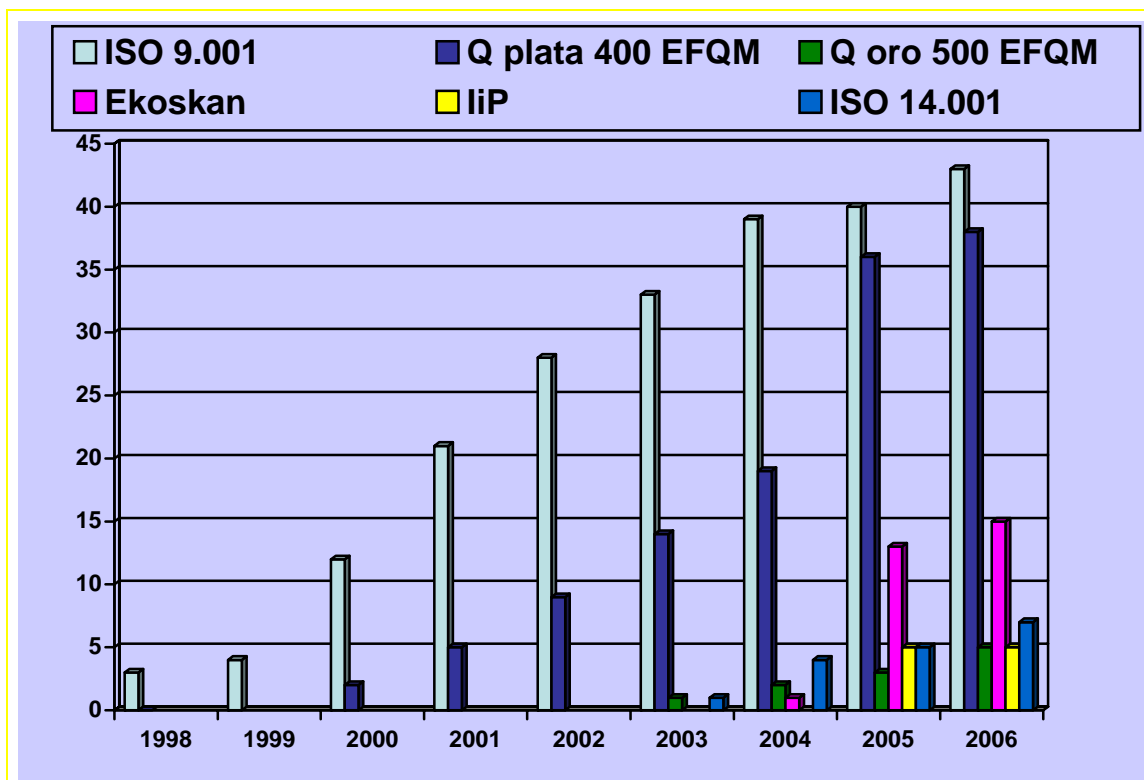


## Presentación del Modelo Hobbide / Lakua 29-11-06

*“El Plan Vasco de FP aprobado en 1997 hizo hincapié en adoptar ENFOQUES DE CALIDAD HOMOLOGABLES con los utilizados tradicionalmente por la industria y los servicios. La aplicación de estándares como las normas ISO 9.001 y el Modelo de Excelencia EFQM, han dado excelentes resultados en la mejora de la gestión de los Centros. En consecuencia, la orientación con relación a la estrategia de la calidad es de CONTINUIDAD Y DE PROFUNDIZACIÓN por el camino recorrido”.*

*Plan Vasco de FP 2004-07*

### RESULTADOS: CALIDAD DE LA GESTIÓN



El futuro según Plan Vasco de FP 2004-07 es alcanzar un nivel suficiente de excelencia en la gestión y, una vez alcanzado ese nivel, mantenerlo y mejorarlo mediante la realización de auto-evaluaciones, y el diseño y gestión de planes de mejora... (pg. 63)

Así pues nuestra futura línea de trabajo no trabajar con el objetivo de alcanzar la Q de oro o el Premio Europeo, aunque no cerramos puertas a nadie ni renunciamos a nuevos reconocimientos; tampoco es seguir trabajando en base a la actualización y mejora de las memorias.

Es trabajar con un modelo de gestión y de autoevaluación homogéneo y compartido que sea una referencia común para todos.

### LAS RAZONES DE UN ENCARGO A LA AGENCIA:

El encargo de diseñar e implantar un modelo de gestión adaptado a las necesidades de nuestro sistema de FP parte de una reflexión profunda sobre nuestra experiencia con los dos principales modelos de gestión, ISO y EFQM.

### La experiencia con ISO:

Las normas ISO 9000 establecen los requisitos para un sistema de gestión de la calidad. Las organizaciones certificadas deben someterse a una AUDITORÍA externa realizada por una organización acreditada que pruebe que tiene establecido, documentado, implantado un sistema de

gestión de la calidad y que lo mantiene en el tiempo mejorando su eficacia de acuerdo con los requisitos de la norma.

ISO representa el *aseguramiento* de la calidad y se basa en un enfoque a los servicios y procesos. La norma exige establecer especificaciones de servicios (como es) y proceso (como se hace), objetivos o niveles de calidad que se quieren lograr en los servicios y en los procesos, controlar si esos niveles se alcanzan, registrar las desviaciones (no-conformidades) y mejorar a través de las acciones de mejora.

La acreditación proporciona confianza y prestigio porque demuestra su capacidad ofrecer productos y servicios de acuerdo con los requisitos de los clientes. Esta confianza es más necesaria en la actualidad como consecuencia de la globalización e internacionalización creciente del mercado.

Si hacemos un balance de la aplicación de las normas ISO en la FP del País Vasco, creo que hay que concluir que ha representando un avance importante en la organización de los centros, en el control sobre nuestros procesos de trabajo y en la orientación hacia nuestros alumnos.

Podemos decir que ISO nos ha permitido afirmar que *hacemos lo que decimos que hacemos y podemos demostrarlo* y, además, nos ha dado *prestigio y confianza ante los agentes de la FP (empresas, administraciones ...)*

Pero también encierra algunos problemas:

- Su orientación centrada básicamente en la calidad de *productos y servicios*.
- La tentación de *certificar servicios secundarios*, utilizando la certificación como mero elemento de *imagen*.
- La tentación de evitar las *no-conformidades* rebajando los objetivos.
- Un sistema que, en principio, no requiere *cuestionarse los servicios* actuales ni la estrategia.
- No requiere una *alineación* entre los objetivos del centro y los objetivos del conjunto del sistema de FP.

## La experiencia con EFQM

El modelo EFQM se identifica con un modelo de calidad total. "Total" significa calidad extendida al conjunto de las actividades de la organización. El objeto no es sólo asegurar la calidad de los servicios sino mejorar la calidad del *conjunto* de la gestión.

Hemos mencionado que el aseguramiento se centra fundamentalmente en la calidad del servicio y el proceso, aunque haya requisitos relativos a formación, planificación etc.

El modelo EFQM nos ha ofrecido una visión más amplia; así, el modelo toma en consideración como actúan y se implican los líderes (con la misión y los valores, con la mejora, con los clientes y grupos de interés, con la cultura de la calidad, con el cambio..), cómo se gestionan las personas (su formación, el reconocimiento, su desempeño, su implicación y asunción de responsabilidades, su contratación, su promoción, la comunicación..) y los recursos (económicos, edificios, tecnología, de información y conocimiento..) y los procesos (estandarización, mejora e innovación, productos y servicios, producción y prestación de servicio, relaciones con clientes..) y, finalmente, algo fundamental, cómo se gestiona la estrategia (basada en los grupos de interés y sus necesidades, en la información y el aprendizaje, actualizándola, desplegándola en los procesos..). El modelo también toma en consideración los resultados que se obtienen tanto aquellos que ha planificado la organización como los resultados en clientes, en las personas y en la sociedad.

Las organizaciones pueden evaluarse frente al modelo comparando la realidad de su gestión – las evidencias- con las buenas prácticas ofrecidas por el modelo. La autoevaluación permite a las organizaciones discernir sus *puntos fuertes* y *áreas de mejora*, diseñar un *plan de mejora* de su gestión y valorar su *progreso*

También pueden realizarse evaluaciones externas. Organizaciones que fomentan el modelo EFQM, como Euskalit en nuestra comunidad, establecen premios a la gestión, (Q de oro y Q de plata) para las organizaciones que alcancen un nivel determinado (500 y 400 puntos) en una evaluación externa realizada por evaluadores de dichas entidades.

Si hacemos un balance del trabajo realizado con EFQM en nuestros centros, creo que hay que concluir que ha representando un avance importante en nuestra concepción de la gestión, más

integral y más actual (cómo deberíamos hacer lo que hacemos), en una mayor orientación a los resultados y a la mejora.

Las ventajas del modelo podrían resumirse en los siguiente:

- Su enfoque de la calidad *no sólo a los servicios* sino al *conjunto de la gestión*; una visión más amplia y global de la calidad. EFQM cuestiona qué es lo que debemos hacer – ISO no lo hace- para obtener los resultados que perseguimos.
- Los resultados son el elemento tractor en EFQM; más bien los servicios en ISO.
- Los *objetivos los establece la estrategia* y deben estar orientados a *satisfacer necesidades y expectativas* de los Grupos de Interés.
- EFQM no es sólo un modelo de autoevaluación, es un *modelo para la gestión*.
- No es antagónico con ISO; de hecho recomienda *utilizar ISO para estandarizar procesos*.

Podemos decir que EFQM no ha ayudado a “hacer cada vez mejor *las cosas adecuadas*” y a conocer mejor nuestras *fortalezas y debilidades* mediante la evaluación de los *resultados y la gestión*.

Pero también encierra algunos problemas:

- Las *adaptaciones* del modelo a educación han tendido a restarle contenido. Estas *adaptaciones* del utilizadas para contextualizar el modelo a diferentes realidades como la educativa realizadas particularmente a finales de los 90 se basaban en adaptaciones de lenguaje pero también en la eliminación de áreas presuponiendo que no aplicaban al sector; la realidad es que el modelo se vaciaba de contenido en ocasiones de forma alarmante. Al respecto nosotros optamos por desarrollar guías de interpretación del modelo (ver guía 2003) pero manteniendo su contenido.
- La *confusión en las evaluaciones internas* por la *diferente percepción* respecto a las evidencias. Las evaluaciones internas han sido siempre motivo de confusión porque la percepción de los evaluadores sobre las evidencias de gestión suele resultar muy diferente; ello es debido a que es necesario un alto nivel de conocimiento para evaluar con el modelo, nivel que es difícil que pueda ser adquirido por número amplio de personas del centro.
- Las evaluaciones externas basadas en *puntuaciones* asociadas a premios; difícil *calibración* de evaluadores. Las evaluaciones externas han sido motivo de problemas, porque se otorgan premios asociados a puntuaciones; en nuestro caso, además, los centros tienen establecido el objetivo de lograr 400 puntos para el año que viene. El hecho es que se producen quejas por la poca calibración de los evaluadores, producto de sus diferentes grados de conocimiento del sector y experiencia con el modelo.
- La estructura del modelo por criterios hace que sea difícil establecer una relación con los sistemas de gestión propios de los centros. Cualquier proceso de gestión como la formación inicial, la gestión de personas, de recursos, la formación del profesorado incluye actividades que tienen que ver con el liderazgo, las personas o los resultados; una *lectura horizontal* del modelo, por ejes transversales, asociada a los procesos realmente gestionados por los centros resulta más apropiada según nuestra experiencia.
- La evaluación REDER con Memorias es muy exhaustiva pero no es fácil relacionar las áreas de mejora y la gestión. Trabajar con memorias implica conocer a fondo el modelo y sus relaciones internas.
- La elaboración de las memorias resulta muy compleja y difícil; requiere de un gran conocimiento del modelo y destreza y metodología para la redacción de tal forma que no es fácil de abordar sin ayuda externa; además ha resultado difícil e infrecuente que las memorias sean utilizadas como elemento básico de la gestión; más bien lo ha sido la estructura de procesos de manera que parece haberse impuesto una visión divergente para la gestión (procesos) y la evaluación (criterios EFQM).
- Por otro lado, en las memorias se tiende a presentar lógicamente los resultados positivos obviando en lo posible lo negativo. Esto crea dificultades de alineación entre centros y sistema y a la hora de compartir indicadores de resultados y rendimiento.
- La *comparación* con el mejor es fuente de debates ya que los centros forman parte de un sistema; en este sentido el término *contribución* a los resultados del sistema se ajusta mejor a nuestras necesidades.

## EL ENCARGO A LA AGENCIA

Para avanzar en la línea diseñada por el Plan Vasco de FP, la VC de FP y AP encargó a la agencia la tarea de CREAR UN MODELO DE GESTIÓN, AUTOEVALUACIÓN y MEJORA PARA LA F. P. DEL PAÍS VASCO, BASADO EN EFQM y que permita alinear a los centros y sistema.

### ¿PARA QUÉ?

Tres objetivos:

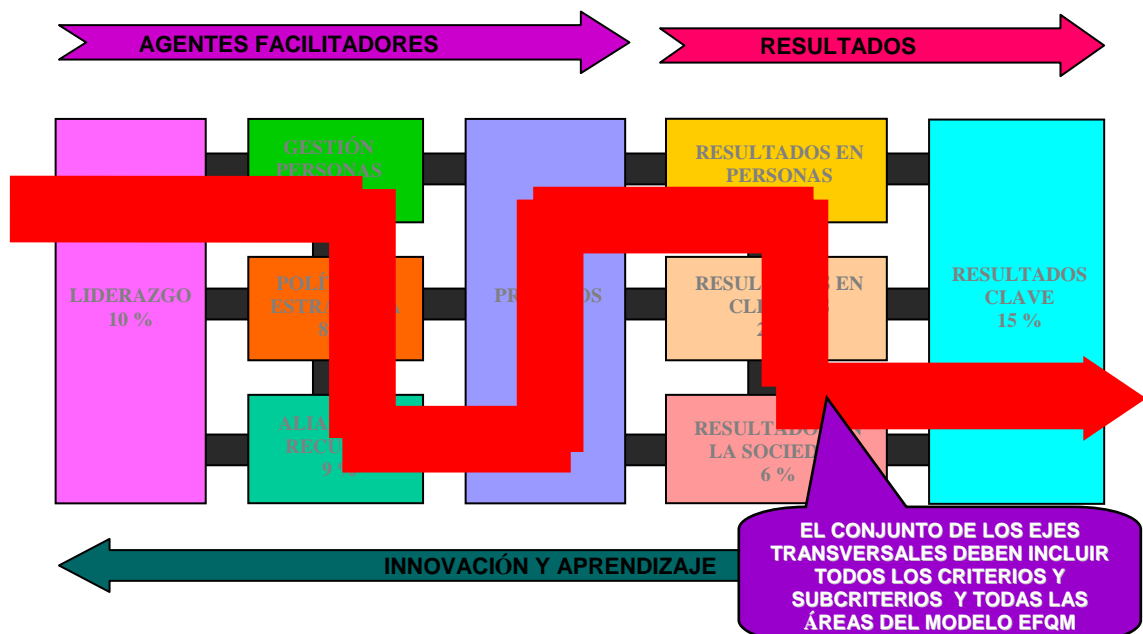
- Para conseguir una **INTERPRETACIÓN Y APLICACIÓN** más **COMPARTIDA** del modelo EFQM en la FP.
- Para facilitar y homogeneizar los procesos de **AUTOEVALUACIÓN** y **MEJORA** de los centros.
- Para ayudar a **ALINEAR LOS OBJETIVOS** del sistema y de los centros.

## CRITERIOS PARA EL DESARROLLO DEL MODELO

- Contener todo el modelo EFQM.
- Trazabilidad.
- Estructurado no por criterios sino por **EJES DE GESTIÓN**.
- Clara relación causa-efecto entre indicadores y áreas de gestión.
- Concretarse en un **SISTEMA DE AUTO-EVALUACIÓN**:
  - Fácil de interpretar.
  - Basado en cuestionarios.
  - Automatizado en puntuaciones, puntos fuertes y áreas de mejora.
  - Con buenas prácticas asociadas.

## UNA VISIÓN TRANSVERSAL del modelo EFQM

Optamos por una visión transversal de manera que el conjunto de los ejes transversales que se diseñen incluya todos los criterios y subcriterios y todas las áreas del modelo EFQM



## EL PROCESO DE TRABAJO:

El proceso seguido en el diseño del modelo de gestión fue:

1) Redactar las áreas de nuestro sistema de gestión a partir de una revisión de las áreas del modelo EFQM e incluyendo, en su caso, áreas propias

Los criterios que seguimos fueron:

- Partir de que TODAS las del modelo EFQM son aplicables.
- Adecuar el texto para facilitar la interpretación pero sin perder contenido.
- Incorporar áreas propias de la FP del País Vasco (Plan Vasco de FP, Estrategias de la Viceconsejería).
- Incluir aclaraciones (diccionario o glosario de términos) para una mejor comprensión de los conceptos.

2) Estructurar el modelo de la FP en ejes y temas de gestión, que tuvieran una coherencia interna y se identificaran con la gestión de los centros.

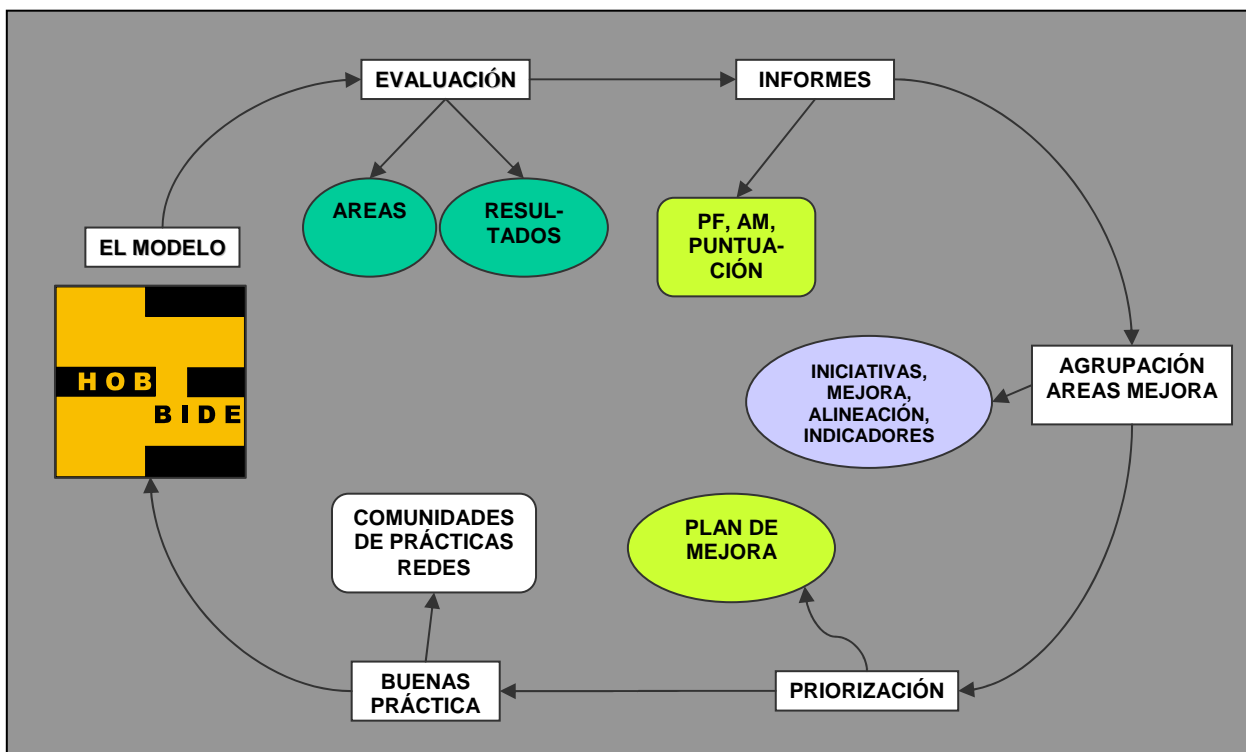
- Para ello había que “colocar” las áreas de nuestro modelo en cada uno de esos ejes y temas de gestión.

3) Ordenar las áreas de gestión en cuatro etapas (Análisis de información, planificación, acción y evaluación).

4) Identificar los indicadores que permiten evaluar la calidad de la gestión en cada tema asociándolos con las áreas más relevantes de manera que se pueda establecerse relaciones causa efecto entre gestión y resultados.

<b>EJES Y TEMAS DE GESTIÓN</b>	
<b>GOBIERNO DEL CENTRO</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• POSICIONAMIENTO ESTRATEGICO</li><li>• ESTRUCTURA DE PROCESOS</li><li>• PLANIFICACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA</li><li>• GESTIÓN DE ACTIVOS Y RECURSOS</li><li>• GESTIÓN DEL CAMBIO</li></ul>
<b>GRUPOS DE INTERÉS</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• POSICIONAMIENTO Y DEFINICIÓN DE MERCADO</li><li>• GESTIÓN DE ALIANZAS Y COLABORACIONES</li><li>• ORIENTACIÓN A GRUPOS DE INTERÉS</li><li>• PRESTACIÓN DE SERVICIOS</li></ul>
<b>PERSONAS DEL CENTRO</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• MARCO DE GESTIÓN DE PERSONAS</li><li>• LÍDERES COMO GESTORES DE PERSONAS</li><li>• FORMACIÓN Y DESARROLLO</li></ul>
<b>COMUNICACIÓN Y CONOCIMIENTO</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• INFORMACIÓN Y CONOCIMIENTO</li><li>• GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN</li></ul>
<b>CREATIVIDAD Y MEJORA</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• CONTEXTO DE CREATIVIDAD Y APRENDIZAJE</li><li>• INNOVACIÓN Y MEJORA</li></ul>

## 2.-EL MODELO DE GESTIÓN, AUTOEVALUACIÓN Y MEJORA DE LA FORMACIÓN PROFESIONAL DEL PAÍS VASCO



### 1.-EL MODELO

**1**

Hobbide interpreta y contextualiza a la FP del País Vasco las áreas del modelo EFQM (2003).

#### CONTEXTUALIZACIÓN DE LAS ÁREAS EFQM AL MODELO HOB BIDE

##### EJEMPLO DE ALGUNAS ÁREAS: CRITERIO 5-PROCESOS

Subcriterio 5c: Diseño y desarrollo de los productos y servicios basándose en las necesidades y expectativas de los clientes.

5c2	Anticipar e identificar mejoras en los productos y servicios de acuerdo con las futuras necesidades y expectativas de los clientes y otros grupos de interés	5c2	Definir los métodos apropiados para prever e identificar mejoras en los servicios de acuerdo con las futuras necesidades y expectativas de los clientes y otros grupos de interés
		5c3	Diseñar y desarrollar modelos de formación basados en la adquisición de competencias concretados en unidades didácticas y actividades de aula, incluida la evaluación del rendimiento del alumnado
5c3	Diseñar y desarrollar junto a clientes y partners, nuevos productos y servicios que añadan valor para los clientes	5c4	Diseñar y desarrollar junto a los clientes, colaboradores y aliados nuevos productos y servicios que añadan valor a los clientes cuando sea pertinente, por ejemplo, en los cursos de formación
		5c5	Fomentar y apoyar la participación individual en equipos de proyecto y mejora para desarrollar las iniciativas y programas establecidos por la Viceconsejería u otros
5c4	Comprender y anticipar el impacto de las nuevas tecnologías en los productos y servicios, así como su valor potencial	5c6	Analizar la información procedente de los métodos de vigilancia tecnológica para así comprender y anticipar el impacto de las nuevas tecnologías y de los modelos de gestión y su valor potencial en los servicios
5c5	Desarrollar nuevos productos y servicios tanto para el mercado actual de la organización como para lograr acceder a otros mercados	5c7	Implantar nuevos productos y servicios tanto para el mercado actual del Centro como para lograr acceder al mercado demandante de formación y otros servicios

**2**

Hobbide se ordena en ejes transversales de gestión. Incluye: EJES (5), TEMAS (16), ETAPAS (4) y ÁREAS (190) de gestión así como INDICADORES asociados a las áreas relevantes, prescriptivos y sugeridos.

Existe un modelo HOBIDE AVANZADO y un modelo BASICO simplificado

**EJEMPLO DE ALGUNAS ÁREAS DE LAS ETAPAS “ACCIÓN” Y EVALUACIÓN”**

**EJE: GOBIERNO DEL CENTRO**

**TEMA: POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

A		A		A		E		E	
1b4		1b5		1b6		2c10		2c14	
Los líderes aseguran que se implanta una metodología que permita el desarrollo, despliegue y actualización de la estrategia y del plan anual		Los líderes aseguran que se desarrolla e implanta un gobierno eficaz del Centro mediante su autoevaluación contra el Modelo de Gestión de la FP del País Vasco		Los líderes garantizan que se miden, revisan y mejoran los resultados clave		Evaluar la <u>eficacia de la estrategia y del plan anual</u> , así como la de la <u>consideración de ésta en el desarrollo de los procesos e iniciativas</u> emprendidas por el Centro		Evaluar la eficacia de la gestión del posicionamiento estratégico	
GO PEA3		GO PEA4		GO PEA5		GO PEE1		GO PEE2	
					1	Grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos	1/2	Efectividad del proyecto de Centro (satisfacción de clientes y personas)	
							3/4	Efectividad del proyecto de Centro (satisfacción de VC y sociedad)	

**3**

Los indicadores tienen una descripción que favorece una interpretación unívoca del mismo.

Los indicadores están asociados a una UNICA área para mejor asegurar la relación causa-efecto entre gestión y resultados.

Todos los indicadores se miden en un mismo rango de valores, de 1 a 100.

**EJEMPLO DE ALGUNOS INDICADORES DE LAS ETAPAS “ACCIÓN” Y EVALUACIÓN”**

**EJE: PERSONAS**

**TEMA: FORMACIÓN Y DESARROLLO**

A	PE FD A3	1	Nivel de competencia profesional	Valoración media de la competencia profesional de las personas por los alumnos.	Ejemplo para un centro cuya encuesta al alumnado da como valoración media una serie de 7 7,2 y 7,4	7 <b>70</b>	7,2 <b>72</b>	7,4 <b>74</b>	10 <b>100</b>
E	PE FD E1	1	Grado de cumplimiento de objetivos de impacto sobre el desempeño individual	(Nº de acciones de F y D en las que se ha logrado el objetivo de impacto esperado/ Nº total de acciones) *100	Ejemplo para un centro de 40 personas que evaluó el impacto de las acciones de FyD por primera vez el último año a 8 personas.	0:40 <b>0</b>	0:40 <b>0</b>	8:40 <b>20</b>	40:40 <b>100</b>
E	PE FD E2	1	Efectividad de la gestión del desarrollo	Satisfacción media de las personas del Centro con las oportunidades de desarrollo	La percepción sobre las oportunidades de desarrollo es un atributo específico medido a través de una encuesta a muestras estadísticamente fiables. Las encuestas, cuyos resultados se miden habitualmente en escala 0-10, deben transformarse a base 100. Ejemplo para una serie de índices medios de 7 7,5 y 7,7	7 <b>70</b>	7,5 <b>75</b>	7,7 <b>77</b>	10 <b>100</b>
E		2	Despliegue del aprendizaje y desarrollo	((Nº de horas de F y D del centro/ 60)/ Nº total de personas del centro)*100	NOTA: Se ha considerado que un techo razonable para la formación y el desarrollo de las personas es 60 horas año de media. Ejemplo para un centro de 40 personas con una serie de 1200, 1350 y 1400 horas de FyD	1200 :60= 20 20: 40 <b>50</b>	1350 :60= 22,5 22,5: 40 <b>56</b>	1400 :60= 23,3 23,3: 40 <b>58</b>	2400: 60=40 40:40 <b>100</b>

4

Está claramente establecida la trazabilidad de cada área y cada indicador del modelo Hobbide con los criterios, subcriterios y áreas del modelo EFQM de forma que se asegura la reversibilidad.

#### REVERSIBILIDAD HOBBIDE- EFQM

#### EJEMPLO DE RELACIÓN ENTRE EL EJE GRUPOS DE INTERÉS Y SUBCRITERIOS 2a, 2b y 2c

HOBBIDE Grupos Interés GI										
Subcriterio EFQM	Posicionamiento y def. de Mercado (PM)		Gestión de Alianzas y Colaborac. (AC)		Orientación a Grupos de Interés (GI)			Prestación Servicios (PS)		
	EFQM	HOBBIDE	EFQM	HOBBIDE	EFQM	HOBBIDE		EFQM	HOBBIDE	
2a	2a1	GI PM I1			2a2	GI GI I1		2a2	GI PS I1	
	9A 2	1			9A 2 / 9B2	1	2	9A 2 / 9B2	1	2
	2a3	GI PM I2								
2b	2b6	GI PM I3	2b5	GI AC I1						
			9B 2	1						
	2b8	GI PM I4								
	2b3	GI PM I5								
	2b7	GI PM I6								
2c	2c6	GI PM P1	2c5	GI AC I2	2c12	GI GI E1				
			9B 2	1	6A1 / 8A1 / 9A2	1 / 3				
	2c11	GI PM E1	2c9	GI AC P3	2c2	GI GI P1		2c2	GI PS P1	
	6B2 / 6B2 / 6B2 / 6B2 / 6B1 / 6B1	1, 2, 6, 8	9,10		9B 2	1		9B 2	1	
			2c13	GI AC E1						
			9A 2 / 9B 2	1 / 2						

5

Existe una definición del significado de los ejes y temas de gestión. Y un Diccionario con la interpretación de los principales términos utilizados en el modelo.

La definición de los ejes y temas de gestión se muestra más adelante.

#### DICCIONARIO HOBBIDE: Ejemplo

	TÉRMINO	DEFINICIÓN
10	<b>Cadena logística:</b>	Conjunto de procesos y subprocesos que permiten planificar el curso escolar, desarrollo e impartición de los cursos y realizar la medición de resultados y su mejora y actualización. Se refiere al diseño de servicios, marketing, venta, servicio post venta pe: PBL, Proyecto Urrats bat, apoyo a creación de empresa al alumno...
11	<b>Cambio:</b>	El cambio es una alteración en el diseño organizativo y en la estrategia, o cualquier otro intento de influir en los miembros de una organización para que se comporten de diferente manera. Su gestión implica la planificación del proceso de cambio, con los objetivos de avance, mejora, innovación y liderazgo.
12	<b>Canales de Comunicación:</b>	Métodos y herramientas que permiten el intercambio de información y conocimiento entre el Centro y sus grupos de interés. Proporcionan, asimismo, la información necesaria para comprender sus necesidades y expectativas. Cabe destacar que, en muchas ocasiones, no existen canales "puros" (exclusivamente ascendentes o descendentes), puesto que el objetivo último es siempre posibilitar el intercambio. Ejemplo de canales ascendentes: Informes, entrevista, buzón de sugerencias, contactos informales.
13	<b>Capacidad y necesidad fundamental</b>	Aptitud, talento, cualidad de que disponen tanto el centro como sus aliados para el buen ejercicio de algo
14	<b>Cartera de productos y servicios:</b>	Conjunto de productos y servicios que ofrece o presta el Centro. Por ejemplo, en el caso del alumnado el servicio principal que reciben son los cursos de formación. Otros servicios pueden ser: el transporte, el comedor, actividades complementarias, biblioteca, idiomas, internet, inserción laboral etc.

### **3.-EL MODELO HOBVIDE**

#### **EJES Y TEMAS DE GESTIÓN**

Los ejes y temas en que se estructura el modelo de gestión de la FP del País Vasco "Hobbide" son los siguientes.

<b>GOBIERNO DEL CENTRO</b>	POSICIONAMIENTO ESTRATEGICO. ESTRUCTURA DE PROCESOS PLANIFICACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA GESTIÓN DE ACTIVOS Y RECURSOS GESTIÓN DEL CAMBIO
<b>GRUPOS DE INTERÉS</b>	POSICIONAMIENTO Y DEFINICIÓN DE MERCADO GESTIÓN DE ALIANZAS Y COLABORACIONES. ORIENTACIÓN A GRUPOS DE INTERÉS. PRESTACIÓN DE SERVICIOS
<b>PERSONAS DEL CENTRO</b>	MARCO DE GESTIÓN DE PERSONAS. LÍDERES COMO GESTORES DE PERSONAS. FORMACIÓN Y DESARROLLO
<b>COMUNICACIÓN Y CONOCIMIENTO</b>	GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN. INFORMACIÓN Y CONOCIMIENTO.
<b>CREATIVIDAD Y MEJORA</b>	CONTEXTO DE CREATIVIDAD Y APRENDIZAJE. INNOVACIÓN Y MEJORA

# DEFINICIONES DE EJES Y TEMAS<sup>1</sup>

## 1.-GOBIERNO DEL CENTRO

**Los centros de FP del País Vasco aseguran el GOBIERNO DEL CENTRO eficaz mediante el Posicionamiento Estratégico, la Estructura de Procesos, la Planificación Económica y Financiera, la Gestión de Activos y Recursos y la Gestión del Cambio.**

El Posicionamiento Estratégico consiste en *diseñar y desplegar la Estrategia y el Plan Anual* revisando y mejorando los resultados del centro.

La Estructura de Procesos compromete con una *gestión por procesos* alineada con el modelo Hobbide y el diseño y seguimiento de indicadores.

La Planificación Económica y Financiera aporta las inversiones y el sostén económico a los planes y proyectos del centro.

La Gestión de Activos y Recursos permite optimizar los activos y recursos del centro, su mantenimiento y seguridad.

La Gestión del Cambio está orientada a la implantación de planes para apoyar, promover y garantizar la eficacia de los cambios.

## POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO.

**Los Centros de FP del País Vasco diseñan la Estrategia y el Plan Anual del Centro, teniendo en cuenta su situación actual, los objetivos a conseguir y su contribución relativa. Tras analizar los indicadores de los temas de gestión, definen los objetivos estratégicos y los procesos necesarios para conseguirlos. Se implanta la metodología a seguir y se revisan y mejoran los resultados clave.**

- I Analizan su gestión y los resultados alcanzados por el centro;<sup>2</sup> su contribución relativa al sistema.
- P Diseñan su estrategia y planes anuales; definen los objetivos estratégicos y factores críticos de éxito; definen los procesos clave; identifican escenarios de riesgo; alinean su estrategia con la de los grupos de interés; resuelven las interrelaciones en los temas de gestión; *los líderes* desarrollan la misión y cultura del centro; *los líderes* adecuan la estructura para apoyar la implantación de los planes; establecen sistemas de información y seguimiento.
- A Establecen prioridades y despliegan sus planes; *los líderes* actúan como modelo; *los líderes* implantan una metodología para desarrollar la estrategia y los planes; *los líderes* aseguran un gobierno eficaz; *los líderes* aseguran que se revisan los resultados clave.
- E Evalúan la eficacia de la estrategia y los planes y su consideración en las iniciativas del centro; evalúan la eficacia del posicionamiento estratégico.

## ESTRUCTURA DE PROCESOS

**Los Centros de FP del País Vasco crean una estructura de procesos, asegurando su eficacia mediante el diseño y seguimiento de indicadores. Diseñan los procesos del Centro asociados a los ejes y temas de gestión del Modelo Hobbide y aplican estándares de Calidad, Medioambiente, Prevención de Riesgos Laborales...**

- I *Consideran* el análisis de su gestión y los resultados alcanzados por el centro; *consideran* su contribución relativa al sistema.
- P *Consideran* la estrategia y los planes; aseguran que los procesos clave tienen la financiación necesaria; diseñan todos los procesos; establecen indicadores y objetivos de los procesos y

---

<sup>1</sup> Los ejes se definen con una breve descripción de los temas de gestión que incluyen. Los temas se definen con una descripción de su significado.

<sup>2</sup> Las áreas de gestión que desarrollan los temas de gestión se agrupan en cuatro etapas (Análisis de Información, Planificación, Acción y Evaluación). La descripción de las áreas (separadas por el signo ;) comienza con un verbo de acción cuando refieren a lo que hacen o deben hacer los centros ("realizan", desarrollan"); la descripción va precedida de "los líderes" cuando se refiere a lo que éstos hacen o deben hacer. Existen áreas comunes a varios temas de gestión; en estos casos se describen en el primer tema y se reproducen precedidas de la palabra "considera" en el resto de temas afectados.

- temas de gestión así como la sistemática de análisis; *los líderes* designan propietarios de los temas de gestión y de los procesos; resuelven interrelaciones en las estructuras de procesos.
- A Implantan el sistema de gestión por procesos; aplican a los procesos estándares de sistemas; *los líderes* garantizan su desarrollo y alineación con Hobbide.
  - E Evalúan la eficacia de los procesos para el despliegue de la estrategia; evalúan la eficacia de la gestión de la estructura de procesos.

## PLANIFICACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA

**Los Centros de FP del País Vasco, elaboran una estrategia económico-financiera tras un análisis de las inversiones y desinversiones en activos tangibles e intangibles así como una sistemática para la gestión económica. Establecen métodos para desplegarla de forma que se utilicen los recursos económicos y financieros para apoyar la Estrategia y los planes anuales.**

- I Analizan las inversiones y des-inversiones en activos tangibles e intangibles.
- P Desarrollan la estrategia económico-financiera en apoyo de la estrategia y los planes generales; diseñan la planificación económica; establecen los informes económicos adecuados; desarrollan métodos para gestionar riesgos económicos-financieros.
- A Garantizan una estructura de recursos efectiva; despliegan la estrategia económica.
- E Evalúan la eficacia de la gestión económico-financiera.

## GESTIÓN DE ACTIVOS Y RECURSOS

**Los Centros de FP del País Vasco desarrollan una estrategia para la gestión de los activos (edificios, materiales, equipos, etc.), su mantenimiento y seguridad, acorde con la Estrategia y el Plan Anual. Se optimiza el uso de los mismos, reduciendo la emisión de residuos y minimizando cualquier impacto global adverso.**

- I *Consideran* el análisis de las inversiones y des-inversiones; analizan cualquier impacto negativo de los activos en la comunidad.
- P Desarrollan una estrategia de gestión de edificios equipos y materiales; establecen una sistemática para su mantenimiento y uso; gestionan su seguridad; planifican la utilización de recursos asociados a la prestación de servicios.
- A Optimizan el material fungible; optimizan el consumo de suministros; disminuyen y reciclan los residuos; minimizan cualquier impacto adverso de la prestación de servicios.
- E Evalúan la eficacia de la gestión de los activos y recursos.

## GESTIÓN DEL CAMBIO

**Los Centros de FP del País Vasco, analizan y comprenden los condicionantes externos e internos que impulsan el cambio, definen un modelo de Gestión de Cambio que engloba los planes, inversiones, recursos y riesgos que implican los cambios. Se implantan planes de cambio para apoyarlos, promoverlos y garantizar su eficacia.**

- I *Los líderes* analizan y comprenden los condicionantes del cambio.
- P Establecen un modelo de gestión del cambio; establecen una sistemática de detección y priorización de cambios; *los líderes* determinan los cambios a introducir; *los líderes* desarrollan los planes de cambio; *los líderes* gestionan los recursos y el apoyo necesario; establecen métodos para controlar la implantación de nuevos procesos; garantizan la formación de las personas para trabajar en ellos.
- A *Los líderes* gestionan la implantación de los planes de cambio; *los líderes* promueven que las personas gestionen los cambios; *los líderes* garantizan la implantación eficaz del cambio y su repercusión en los grupos de interés.
- E Evalúan los resultados de los cambios en los procesos y la eficacia de la gestión del cambio; *los líderes* revisan la eficacia de los cambios y comparten los conocimientos adquiridos; evalúan la eficacia de la gestión del cambio.

## 2.-GRUPOS DE INTERÉS

**Los centros de FP del País Vasco aseguran su orientación a los grupos de interés mediante su Posicionamiento y Definición del Mercado, las Alianzas y Colaboraciones, la Orientación a Grupos de Interés y la Prestación de Servicios.**

El Posicionamiento y Definición del Mercado pretende garantizar la sostenibilidad en el tiempo de los servicios ofertados.

Las Alianzas y Colaboraciones desarrollan nuevas alianzas y colaboraciones y potencia las actuales para añadir valor a los clientes.

La Orientación a Grupos de Interés implica designar propietarios para satisfacer sus necesidades y expectativas de los grupos de interés de forma equilibrada.

La Prestación de Servicios se orienta a ofrecer servicios que cumplan los requisitos legales y que añadan valor a los clientes mediante la innovación didáctica y tecnológica.

### POSICIONAMIENTO Y DEFINICIÓN DEL MERCADO

**Los Centros de FP del País Vasco analizan el mercado demandante de formación y otros servicios que ofrecen, así como las tendencias y los posibles cambios en el mismo. Se refuerza su presencia en dichos mercados y en aquellos en que se pueda llevar a cabo la oferta de nuevos productos y servicios. Se implantan dichos productos y servicios, y se gestiona la publicidad pertinente.**

- I Analizan el tipo de mercado demandante de formación y otros servicios actual y potencial; prevén las tendencias y cambios que se producen en sectores demandantes de servicios de FP; analizan cuestiones sociales, legales, de seguridad o medioambientales; extraen conclusiones de indicadores demográficos o económicos; analizan su imagen externa; analizan los efectos de su cartera de productos y servicios.
- P Refuerzan su presencia en los mercados demandantes de formación y abren nuevos mercados; determinan la cartera de productos y servicios.
- A Implantan nuevos productos y servicios; comunican su valor a clientes actuales o potenciales; *los líderes* participan en conferencias seminarios y asociaciones; *los líderes* fomentan actividades dirigidas a mejorar la contribución del centro o el medio-ambiente.
- E Evalúan la eficacia del posicionamiento y definición del mercado.

### GESTIÓN DE ALIANZAS Y COLABORACIONES.

**Los Centros de FP del País Vasco identifican las oportunidades para establecer alianzas con otras organizaciones de acuerdo con su cultura y sus planes. Además, se estructuran las relaciones con colaboradores y proveedores en el marco de la responsabilidad social. De esta manera, generan sinergias para mejorar los procesos y servicios y añadir valor a sus clientes.**

- I Analizan los conocimientos, buenas prácticas y la cultura de los aliados actuales y potenciales; identifican capacidades de los aliados que pueden ayudar a la estrategia del centro; identifican las prácticas que pueden apoyar el desarrollo mutuo; identifican oportunidades para establecerlas.
- P Aseguran que las culturas son compatibles; estructurar las relaciones con aliados colaboradores y proveedores; establecer directrices de responsabilidad social y medioambiental con los aliados.
- A Emplean alianzas en el proceso de prestación de servicios; emplear alianzas con clientes en los servicios; trabajar con colaboradores y aliados para mejorar los procesos; *los líderes* establecen y participan en alianzas.
- E Evalúan la eficacia de la gestión de las alianzas y colaboraciones.

## ORIENTACIÓN A GRUPOS DE INTERÉS

Los Centros de FP del País Vasco designan propietarios de los grupos de interés, equilibran sus necesidades y expectativas, y determinan e incrementan los niveles de satisfacción de los grupos de interés externos relevantes en su relación con el Centro empleando encuestas periódicas y otros métodos, así como los contactos habituales. Mantienen relaciones proactivas para debatir y abordar continuamente sus necesidades, expectativas y preocupaciones.

Los centros de FP del País Vasco, al gestionar su orientación a grupos de interés:

- I Identifican sus necesidades y expectativas actuales y futuras.
- P Equilibran la satisfacción de necesidades y expectativas de grupos de interés designando propietarios de las relaciones con los grupos de interés relevantes; determinan e incrementan sus niveles de satisfacción con el centro empleando encuestas periódicas y otras formas de recogida estructurada de datos; establecen métodos para gestionar la información procedente del contacto habitual con ellos.
- A Satisfacen los requisitos de los clientes; se implican de manera proactiva para abordar sus necesidades y expectativas; promueven la creatividad en las relaciones con los clientes; *los líderes* dan respuesta a las necesidades y expectativas de clientes, aliados y representantes de la sociedad; *los líderes* dan reconocimiento a personas y equipos de grupos de interés externos por su contribución.
- E Evalúan la eficacia de la gestión de su orientación a grupos de interés.

## PRESTACIÓN DE SERVICIOS

Los Centros de FP del País Vasco identifican, comprenden y prevén las necesidades y expectativas de los grupos de interés, para poder diseñar servicios y procesos que aporten valor y satisfacción a los clientes. Prestan servicios y adquieren productos y servicios acordes con los diseños previos y conforme a los requisitos legales establecidos; utilizan metodologías didácticas, pedagógicas y tecnológicas innovadoras y asesoran a los clientes sobre el uso responsable de los servicios.

- I *Consideran* las necesidades y expectativas actuales y futuras identificadas.
- P *Consideran* el equilibrio en la satisfacción de necesidades y expectativas establecido por los propietarios de los grupos de interés; *consideran* los niveles de satisfacción de los destinatarios de productos y servicios del centro; definen métodos para prever e identificar mejoras en los servicios; establecen nuevos diseños de procesos y metodologías innovadoras que aporten valor añadido; diseñan modelos de formación basados en la adquisición de competencias; desarrollan junto con clientes y aliados nuevos productos y servicios; establecen mecanismos para resolver desviaciones respecto a los objetivos del servicio.
- A Prestan servicios y adquieren productos y servicios acordes con los diseños establecidos; prestan servicios conforme a los requisitos legales establecidos y añadiendo valor; utilizan metodologías didácticas, pedagógicas y tecnológicas innovadoras; obtienen información de las necesidades y expectativas de clientes respecto a los servicios; utilizan la creatividad para desarrollar servicios competitivos; asesoran a los clientes sobre el uso responsable de los servicios.
- E Revisan mediante auditorías y otros métodos la gestión de la formación; evalúan los niveles de satisfacción de los clientes con el servicio; evalúan la eficacia de la gestión de la prestación de servicios.

### 3.-PERSONAS DEL CENTRO

**Los centros de FP del País Vasco fomentan la contribución de sus personas mediante el desarrollo de un adecuado Marco de Gestión de Personas, el compromiso de los Líderes como Gestores de Personas y la Formación y el Desarrollo de las mismas.**

El Marco de Gestión de Personas establece el mejor escenario para implicar a todas las personas del centro mejorando su contribución.

Los Líderes como Gestores de Personas coordinan a las personas y gestionan sus necesidades y expectativas para lograr su mejor desempeño.

La Formación y Desarrollo mejoran las competencias de las personas para el trabajo y las adecuan a las necesidades actuales y futuras del centro.

#### MARCO DE GESTIÓN DE PERSONAS

**Los Centros de FP del País Vasco establecen el mejor escenario para implicar a las personas del centro. Utilizan información procedente de ellas para mejorar las estrategias y planes de gestión de personas y así incrementar sus niveles de satisfacción. Se les proporcionan recursos adecuados y se fomenta su implicación, se evalúa su desempeño para ayudarles a mejorarlo y se reconoce su contribución, de manera que aumente la implicación y asunción de responsabilidades.**

- I Utilizan encuestas y otro tipo de información procedente de las personas para mejorar la gestión de personas y aumentar su satisfacción.
- P Desarrollan estrategias y planes para las personas; los alinean con la estrategia y los procesos; adecuan sus competencias a las necesidades del centro; alinean los asuntos laborales con los planes de personas; implican a las personas en su desarrollo; alinean los objetivos de centro, equipos y personas; gestionan la incorporación al puesto, el desarrollo profesional y los planes de sustitución; diseñan mecanismos para implicar a las personas en la prevención, medioambiente y responsabilidad social; establecen beneficios sociales.
- A Proporcionan recursos y servicios que satisfagan y excedan los mínimos legales; garantizan la equidad en todo lo relacionado con el empleo; generan contextos para el trabajo en equipo; utilizan métodos organizativos innovadores para mejorar la forma de trabajar; fomentan la implicación de las personas; fomentan actividades sociales y culturales; aplican estándares de gestión de personas; evalúan el desempeño de las personas; reconocen la contribución de las personas.
- E Evalúan la eficacia de la gestión del marco de gestión de personas.

#### LÍDERES COMO GESTORES DE PERSONAS

**Los Centros de FP del País Vasco forman a sus líderes para que dispongan de las competencias necesarias para liderar, gestionar y apoyar el desarrollo de las personas y para que diseñen e implanten directrices que faculten a las personas y equipos del Centro para actuar. Los líderes son accesibles, escuchan de manera activa, dan ejemplo y suscitan cohesión y responden a las necesidades y expectativas de las personas, ayudando a mejorar su desempeño y dando reconocimiento para mejorar el funcionamiento del Centro.**

- I *Consideran* las encuestas y otro tipo de información procedente de las personas para mejorar la gestión de personas y aumentar su satisfacción.
- P *Consideran* el desarrollo de estrategias y planes para las personas; *consideran* su alineación con la estrategia y los procesos; *consideran* la adecuación de sus competencias a las necesidades del centro; gestionan la formación de sus líderes para que dispongan de las competencias de liderazgo necesarias.
- A *Los líderes* fomentan la colaboración; *los líderes* son accesibles, dan ejemplo y suscitan cohesión; *los líderes* promueven la delegación la asunción de responsabilidades y la implicación; *los líderes* apoyan a las personas para hacer realidad sus objetivos y planes; *los líderes* dan reconocimiento oportuno a personas y equipos de todos los niveles; *los líderes* fomentan la igualdad de oportunidades.
- E *Los líderes* revisan y mejoran la eficacia de sus comportamientos personales en el área del liderazgo; evalúan la eficacia de la gestión del liderazgo en gestión de personas.

## FORMACIÓN Y DESARROLLO

Los Centros de FP del País Vasco diseñan planes de formación y desarrollo que contribuyan a garantizar que las competencias de las personas del Centro se ajustan a las capacidades actuales y futuras de la organización. Se adecúan las capacidades de las personas para la realización óptima de su trabajo y así lograr un mejor desempeño de las mismas y, por tanto, del Centro.

- I *Consideran* las encuestas y otro tipo de información procedente de las personas para mejorar la gestión de personas y aumentar su satisfacción.
- P *Consideran* el desarrollo de estrategias y planes para las personas; *consideran* su alineación con la estrategia y los procesos; *consideran* la adecuación de sus competencias a las necesidades del centro; diseñan planes de formación y desarrollo para garantizar las competencias que necesitan las personas.
- A Tutorizan a las personas para que comprendan su desempeño actual y su contribución; fomentan oportunidades de aprendizaje; desarrollan las capacidades de las personas a través de su trabajo; desarrollan su capacidad de trabajar en equipo.
- E Evalúan el retorno de la inversión en aprendizaje y desarrollo; evalúan la eficacia del desarrollo de las personas del centro.

## 4.-COMUNICACIÓN Y CONOCIMIENTO

**Los centros de FP del País Vasco favorecen la comunicación y el conocimiento en el centro gestionando la Información y Conocimiento y la Comunicación.**

La Información y el Conocimiento es el sistema que asegura que ambos se distribuyen a todas las personas dentro y fuera del Centro, utilizándolos de forma eficaz y de acuerdo con la legislación vigente.

La Gestión de la Comunicación da a conocer y recoge la opinión de los Grupos de Interés externos e internos respecto a las actividades del Centro, su Estrategia y Planes Anuales, los resultados y objetivos así como los cambios que puedan acontecer.

### INFORMACIÓN Y CONOCIMIENTO

**Los Centros de FP del País Vasco analizan las necesidades de información de los grupos de interés para desarrollar una estrategia de gestión de la información y el conocimiento, establecen métodos que permitan adquirir, incrementar y utilizar el conocimiento de forma eficaz, con el objetivo último de la mejora y aprendizaje continuo del Centro. Proporcionan a sus usuarios internos y externos un acceso adecuado a la información y conocimiento relevantes utilizando la tecnología de la información.**

- I Identifican la información y el conocimiento que deben residir en el centro; identifican las necesidades de comunicación de los grupos de interés.
- P Desarrollan una estrategia de gestión de la comunicación; estructuran la información y el conocimiento; establecen métodos para incrementar el conocimiento.
- A Proporcionan a los usuarios internos y externos un acceso adecuado a la información; garantizan la validez y seguridad de la información; utilizan las tecnologías de la información para apoyar la comunicación.
- E Evalúan la eficacia de la gestión de la información y el conocimiento.

### GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN

**Los Centros de FP del País Vasco, una vez identificadas las necesidades de comunicación de los grupos de interés, diseñan la estrategia y el Plan de Comunicación y les comunican las actividades del Centro, sus proyectos y objetivos y todos los cambios relevantes que les puedan interesar.**

- I *Considera* la identificación de la información y el conocimiento que deben residir en el centro; *considera* las necesidades de comunicación de los grupos de interés.
- P Diseñan estrategias y planes de comunicación basados en las necesidades detectadas.
- A Utilizan los canales de comunicación verticales y horizontales desarrollados; comunica la estrategia a la VC y otros grupos de interés; comunica los cambios introducidos en los procesos; los *líderes* comunican personalmente planes, objetivos y metas a las personas; los *líderes* comunican los cambios a personas y grupos de interés.
- E Evalúan la eficacia de la gestión de la estrategia de comunicación.

## 5.-CREATIVIDAD Y MEJORA

**Los centros de FP del País Vasco impulsan la creatividad y la mejora generando un Contexto de Creatividad y Aprendizaje y apoyando la Innovación y Mejora.**

El Contexto de Creatividad y Aprendizaje adecuado permite el uso de todos los recursos internos y externos para la mejora y el aprendizaje continuos, en colaboración con las personas del Centro y los grupos de interés externos.

La Innovación y Mejora Promovido por los líderes, se establece un contexto entre las personas del Centro para que se involucren en las actividades de mejora, apoyándose en modelos didácticos y pedagógicos, utilizando la última tecnología

### CONTEXTO DE CREATIVIDAD Y APRENDIZAJE.

**Los Centros de FP del País Vasco recogen y analizan la información del conjunto de actividades de aprendizaje e innovación, identificando los conocimientos, buenas prácticas, recursos y actitudes sobre las que se tiene ventaja; desarrollan una estrategia de gestión de las tecnologías, modelos de gestión y metodologías didácticas y pedagógicas; utilizan los resultados de la información procedente de los indicadores, las alianzas, las TIC, los recursos de información y conocimiento, así como de la información procedente de las actividades de aprendizaje, para favorecer un contexto innovador y establecer prioridades y objetivos de mejora.**

- I Analizan la información procedente del conjunto de actividades de aprendizaje e innovación; identifican los conocimientos, buenas prácticas, recursos y actitudes fundamentales sobre las que se tiene ventaja o capacidad para aprovechar oportunidades; determinan el impacto de las nuevas tecnologías, modelos de gestión y metodologías didácticas sobre el progreso del centro; analizan la información procedente de los métodos de vigilancia tecnológica así como del impacto de las nuevas tecnologías en los servicios.
- P Desarrollan una estrategia de gestión de tecnologías, modelos de gestión y metodologías didácticas; establecen métodos de vigilancia tecnológica, de modelos de gestión y de metodologías didácticas; establecen una sistemática de detección y priorización de oportunidades de innovación y mejora; generan contextos para estimular el talento creativo e innovador.
- A Establecen prioridades y objetivos de mejora utilizando información procedente de indicadores de rendimiento y medidas de percepción; fomentan oportunidades para compartir mejores prácticas y el conocimiento; *los líderes* apoyan un contexto de innovación promoviendo la participación en proyectos; utilizan las alianzas para fomentar la creatividad; utilizan recursos de información y conocimiento para generar un contexto de innovación; utilizan las TIC para mejorar la eficacia de las actividades; proporcionar oportunidades que estimulen el comportamiento creativo; fomentar la participación en equipos de proyecto y mejora; *los líderes* participan en actividades de mejora con clientes, aliados y representantes de la sociedad; *los líderes* emprenden acciones como consecuencia de las actividades de aprendizaje.
- E Evalúan la eficacia del contexto de creatividad y aprendizaje.

### INNOVACIÓN Y MEJORA

**Los Centros de FP del País Vasco aseguran que se desarrolla e implanta una sistemática que permita estimular, identificar, planificar e implantar mejoras en todas las actividades y ámbitos de actuación del Centro; establecen prioridades entre las actividades de mejora, motivando y promoviendo que las personas participen en ellas e implicándose los líderes activamente; aprovechan la tecnología, los modelos de gestión y las metodologías didácticas y pedagógicas para apoyar la mejora.**

- I *Considera* la información procedente de las actividades de aprendizaje e innovación; *considera* los conocimientos, buenas prácticas, recursos y actitudes identificados; *considera* el impacto de las nuevas tecnologías, modelos de gestión y metodologías didácticas sobre el progreso del centro; *considera* la información procedente de los métodos de vigilancia tecnológica y el impacto de las nuevas tecnologías en los servicios.
- P *Los líderes* aseguran que se implanta una sistemática para planificar e implantar mejoras; gestionan la cartera tecnológica.

- A Apoyan la participación en actividades de mejora; *los líderes* establecen prioridades en las actividades de mejora; *los líderes* promueven que las personas participen en actividades de mejora; *los líderes* se implican en actividades de mejora; emplean tecnologías innovadoras y respetuosas con el medio ambiente; aprovechan la tecnología para apoyar la mejora; aprovechan los modelos de gestión y las metodologías didácticas para apoyar la mejora.
- E Evalúan la eficacia de la gestión de la innovación y mejora.

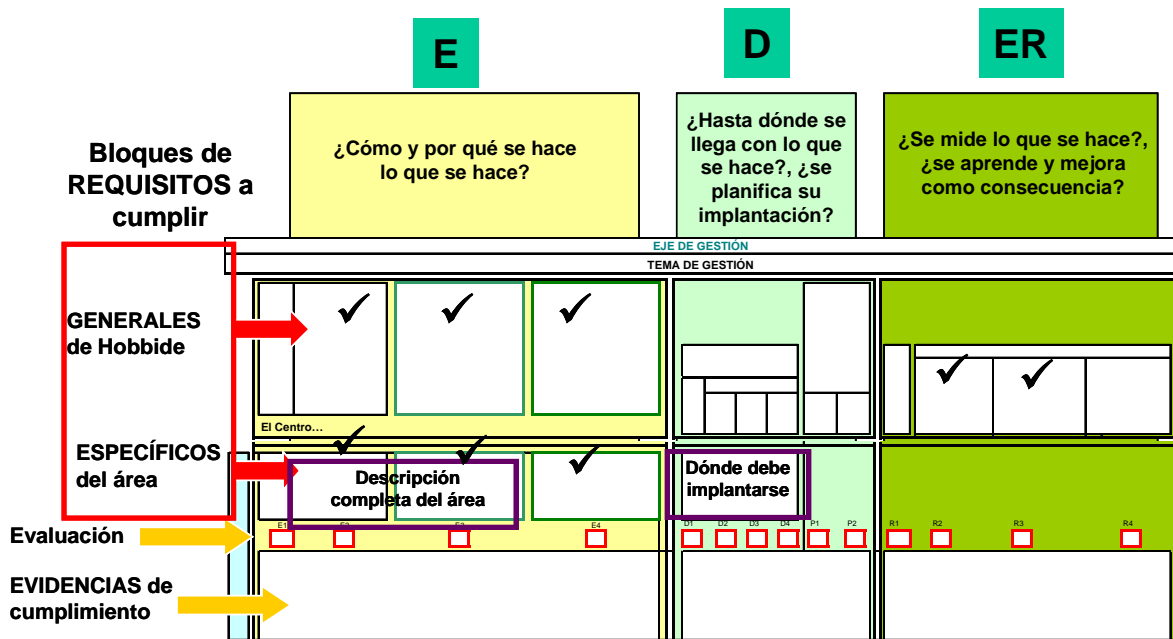
### 3.-LA EVALUACIÓN DE LAS ÁREAS

#### 3.1.-LOS CUESTIONARIOS DE EVALUACIÓN

La evaluación de las áreas se realiza mediante un cuestionario por cada TEMA que incluye todas las etapas y ÁREAS que incluye.

Para cada área muestra las descripciones de ENFOQUE (tres niveles) y el campo al que aplica el DESPLIGUE con las que evaluar la situación del centro. La EVALUACIÓN Y REVISIÓN no se evalúa área por área sino al final de cada etapa; aquí se evalúa si ha habido mediciones y mejoras en el área.

#### EVALUACIÓN DE UN ÁREA



El significado de los requisitos es el que se muestra en el cuadro siguiente.

Nunca	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Se explica la lógica con claridad? (Está claro por qué se hace)</li> <li>¿Existe una metodología? (Existen un método, un sistema, un procesos para hacerlo)</li> <li>¿Se centra en las necesidades de los grupos de interés? (Para el desarrollo del área se tienen en cuenta las posibles implicaciones sobre los grupos de interés afectados).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Apoya a la estrategia y al plan anual? (Los enfoques adoptados en el área y su despliegue están relacionados con objetivos del plan anual, desplegados de la estrategia y asociados con los grupos de interés relevantes).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Se aplica de forma planificada? ¿Se ha planificado la implementación a corto, medio y largo plazo? ¿Se está ejecutando el plan?</li> </ul>	<b>La efectividad de lo anterior se evalúa y se revisa mediante mediciones objetivas</b> <b>Si (EXISTE UN INDICADOR VINCULADO)</b>											
	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Existe alguna acción al respecto?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿A qué porcentaje se aplica lo que se hace?</li> </ul> <table border="1"> <tr><td colspan="3">Cercano a</td></tr> <tr><td>&lt;25%</td><td>50%</td><td>75%</td><td>100%</td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>	Cercano a			<25%	50%	75%	100%					<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Existen mediciones esporádicas?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Existe una sistemática? para: <ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar mediciones periódicas</li> <li>Analizar los resultados obtenidos</li> <li>Identificar mejoras</li> </ul> </li> </ul>
Cercano a															
<25%	50%	75%	100%												
<b>El Centro...</b>															
<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Se cubre la totalidad del área?</li> </ul> <p>Acciones mínimas a realizar para la gestión del área...</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Se cubre la totalidad del área?</li> </ul> <p>... acciones adicionales para cubrir la totalidad de requisitos de gestión del área...</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Las considera en?:</li> <li>I: Estrategia y Plan Anual</li> <li>P: Estrategias y Planes específicos</li> <li>A: Estructura de procesos clave</li> <li>E: Ejes transversales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿En qué aspecto se debe medir el nivel de implantación alcanzado?</li> </ul>												
E1 <input type="checkbox"/>	E2 <input type="checkbox"/>	E3 <input type="checkbox"/>	E4 <input type="checkbox"/>	D1 <input type="checkbox"/>	D2 <input type="checkbox"/>	D3 <input type="checkbox"/>	D4 <input type="checkbox"/>	P1 <input type="checkbox"/>	P2 <input type="checkbox"/>						

**2**

Se han establecido **puntuaciones asociadas** a cada opción. En ENFOQUE: 10, 40, 65 y 90. En DESPLIEGUE 10, 35, 60, 80 (sin planificación) y 20, 50, 75, 100 con planificación. En EVALUACIÓN Y REVISIÓN: 10, 40, 65, 90. Para alcanzar una puntuación se deben cumplir tanto los requisitos generales de Hobbide como específicos del área asociados a dicha puntuación.

**3**

Se han realizado las **descripciones para todas las áreas** que incluyen los tres niveles del enfoque, en estas descripciones son tres para enfoque, el campo del despliegue, además de si dicho despliegue es planificado o no. También se ha hecho una **descripción resumida de las áreas** para ser utilizada en la redacción de los puntos fuertes y áreas de mejora.

**VER EJEMPLO DE DESCRIPCIONES DE ÁREAS EN PAG SIGUIENTE.**

## CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN HOBVIDE (EJEMPLO)

GOBIERNO DEL CENTRO																								
POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO																								
	<p>Nunca</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. No está del todo clara su finalidad</li> <li>. Acciones no estructuradas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Su finalidad está clara y responde a una lógica</li> <li>. Existe una metodología</li> <li>. Se centra en las necesidades de los grupos de interés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Apoya a la estrategia y al plan anual</li> </ul>	<p><b>Tu afirmación anterior:</b></p> <p>Se aplica a un porcentaje que es:</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td colspan="3" style="text-align: center;">Cercano a</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">&lt;25%</td> <td style="text-align: center;">50%</td> <td style="text-align: center;">75%</td> <td style="text-align: center;">100%</td> </tr> </table>	Cercano a			<25%	50%	75%	100%	<p>¿Se realiza de forma planificada?</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td style="text-align: center;">Sí</td> <td style="text-align: center;">No</td> </tr> </table>	Sí	No	<p><b>La efectividad de lo anterior se evalúa y se revisa mediante mediciones objetivas</b></p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td style="text-align: center;"><b>Sí</b></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">No</td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Se mide de forma ocasional</li> </ul> </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Se analizan los resultados para identificar mejoras</li> <li>. Mediante una sistemática</li> </ul> </td> </tr> <tr> <td></td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Se planifican e implantan mejoras</li> <li>. Se identifican y extienden las mejoras prácticas</li> </ul> </td> <td></td> </tr> </table>	<b>Sí</b>			No	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Se mide de forma ocasional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Se analizan los resultados para identificar mejoras</li> <li>. Mediante una sistemática</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>. Se planifican e implantan mejoras</li> <li>. Se identifican y extienden las mejoras prácticas</li> </ul>	
Cercano a																								
<25%	50%	75%	100%																					
Sí	No																							
<b>Sí</b>																								
No	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Se mide de forma ocasional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Se analizan los resultados para identificar mejoras</li> <li>. Mediante una sistemática</li> </ul>																						
	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Se planifican e implantan mejoras</li> <li>. Se identifican y extienden las mejoras prácticas</li> </ul>																							
<b>El Centro...</b>																								
PEEPI1	<p>El Centro recoge los resultados de los indicadores de evaluación de los temas de gestión...</p>	<p>... y analiza las conclusiones de la información que se desprende de los mismos...</p>	<p>... y las considera en el diseño de la estrategia y del plan anual</p>	<p>indicadores internos de rendimiento</p>																				
	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>																		
	<p><b>Evidencia:</b> El Centro dispone de un panel de indicadores. Los datos que contiene proceden de las mediciones que realizan los responsables de los procesos clave. El RD facilita la versión actualizada al ED para su análisis. La reflexión estratégica del ED+JD comienza por la evaluación de los resultados del panel.</p>			<p><b>Evidencia:</b> El panel de indicadores abarca los resultados obtenidos en los procesos clave del Centro. Se realiza el seguimiento de su evolución con una periodicidad trimestral.</p>		<p><b>Evidencia:</b></p>																		

**DESCRIPCIÓN DE ÁREAS HOBBIDE EN TRES NIVELES DE ENFOQUE,  
MARCO DEL DESPLIEGUE Y DESCRIPCIÓN RESUMIDA DE ÁREAS  
EJEMPLO**

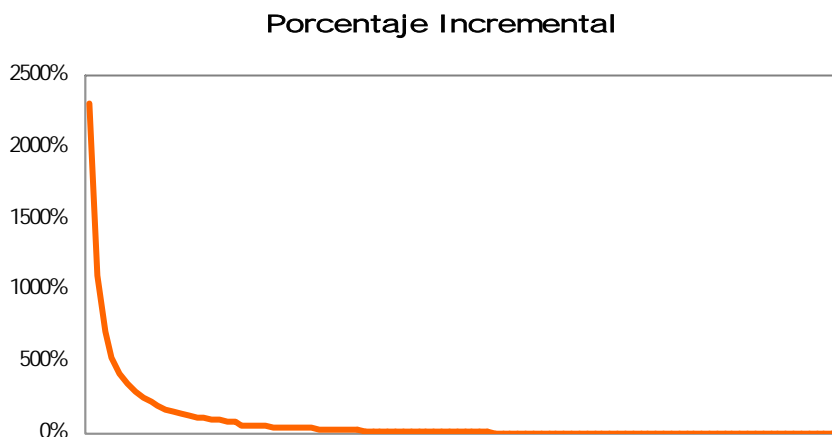
Cód.	Cód.Mod.	Area	Afirmacion	E3	E4	Despliegue	AME3
2b2	CM I1	Recoger y analizar la información que se desprende del conjunto de actividades de aprendizaje e innovación	El Centro identifica la información que se desprende del conjunto de actividades de aprendizaje e innovación...	... y la analiza de manera sistemática...	... y la gestiona de forma integrada, considerándola en el diseño de los procesos clave	actividades de aprendizaje e innovación	Análisis de la información procedente del conjunto de actividades de aprendizaje e innovación
2c4	CM I2	Identificar los conocimientos, buenas prácticas, recursos y actitudes fundamentales, actuales y futuras, sobre las que se tiene ventaja o la capacidad para aprovechar oportunidades	El Centro identifica los conocimientos y recursos actuales y futuros sobre los que se tiene ventaja o la capacidad para aprovechar oportunidades...	... y las buenas prácticas y actitudes fundamentales, actuales y futuras...	... y la gestiona de forma integrada, considerándola en el diseño de los procesos clave	conocimientos, recursos, buenas prácticas y actitudes fundamentales	Identificación de los conocimientos, buenas prácticas, recursos y actitudes sobre las que se tiene ventaja o capacidad para aprovechar oportunidades
2b9	CM I3	Analizar los datos para determinar el impacto de las nuevas tecnologías, modelos de gestión y metodologías didácticas y pedagógicas sobre el progreso del Centro	El Centro identifica los datos para determinar el impacto de las nuevas tecnologías y de los modelos de gestión y metodologías didácticas y pedagógicas sobre el progreso del Centro...	... y los analiza...	... y garantiza su consideración en el diseño de los procesos clave	datos de nuevas tecnologías, modelos de gestión y metodologías didácticas	Determinación del impacto de las nuevas tecnologías, modelos de gestión y metodologías didácticas sobre el progreso del centro
5c6	CM I4	Analizar la información procedente de los métodos de vigilancia tecnológica para así comprender y anticipar el impacto de las nuevas tecnologías, modelos de gestión y metodologías didácticas y su valor potencial en los servicios	El Centro analiza la información procedente de los métodos de vigilancia tecnológica para así comprender el impacto de las nuevas tecnologías y de los modelos de gestión y su valor potencial en los servicios...	... y lo anticipa...	... y garantiza su consideración en el diseño de los procesos clave	procesos	Análisis de la información procedente de los métodos de vigilancia tecnológica así como del impacto de las nuevas tecnologías en los servicios
4d1	CM CAP1	Desarrollar una estrategia de gestión de las tecnologías, modelos de gestión y metodologías didácticas y pedagógicas que apoye la estrategia y el plan anual	El Centro desarrolla una estrategia de gestión de las tecnologías, modelos de gestión y metodologías didácticas y pedagógicas...	... y apoya la Estrategia y el Plan Anual del Centro mediante un método...	... y garantiza su consideración en el desarrollo de las otras estrategias y planes específicos	tecnologías, modelos de gestión y metodologías didácticas	Desarrollo de una estrategia de gestión de tecnologías, modelos de gestión y metodologías didácticas
4d2	CM CAP2	Establecer métodos de vigilancia tecnológica que permitan identificar y evaluar las tecnologías, modelos de gestión y metodologías didácticas y pedagógicas alternativos y emergentes considerando su impacto en el Centro y en la sociedad	El Centro identifica y evalúa las tecnologías y modelos de gestión y didácticos alternativos y emergentes considerando su impacto en el Centro y en la sociedad...	... y establece métodos de vigilancia tecnológica para ello...	... y garantiza su alineación con la estrategia de gestión de las tecnologías, la innovación así como su consideración en el desarrollo de las otras estrategias y planes específicos	tecnologías y modelos de gestión y metodologías didácticas	Establecimiento de métodos de vigilancia tecnológica, de modelos de gestión y de metodologías didácticas
5b1	CM CAP3	Establecer una sistemática de detección y priorización de oportunidades de innovación y mejora para aprovechar el aprendizaje y mejorar los resultados	El Centro detecta y prioriza oportunidades de mejora para aprovechar el aprendizaje y mejorar los resultados...	... y establece una sistemática para ello...	... y la gestiona de forma integrada, considerándola en el desarrollo de las estrategias y planes específicos	procesos	Establecimiento de una sistemática de detección y priorización de oportunidades de innovación y mejora

## 4.- LA EVALUCIÓN DE RESULTADOS:

Todos los resultados se evalúan mediante indicadores.

Los indicadores se han formulado en % (entre 0 y 100) para poder establecer correctamente las comparaciones entre los resultados de los centros.

Para establecer la mejora requerida para dar por buena una tendencia o un objetivo, se ha definido una función del tipo  $F(x) = k / a^x$ . La curva que representa esta función exige mayores crecimientos cuanto menor es el resultado y menores crecimientos cuanto mayor sea.



### Explicación Fórmula Utilizada

La fórmula para el cálculo de los porcentajes la hemos resuelto de forma que dados unos intervalos de valores y unos incrementos que nosotros consideramos apropiados nos proporcione esas variaciones porcentuales de forma general. La fórmula que nos permite resolver esto dados esos valores iniciales se muestra a continuación:

• Rango Inicial: [a-b]

• Transformado: [a1-a2]

• % A Transformado: [%1-%2]

$$\frac{K}{a^x} = \%_1$$

FÓRMULA

$$x = \frac{\ln(\%_2) - \ln(\%_1)}{\ln(a) - \ln(b)}$$
$$K = \%_1 \cdot a^{\left(\frac{\ln(\%_2) - \ln(\%_1)}{\ln(a) - \ln(b)}\right)}$$

- Asimismo esta fórmula puede servir para indicadores cuyos valores no se encuentren en el Rango [0-100], en estos casos será necesario transformar los valores del rango a esa escala y posteriormente aplicar esta misma fórmula.
- Para indicadores cuyos valores sean expresados en términos absolutos (p.ej: N° Alumnos matriculados en FI, FC,...), se les debería establecer un valor máximo que sirviera como valor superior del rango y aplicar la misma lógica que en el anterior punto.

Se han establecido los crecimientos necesarios para cada tramo (por ejemplo el rango 1-10 pasa a 24-30; en cambio, el rango 81-90 pasa a 82-91)

Para valores dentro de esos tramos se ha aplicado la fórmula adecuada. De esta forma se ha construido la tabla que permite calcular automáticamente los cálculos de variación porcentual requeridos.

Fórmula de Cálculo para la evaluación automática Indicadores

**Información Inicial**

Rango Inicial		Valores para Evaluación		Porcentajes a emplear		Valores a Emplear Fórmula	
Valor Inferior	Valor Superior	Valor Inferior	Valor Superior	Inf.	Sup.	x	K
1	10	24	30	23,00	2,00	1,06069784	23
11	20	30	36	1,73	0,80	1,287453364	37,85344684
21	30	34	41	0,62	0,37	1,468365069	54,10341559
31	40	40	47	0,29	0,18	1,985963397	265,8707441
41	50	47	55	0,15	0,10	1,91872358	181,9088416
51	60	55	63	0,08	0,05	2,770145012	4214,119257
61	70	64	72,5	0,05	0,04	2,324805489	695,5622755
71	80	73	81,5	0,03	0,02	3,41047246	58001,23773
81	90	82	91	0,01	0,01	1	1
91	99	91,5	100	0,01	0,01	-7,226256277	3,83172E-17

**Caso de Indicadores con rangos diferentes [0-100]**

Rango Indicador		Valor a Transformar		Rango Transformado para evaluación	
Valor Inferior	Valor Superior	Valor Inicial	Valor Transformado	Valor Inferior	Valor Superior
0	10	1	10	0	100

De esta forma se ha obtenido la tabla que se muestra a continuación. Dicha tabla establece qué resultado corresponderá obtener como mínimo en el futuro para poder dar una tendencia por positiva.

Resultados			
Valor	Porcentaje Increment	Valor Incrementado	Diferencial
1	2300,00%	24,0	23,0
2	1102,62%	24,1	22,1
3	717,21%	24,5	21,5
4	528,60%	25,1	21,1
5	417,19%	25,9	20,9
6	343,83%	26,6	20,6
7	291,97%	27,4	20,4
8	253,41%	28,3	20,3
9	223,65%	29,1	20,1
10	200,00%	30,0	20,0
11	172,73%	30,0	19,0
12	154,42%	30,5	18,5
13	139,30%	31,1	18,1
14	126,62%	31,7	17,7
15	115,86%	32,4	17,4
16	106,62%	33,1	17,1
17	98,62%	33,8	16,8
18	91,62%	34,5	16,5
19	85,46%	35,2	16,2
20	80,00%	36,0	16,0
21	61,90%	34,0	13,0
22	57,82%	34,7	12,7
23	54,16%	35,5	12,5
24	50,88%	36,2	12,2
25	47,92%	37,0	12,0
26	45,24%	37,8	11,8
27	42,80%	38,6	11,6
28	40,58%	39,4	11,4
29	38,54%	40,2	11,2
30	36,67%	41,0	11,0
31	29,03%	40,0	9,0
32	27,26%	40,7	8,7
33	25,64%	41,5	8,5
34	24,17%	42,2	8,2
35	22,81%	43,0	8,0
36	21,57%	43,8	7,8
37	20,43%	44,6	7,6
38	19,38%	45,4	7,4
39	18,40%	46,2	7,2
40	17,50%	47,0	7,0
41	14,63%	47,0	6,0
42	13,97%	47,9	5,9
43	13,36%	48,7	5,7
44	12,78%	49,6	5,6
45	12,24%	50,5	5,5
46	11,73%	51,4	5,4
47	11,26%	52,3	5,3
48	10,81%	53,2	5,2

49	10,40%	54,1	5,1
50	10,00%	55,0	5,0
51	7,84%	55,0	4,0
52	7,43%	55,9	3,9
53	7,05%	56,7	3,7
54	6,69%	57,6	3,6
55	6,36%	58,5	3,5
56	6,05%	59,4	3,4
57	5,76%	60,3	3,3
58	5,49%	61,2	3,2
59	5,24%	62,1	3,1
60	5,00%	63,0	3,0
61	4,92%	64,0	3,0
62	4,74%	64,9	2,9
63	4,56%	65,9	2,9
64	4,40%	66,8	2,8
65	4,24%	67,8	2,8
66	4,09%	68,7	2,7
67	3,95%	69,6	2,6
68	3,82%	70,6	2,6
69	3,69%	71,5	2,5
70	3,57%	72,5	2,5
71	2,82%	73,0	2,0
72	2,69%	73,9	1,9
73	2,56%	74,9	1,9
74	2,45%	75,8	1,8
75	2,34%	76,8	1,8
76	2,23%	77,7	1,7
77	2,14%	78,6	1,6
78	2,04%	79,6	1,6
79	1,96%	80,5	1,5
80	1,88%	81,5	1,5
81	1,23%	82,0	1,0
82	1,22%	83,0	1,0
83	1,20%	84,0	1,0
84	1,19%	85,0	1,0
85	1,18%	86,0	1,0
86	1,16%	87,0	1,0
87	1,15%	88,0	1,0
88	1,14%	89,0	1,0
89	1,12%	90,0	1,0
90	1,11%	91,0	1,0
91	0,55%	91,5	0,5
92	0,59%	92,5	0,5
93	0,64%	93,6	0,6
94	0,69%	94,7	0,7
95	0,75%	95,7	0,7
96	0,81%	96,8	0,8
97	0,87%	97,8	0,8
98	0,94%	98,9	0,9
99	1,01%	100,0	1,0
100			

## 2

El modelo requiere un mínimo de *tres datos* para analizar tendencias y toma como referencia el dato en T-2, siendo T el año actual, para establecer cual es la *mejora requerida* para dar por buena una *tendencia*, según la tabla mencionada.

También tiene establecidos los criterios para considerar los resultados como un *alto rendimiento sostenido*, establece el criterio para dar por *adecuado* y *alcanzado* un *objetivo* etc.

## 3

Se han establecido claramente el *cálculo automático de puntuaciones*.

Para TENDENCIA la puntuación corresponde con el del % de resultados con *tendencia positiva* o *alto rendimiento sostenido*.

Para OBJETIVOS será el % de resultados con *objetivo alcanzado* y *adecuado*.

Para COMPARACIONES el % de resultados en los que el resultado del centro está *entre la media y el mejor*.

Para puntuar la CAUSA EFECTO se utiliza la puntuación de *enfoque* y la de *objetivos*.

Para puntuar el ÁMBITO DE APLICACIÓN se toma en consideración, de un lado, el % de *cobertura de los indicadores* prescriptivos y sugeridos y, de otro, el % de *indicadores segmentados*.

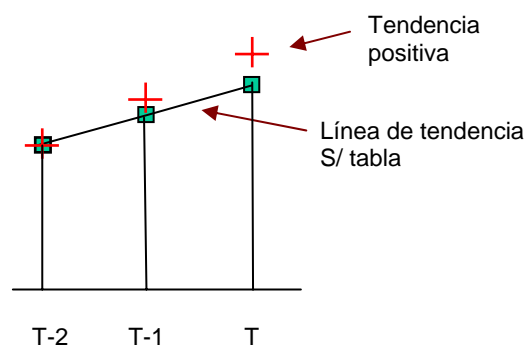
### EVALUACIÓN AUTOMÁTICA DE RESULTADOS

#### TENDENCIAS

**Se debe cumplir la condición 1 ó 2**

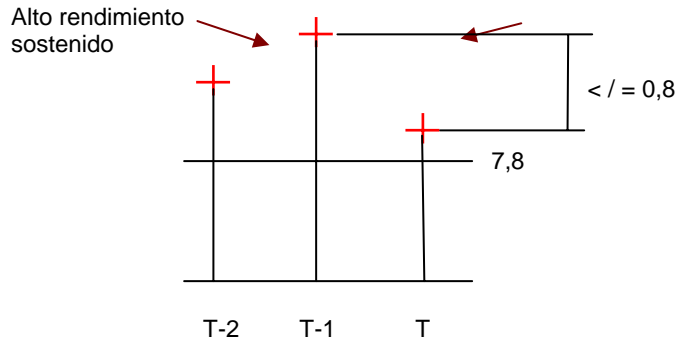
**Condición 1: Tendencia positiva:**

- El dato T-2 define la **línea mínima** de tendencia positiva. Se construye entrando con el valor T-2 en la tabla y calculando el valor esperado para T-1 y T.
- La condición se cumple cuando los datos de los últimos dos años (T-1, T) son mayores o iguales que los datos de la línea mínima de tendencia positiva



**Condición 2: Alto rendimiento sostenido:**

- Los valores reales en T-2, T-1 y en T deben ser iguales o superiores a 7,8
- Además entre el valor superior y el inferior no debe haber un descenso superior a 0,8.



La puntuación en tendencia coincidirá con resultado del % indicadores que cumplen una de las dos condiciones, redondeado a 0 ó 5.

## OBJETIVOS

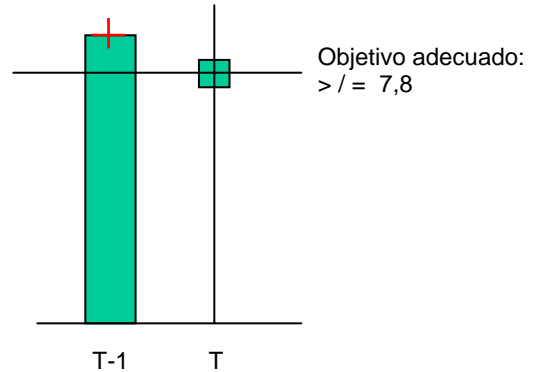
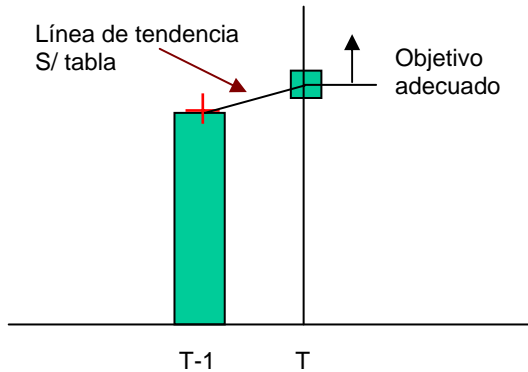
Se deben cumplir las condiciones 1 y 2.

### Condición 1: Adecuado

- Si el objetivo fijado para T es igual o superior al objetivo esperado aplicando la **línea mínima** de la tabla al dato real T-1.

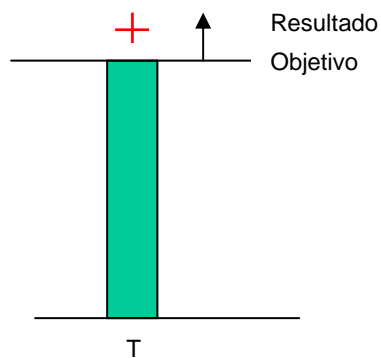
En el caso de que los resultados sean altos y sostenidos (superiores a 7,8):

- Si el objetivo fijado para T es igual o superior a 7,8.



### Condición 2: Alcanzado

- Si el resultado en T es igual o superior al objetivo.

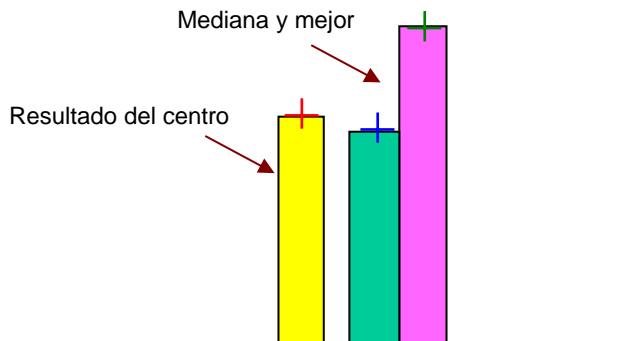


La puntuación en objetivos coincidirá con el % indicadores que cumplen las dos condiciones, redondeado a 0 ó 5.

## COMPARACIONES

### CUMPLIR LA CONDICIÓN:

- El resultado en T se encuentra entre la mediana de los centros –valor que deja el 50% de resultados a uno y otro lado- y el mejor resultado.



La puntuación en comparaciones coincidirá con el % indicadores que cumplen la condición, redondeado a 0 ó 5.

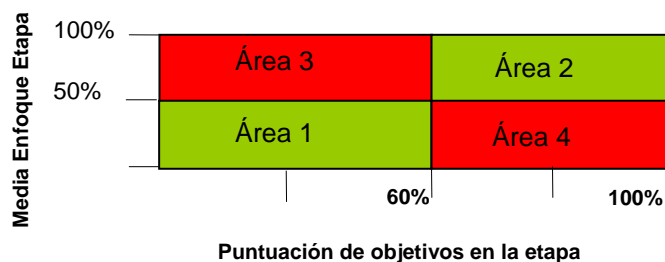
## CAUSA-EFECTO

Se ha establecido la relación causa efecto entre el ENFOQUE y el logro de los OBJETIVOS de la etapa.

La puntuación en causa-efecto se corresponde con el mayor o menor valor entre:

- la **puntuación media del enfoque** obtenida en la etapa.
- la **puntuación obtenida en objetivos** en la etapa, es decir, el % de indicadores de la etapa que han alcanzado su objetivo siendo, además, adecuado.

Se toma el mayor o el menor de estos valores dependiendo del tipo de relación causa-efecto existente.



Área 1: Puntuación de Enfoque entre 0-50 y en objetivos entre 0-60  
Área 2: Puntuación de Enfoque entre 50-100 y en objetivos entre 60-100  
Área 3: Puntuación de Enfoque entre 50-100 y en objetivos entre 0-60  
Área 4: Puntuación de Enfoque entre 0-50 y en objetivos entre 60-100

La puntuación de causa-efecto será el **mayor de los valores de Enfoque y Objetivos** en las áreas con relación causa efecto: áreas 1 y 2.

La puntuación de causa-efecto será el **menor de los valores de Enfoque y Objetivos** en las áreas sin relación causa efecto: áreas 3 y 4.

## ÁMBITO DE APLICACIÓN

### Ámbito

Se ha establecido la puntuación del ámbito de aplicación en función del grado de cobertura de los indicadores gestionados por el centro en comparación con los del modelo Hobbide.

Para el cálculo de la puntuación en **ámbito de aplicación** se ha establecido la siguiente ponderación:

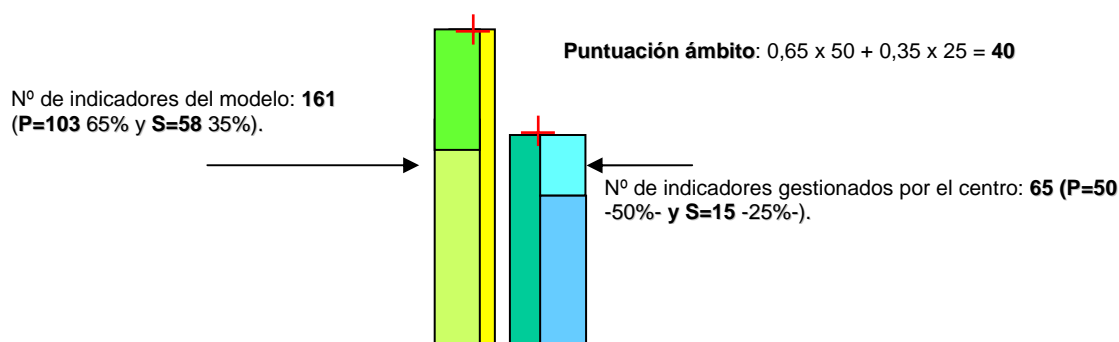
- Un 65% para los indicadores prescriptivos del modelo.
- Un 35% para los indicadores sugeridos por el modelo.

El centro puede incorporar indicadores propios en lugar de los sugeridos. Dichos indicadores sólo contabilizan una vez, es decir, si se gestionan **en lugar** de un sugerido cuentan como si gestionara el indicador sugerido; sin embargo si se gestionan **además** del sugerido contabilizan como un indicador gestionado, no como dos.

$$\text{Puntuación de ámbito: } 0,65 P + 0,35 S$$

P = % de indicadores prescriptivos gestionados por el centro.

S = % de indicadores sugeridos gestionados por el centro.



### Segmentación.

Se ha establecido la puntuación de segmentación en relación a los indicadores realmente segmentados por el centro.

La puntuación será igual al **% de indicadores** de los gestionados por el centro que **ha segmentado** respecto a los requerían segmentación.

### Puntuación final para el ámbito de aplicación.

Para el cálculo de la puntuación final en el **ámbito de aplicación** se ha establecido la siguiente ponderación:

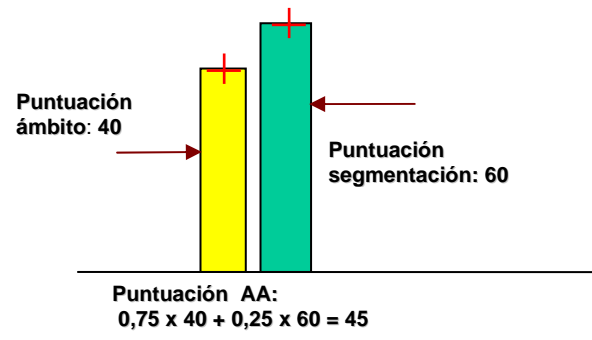
- Un 75% para la puntuación en ámbito.
- Un 25% para la puntuación en segmentación.

$$\text{Puntuación en ámbito de aplicación: } 0,75 A + 0,25 S$$

A: Puntuación obtenida en **Ámbito**.

S: Puntuación obtenida en **Segmentación**.

La puntuación equivale a la del ámbito cuando en la etapa no hay indicadores que deban segmentarse.



## 5.- EL CONSENSO

Los equipos de evaluación deben alcanzar un consenso cuando la evaluación realizada por los miembros del equipo difiere excesivamente.

El consenso se establece sobre las evidencias y sobre las puntuaciones otorgadas en las áreas. En los resultados no es necesario puesto que existe una puntuación automática considerando los indicadores gestionados y los resultados alcanzados.

Los criterios que se siguen son los siguientes:

### **ENFOQUE:**

No es necesario consensuar si todos los evaluadores han marcado la misma opción o dos opciones consecutivas.

### **DESPLIEGUE:**

No será necesario el consenso si en la parte relativa al despliegue propiamente dicho, todos los evaluadores han marcado la misma opción o dos opciones consecutivas.

En cuanto a la planificación del despliegue se requiere que al menos un **60%** de evaluadores coincidan en una u otra opción.

### **EVALUACIÓN Y REVISIÓN:**

No es necesario consensuar si todos los evaluadores han marcado la misma opción o dos opciones consecutivas.

Para realizar el consenso cuando éste sea requerido, el equipo de evaluación debe analizar y llegar a un acuerdo suficiente respecto de las evidencias aportadas por sus miembros. Posteriormente deb revisar las puntuaciones otorgadas hasta que entren en las condiciones requeridas para el consenso.

El responsable del equipo evaluador –propietario del tema de gestión- debe revisar las evidencias de todas las áreas y darles la formulación definitiva.

## 6. LOS PUNTOS FUERTES Y ÁREAS DE MEJORA

Una vez realizada la evaluación y el consenso, el modelo aporta un listado de **PUNTOS FUERTES y ÁREAS DE MEJORA** de manera automática. La referencia que utiliza para ello son los requisitos generales de Hobbide para las opciones de puntuación en los cuestionarios de evaluación.

### Áreas de gestión

Por ejemplo, la característica común para todas las áreas puntuadas en la primera opción de **enfoque** (E1) sería que “el Centro *no realiza acciones*” al respecto; la característica común para la segunda opción (E2) que “el Centro desarrolla *acciones no estructuradas* o su *finalidad no está clara*”; ambas opciones representan áreas de mejora.

En el caso de la tercera opción (E3) estaríamos ante un punto fuerte pero con un margen aún de mejora. El punto fuerte sería que “el centro dispone de *metodología*” en esas áreas y el área de mejora la “alineación con las estrategias y planes”.

La última opción (E4) sería un punto fuerte; la característica común de las áreas con esa puntuación sería que “el Centro dispone de una metodología orientada a grupos de interés y que apoya la estrategia”.

De la misma forma, es automática la redacción de los puntos fuertes y áreas de mejora relativas al **despliegue**. En este caso, la característica común será el nivel de despliegue. Las dos primeras opciones (D1 y D2) representan un despliegue inferior al 50% y el área de mejora será “ampliar el despliegue”. En cuanto a la planificación el área de mejora será la “planificación del despliegue” cuando la opción mayoritaria sea P2 (no planificado).

Respecto a las dos últimas opciones de despliegue (D3 y D4), aún habrá un margen de mejora cuando no haya planificación del despliegue y representará un punto fuerte cuando haya planificación del despliegue.

Finalmente, respecto a la **evaluación y revisión** que se puntúa a nivel de etapa, las puntuaciones en la primera opción (R1) tendrían como característica común que “no hay se evalúa mediante mediciones objetivas”. La característica común para la segunda opción (R2) sería que “no se analizan de forma sistemática los resultados para identificar mejoras”. Para la tercera opción (R3) aún habría un margen de mejora en la “extensión de mejores prácticas” aunque también representa un punto fuerte en tanto que “evalúa y revisa, mediante mediciones objetivas y sistemáticas, y analiza los resultados”

### Asociación de puntuaciones

Como es lógico las puntuaciones resultantes en la evaluación son la media de las otorgadas por el equipo una vez que el consenso ha llevado al equipo evaluador a puntuar en una única opción o en dos consecutivas. Así pues, en este último caso la puntuación resultante será intermedia entre una u otra opción.

Por esta razón se han asociado las puntuaciones intermedias a una u otra opción consecutiva a la hora de establecer el área de mejora o punto fuerte. Para establecer el límite de la asociación a una u otra opción se han considerado 5 evaluadores de los que 3 puntúan en una casilla y 2 en la contigua.

### Resultados

En cuanto a los **resultados**, las áreas de mejora en resultados resultan en principio más claras.

La característica común de las áreas de mejora en resultados resulta bastante obvia. En **tendencias** es la “inexistencia de tendencias positivas” en las etapas que corresponda. En **objetivos** será que “no se alcanzan o son inadecuados”. En **comparaciones** que “no resultan favorables”. En **causa-efecto** que “no evidencian la existencia de una relación causa efecto”. Finalmente, en cuanto al **ámbito de aplicación** la característica común de las áreas de mejora sería que “no se gestionan indicadores suficientes” o que “no se realizan segmentaciones”.

A la vista de ello, el modelo se centra fundamentalmente en sugerir el establecimiento de objetivos o de segmentaciones y en la ampliación del número de indicadores gestionados.

## 7. AGRUPACIÓN DE ÁREAS DE MEJORA

El modelo agrupa todas las áreas de mejora existentes en cada tema de gestión en cuatro bloques principales:

**Iniciativas a poner en marcha** en áreas en las que no hay enfoque; en este bloque hay una única categoría posible.

**Sistematización de iniciativas actuales** en áreas con puntuaciones de enfoque entre 15 y 40. Dentro de este bloque resultan 30 categorías de agrupaciones posibles dependiendo de los resultados habidos en el *despliegue*, en *planificación* del despliegue, en *evaluación y revisión* y en la relación *causa-efecto*.

**Alineación estratégica de las iniciativas actuales** en áreas con puntuación entre 45 y 65. En este bloque resultan 32 categorías de agrupaciones posibles según hayan sido los resultados en despliegue, en planificación del despliegue, en evaluación y revisión y en causa-efecto.

**Acciones de mejora de indicadores.** En este bloque hay 5 agrupaciones diferentes.

*NOTA: Dado que los temas de gestión tienen entre 8 y 20 áreas, sólo una pequeña parte de estas agrupaciones posibles tendrán aplicación en cada tema de gestión evaluado.*

## 7.- AGRUPACIÓN DE ÁREAS DE MEJORA

El modelo agrupa todas las áreas de mejora existentes en cada tema de gestión en cuatro bloques principales:

**Iniciativas a poner en marcha** en áreas en las que no hay enfoque; en este bloque hay una única categoría posible.

**Sistematización de iniciativas actuales** en áreas con puntuaciones de enfoque entre 15 y 40. Dentro de este bloque resultan 30 categorías de agrupaciones posibles dependiendo de los resultados habidos en el *despliegue*, en *planificación* del despliegue, en *evaluación y revisión* y en la relación *causa-efecto*.

**Alineación estratégica de las iniciativas actuales** en áreas con puntuación entre 45 y 65. En este bloque resultan 32 categorías de agrupaciones posibles según hayan sido los resultados en despliegue, en planificación del despliegue, en evaluación y revisión y en causa-efecto.

**Acciones de mejora de indicadores.** En este bloque hay 5 agrupaciones diferentes.

*NOTA: Dado que los temas de gestión tienen entre 8 y 20 áreas, sólo una pequeña parte de estas agrupaciones posibles tendrán aplicación en cada tema de gestión evaluado.*