les persones i grups d'una organització, que controla la manera d'interactuar entre ells i amb els grups d'interès externs a l'organització.

**DELEGACIÓ I ASSUMPCIÓ DE RESPONSABILITATS (EMPOWERMENT):** Procés pel qual individus o equips assumeixen responsabilitats per prendre decisions i treballen amb cert grau d'autonomia en les seves accions.

**DESPLEGAMENT:** El que es fa per implantar sistemàticament l'enfocament en les àrees considerades rellevants per a la gestió. És una de les fases de l'esquema lògic REDAR.

**DIVERSITAT:** Mesura en què les persones de l'organització reconeixen, aprecien i aprofiten les característiques que fan únic cada individu. La diversitat pot estar relacionada amb l'edat, raça, grup ètnic, gènere, creences, capacitats físiques i orientació sexual.

**ENFOCAMENT:** Forma o manera general que alguna cosa tingui lloc. L'enfocament es compon de processos i accions estructurades, integrats en un marc de principis i polítiques. És una de les fases de l'esquema lògic REDAR.

**ESTRATÈGIA:** Pla a alt nivell que descriu les tàctiques per les quals una organització intenta aconseguir la seva missió i visió. Aquestes tàctiques es tradueixen en objectius estratègics i objectius que, alineats, reflecteixen el que l'organització ha de fer.

**FACTORS CRÍTICS D'ÈXIT:** Nombre limitat (generalment entre 3 i 8) de característiques, condicions o variables que incideixen directament sobre l'eficàcia, eficiència i viabilitat d'una organització, programa o projecte.

**GESTIÓ DEL CANVI:** Enfocament per liderar la transició des de la situació o estat actual de persones, equips i organitzacions a un altre de definit i desitjat. Procés organitzacional que té per objecte ajudar els grups d'interès afectats pel canvi a acceptar-lo i fer-lo seu.

**GOVERN D'UNA ORGANITZACIÓ:** Esquema general d'autoritat i control d'una organització que l'ajuda a complir les seves obligacions legals, econòmiques, financeres i ètiques.

**GRUPS D'INTERÈS:** Persona, grup o organització que té un interès directe o indirecte en l'organització perquè pot afectar-la o ser-ne afectat. En el cas d'un centre docent són variats: l'alumnat, el personal docent i no docent, l'equip directiu, la conselleria d'Ensenyament, les associacions de mares i pares, la societat, les associacions empresarials, els sindicats, les empreses proveïdores i col·laborades o les associacions de veïns.

**IGUALTAT D'OPORTUNITATS:** Pràctica de garantir que totes les persones reben un tracte just i equitatiu amb independència del seu gènere, edat, raça, nacionalitat, religió, discapacitat o orientació sexual.

**INNOVACIÓ:** Traducció pràctica d'idees en nous productes, serveis, processos, sistemes o interaccions socials.

**LÍDERS:** Persones que coordinen i equilibren els interessos i activitats de tots aquells que tenen interès legítim en l'organització. En un centre docent, els líders com s'entenen aquí vénen representats per l'equip directiu del centre, la persona que presideix l'associació de mares i pares i els caps de departament, per exemple.

**MECANISMES DE SUPORT:** Guia o directriu en el procés de la presa de decisions per posar en pràctica o executar les estratègies, programes i projectes específics de l'organització.

**MILLORA CONTÍNUA:** Millora continuada de processos que condueix a l'assoliment de nivells excel·lents de rendiment mitjançant un canvi incremental.

**MISSIÓ:** Declaració que descriu l'objecte principal o raó de ser de l'organització, confirmada pels seus grups d'interès.

**MOBILITAT:** Voluntat i capacitat de les persones per a canviar de lloc de treball o la seva ubicació.

**OCUPABILITAT:** Capacitat d'una persona per a obtenir ocupació i mantenir-la. El significat del terme varia segons la perspectiva adoptada. Per a l'individu pot significar estabilitat o mobilitat, mentre que per a l'organització, flexibilitat.

**PARTNER:** Persones o organitzacions públiques o privades externes a l'organització que aquesta tria per treballar, assolir objectius comuns i aconseguir un benefici mutu sostingut.

**PERCEPCIÓ:** Opinió que els grups d'interès tenen de l'organització.

**PERSONES:** Totalitat d'individus emprats a l'organització (a temps complet o parcial, inclosos els voluntaris); s'inclouen els líders de qualsevol nivell.

**POLÍTIQUES PÚBLIQUES:** Conjunt de decisions governamentals l'objecte de les quals és la distribució de béns o recursos per assolir determinades metes.

**PROCÉS:** Conjunt d'activitats que interactuen entre si en què la sortida d'una activitat es converteix en entrada d'una altra. Els processos afegeixen valor transformant elements d'entrada en resultats utilitzant recursos.

**PROCESSOS CLAU:** Processos que revesteixen de la màxima importància per fer l'estratègia de l'organització i servir de suport a la cadena de valor.

**PRODUCTES:** Béns obtinguts mitjançant un procés de fabricació o producció i distribuïts comercialment a través d'un canal per ser consumits o utilitzats. En sentit ampli, els productes inclouen una extensa gamma de béns, des de productes no diferenciats fins a instal·lacions complexes com edificis, plantes o fàbriques.

**PROGRAMAR:** Idear, establir i ordenar les accions necessàries per a dur a terme un pla, habilitant els recursos necessaris per fer-ho.

**PROPÒSIT:** Terme emprat per algunes organitzacions en lloc de *missió* o *visió*.

**PROPOSTA DE VALOR:** Valor diferenciador que els productes i serveis de l'organització ofereixen al client.

**REDAR:** Eina de gestió per avaluar el rendiment d'una organització. Es basa en un esquema lògic que inclou el que l'organització necessita en termes de:

- Establiment de resultats.
- Planificació, programació i desplegament dels enfocaments.
- Avaluació, revisió i perfeccionament dels enfocaments desplegats.

**RESPONSABILITAT SOCIAL:** Mesures de contribució activa i voluntària a la sostenibilitat social, econòmica i ambiental per part de l'organització, excedint l'estricta compliment de lleis i normes.

**SECTOR D'ACTUACIÓ:** Conjunt d'organitzacions que s'engloben en una àrea diferenciada dins de l'activitat econòmica i productiva.

**SERVEIS:** Conjunt d'activitats de valor que desenvolupa una organització amb l'objectiu de cobrir unes necessitats concretes. La prestació de serveis es realitza per cobrir bé necessitats directes de persones o bé d'organitzacions. Els serveis d'un centre poden ser educatius o no educatius. Els primers són els inclosos al programa general anual i els segons són els serveis complementaris que pot oferir un centre docent, com ara menjars i begudes, orientació pro-

fessional o personal o transport al centre. Els serveis educatius poden dividir-se en reglats o no reglats.

**SISTEMA DE GESTIÓ:** Esquema general de processos, indicadors de rendiment o de resultat, i sistemes de gestió de processos i de millora, que s'empra per a garantir que l'organització pugui dur a terme la seva missió i visió.

**SOCIETAT:** Infraestructura social externa a l'organització que es pot veure afectada per la seva activitat.

**VALORS:** Filosofia o principis operatius que regeixen la conducta interna d'una organització i la seva relació amb el món exterior. Els valors aporten directrius a les persones sobre el que és bo o desitjable i el que no. Exerceixen una influència fonamental en el comportament d'individus i equips i serveixen com a directrius generals en totes les situacions.

**VISIÓ:** El que l'organització tracta d'aconseguir en el futur a llarg termini. El seu objectiu és servir de guia clara per escollir el que cal fer en l'actualitat i en el futur. Constitueix, juntament amb la missió, la base de les estratègies i mecanismes de suport.

**XARXES D'APRENTATGE:** Grups de persones amb un mateix objectiu o interès que comparteixen informació, coneixement i experiència per aprendre junts de forma activa.

