

PREMIO VASCO
GESTIÓN AVANZADA
2022

ESTRATEGIA



PRESENTACIÓN	2
1 El elemento Estrategia y la vinculación con el resto de elementos.	5
1.1 La Estrategia.....	5
1.2 La Estrategia y los Clientes (Anexo-2)	5
1.3 La Estrategia y las personas (Anexo-6).....	7
1.4 La Estrategia y la Sociedad (Anexo-8)	7
1.5 La Estrategia y la Innovación (Anexo-9).....	8
2 BUENA PRÁCTICA: ESTRATEGIA ARTAGAN = SMA (Sencilla+Motivadora+Alegre)	9
2.1 INTRODUCCIÓN.....	9
2.2 Novedad y Aprendizaje	12
2.3 Utilidad y Alcance	17
2.4 Orientación a los grupos de interés.....	20
2.5 Resultados.....	21
3 ANEXOS.....	25
3.1 Anexo-1 (CMI).....	25
3.2 Anexo-2 (Infografía Clientes)	27
3.3 Anexo-3 MODELO EDUCATIVO	28
3.4 Anexo-4 (SOCO)	29
3.5 Anexo-5 (Plan de Alianzas).....	30
3.6 Anexo- 6 (infografía Personas).....	31
3.7 Anexo- 7 (Organigrama).....	32
3.8 Anexo-8 (Infografía Sociedad)	33
3.9 Anexo-9 (Infografía Innovación)	34
3.10 Anexo-10 (Diario).....	35
3.11 Anexo- 11 (Plan de Acción Innovación)	36
3.12 Anexo- 12 (Fuentes-Externas).....	37
3.13 Anexo- 13 (Juegos: Presentación Estrategia).....	38
4 GLOSARIO.....	39

PRESENTACIÓN

El colegio SMA es uno de los centros de actividad de la **ORDEN MMIC**, que cuenta con dos colegios en España, y participa en varios colegios dentro de la **Asociación Circa** en Latinoamérica.

En **1940**, en el marco de la posguerra española, la bilbaína **Pilar Arechavaleta** materializó su sensibilidad hacia las necesidades de la juventud en una **orden** cuya misión principal era acoger y acompañar a las jóvenes más vulnerables para proporcionarles una **FORMACIÓN INTEGRAL** que posibilitará su plena inserción en la sociedad. Con el foco puesto en la **atención y capacitación** de las personas más desfavorecidas, la Orden comenzó a abrir colegios, y así es como a finales de los años 70 nace el colegio **SANTA MARÍA DE ARTAGAN**, situado en la colina del mismo nombre en el bilbaíno barrio de Begoña.

Nace así un centro educativo pequeño y familiar definido por el **ESPÍRITU ARTAGAN**: alegría, cercanía y sencillez, que dará lugar a la **ESTRATEGIA SMA** generando así un sistema de gestión **sencillo, motivador y alegre** que ha posibilitado que la Organización se renueve y adapte a los cambios a lo largo de más de 30 años.

Durante la década de los 80 y bajo la dirección de la primera directora; la Madre **Mercedes Ojembarrena**, SMA comenzó su andadura en el mundo de la Formación Profesional ofertando el Primer Grado de FP de Administración para luego ir ampliando la oferta educativa así como el número de alumnos/as. A mediados de los 90 un nuevo ED formado por la madre **Sagrario Gómez-Caro** y la madre **Isabel Crespo** toma el relevo con la misión de adecuar el colegio a la reforma educativa que trajo consigo la LOGSE. Es entonces cuando SMA amplió su oferta abriendo aulas de **bachillerato** y sustituyendo la antigua FP por los actuales **Ciclos de Grado Medio y Superior**. Es precisamente durante esta etapa cuando SMA empezó a interesarse, formarse e implicarse en la **GESTIÓN DE LA CALIDAD**, con el fin de adecuar su cultura de trabajo a los desafíos que un mundo globalizado y en constante cambio pudiera traer.

En el **curso 2009/2010** la configuración del ED de SMA vuelve a cambiar; siendo la madre **Sonia Cortina Valencia** la nueva Directora Pedagógica. Así, se inicia una nueva etapa marcada por los aprendizajes hechos con el modelo **EFQM (Q de Plata en 2014)** que impulsan a SMA a seguir en la **GESTIÓN AVANZADA (A de Oro en 2021)**; siendo el propio modelo el que impulsa, facilita y crea una cultura organizacional que permite la obtención de los OE, y por tanto el crecimiento de la propia Organización.

VÍDEO PRESENTACIÓN: [ARTAGAN Y LA GESTIÓN](#)

En el curso 2021/2022 SMA cuenta con un equipo compuesto por **16 profesores/as** que imparten clase a 220 alumnos/as de niveles postobligatorios: **Bachillerato** (CCSS, CyTe) y **Ciclos Formativos** (CS: AyF e Is, y CM: GA).

Habitualmente **NUESTRO ALUMNADO** proviene del distrito de **Begoña** o de los barrios adyacentes: **Txurdinaga, Otxarkoaga o Santutxu**. Contamos con **ALIANZAS** fuertes con varios centros de la zona que no disponen en su oferta de niveles postobligatorios; por lo que, se puede decir que nuestra oferta viene a complementar la suya. Sin embargo, aparte de las alianzas ya establecidas SMA trata anualmente de **ampliar** el número de centros a los que presentamos nuestra oferta educativa para lo que analizamos qué colegios cuentan con un perfil de alumnado parecido al nuestro.

En lo que respecta al **perfil** de nuestros alumnos/as; cabe destacar que debido a las bajas rentas de las familias un alto porcentaje de ellos recibe la beca del GV. Son jóvenes, en su mayoría de entre 16 y 21 años -aunque no es extraño que en los Ciclos haya algún alumno más mayor, que recalcan en SMA atraídos por un **modelo educativo (ME)** cercano y familiar que les pone a ellos/as en el centro; convirtiéndolos en los protagonistas absolutos de su proceso E-A y posibilitando que descubran su mejor versión.



ANÁLISIS COMPETIDORES											
ENTIDAD	OFERTA EDUCATIVA		CUOTAS				RECOGIDA DE INFORMACIÓN		OBSERVACIONES	OPORTUNIDADES	DEBILIDAD
	BACH	CF	<50€	>50€<50€	>50€<100€	>100€	FORMAL	INFORMAL			
	A	D	A	D	A	D	A	D			

A pesar de la solidez de nuestras alianzas, SMA no puede obviar que en Bilbao hay otros centros con una oferta educativa similar o incluso igual a la nuestra. Por ello contamos con un documento **ANÁLISIS DE COMPETIDORES** donde analizamos entre otros aspectos nuestras fortalezas y debilidades frente a ellos. Así pues podemos destacar entre nuestros competidores: **MARISTAK, BERRIO- OTXOA, ZALBURU**, o los **INSTITUTOS PÚBLICOS**.

Siendo el **SECTOR EDUCATIVO** la actividad principal de SMA, todo el EH (Equipo Humano) participa en el SISTEMA DE GESTIÓN a través de los equipos de proceso que se reúnen semanalmente para comprobar que se está cumpliendo con la planificación del PAI al tiempo que se implementan, analizan y ajustan las distintas acciones. Para ello los equipos disponen de su **DIARIO de PROCESO** en el que se deja constancia de las ideas y decisiones que toma el equipo en las reuniones. Además, de las reuniones semanales los equipos se reúnen trimestralmente para analizar los resultados y planificar e implementar las siguientes acciones.

MISIÓN, VISIÓN, VALORES

M

Somos un Centro Educativo concertado, cristiano, de **niveles postobligatorios** con un proyecto **SOCIO-EDUCATIVO** propio basado en el **EsA**, con un EH eficiente que se adapta a los cambios desde su compromiso con la satisfacción de los clientes, utiliza la GA como metodología de trabajo y que trabaja en red acompañando y orientando para conseguir objetivos, con la finalidad de proporcionar a la sociedad personas con competencias y capacidad crítica suficientes para afrontar con éxito su vida personal y profesional.

Organizado desde el modelo de Gestión Avanzada

Reconocido por su gestión eficiente poniendo en valor la **INNOVACIÓN Y LA CREATIVIDAD**.

Económicamente viable.

Valorado por su **COMPETENCIA ACADÉMICA** y **ESTILO DE CONVIVENCIA**

Que **potencia** las competencias de nuestro alumnado

Con un equipo humano **EFFECTIVO Y AFECTIVO**, responsable y satisfecho con su labor

Colaborador en **red** con otras Organizaciones

Reconocido por nuestro **PROYECTO CON LA SOCIEDAD**.

Que utiliza el **multiculturalismo** como un factor enriquecedor

V

V

ALEGRÍA: Emoción producida por un acontecimiento favorable.

COMPROMISO: Capacidad que tiene el ser humano para tomar conciencia de la importancia que tiene cumplir con el desarrollo de su trabajo dentro del tiempo estipulado.

PASIÓN: Emoción intensa que engloba el entusiasmo.

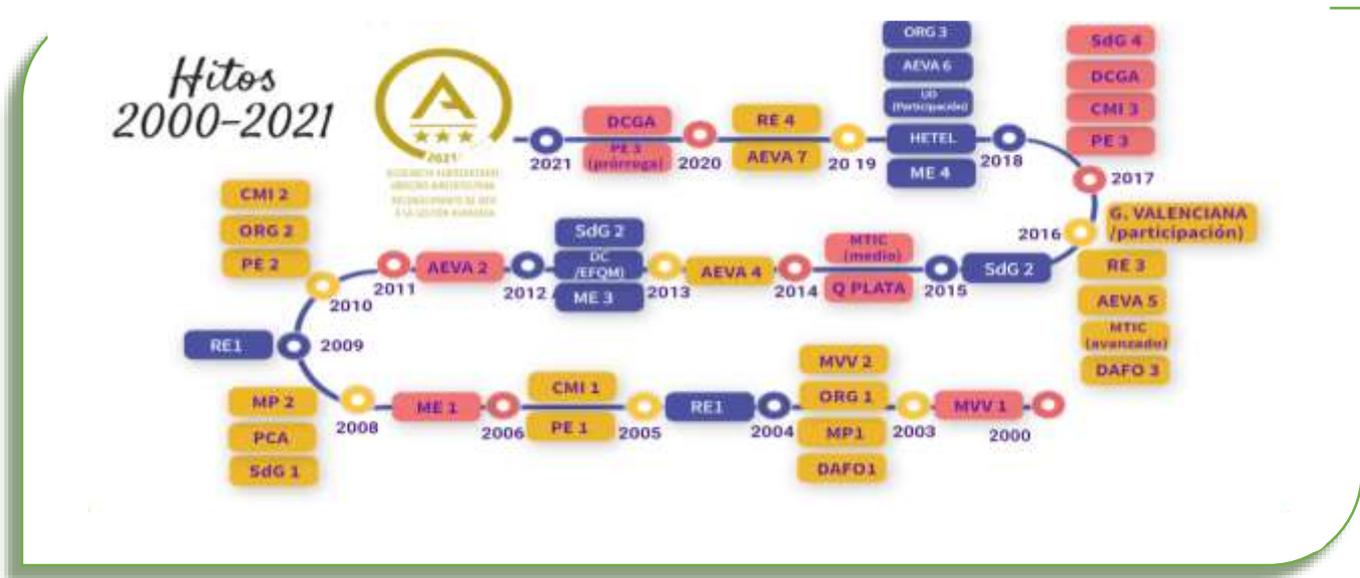
CERCANÍA: Tener la capacidad de tratar a las personas con atención y amabilidad.

CREATIVIDAD/INNOVACIÓN: Facultad de las personas para generar/impulsar ideas novedosas.

CAPACITACIÓN: Proceso educativo que utiliza un procedimiento planeado, sistemático y organizado a través del cual las personas adquieren conocimientos y habilidades técnicas necesarias para acrecentar su eficacia en el logro de las metas que se haya propuesto la organización

FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

- **GESTIÓN EXCELENTE** desde la innovación y la creatividad: afrontar con éxito los retos académicos (metodologías, recursos y estrategias innovadoras) y mejorar la cualificación de los/as profesionales según necesidades.
- **ESPÍRITU ARTAGAN EsA:** como nota de identidad de **nuestro ME**; es decir, una relación continuada y afectuosa con nuestros/as clientes, potenciando la motivación, la autoestima, el diálogo y la comunicación, satisfaciendo posibles inquietudes y preocupaciones tanto a nivel individual como grupal, desde un compromiso con la sociedad.
- **ORIENTACIÓN Y TUTORÍA:** pilar fundamental dentro del ME donde se trabaja la atención individual, el seguimiento académico, la comunicación con las familias y el asesoramiento académico-profesional.
- **NUEVAS TECNOLOGÍAS:** promoviendo su incorporación progresiva y continuada en los distintos ámbitos y áreas de actuación, así como su utilización eficiente y racional.



ESTRATEGIA + INNOVACIÓN + LIDERAZGO

La **INNOVACIÓN** está presente en nuestra MVV y en el último PE (2017). Es precisamente en este último PE, cuando la innovación se convirtió en un **PROCESO** extendiendo y estableciendo así una **CULTURA** de la innovación transversal al resto de procesos de la Organización.

Con el fomento de la innovación y con el objetivo de pasar de **EFICACES a EFICIENTES**, la cultura de la **EVALUACIÓN y AUTOEVALUACIÓN** recibe un nuevo impulso. En 2017 SMA se presenta al DCGA, realizando una **evaluación externa** que motiva uno de los cambios más importantes en el planteamiento del sistema de gestión. Como consecuencia de esta evaluación: se redujeron el número de procesos, se sistematizó la recogida de datos a través de formularios de Google y se ahondó en la necesidad de que el sistema de gestión fuera lo más intuitivo posible. Cabe destacar que SMA ha sido evaluada externamente en varias ocasiones a lo largo de los últimos años tanto por EUSKALIT (Diploma de compromiso en 2012, 2017 y 2020) como por el GV (2014 y 2016 obteniendo los certificados de Madurez Tecnológica medio y alto respectivamente).

Al tiempo que SMA adquiere la cultura de la evaluación externa, se entiende que crear una cultura de la autoevaluación es necesario para crecer como Organización. Así pues, desde 2017 se ha ido dando pasos para la **EVALUACIÓN DEL LIDERAZGO** que el EH realiza bianualmente. Teniendo como referencia la encuesta de **COMPETENCIAS y VALORES** de la Organización son los miembros de los equipos lo que evalúan a su **LÍDER** de proceso, los propietarios de proceso se evalúan entre sí y a la **DIRECCIÓN**, y la dirección evalúa a los líderes de proceso consiguiendo así una visión 360°. Esta coevaluación se complementa con la autoevaluación en competencias y valores que cada persona del EH hace bianualmente. Así, cada curso cada miembro del equipo mantiene una charla distendida donde vemos qué objetivos hemos alcanzado (teniendo en cuenta la autoevaluación – cómo me veo, y la coevaluación – cómo me ven) y consensuamos cuáles son los objetivos que queremos alcanzar con el fin de potenciar el desarrollo del **TALENTO** dentro de la Organización.

1 El elemento Estrategia y la vinculación con el resto de elementos.

1.1 La Estrategia

Desde el **año 2005** el proceso PYE lleva a la concreción de la estrategia, donde todas y cada una de las personas de la Organización, a través de la participación en procesos, contribuyen a la realización de la misma.

Además, establecemos la estrategia a través de la recogida de información de nuestros GI tanto a corto **PAN** como a largo plazo **PE**. Ver **CMI (Anexo-1)**. Tal y como se puede observar en el CMI tenemos **objetivos a cinco años, y objetivos anuales** con sus indicadores. Los objetivos se recogen dentro del proceso PyE, mientras que el plan acción-innovación se desarrollan las actividades concretas, cuya implementación anual es esencial para que todo se conecte y se puedan alcanzar los OBJETIVOS ANUALES así como los TRIENALES ESTRATÉGICOS.

Los indicadores demográficos son clave para nuestra estrategia. Desde **el curso 2006 se analizan los datos**, relacionados con la evolución de los indicadores demográficos: movimientos migratorios, condiciones de vida y datos sobre el crecimiento demográfico de nuestra zona de actuación, publicados por el EUSTAT, la Consejería de Educación del GV y por el Ministerio de Empleo y Seguridad Social (mapa de la oferta de FP en España) y los datos de KE sobre el estudio demográfico, realizados por una empresa externa (IVIE).

La información de GI y de las fuentes de información relevante externa se completa con el análisis de resultados e indicadores internos de rendimiento que se recogen en el CMI e indicadores de procesos. Estos datos son introducidos en el sistema de gestión por cada propietario/a de proceso a lo largo del curso escolar y revisado con una periodicidad trimestral y anual.

1.2 La Estrategia y los Clientes (Anexo-2)

En la reflexión estratégica **2014-2017** desde SMA abrió la posibilidad de que tanto familias como alumnado pudiesen opinar sobre cómo le gustaría que fuese el Colegio en el futuro. Aunque el método fue adecuado, el resultado no fue el esperado y obtuvimos poca información al respecto.

Además, con los GI hemos utilizado otras herramientas para la obtención de información para la reflexión estratégica tales como: encuestas (alumnado, familias, personal, Empresas de FCT) buzón de sugerencias, sugerencias en la web, propuestas de mejora que realiza el EH,...

Para llegar a sintetizar todo esto, el equipo humano de Artagan reflexiona sobre lo qué es y lo que quiere llegar a ser, a través de unos principios que son un pilar fundamental para avanzar desde la PE diseñada. En consecuencia, se define por primera vez en el **año 2000** la MVV de la Organización, modificándolos trianualmente, tras realizar un análisis interno y externo de la realidad existente en la Organización y en su entorno competitivo (social, económico, demográfico, cultural...), sin olvidar el carisma MMIC.

Para esta nueva definición de MVV realizamos formación con IFH para sensibilizar a todos/as los miembros de nuestra Organización, quiénes somos, cuál es nuestra realidad, hacia dónde queremos caminar, cuáles son los OE que se proponen y los valores que nos identifican y nos diferencian. Mediante este documento podemos ver con claridad, el hilo conductor de nuestra Organización partiendo de la MVV pasando por los GI, los OE y los OA y cómo, todo ello, está enlazado con un Proceso determinado.

Para SMA es fundamental conocer los cambios del entorno (**documento de fuentes externas**) por eso, en el último PE **2017-2022** se reflexionó sobre la evolución de la matriculación, la utilización de los idiomas euskera e inglés en el entorno escolar, las diversas metodologías innovadoras, y las repercusiones de los recortes económicos procedentes de las diferentes administraciones, como consecuencia de la crisis, en las subvenciones concedidas. Como ejemplo, podemos destacar que, desde el análisis del mercado a nivel formativo (encuestas a empresas, observatorios del Ministerio de Empleo, Consultorías de personal, Universidades) **abrimos el primer aula de Bachillerato en modelo B**. Por otra parte, también se ha creado una metodología propia, **nuestro ME, (Anexo-3)** trabajando desde recursos y estrategias didácticas innovadoras, banco de recursos digitales de intranet, utilizando las TIC y creando/implementando proyectos de BBPP y talleres que favorecen el desarrollo de competencias y el aprendizaje colaborativo, con el objetivo de que cada alumno/a saque la mejor versión de sí mismo.

Nuestro CMI, contempla indicadores de seguimiento para los OE relacionados con los diferentes GI. Disponemos de indicadores referentes a estrategia, personas, clientes, innovación, sociedad y economía- en este ámbito al ser el Colegio propiedad de la entidad religiosa, está centralizada la economía desde la propia Congregación, teniendo su sede central en Madrid-.

Cada indicador del CMI se asigna a un proceso que se hace responsable de su gestión en el mismo archivo de Excel. Además de los indicadores del CMI, los procesos gestionan otros indicadores de control y mejora de los mismos. Cada

propietario/a de proceso alimenta con sus datos e información el sistema de indicadores, y en el equipo se define la sistemática a seguir para asegurar la coherencia de todos los indicadores a corto y largo plazo.

SMA, gracias a su PDCA, ha incluido en los indicadores de cada proceso unas pequeñas gráficas para conocer su evolución y en las reuniones generales (**trimestral y anual**) analizar las tendencias y sus situaciones reales, pudiendo actuar con eficacia y previsión ante los resultados obtenidos.

A partir de este último PE (2017-2022), hemos elaborado una plataforma digital en la que todo el sistema de gestión está enlazado, siendo muy intuitivo y fácil de manejar por todas las personas de la Organización. Es a partir del **año 2017**, cuando adquirimos el compromiso de que el sistema utilizado para la gestión fuese útil y práctico, ayudándonos **no solo a ser eficaces si no eficientes**, siguiendo con el lema: **cuanto más sencillo, mejor**.

Además, a partir del **año 2018** parte de este sistema de gestión, además de estar ubicado en la Intranet, también lo está en el DRIVE, una evidencia clara es la carpeta SOCO (**Anexo-4**), donde todos/as los miembros de SMA tenemos acceso y colgamos información fundamental para la gestión de nuestra Organización.

En SMA disponemos de un **plan de alianzas** desde el **año 2009**, que se revisa periódicamente, a través del cual podemos visualizar el histórico, sabiendo qué centros son aliados, sus contactos, las acciones a realizar y su valoración, y las posibles alianzas potenciales (**Anexo-5**)

El sistema de gestión de SMA es **ágil, sencillo y práctico**; se trata de un modelo que ha sistematizado el uso del PDCA para el análisis, evaluación y revisión de aquellos procesos propios de un colegio que sitúa a sus alumnos/as en el centro del ORGANIGRAMA (**Anexo-7**)

- Actividades de **benchmarking** con organizaciones excelentes
- Formaciones y capacitaciones de Euskalit (2009-2022)
- **Lectura de memorias** de organizaciones reconocidas como excelentes así como en **evaluación** a otras
- Intervención como **ponentes:** Club de Evaluadores, Semana Europea de la Excelencia (**2013 y 2016**), Valencia - invitadas por el Berritzegune de Txurdinaga- presentando nuestro modelo de gestión (**2017**); finalistas en el 19º encuentro de Buenas Prácticas de Gestión Avanzada (**2022**)

En esta misma línea de trabajo, durante el pasado curso (**20/21**), motivado por la ampliación el plan estratégico, SMA incorporó mejoras estratégicas como: la priorización de GI y una nueva matriz de análisis de gestión de riesgos, fruto todo ello de un benchmarking con el centro San José de Calasanz (Santurtzi).

ACTIVIDAD	ORGANIZACIÓN
BENCHMARKING	Colegio El Ave María (Bilbao)
	Sagrado Corazón (Vitoria)
	EGIBIDE
	Jesuitas (Bilbao)
	Jesuitas (Donostia)
	La Salle (Sestao)
	Centro Xabier (Portugalete)
FORMACIONES Y CAPACITACIONES	EUSKALIT
	CONFEBASK
	ADECCO
	HETEL
LECTURA MEMORIAS	Amor Misericordioso
	San José- Jesuitas (Durango)
	Niño Jesús
	Jesuitas (Bilbao)
	Centro de Estudios Mikeldi (Bilbao)
Centro Formativo Otxarkoaga (Bilbao)	
EVALUACIÓN	San José Jesuitas (Durango)
	Facultad de Ciencias Sociales-UPV/EHU

1.3 La Estrategia y las personas (Anexo-6)

Todo el EH de Artagan se implica en el **diseño y elaboración de los OE**. Inicialmente, los enuncia el ED trasladándolos después al resto del equipo para su revisión y aportación de ideas. Una vez se recogen todas las sugerencias, el ED se vuelve a reunir para concretar definitivamente los OE y/o OA. Existe un proceso estructurado dentro de PYE que permite un desarrollo continuado de la estrategia. El seguimiento y control del PAN posibilita que anualmente se revise la efectividad y se ajuste, si fuese necesario, el PE. El correcto desarrollo de PyE ha sido un pilar fundamental que ha posibilitado la evolución del sistema de gestión en sí, creando una cultura organizacional que se gestiona **POR procesos PARA las personas** desde el 2005. Matizar que en la elaboración del último plan (2017-2022) se implicó a **todo el profesorado** pasando del 80% de participación en el anterior plan al 100% actual.

En el año 2017 SMA elaboró su cuarto **PE (1º 2008)**. Cabe destacar que aunque inicialmente fue concebido para acabar en el **2020** (continuando así con nuestra línea de **planes trianuales**), debido a la pandemia se amplió hasta el 2022. Ésta decisión de continuar con el PE, nos permitió **adaptarnos con flexibilidad** a los distintos escenarios que hemos vivido en los dos últimos años; desde el confinamiento estricto de marzo de 2020 hasta la vuelta a clase con mascarilla (20/21 y 21/22) o sin ella (abril de 2022) de **manera organizada y ajustando estratégicamente** aquellos aspectos que veíamos necesarios para el correcto funcionamiento de la Organización dentro de la nueva normalidad. Así pues, aunque se amplió el PE de 3 a 5 años, la rapidez con la que hemos vivido estos cursos nos han llevado a realizar anualmente una reflexión estratégica más profunda.

Así pues dentro del contexto que marcó la pandemia, SMA ajustó la formación del profesorado con el fin de paliar el malestar provocado por la situación externa y restituir el clima que se busca en el O7 **“Contar con un equipo humano apasionado por su labor”**. De la mano de IFH Consulting todo el claustro participó en la formación “Metodologías innovadoras en un entorno Post-COVID” y se dio la posibilidad de realizar sesiones individuales con una Coach. Está apuesta por el bienestar emocional del equipo se palpó cuando a finales de curso se preguntó de forma abierta a las personas por los aprendizajes que habían obtenido, así como en la ESI donde quedó reflejado la mejora en los ítems que precisamente miden: liderazgo, motivación y reconocimiento.

1.4 La Estrategia y la Sociedad (Anexo-8)

SMA está ubicado en un espacio abierto, rodeado de jardines con distintas especies de árboles, el 30% de ellos plantados por nuestro alumnado. El edificio está acondicionado con ascensores y rampas que facilitan el acceso a personas con movilidad reducida.

En SMA entendemos por compromiso social *“el conjunto de actuaciones, que, no siendo responsabilidad directa de nuestra Organización, se desarrollan para contribuir en la medida de lo posible a la mejora o a la satisfacción de necesidades de distintos colectivos y de la sociedad en general”*. Las actuaciones se planifican y desarrollan con una perspectiva de equilibrio y coherencia con la MVV y tomando como referencia los ODS planteados por la ONU para el año 2030.

Este compromiso se viene desarrollando y mejorando sistemáticamente desde el año 2010; año en el que se crea el proceso para dar respuesta las necesidades que surgen, más allá de la actividad principal de SMA, así como del mero cumplimiento de las obligaciones legales. Esto ha supuesto que nuestro compromiso sea identificado como una práctica de gestión ágil e innovadora, además de referente en el knowinn Euskalit en el año 2020.

El elemento Sociedad está intrínsecamente relacionado con nuestra Organización tal y como se afirma en nuestra Visión: *“Queremos ser reconocidos por nuestro proyecto con la sociedad, utilizando el multiculturalismo como un factor enriquecedor...”*. Concretamente, el compromiso con la sociedad se desarrolla en el OE 11 **(Anexo-1)**, a través del proceso de RS, que tiene por finalidad *“planificar, desplegar, controlar y evaluar las actividades encaminadas a desarrollar una mayor implicación y compromiso de nuestro Centro para contribuir a la mejora y compromiso con la sociedad y del medio ambiente”*.

SMA dispone de un proceso de responsabilidad social elaborado a partir de una formación con IFH en el año 2015 y renovado y actualizado junto con 17 ODS por todo el equipo de la Organización en junio del 2020. Por otro lado, y en línea con todo lo anterior, en SMA, tenemos definidos dentro las acciones a realizar más allá de nuestra misión, relacionando los ejes y las esferas de los ODS junto con el impacto y la puesta en práctica de dichas acciones.

Asimismo, tenemos identificadas a las organizaciones más directamente relacionadas con nuestra actividad y realizamos una reflexión sobre las necesidades del entorno para valorar cómo podemos implicar a nuestros grupos de interés con el compromiso social.

Además SMA dispone de un documento para reflexionar sobre la coherencia de nuestra responsabilidad social, ayudándonos a ser una Organización que de forma creativa atiende a los problemas y necesidad de nuestro entorno social.

De esta forma, elaboramos proyectos relacionados con la sociedad, en coherencia con nuestras líneas estratégicas impulsando los ODS. Priorizamos líneas de actuación en nuestro compromiso con la sociedad, en concreto: Paz y solidaridad, Reducción de las desigualdades, Socialización de nuestro conocimiento (a través de acciones diversas como participación evaluaciones externas, difusión de nuestra gestión avanzada y ME, tutorización de jóvenes en prácticas, entre otros)

Respecto a la **sostenibilidad social**, seguimos las normas de seguridad, higiene y salud laboral. Se contratan los servicios de ASEM para la evaluación de riesgos. Antes de comenzar el curso 2020-2021 esta empresa nos certificó el Plan de Contingencias que se ha implementado a lo largo del mismo. **Además, hemos presentado en febrero de 2021 presentamos el Plan de Autoprotección del Centro, que fue validado por el GV; y en junio del mismo año, elaboramos el plan de igualdad en la Organización.**

Publicitamos a través de la página web y las RRSS las diversas acciones que realizamos impulsando la sostenibilidad medioambiental. (Azterkosta, Kontsumobide, control del agua,...) desde el compromiso de crear conciencia social en este ámbito.

1.5 La Estrategia y la Innovación (Anexo-9)

Uno de nuestros OE es “*Impulsar la aplicación de iniciativas emprendedoras que conduzcan a la innovación de forma sistemática y, en consecuencia, a la mejora en los resultados*”. Nuestro compromiso con la innovación se inicia en **el año 2000**. En aquel momento, se evidencia la preocupación de SMA por recibir formación sobre el Modelo EFQM con empresas contratadas por el Centro (NOVOTEC, Administración y Dirección Euskadi, Soluziona, IFH), personas de la propia Organización, benchmarking con otras Entidades, visitas a otras Organizaciones, apoyo de consultores/as de Organizaciones Excelentes. Fue en el **año 2008**, asesorados por una consultora externa IFH, cuando procedimos a la definición de nuestros procesos según Modelo EFQM, lo que nos permitió tener una visión global de las actuaciones de toda la Organización. A partir **del 2015** la Organización dio el salto de EFQM a Gestión Avanzada.

Ejemplos de estas mejoras y como consecuencia de las revisiones anuales realizadas, de la formación recibida y de la experiencia; el MP se ha ido simplificando. **En el año 2000** estaba constituido **por 12 procesos, en el 2010 se reduce a 8** y el **actual 2017 queda concentrado en 5**. Es importante mencionar que en esta evolución ya no tiene cabida el proceso “Gestión por procesos, Innovación y Mejora continua” por dos razones: La primera es que después de este camino recorrido la gestión por procesos está ya sistematizada formando parte de nuestra forma de hacer las cosas y en segundo lugar porque consideramos que la innovación no debe tratarse como un proceso en sí mismo, debe ser transversal y formar parte de todos nuestros procesos

Este cambio de enfoque, sumado a un proceso de reflexión conjunta nos ha permitido definir lo que en SMA entendemos por Innovación: “A partir de las opiniones, percepciones, aportaciones y sugerencias procedentes de los clientes internos y externos y teniendo como referencia la MVV promover e impulsar la creación de nuevos productos y servicios o la mejora de los ya existentes con el objetivo de que aporten valor añadido y *conduzcan a mejorar los niveles de satisfacción y los resultados dentro de la Organización*”.

Algunas evidencias que hemos puesto en práctica en SMA para convertir nuestra gestión en un sistema ágil, innovador e intuitivo son las siguientes:

1. Disponemos de toda la estructura de gestión en uno de los servidores de la Organización, organizada por procesos y con sus permisos adecuados. Buscamos que el sistema de gestión nos ayude a ser no sólo eficaces si no eficientes.
2. Recogida de encuestas a través de formularios Google para obtener de manera sencilla el dato y poderlo enlazar con nuestro aplicativo de gestión. Un sistema de gestión creado por personas de la organización en el que a partir de los datos introducidos y mediante la interrelación existente se genera de forma automática todo un análisis de resultados que nos permiten de manera rápida y eficiente ir tomando decisiones y aplicar el PDCA
3. Herramientas propias de gestión: Cuadernos digitales del profesorado, registro tutorial, estadillos, boletines. base de datos de alumnos, gestión de la FCT Estas herramientas pueden ser accedidas a través de la Intranet y de manera simultánea por varios/as docentes, lo que facilita su utilización tanto de forma local como on-line al estar los datos almacenados en la nube.
4. Plan de innovación donde se organizan, planifican y armonizan las prioridades en innovación en sintonía con los OE y el PEC. Es un documento vivo que recoge los aspectos clave del proceso de Innovación. Es aquí donde tenemos definidos los ámbitos y líneas de actuación y sus objetivos.

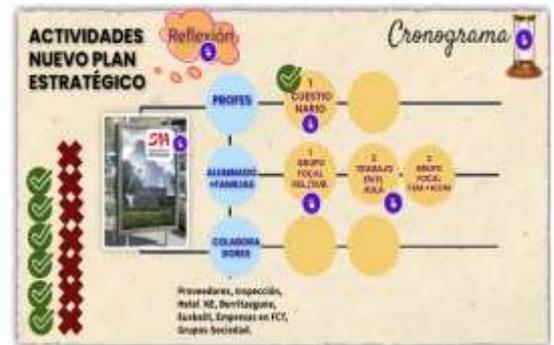
2 BUENA PRÁCTICA: ESTRATEGIA ARTAGAN = SMA (Sencilla+Motivadora+Alegre)

2.1 INTRODUCCIÓN

Desde sus inicios a finales de los años 70 hasta **finales de los 90** se podría decir que SMA se gestionó con corrección aplicando meramente el sentido común, pero sin ninguna **hoja de ruta**. No obstante, la Organización percibió que lo más adecuado para garantizar su pervivencia era sistematizar la gestión. Así pues, el primer sistema que se implementó fue la **ISO** que no encajó bien con la idiosincrasia de SMA por lo que se optó por el modelo **EFQM (2000)**. En el año 2005 nace el proceso **POLÍTICA Y ESTRATEGÍA**; y en el 2008, gracias al FOAC, SMA define su **Primer Plan Estratégico**.

El equipo de proceso PYE es el encargado de realizar el Plan Estratégico de la Organización en consonancia con la MVV involucrando a todo el personal de la Organización, a través de la participación en procesos.

Nuestro modelo está basado en nuestro propio aprendizaje a lo largo de algo más de 25 años. Comenzamos en el 2000 con el **modelo EFQM** generando nuestro propio sistema de gestión con 60 indicadores. En aquel momento SMA entendía que el Sistema de Gestión era una tarea en exclusiva del Coordinador de Calidad y de la Dirección. Pero a medida que se iba profundizando en el alcance y beneficios de un sistema de gestión que fuera ágil y práctico se determinó que lo que el EH necesitaba era un sistema de gestión que posibilitara disponer de tiempo para **PENSAR, ANALIZAR, IMPLEMENTAR Y REPENSAR**; es decir, para integrar de forma efectiva en nuestra cultura de trabajo el PDCA: Por lo que el primer paso fue diseñar herramientas informáticas ajustadas a nuestras necesidades para que fueran precisamente ellas las que realicen las tareas más arduas ayudándonos así a crear una cultura de la gestión.



Esta nueva forma de trabajar, poniendo las herramientas TIC en valor, y de entender la aportación que supone el capital humano para el propio sistema de gestión; cuando éste entiende y sistematiza el uso del propio sistema, ayudó a generar una forma de transmisión de conocimiento a través especialmente de dinámicas que ponen el acento en el **aprendizaje por medio del juego**. En la actualidad y como ejemplo del despliegue efectivo de la **Estrategia SMA (Sencillo+Motivador+Alegre)** nos encontramos en plena reflexión del plan estratégico y antes de comenzar hemos creído conveniente, hacer una sensibilización con todo el equipo de Artagan para despertar su motivación y creatividad. Para ello hemos elaborado un sencillo vídeo: <https://youtu.be/ahdxuUeBfUU> y una temporalización de los hitos que queremos alcanzar para que el siguiente plan estratégico pueda desarrollarse con normalidad.

En el despliegue de la Estrategia, tal y como se puede apreciar en la hoja de ruta, de la página siguiente, partimos de nuestra propia identidad, el legado de la Madre Pilar Arechavaleta, teniendo muy presente nuestro elemento identificador: el EsA (Alegria, Cercanía y Sencillez), con un Organigrama circular, siendo el centro de nuestra Organización el alumnado y apoyándonos en el modelo de Gestión Avanzada. Con el fin de diseñar un plan Pe que nos ayude a mejorar, buscamos información relevante tanto interna como externamente a través de herramientas de elaboración propia, desde la innovación y la creatividad por el EH.

Con toda esta información reflexionamos acerca de dónde estamos (Misión), soñamos dónde queremos llegar como Organización (Visión) y elegimos unos valores que nos identifican y nos ayudan en todo el proceso.

Al terminar un plan y comenzar con el siguiente, la herramienta que más información nos ofrece es el FODA, en Artagan tenemos claro que lo primero que queremos ver son las fortalezas y las oportunidad y después, desde esa perspectiva valorar las debilidades y las amenazas.



Con toda esta información concretamos: las líneas y objetivos estratégicos, los indicadores y los valores meta (para estos valores contamos con una fórmula que nos ayuda a que se conviertan en objetivos MARTES), que nos ayudarán a evaluar su consecución. CMI (**Anexo-1**)

Para poner toda esta maquinaria en funcionamiento en nuestra Organización hemos diseñado una serie de herramientas:

- El BOA (Boletín Oficial de Artagan) que favorece la comunicación entre todos los miembros de la Organización de manera Sencilla y Motivadora. Esta innovación surge en el año 2018 fruto de una propuesta de la ES). Es realizado por la dirección del centro, a lo largo de toda la semana y al final de la misma es recibido por todo el EH. Esta innovación ha evolucionado mucho desde su inicio, ya que al principio sólo se trataba de una simple agenda a modo de recordatorio de las actividades que se iban a realizar en el centro por los diferentes grupos. Pronto, nos dimos cuenta de que realmente era una herramienta muy potente para mejorar la comunicación y la transmisión entre todo el equipo. De esta manera **sencilla** se comunican aquellas reuniones o decisiones estratégicas que, como organización, se toman, con el objetivo de que todas las personas de SMA estén informadas de la estrategia a seguir. También se ha convertido en un elemento **motivador**, ya que se ha convertido en una herramienta para dar reconocimiento a algún miembro del equipo por la labor desempeñada.

Asimismo es el BOA un espacio en el que compartimos nuestras alegrías desde nacimiento de algún peque de la familia hasta premios conseguidos (en los distintos proyectos que llevamos a cabo: ONCE, SALUD MENTAL.)

Fecha	Tema	Mensaje
04/02/22	Pendientes de 1º	Esta semana se han realizado exámenes de recuperación de módulos pendientes de primero en los ciclos. Dado que son solo 4 personas las que tienen un módulo pendiente no realizaremos Junta de Evaluación como tal, y serán Rubén y Manoli los que os pregunten por las calificaciones de esos/as alumnos/as. De todas formas, si hubiera algún caso en el que surjan dudas o se quiera comentar algo con el resto del claustro, no dudéis en escribirnos al ED para que podamos buscar un hueco y organizar una mini reunión para tratar esos casos.
	JPA	Una vez más queremos daros las gracias a tod@s por vuestra predisposición y ganas de ayudar antes, durante y después de la JPA. Gracias a todo el trabajo en equipo realizado, durante los días previos a la JPA por Alaitz, y durante la propia JPA por todos y todas nosotros y nosotras, hemos conseguido un total de 34 preinscripciones divididas de la siguiente manera: 24 en bachilleratos - 4 en CMGA - 3 en CSAyE - 3 en CSIS
	Memoria	Os recuerdo que tenemos pendiente la Memoria de Actividades, que como todos los años, tenemos que rellenar. Os paso el link donde lo he colgado para que lo vayáis rellenando.
	Reflexión mensual	A veces la vida nos presenta situaciones complejas, difíciles de encajar en nuestras rutinas diarias. Es cierto, a veces no sabemos ni por qué ni para qué, pero lo que sí sabemos y hemos comprobado en muchas ocasiones, es que a nuestro alrededor hay personas, compañeros de trabajo, que nos quieren, nos aprecian y nos escuchan con atención y cariño. Animo cuando una puerta se cierra, una ventana se abre.

- El DIARIO (**Anexo-10**) y el PAI (**Anexo-11**) nos ayudan a desplegar nuestro plan de gestión y concretizar el largo plazo en el día a día de la Organización. El Diario surge ante la necesidad de darle vida a los procesos, porque hemos llegado a la conclusión de que cuando un proceso está vivo surgen las innovaciones, se despierta la creatividad y el sistema de gestión funciona. Por tanto, los diarios son un elemento que permiten hacer una valoración de lo que se está realizando y pensar en lo que podemos llegar a hacer. Todos los procesos tienen su propio diario, que tiene que estar relacionado con el PAI, es decir el Plan de Acción e Innovación, que nos ayuda a conseguir los objetivos anuales y éstos a su vez los trienales.
- FUENTES-EXTERNAS (**Anexo-12**) unido al Diario de cada proceso, recoge toda la información procedente del exterior que creemos relevante. Se organiza la información por procesos, de tal manera que en las reuniones semanales de los equipos de procesos puedan valorar la información, bien para poner en práctica en nuestra Organización o bien para ser fuente de inspiración para crear algo nuevo. De esta manera sencilla, semanalmente estando dentro de nuestra Organización ponemos nuestra mirada en el exterior. También este documento nutre al repositorio digital que tenemos en el SITE.

Todos estos documentos se apoyan en la **Estrategia SMA** (**Sencilla, Motivadora y Alegre**) que denominamos Sistema de Gestión creado en EXCELL

Aquí se condensa todo nuestro Sistema de Gestión y también están incluidos los documentos anteriormente diseñados, consiguiendo llevar adelante la **Estrategia** de manera **Sencilla, Motivadora y Alegre**.

Dicho documento se encuentra en el Servidor de la Organización.

Desde el **año 2018** parte de este sistema de gestión, además de estar ubicado en la Intranet, también lo está en el DRIVE, una evidencia clara es la carpeta SOCO (**Anexo-4**), donde todos/as los miembros de SMA tenemos acceso y colgamos información fundamental para la gestión de nuestra Organización.



En el **curso 2019-2020** y mirando al futuro con el compromiso de presentarnos a una evaluación externa, comenzamos, junto con la ayuda de IFH, a presentarnos los procesos en sesiones de formación, utilizando **la creatividad y la innovación**, valores fundamentales de SMA y rompiendo los parámetros hasta ahora utilizados. De esta manera los equipos de procesos presentaron a todo el personal, la estrategia a través de la ruleta de la fortuna, un kahoot organizado por equipos, una comida con PEOPLE... De esta forma sencilla y divertida pudimos transmitir los aspectos fundamentales de la esencia de SMA, transmitiendo la estrategia a todos los que formamos la Organización (**Anexo-13**).

Para la elaboración de la guía de la evaluación externa y para la preparación del contraste en **el mes de enero de 2021** hemos

utilizado **la técnica 1X1+3**, una metodología creada en SMA, innovadora y práctica, para que podamos exponer de forma concreta cada sub-elemento en un minuto, más tres minutos para explicar las gráficas y otros tres minutos para dudas y preguntas. De esta forma cada equipo explica al resto de equipos su reflexión sobre los elementos y los datos. **Evidencia de que en SMA la estrategia forma parte de la vida de los propios procesos y de los miembros de la Organización.**

2.2 Novedad y Aprendizaje

✓ Están basados en ideas originales o novedosas, sobre la base de un conocimiento existente, ha surgido como fruto de un proceso de desarrollo sistemático.



Cuatro herramientas de esta buena práctica (El sistema de gestión en Excell, SOCO, utilización del juego para transmitir la estrategia y la Técnica 1x1+3) son ideas originales y novedosas que han ido surgiendo a medida que evolucionábamos como Organización, teniendo como hilo conductor **la Estrategia SMA**.

Inicialmente la Organización disponía de un cuadro de indicadores, de un mapa de procesos y de una organización de carpetas, distribuidos en diferentes espacios de servidor y cuya responsabilidad recaía en el Coordinador del SdG, hoy en día, todo está agrupado a través del Excell, consiguiendo de esta manera varios beneficios:

- 1) Un único eje vertebrador.
- 2) Fácil interiorización del sistema por el EH.
- 3) PDCA: “cuanto más sencilla, mejor”

✓ Ofrece nuevos horizontes, se introduce en campos poco transitados en nuestro entorno y/o recombina enfoques existentes mediante la creatividad para generar respuestas innovadoras.

La técnica 1x1+3 fue creada por el propio equipo de PyE para dar un toque de creatividad a la hora de poder explicarnos entre el EH de Artagan cada elemento de gestión, utilizando **la Estrategia Artagan**: explicación **sencilla** y **motivadora** en un ambiente **alegre**.

La utilización de los juegos ha generado en el equipo una visión práctica del propio sistema, valorando positivamente la presentación de todo el sistema de gestión de manera lúdica y amena; y evaluando muy positivamente, la buena práctica.

Nos encontrábamos como Organización en la antesala de la evaluación externa y nos planteábamos hacer sesiones de formación para todo el equipo, en el que todos a todos, nos transmiéramos lo que teníamos en nuestros procesos y cómo estaban evolucionando. Sin embargo, teníamos claro que no queríamos una formación al uso, queríamos sacarle chispas a esas horas de encuentro: de socializando de conocimiento, trabajando en el sistema de gestión, hecho por nosotros. Decidimos junto con IFH Consulting que íbamos a jugar, ya que el juego crea equipo, al tiempo que estimula la imaginación y la creatividad y eso es lo que necesitábamos en ese momento. Éramos conscientes que presentarnos a una evaluación externa apostando por la A de oro, no era fácil, conocemos nuestras limitaciones pero también todas nuestras potencialidades y comenzamos a jugar. El Proceso de Estrategia con el ED al mando creó un kahoot para conocer los diferentes elementos de gestión, un pasapalabra en el que definíamos un concepto y tenían que decir el nombre del registro, y una carrera para reconocer diferentes archivos utilizados en la estrategia de la Organización. El resultado fue espectacular, el EH estaba satisfecho con la manera de transmitir el conocimiento y a partir de ahí, le llegó el turno al equipo de Innovación, con el todo el equipo pasó por las cuatro habitaciones del cambio, pensando entre todos lo que sería bueno dejar y lo que nos identifica y no podemos abandonar. Así fueron pasando todos los equipos y por último llegamos a People, en el que el equipo nos hizo hacer una escenografía sobre una futura evaluación externa y nos presentaron los datos de encuestas internas. Poco a poco nos fueron descubriendo los documentos y registros que tenían en su proceso y hasta hubo un juego de acertijos, en el que con unas pequeñas pistas teníamos que descubrir de que persona de la Organización se trataba. Para finalizar nos invitaron a un pequeño lunch.

El modelo de las cuatro habitaciones del cambio, del psicólogo sueco Claes Janssen. Este modelo describe los procesos de cambio como un movimiento a través de cuatro estados psicológicos o "habitaciones".

NO QUIERO CAMBIAR: Dos de ellas se sitúan en el lado del “**no quiero cambiar**”.

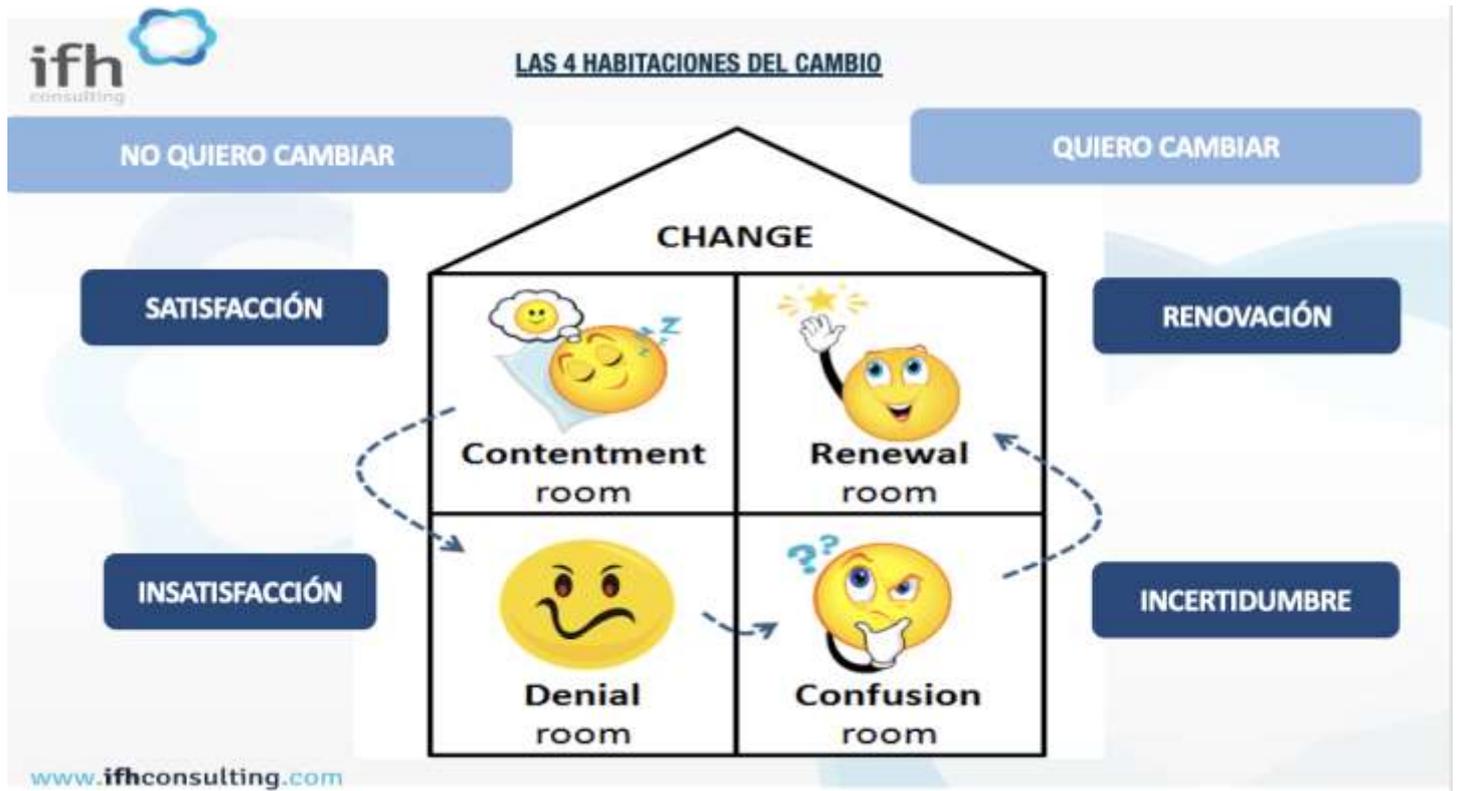
- a) En uno de los casos no quiero cambiar porque **estoy satisfecho con lo que tengo**. Es la habitación de la **SATISFACCIÓN**.
- b) En otras ocasiones, aunque a priori no me planteo cambiar **tampoco me encuentro a gusto en la situación en que estoy**. Es la habitación de **la RESISTENCIA**.

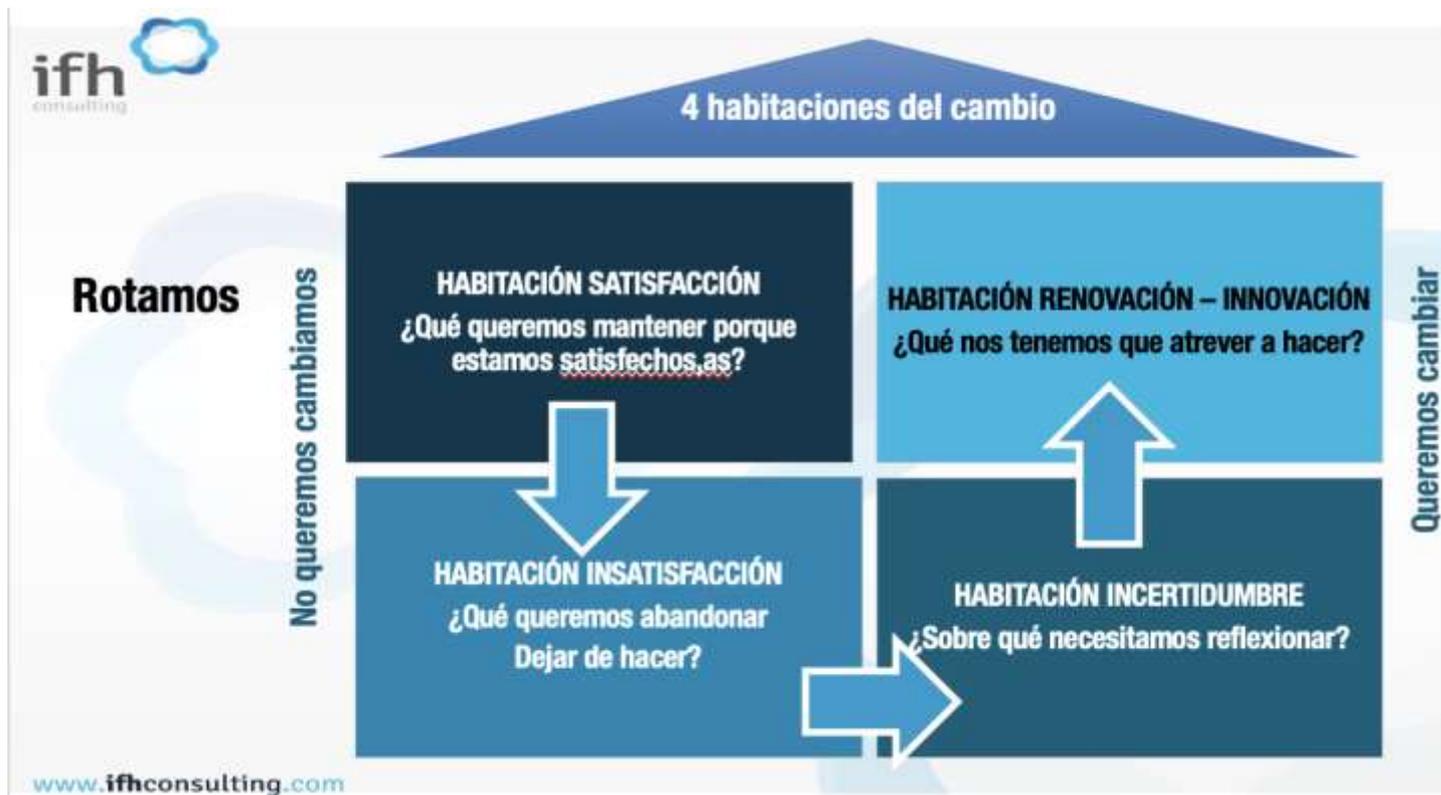
QUIERO CAMBIAR: dos actitudes se posicionan en el lado del “quiero cambiar”.

- a) En una de ellas, aunque quiero cambiar. Es la habitación de las **CONFUSIÓN**.
- b) Por último, cuando **quiero cambiar y sé lo que tengo que hacer**, me encuentro en la habitación de la **RENOVACIÓN**.

Este **modelo tiene un carácter dinámico**, de tal forma que constituye un proceso circular que nos lleva de la **satisfacción a la resistencia**, cuando por ejemplo **el entorno cambia y lo que me satisfacía ya no lo hace**. Desde la **resistencia se da paso a la confusión**, cuando **acepto que tengo que cambiar pero no veo hacia dónde o con qué estrategia**, para llegar a la renovación cuando ya veo qué es lo que tengo que hacer. **En la medida que lo que hago funciona vuelvo a la satisfacción y así sucesivamente**.

Desde este marco podemos preguntarnos en qué habitación estoy ahora en relación con un determinado tema. Al visualizarnos en una de ellas puedo preguntarme qué tengo que hacer para pasar a la siguiente habitación.





✓ **Ha surgido como aprendizaje externo o creatividad propia.**

Unificar todo el Sistema de Gestión en un excell ha surgido de diversos aprendizajes y de años de formación en Euskalit. SOCO surgió como una buena práctica al recibir una formación con otros centros educativos con la consultora IFH Consulting.

La técnica 1x1+3 y la utilización del juego para la transmisión de la Estrategia han surgido de nuestro propio aprendizaje, de nuestra evolución y de tener claro el lema: **“cuanto más sencillo, mejor”**

Así, por ejemplo, el Diario fue una mejora fruto de la reflexión del ED, motivada por una sugerencia en la encuesta de satisfacción interna en la que se proponía que el sistema de gestión fuese más sencillo y práctico en el año 2018. De esta manera, y en un solo documento, se puede comprobar fácilmente cómo avanza la gestión de los distintos procesos, en otras palabras, la gestión de la Organización, potenciando la innovación.

Por tanto, **nuestro aprendizaje es interno** (formación interna entre el equipo, formación externa con la formadora -IFH- sólo para nuestra Organización,...) estas capacitaciones quedan recogidas en la FTH (herramienta de elaboración propia) **y externo** (asistencia a foros de Euskalit, Grupo Avanzado Educación, reciclajes, formaciones en Knowinn: compromiso con la Sociedad,...) Esta información queda recogida en el documento de Fuentes Externas **(Anexo-12)**.

✓ **Se han compartido con otras organizaciones del propio sector o de otros diferentes y/o son tenidos como referencia o han tenido algún tipo reconocimiento, etc.**

Hemos compartido parte de nuestro sistema de Gestión, concretamente, el BOA y la estructura de Carpetas del SERVIDOR, con el colegio El Carmen de Indautxu, en una puesta en común con parte del Equipo Directivo de este colegio y el Centro Xabier de Portugalete ha podido conocer de primera mano nuestro sistema de Gestión en Excell.

El Colegio Virgen de la Almudena de Madrid, propiedad también de la Orden religiosa, está desarrollando el modelo de gestión EFQM y hemos compartido con ellos: nuestra estructura de gestión y la utilización del juego como herramienta para transmitir la Estrategia.

✓ **Existen varios ciclos de mejora.**

Desde el **año 2005** SMA dispone de un CMI; Así pues, el sistema de indicadores ha sido modificado para adaptarse a las necesidades de la Organización, pasando de un indicador por proceso a todos los necesarios para poder medir el cumplimiento de la finalidad de cada uno de ellos. Asimismo, la responsabilidad del control de los mismos, en el **año 2015**, ha pasado de estar centralizado en el/la Coordinador/a del SdG, sino que cada equipo controle y revise sus propios

indicadores, poniendo de manifiesto sus decisiones en las reuniones semanales, mensuales y/o trimestrales que quedan reflejadas en el DIARIO.

Otra fuente de información especialmente útil para analizar la gestión y tomar decisiones a medio y largo plazo ha sido **las autoevaluaciones realizadas en la Organización**. Desde el **año 2008 cuando** la organización participó en el FOAC, se han realizado 7 autoevaluaciones con EFQM y MGA. En **2014** conseguimos la Q de Plata según el Modelo EFQM, en el **2016** realizamos una autoevaluación y conseguimos el Diploma de Compromiso en GA, y en el **año 2018 hicimos una nueva autoevaluación con todo el EH y la formadora IFH**. En el **año 2019** el ED realizó una autoevaluación, y recibimos formación bimensual para confirmar el despliegue del sistema de gestión en nuestra Organización, realizando una formación práctica-teórica del mismo.

Gracias a esa formación, en el **2021 todos/as los miembros de la Organización hicimos la autoevaluación para presentarnos al contraste a través de la metodología 360** descubriendo puntos fuertes y áreas de mejora de todos los elementos y sub-elementos del MGA.

MEJORAS MÁS SIGNIFICATIVAS ESTRATEGIA			
AÑO	CAMBIO Y/O MEJORA	PROCEDENCIA	BENEFICIO
00-01	<ul style="list-style-type: none"> Estudio mercado GI 	<ul style="list-style-type: none"> Formación Interna 	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollo de nuevos productos, servicios y mejora de procesos
	<ul style="list-style-type: none"> Definir MVV 	<ul style="list-style-type: none"> NOVOTEC 	<ul style="list-style-type: none"> Definición de manera precisa y concreta para guiar a los equipos de trabajo en el día a día
	<ul style="list-style-type: none"> Gestión económica de centros educativos 	<ul style="list-style-type: none"> Redox, S.A. 	<ul style="list-style-type: none"> Analizar, valorar resultados y toma de decisiones
01-02	<ul style="list-style-type: none"> Conocer el Modelo EFQM y su significado 	<ul style="list-style-type: none"> Novia Salcedo 	<ul style="list-style-type: none"> Eficiencia en la gestión
02-03	<ul style="list-style-type: none"> Pautas para realizar una reflexión estratégica 	<ul style="list-style-type: none"> Soluziona, Calidad y Medioambiente 	<ul style="list-style-type: none"> Aprender a tomar decisiones partiendo en informaciones recogidas procedentes de ámbitos diferentes
03-04	<ul style="list-style-type: none"> Diseño primer DAFO 	<ul style="list-style-type: none"> Soluziona. NOVOTEC 	<ul style="list-style-type: none"> Metodología de estudio de la situación de una empresa o un proyecto, analizando nuestras características internas y nuestra situación externa
	<ul style="list-style-type: none"> Documentación fichas procesos Rediseñar MVV 	<ul style="list-style-type: none"> Calidad y Dirección Euskadi 	<ul style="list-style-type: none"> Eficiencia en la gestión Identificar nuestra identidad y marcar objetivos a conseguir.
	<ul style="list-style-type: none"> Diseño primer mapa de procesos y primer Organigrama 	<ul style="list-style-type: none"> NOVIA SALCEDO 	<ul style="list-style-type: none"> Eficiencia en la gestión
04-05	<ul style="list-style-type: none"> Reflexión Estratégica 1 	<ul style="list-style-type: none"> NOVOTEC. Calidad y Dirección Euskadi IRIZAR 	<ul style="list-style-type: none"> Autoevaluación, analizando y marcando las áreas de mejora detectadas
05-06	<ul style="list-style-type: none"> Diseñar PE1 CMI 	<ul style="list-style-type: none"> FOAC Euskalit 	<ul style="list-style-type: none"> Señalar objetivos a conseguir y acciones a desarrollar. Herramienta que busca supervisar el desempeño de la organización por medio de indicadores clave que resumen si estamos consiguiendo o no nuestros objetivos.
	<ul style="list-style-type: none"> Despliegue de los OE en los procesos 	<ul style="list-style-type: none"> Euskalit 	<ul style="list-style-type: none"> Implementar los objetivos marcados en la actuación diaria de nuestra Organización
06-07	<ul style="list-style-type: none"> Análisis de los resultados obtenidos en las ES con los de otras organizaciones para la toma de decisiones. 	<ul style="list-style-type: none"> Euskalit 	<ul style="list-style-type: none"> Compararnos con otras entidades para aprender de ellos-as y marcarnos retos
07-08	<ul style="list-style-type: none"> Primera auditoría externa 	<ul style="list-style-type: none"> Benchmarking 	<ul style="list-style-type: none"> Verificación cuentas anuales por profesionales externos
08-09	<ul style="list-style-type: none"> Creación boletín informativo 	<ul style="list-style-type: none"> Benchmarking 	<ul style="list-style-type: none"> Conocer actividades diversas y acciones significativas a desarrollar semanalmente, desde una visión amplia
	<ul style="list-style-type: none"> Información, en septiembre, sobre los objetivos estratégicos y anuales 	<ul style="list-style-type: none"> ED 	<ul style="list-style-type: none"> Conocimiento, análisis y valoración por toda la plantilla de la Organización. Toma de decisiones

09-10	<ul style="list-style-type: none"> ● Autoevaluación encuesta Modelo EFQM 	<ul style="list-style-type: none"> ● Euskalit 	<ul style="list-style-type: none"> ● Autoanálisis y áreas de mejora
	<ul style="list-style-type: none"> ● Diseñar plan de alianzas¹ 	<ul style="list-style-type: none"> ● Ikerbasque 	<ul style="list-style-type: none"> ● Establecer contactos y acuerdos con otras entidades con vistas a la consecución de objetivos
	<ul style="list-style-type: none"> ● Creación registro de alianzas 		
	<ul style="list-style-type: none"> ● Creación Plan de Incidencias, dentro del Plan de mantenimiento existente¹ 	<ul style="list-style-type: none"> ● ASEM 	<ul style="list-style-type: none"> ● Tener conocimiento de los problemas detectados y de las soluciones a aplicar
10-11	<ul style="list-style-type: none"> ● Evaluación a partir de la Matriz REDER 	<ul style="list-style-type: none"> ● Euskalit 	<ul style="list-style-type: none"> ● Autoanálisis y áreas de mejora
	<ul style="list-style-type: none"> ● Creación plan de mejora y su priorización 	<ul style="list-style-type: none"> ● Contraste externo 	<ul style="list-style-type: none"> ● Eficiencia en la gestión
	<ul style="list-style-type: none"> ● Segmentación de cuentas anuales según actividades de la Orden religiosa 		<ul style="list-style-type: none"> ● Eficiencia en la gestión económica
	<ul style="list-style-type: none"> ● Diseño de Plan de Emergencia y Autoprotección 	<ul style="list-style-type: none"> ● ASEM 	<ul style="list-style-type: none"> ● Proporciona las herramientas necesarias para planear, organizar, dirigir y controlar actividades tendientes a mitigar las consecuencias de un evento súbito que pueda poner en peligro la estabilidad de la Organización
11-12	<ul style="list-style-type: none"> ● Análisis de información sobre el mapa escolar de FP 	<ul style="list-style-type: none"> ● Ministerio de Educación y CONFEBASK 	<ul style="list-style-type: none"> ● Toma de decisiones
	<ul style="list-style-type: none"> ● Realización de reuniones conjuntas con toda la plantilla, trimestralmente para seguimiento del CMI 	<ul style="list-style-type: none"> ● IFH consulting 	<ul style="list-style-type: none"> ● Intercambio de opiniones y toma de decisiones
	<ul style="list-style-type: none"> ● Lograr lugares de trabajo mejor organizados 	<ul style="list-style-type: none"> ● Sistema 5S. Euskalit 	<ul style="list-style-type: none"> ● Eficiencia en el trabajo
	<ul style="list-style-type: none"> ● Criterios y mecanismos para priorizar las inversiones, desde la estrategia 	<ul style="list-style-type: none"> ● Contraste externo 	<ul style="list-style-type: none"> ● Implementar órdenes de importancia sobre la base de la capacidad para llevarlas a cabo de manera oportuna. Establecimiento de prioridades.
12-13	<ul style="list-style-type: none"> ● Proceso de Evaluación de creación propia 	<ul style="list-style-type: none"> ● Equipo proceso GPIM 	<ul style="list-style-type: none"> ● Creatividad. Eficiencia en la gestión
	<ul style="list-style-type: none"> ● Análisis de nuestro posicionamiento en el mercado con respecto a la competencia 	<ul style="list-style-type: none"> ● Consejo Escolar de Euskadi 	<ul style="list-style-type: none"> ● Toma de decisiones
	<ul style="list-style-type: none"> ● Implementación mapa de procesos 	<ul style="list-style-type: none"> ● Askartza Claret, curso evaluación Euskalit 	<ul style="list-style-type: none"> ● Eficiencia en la gestión
	<ul style="list-style-type: none"> ● Evaluación trabajo en equipo y participación de las personas 	<ul style="list-style-type: none"> ● IFH Consulting 	<ul style="list-style-type: none"> ● Eficiencia en la gestión
15-16	<ul style="list-style-type: none"> ● Cambio EFQM a MGA 	<ul style="list-style-type: none"> ● Euskalit. IFH Consulting 	<ul style="list-style-type: none"> ● Adaptación al nuevo Modelo de gestión
16-17	<ul style="list-style-type: none"> ● Nueva BD alumnado 	<ul style="list-style-type: none"> ● Secretaría 	<ul style="list-style-type: none"> ● Eficiencia en el trabajo y en la gestión
	<ul style="list-style-type: none"> ● Fomentar metodologías innovadoras 	<ul style="list-style-type: none"> ● ED 	
	<ul style="list-style-type: none"> ● Utilización del DRIVE 		
	<ul style="list-style-type: none"> ● Reflexión estratégica 3 		<ul style="list-style-type: none"> ● Autoevaluación. Toma de decisiones
17-18	<ul style="list-style-type: none"> ● Instalación red wifi todo el Centro 	<ul style="list-style-type: none"> ● Proceso GR, ES 	<ul style="list-style-type: none"> ● Eficiencia en la gestión y aplicación de nuevas metodologías en las aulas
	<ul style="list-style-type: none"> ● PE3 	<ul style="list-style-type: none"> ● Coordinadoras SdG y 	<ul style="list-style-type: none"> ● Establecer nuevos objetivos estratégicos, indicadores y actividades a desarrollar
	<ul style="list-style-type: none"> ● Diseño SITE presentación 	<ul style="list-style-type: none"> ● TIC ● ED 	<ul style="list-style-type: none"> ● Eficiencia en la gestión

18 19	<ul style="list-style-type: none"> Nuevo LOGO de la organización y cambio en el "color" corporativo y en la Web 	<ul style="list-style-type: none"> ED 	<ul style="list-style-type: none"> Mayor visibilidad. Nueva identidad corporativa
19- 20	<ul style="list-style-type: none"> Correo electrónico: comunicación ED-personal DRIVE: Registrar sesiones lectivas y asistencia estudiantes Formar a las personas: teletrabajo, buscando eficiencia Reflexión Estratégica 4 	<ul style="list-style-type: none"> Proceso PyE 	<ul style="list-style-type: none"> Eficiencia en el trabajo y en la gestión. Establecer nuevos objetivos estratégicos, indicadores y actividades a desarrollar
20 21	<ul style="list-style-type: none"> Apertura Hizkuntza Gela Prorroga PE3 Apertura "Taller IS" 	<ul style="list-style-type: none"> Procesos PyE y GR 	<ul style="list-style-type: none"> Eficiencia en el trabajo y en la gestión. Mantener los objetivos estratégicos, indicadores y actividades a desarrollar para poder implementarlos e intentar conseguirlos Eficiencia en el trabajo y en la gestión.

✓ **Aporta valor para el aprendizaje de otras organizaciones. Es fácilmente comunicable a otras organizaciones.**

SMA ha sido siempre consciente de la necesidad de interactuar con otras organizaciones para complementarse y compartir conocimiento. Las alianzas se gestionan desde el **año 2009** de una forma sistemática a través del proceso PYE, subproceso DyDA, clasificándolas según su naturaleza, priorizándolas según su interés, estableciendo cómo queremos que sean las relaciones, quién es el responsable de promoverlas y de materializarlas, con el fin de que aporten valor a la Organización.

Estas cuatro herramientas en esta BBPP son fácilmente comunicables a las organizaciones, incluso de otros sectores, para ponerlas en práctica.

2.3 Utilidad y Alcance

✓ **Han sido implementados y presentan argumentos sólidos de cómo se aplican en la realidad.**

Las cuatro herramientas de la BP están actualmente implementadas y son la base del sistema de nuestra Organización.

La revisión de la efectividad de toda esta información recogida en los diversos documentos anteriormente señalados, se lleva a cabo a través de las autoevaluaciones, las reuniones de seguimiento del PE, las de cumplimiento de los OE y del PAN, las encuestas y la MA. Fruto de toda esta información, se recogen las propuestas de mejora que se incorporarán en el siguiente curso, aplicando el PDCA.

✓ **Son prácticos y útiles para alcanzar objetivos relevantes.**

Gracias a la implantación de la **Estrategia Artagan = S+M+A** la Organización ha conseguido cumplir el 90% del CMI. Además, desde el **año 2005** el proceso PYE lleva a la concreción la estrategia, donde todas y cada una de las personas de la Organización, a través de la participación en procesos, contribuyen a la realización de la misma.

En el proceso de PyE se desarrollan los objetivos a cumplir y en el plan de acción innovación, donde se definen las actividades concretas anuales necesarias para que todo se conecte y podamos cumplir los objetivos anuales y así los trianuales estratégicos.

Toda esta información está recogida de manera concreta en la BP del sistema de Gestión en Excel, lo que contribuye a que el EH de Artagan lo tenga interiorizado y lo ponga en práctica en su día a día. (Ver resultado)

✓ **Está integrado en la cultura de la organización. Existe vinculación a políticas, estrategias y procesos. Consolidada, observable la evolución histórica.**

Desde el **año 2000** SMA define su estrategia con el fin de dar respuesta a lo establecido en su **MVV (ver presentación)** y a las necesidades y expectativas de los diferentes GI. Esta reflexión se lleva a cabo cada tres años (largo plazo) y se concreta cada año (corto plazo). Para ello, se analizan las fuentes de información externas e internas, se realiza una valoración del PE anterior y se establecen los OE (**actualmente 5 líneas estratégicas, 11 objetivos**) que luego son desplegados a través de los procesos a toda la Organización.

Para diseñar los OE los que formamos el **Equipo Artagan nos implicamos en su elaboración**. Inicialmente los elabora el ED, trasladándolos al resto de los equipos para su revisión y aportación de ideas. Recogidas todas las sugerencias el ED se vuelve a reunir para concretar, definitivamente los OE y/o OA. Existe un proceso estructurado, PYE, que permite un desarrollo continuado de la estrategia mediante el seguimiento y control del PAN posibilita que anualmente se revise la efectividad y se ajuste, si fuese necesario, el PE. El desarrollo de la PyE ha sido fundamental en la evolución del sistema de gestión, habiendo facilitado el paso a una organización gestionada por procesos desde el **año 2005**.

En el año 2017, SMA ha **elaborado el cuarto PE (1º 2008)**, que, aunque inicialmente sería 2017-2020. Sin embargo debido a la pandemia que estamos viviendo hemos decidido ampliarlo hasta 2022, pudiendo adaptarnos con flexibilidad a los cambios drásticos (entre otros, confinamiento de marzo de 2020), de manera organizada y estratégica, realizando ajustes necesarios a la actual reflexión estratégica, e incorporamos al PE de 5 años, la sistemática de realizar una reflexión estratégica más profunda anualmente debido a la rapidez de cambios vividos.

✓ Efecto impulsor o tractor en el elemento de gestión avanzada o en el conjunto de la gestión.

A partir de este último PE (2017-2022) hemos elaborado una plataforma digital en la que todo el sistema de gestión está enlazado, siendo muy intuitivo y fácil de manejar por todas las personas de la Organización. Es a partir del **año 2017**, cuando adquirimos el compromiso de la **Estrategia Artagan = S+M+A**, desarrollando un sistema en Excel para la gestión útil y práctico, ayudándonos **no solo a ser eficaces si no eficientes**, siguiendo con el lema: **cuanto más sencillo, mejor**.

Además, a partir del **año 2018** parte de este sistema de gestión, además de estar ubicado en la Intranet también lo está en el DRIVE, una evidencia clara es la carpeta SOCO, donde todos/as los miembros de SMA tenemos acceso y colgamos información fundamental para la gestión de nuestra Organización.

✓ Se observa potencial para seguir desarrollándose y evolucionando.

Una evidencia del potencial que nuestra BBPP del sistema de gestión en Excel es que para diseñar los OE, todos/as los/as que formamos el **Equipo Artagan estamos implicados en su elaboración**. Inicialmente, los elabora el ED, trasladándolos al resto de los equipos para su revisión y aportación de ideas; recogidas todas las sugerencias, el ED se vuelve a reunir para concretar, definitivamente, los OE y/o OA. Existe un proceso estructurado, PYE, que permite un desarrollo continuado de la estrategia. El seguimiento y control del PAN posibilita que, anualmente, se revise la efectividad y se ajuste, si fuese necesario, el PE. El desarrollo de la PyE ha sido fundamental en la evolución del sistema de gestión, habiendo facilitado el paso a una organización gestionada por procesos para las personas desde el **año 2005**.

Seguimos desarrollándonos y evolucionando y por ejemplo en diciembre 2021 hemos incorporado antes de la nueva reflexión estratégica el uso de una herramienta sencilla para preparar al equipo a la reflexión estratégica del año 2022

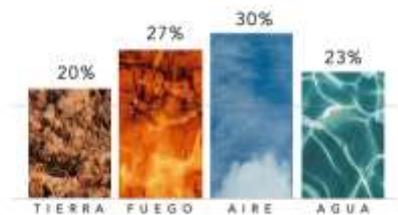
Herramienta Bridge

Una vez alcanzado en reconocimiento Nivel A oro, el equipo sigue utilizando herramientas innovadoras para seguir fortaleciendo su relación y preparando al equipo para las reuniones de reflexión estratégica de manera sencilla, alegre y cercana, por eso en el año 2021 hemos analizado los estilos relacionales de todas las personas de la organización mediante la **herramienta psicométrica Bridge**.

La herramienta utiliza los cuatro elementos de la naturaleza que simbólicamente representan cada uno de los estilos de relación. Cada persona se caracteriza por una combinación única y diferente de estos cuatro estilos, que determina la forma de comunicar y relacionarse. El informe individual muestra el porcentaje de cada estilo que posee cada persona, facilita una explicación detallada de la aportación de valor y del uso ineficaz de cada estilo y facilita pistas concretas para relacionarse con el resto de estilos.

Gracias a los informes que emite esta herramienta, podemos autoconocernos mejor y entender los estilos de comunicación de todas las personas del equipo. De esta manera, podemos trabajar individualmente diferentes estrategias para comunicarnos mejor y para entendernos con todos los estilos, tanto internamente como hacia el exterior, facilitando así las relaciones interpersonales.

En la siguiente gráfica se muestra un ejemplo de resultado del test de Bridge individual, de una de las personas de la organización.



Por otro lado, esta herramienta también nos presenta una imagen del equipo de ARTGAN, que nos permite conocer cómo está el equipo en los ejes de toma de decisiones y ritmo vital. Como puede verse en la figura adjunta, según el modelo de relaciones Bridge, hay un equilibrio entre los diferentes estilos relacionales. Esta herramienta nos ha ayudado a tomar conciencia de la preferencias de cada persona a la hora de relacionarse, a comprender y entender con empatía a las personas que tienen un estilo relacional diagonalmente opuesto al nuestro, y ver que todas las personas somos necesarias para construir la estrategia de Artagan.

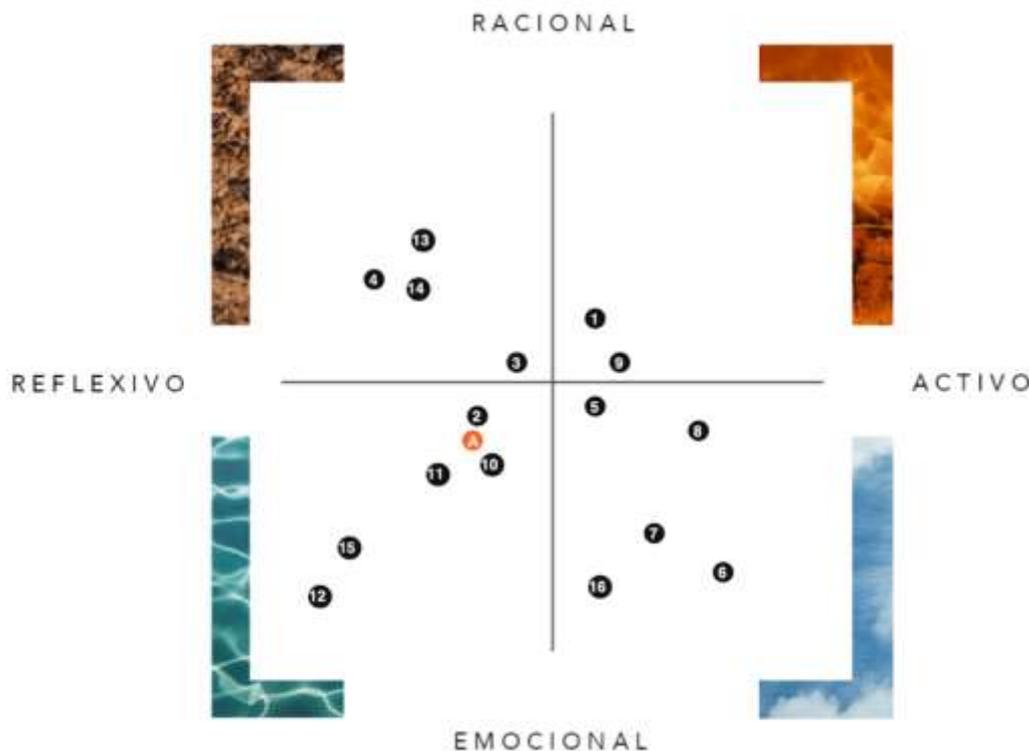
✓ Se observa compromiso, convencimiento, clima de implicación,...

La Estrategia Artagan = S+M+A requiere compromiso por parte de todo el equipo, así, en nuestra Organización **para diseñar los OE**, todos/as los/as que formamos el **Equipo Artagan estamos implicados en su elaboración**. Inicialmente, los elabora el ED, trasladándolos al resto de los equipos para su revisión y aportación de ideas; recogidas todas las sugerencias, el ED se vuelve a reunir para concretar, definitivamente, los OE y/o OA. Existe un proceso estructurado, PYE, que permite un desarrollo continuado de la estrategia. El seguimiento y control del PAN posibilita que, anualmente, se revise la efectividad y se ajuste, si fuese necesario, el PE. El desarrollo de la PyE ha sido fundamental en la evolución del sistema de gestión, habiendo facilitado el paso a una organización gestionada por procesos desde el **año 2005**.

Este despliegue ha propiciado un aumento en la implicación y participación de las personas en la gestión desde el compromiso y credibilidad que ha ido proporcionando el sistema. Podemos afirmar que desde el 2015, **existe un compromiso con el sistema de gestión que se eleva al 100% del personal**, que colabora activamente aportando ideas, mejoras, impresiones argumentadas y ajustes a la revisión del PE.

Además para lograr el compromiso de las personas a partir de la contribución de su talento, se utilizan herramientas de autoconocimiento como el modelo de Relaciones Bridge y los Roles de Equipo Belbin. A través de estas herramientas cada persona puede aportar a la estrategia conociendo cuáles son sus mayores aportaciones a los equipos

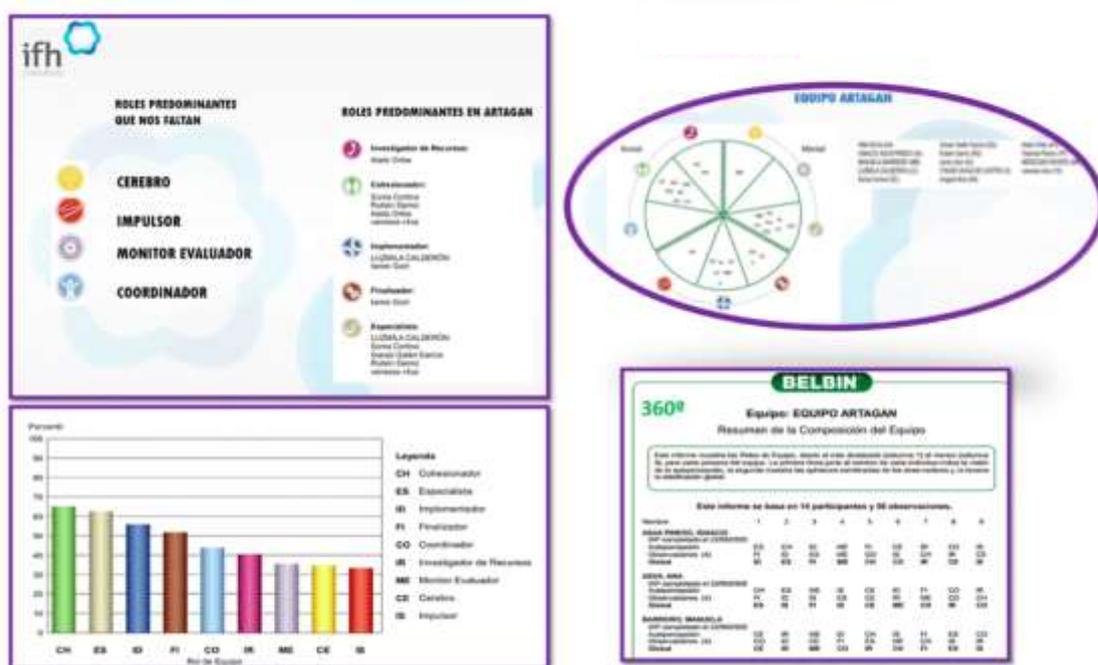
Test de Belbin



Siguiendo nuestra filosofía de Cercanía, Alegría y sencillez, durante el año 2020 realizamos el **test de Roles de Equipo de Belbin**, que identifica los roles de las diferentes personas de los equipos y detecta posibles carencias o roles potenciales a asumir. Este ejercicio lo realizamos para todas las personas del equipo, de manera individual (autopercepción) y con observadores. También se realizó el test para el equipo de ARTAGAN. Los informes Belbin constituyen una herramienta potente, fiable y validada que permiten comprender cómo se comporta una persona en el trabajo y proporcionan una visión de cómo contribuyen en el ámbito individual, relacional y de equipo a conseguir los resultados de la estrategia.

El resultado de estos informes es muy útil para asegurarnos de utilizar nuestras fortalezas de la manera más ventajosa posible para la organización y de gestionar las habilidades lo mejor que podamos. Del mismo modo, los informes de Belbin nos ayudan a ser conscientes de nuestras posibles dificultades y por tanto hacer un esfuerzo para evitarlas. Esto ayuda a **construir equipos** de alto rendimiento, **maximizar las relaciones** de trabajo y a que las personas crezcan al aprender sobre sí mismas y así mejor contribuir a los resultados deseados en nuestra Estrategia.

En lo que respecta al equipo de Artagan, en la imagen se muestra el resultado obtenido, evidenciándose que los roles están muy compensados, ya que están representados todos ellos, tanto los roles sociales como mentales y de acción, siendo un equipo altamente eficiente en el que se aprovecha al máximo su sólido conocimiento y experiencia, algo fundamental para el trabajo que desarrollamos.



2.4 Orientación a los grupos de interés

✓ ¿Se les ha tenido en cuenta, se da respuesta a los mismos, se les ha implicado en el desarrollo de la BBPP...

En la reflexión estratégica **del 2014-2017** desde SMA abrimos la posibilidad de que tanto familias como alumnado pudiese opinar sobre cómo le gustaría que fuese el Colegio en el futuro. Aunque el método fue bueno, el resultado no fue el deseado y obtuvimos poca información al respecto.

Para esta nueva reflexión estratégica (**2017-2022**) valoramos como mejor opción recibir formación por parte de IFH. Tras esa formación, elaboramos una presentación sencilla, clara y directa en la que realizamos una descripción breve de nuestro proyecto socio-educativo, junto con nuestra MVV, recordando tanto los logros obtenidos en los últimos años como las líneas estratégicas que queríamos trabajar y les invitamos a nuestros GI a responder a dos preguntas: 1. ¿Qué es lo que más te gusta de SMA y mantendrías? 2. ¿Qué falta y echas de menos en SMA? La técnica fue diferente ya que no

esperamos a que fuesen los GI los que viniesen a nuestro Centro, si no que fuimos nosotros/as los que acudimos, con nuestra presentación, a su encuentro y el resultado fue un éxito, conociendo las opiniones de los GI y pudiendo formular en conjunto los OE.

Además, también con los GI hemos utilizado otras herramientas para la obtención de información para la reflexión estratégica tales como: encuestas (alumnado, familias, personal, FCT) buzón de sugerencias, sugerencias en la web, propuestas de mejora para el profesorado,...

✓ **Se satisfacen o exceden necesidades actuales y/o futuras de los grupos de interés a los que va dirigido.**

Este curso **2020-21**, ampliando el plan estratégico, SMA ha incorporado mejoras estratégicas como son la priorización de GI, junto con una nueva matriz de análisis de gestión de riesgos, fruto todo ello de un benchmarking con el centro San José de Calasanz de Santurtzi. Evidencia de que buscamos exceder las necesidades futuras de nuestros de interés y estamos comprometidos con nuestros GI.

✓ **Con participación y comunicación de los grupos de interés directos.**

Para dar respuesta a las necesidades y expectativas de los **GI** identificados, la Organización gestiona desde el **año 2003** las fuentes de información provenientes de cada uno de ellos. Para ello, SMA ha definido las necesidades y expectativas de nuestros GI, la periodicidad, los/as responsables encargados de dicha información, la propia fuente de información en la que se recoge, y el proceso que la lidera. Además, SMA dispone en su estrategia, desde **el año 2018**, de otro documento mucho más abierto, -fuentes-externas- (**Anexo-12**), que organiza la información externa al Centro y que, tras una valoración inicial, se la pasa a los procesos para que sean ellos, quienes realicen una valoración más en profundidad y puedan obtener resultados que optimicen su propio proceso y, por ende, la Organización. Este documento está disponible en todos los DIARIOS (**Anexo-10**) de los procesos de tal manera que se aprovechan las reuniones de gestión para valorar esta información. De esta manera sencilla todos/as los miembros de SMA reciben la información relevante del exterior pudiéndola adaptar a sus procesos, enriqueciéndolos y creciendo como Organización.

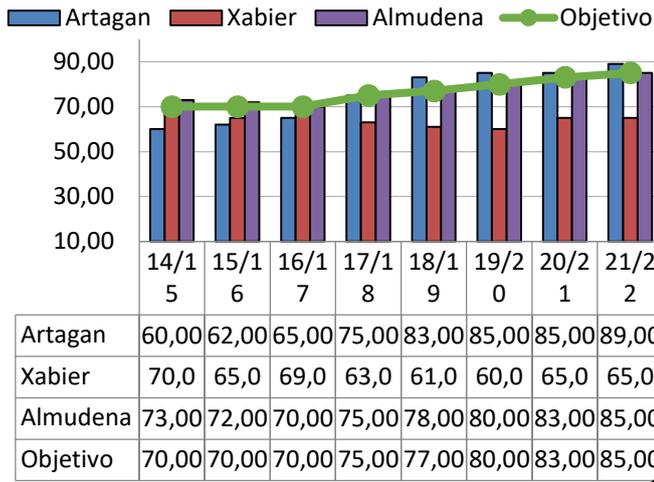
A través de las diversas reuniones quincenales con los Berritzegunes, KE, HETEL, EUSKALIT, **recogemos la información de los objetivos y proyectos de los GI** que puedan afectar a nuestra Organización; para ello, disponemos de un documento ágil y abierto a todos/as los miembros de la Organización en la que se van depositando la información recogida de los diferentes escenarios. De esta manera, todos/as disponemos de la misma información y todos/as formamos parte de la reflexión de la estrategia. (Reuniones diario PyE)

2.5 Resultados

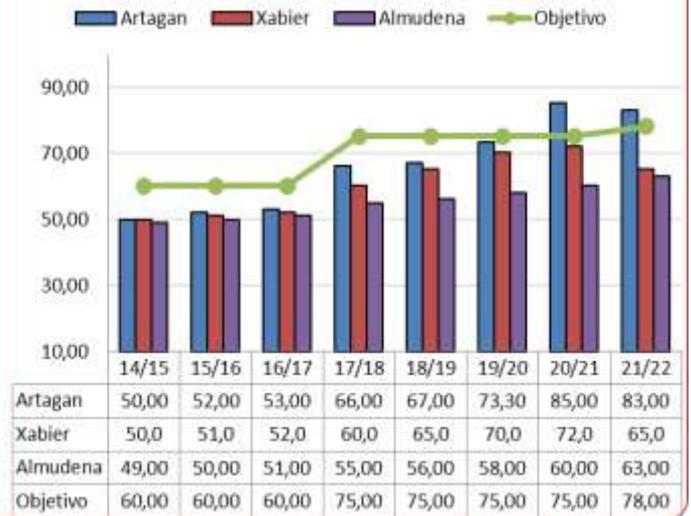
✓ **¿Presentan resultados e indicadores claros del éxito (eficacia o eficiencia) en los grupos de interés que proceda, con tendencias positivas, comparaciones, objetivos ambiciosos...)?**

Gracias a la BBPP los resultados del CMI y de las matriculaciones de SMA tienen una tendencia positiva en la consecución de los objetivos estratégicos, ya que las personas se implican para conseguir los objetivos. La incorporación de los grupos de interés en la definición de la estrategia también es una causa de los resultados positivos logrados en la matriculación.

1. % de los objetivos del CMI cumplidos



2. % de matriculaciones / plazas ofertadas

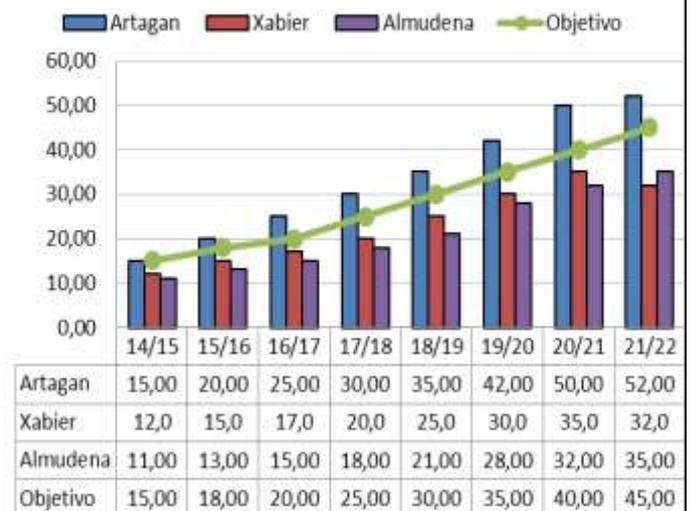


La BBPP favorece que los resultados del EsA y el % de alumnado de colegios aliados tengan una tendencia positiva al alza, utilizando la **Estrategia SMA**, en diferentes contextos.

3. Conseguir que el EsA sea comunicado y vivido.



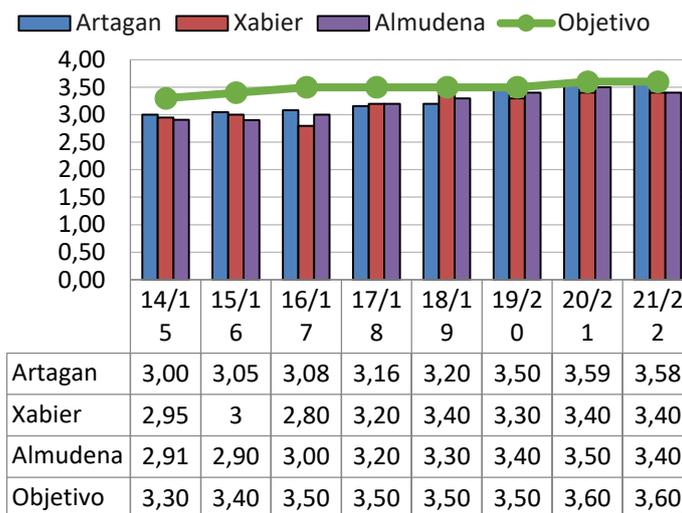
4. % alumnado procedente de colegios aliados.



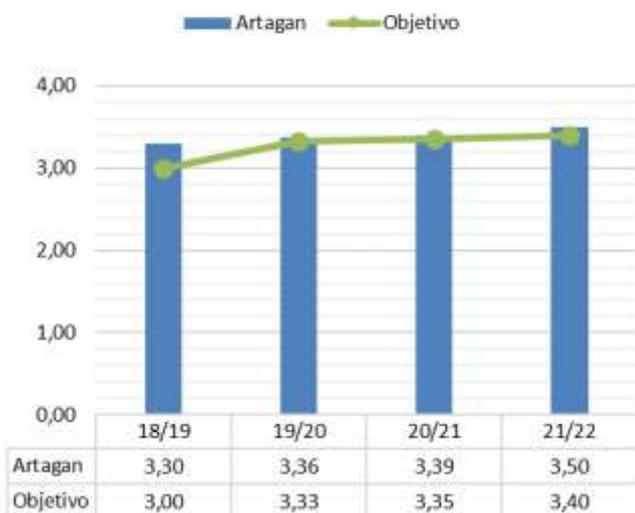
✓ Se reconocen relaciones causa – efecto en el elemento y/o en el sistema de gestión que contribuyen a impulsar la gestión avanzada.

La BBPP ha impactado en el grado de satisfacción con la creatividad y la motivación ya que para poder desarrollar la Estrategia SMA el EH necesita desarrollar la creatividad y la motivación. Además, el hecho de tener vivo el Sistema de Gestión, gracias al DIARIO al PAI y las FUENTES-EXTERNAS, al BOA... hace que los resultados sobre el uso del SdG tengan una tendencia positiva y al alza, siempre teniendo presente nuestro lema: “cuanto más sencillo, mejor”.

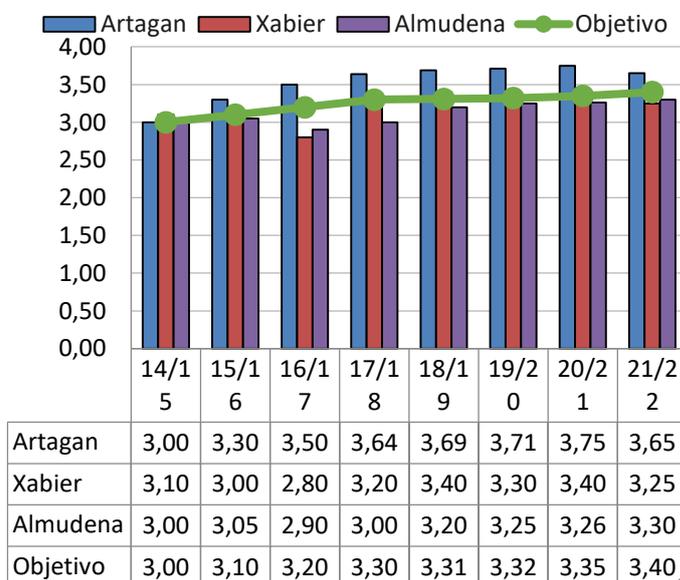
5. Grado de satisfacción con la Creatividad



6. Grado sobre la facilidad de uso del nuevo sistema de Gestión.



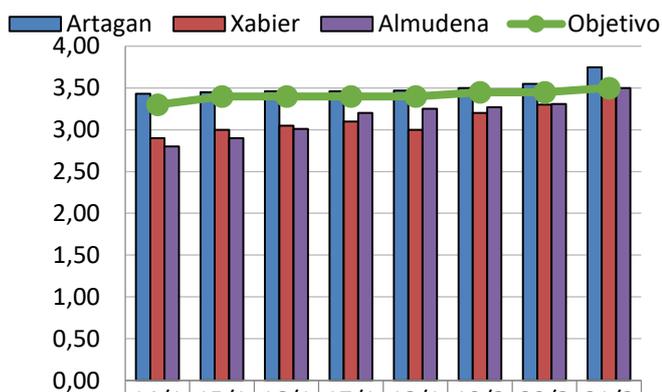
7. Grado de satisfacción con la Motivación



✓ Favorece un proceso de generación de dinámica de cambio

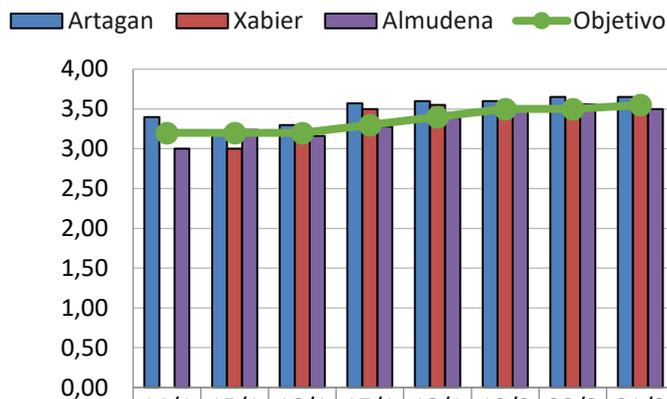
La BBPP favorece el compromiso del EH con la Organización y con el Sistema de Gestión y se evidencia en la tendencia positiva al alza de estos dos indicadores. Nuestro compromiso se evidencia en la satisfacción general del EH de Artagan.

8. Índice de satisfacción con el compromiso



	14/15	15/16	16/17	17/18	18/19	19/20	20/21	21/22
Artagan	3,43	3,45	3,46	3,46	3,47	3,50	3,55	3,75
Xabier	2,90	3,00	3,05	3,10	3,00	3,20	3,30	3,50
Almudena	2,80	2,90	3,01	3,20	3,25	3,27	3,31	3,50
Objetivo	3,30	3,40	3,40	3,40	3,40	3,45	3,45	3,50

9. Grado de satisfacción general.



	14/15	15/16	16/17	17/18	18/19	19/20	20/21	21/22
Artagan	3,40	3,20	3,30	3,57	3,60	3,60	3,65	3,65
Xabier		3,00	3,20	3,50	3,55	3,45	3,55	3,50
Almudena	3,00	3,24	3,16	3,28	3,39	3,50	3,56	3,50
Objetivo	3,20	3,20	3,20	3,30	3,40	3,50	3,50	3,55

3 ANEXOS

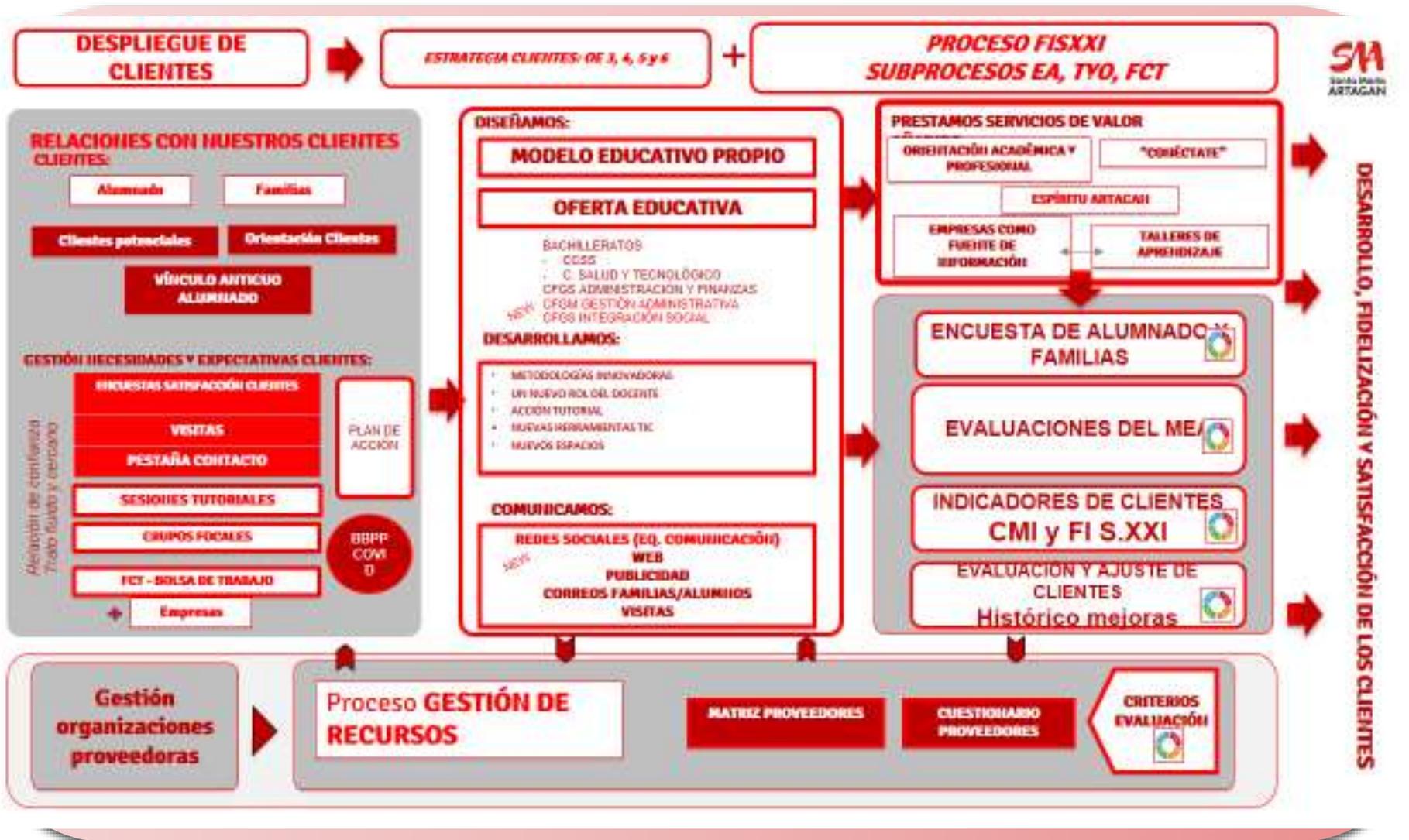
3.1 Anexo-1 (CMI)

LÍNEAS ESTRATÉGICAS	ELEMENTO	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR OBJETIVO ESTRATEGICO	PROCESO DESDE EL QUE SE DESPLIEGA	RESPONSABLE PROCESO	OBJETIVO DEL PLAN DE GESTION ANUAL	INDICADORES PLAN GESTION ANUAL			
Oferta educativa	ESTRATEGIA	1	<ul style="list-style-type: none"> Mantener y/o aumentar la oferta educativa del Centro 	Nº de niveles educativos	PEE	Director/a	1.1	Reforzar e insistir en las estrategias utilizadas con la Administración que nos permita obtener una oferta mayor en el Centro	1.1.1	Nº de aulas por nivel (L_PYE7)
Oferta educativa	ESTRATEGIA	2	<ul style="list-style-type: none"> Incrementar y/o mantener el número de matriculaciones por nivel educativo, curso y modalidad 	% de matriculaciones sobre el total ofertado $((1^{\circ}\text{Bch} + 1^{\circ}\text{CS} + 1^{\circ}\text{CM})/3)$	PEE	Director/a	1.2	Desarrollar y/o utilizar las estrategias más apropiadas para la captación de alumnos/as	1.2.1	% de matriculaciones Bachillerato sobre plazas ofertadas (L_PYE2)
									1.2.2	% de matriculaciones Ciclos Superiores sobre plazas ofertadas (L_PYE11)
									1.2.3	% de matriculaciones Ciclo Medio sobre plazas ofertadas (L_PYE12)

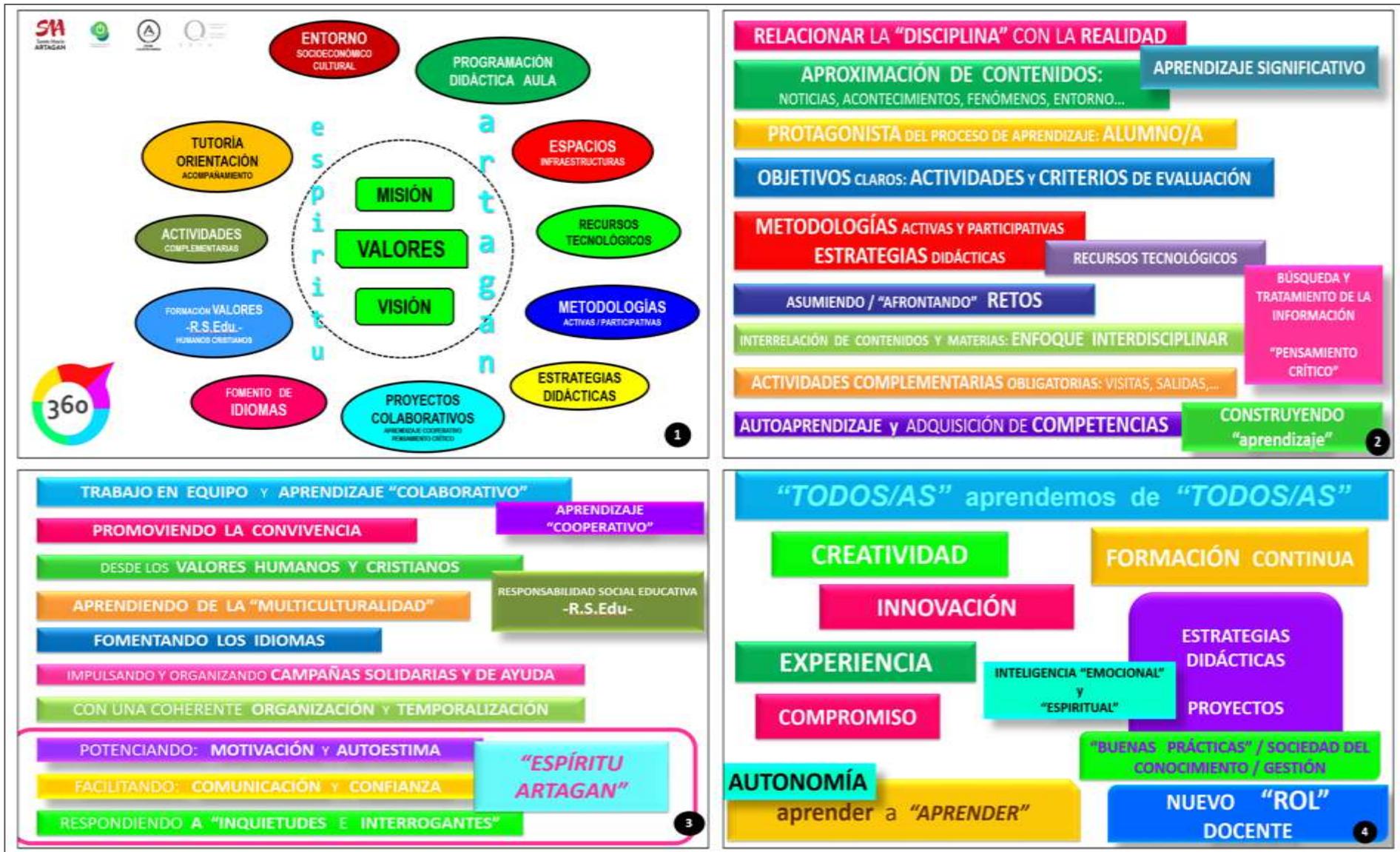
LÍNEAS ESTRATÉGICAS	ELEMENTO	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR OBJETIVO ESTRATEGICO	PROCESO DESDE EL QUE SE DESPLIEGA	RESPONSABLE PROCESO	OBJETIVO DEL PLAN DE GESTION ANUAL	INDICADORES PLAN GESTION ANUAL
---------------------	----------	----------------------	--------------------------------	-----------------------------------	---------------------	------------------------------------	--------------------------------

Equipo humano comprometido	PERSONAS	7	Contar con un equipo apasionado por su labor, teniendo en cuenta el perfil de nuestro alumnado	Promedio de los tres años de los items n° 5, 13 y 15 de la Encuesta Interna y el n° 6 del Cuestionario de formación	People	Coordinador/a de Calidad y Director/a	7.1	<ul style="list-style-type: none"> • Conseguir un equipo de trabajo comprometido, creativo y mediador 	7.1.1	Índice de satisfacción en el ítem de compromiso LPE10
							7.1.2		Índice de satisfacción en el ítem de motivación LPE1	
							7.1.3		Índice de satisfacción en el ítem de creatividad LPE11	
							7.2	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer nuestro modelo educativo basado en el Espíritu Artagan 	7.2.1	Grado satisfacción general LPE12
Viabilidad económica	ESTRATEGIA	8	Mejorar los resultados económicos	% de beneficio	GR	Titular	8.1	Mejorar los resultados económicos	8.1.1	% de disminución del déficit LGR1

3.2 Anexo-2 (Infografía Clientes)



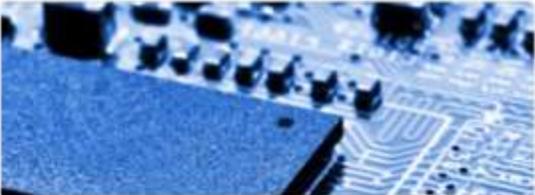
3.3 Anexo-3 MODELO EDUCATIVO



3.4 Anexo-4 (SOCO)

Unidades compartidas

Unidades compartidas ocultas

 <p>Ave-Maria-Artagan (ZT) 6 personas</p>	 <p>COMUNICACION 9 personas</p>	 <p>Comunicación y marketing 6 personas</p>
 <p>DÍA DE LA PAZ 15 personas</p>	 <p>Documentos para trabajar en conjunto 5 personas</p>	 <p>ED 6 personas</p>
 <p>Responsabilidad Social 4 personas</p>	 <p>Socialización-conocimiento 18 personas</p>	

3.5 Anexo-5 (Plan de Alianzas)

ALIADOS POTENCIALES			
Prioridad	Fecha inicio	Entidad	Beneficios de la posible alianza
1	Curso 2010/11	Colegio Nuestra Señora de Begoña (Hijas de la Caridad)	Continuidad con su alumnado
2	Curso 2011/12	Presentación de María	Ser una alternativa para el alumnado de este centro.
3	Curso 2011/12	Colegio San Pedro Apostol	Continuidad con su alumnado
4	Curso 2013/2014	Academia Taldez	
5	Curso 2013/2014	Maristas de Bilbao	Ser una alternativa para el alumnado

Aliados de la organización

Para nuestra Organización, "aliado" es una persona, organismo o institución con quien nos hemos unido y coaligado, de forma continua, para realizar una labor conjunta de la que salgamos beneficiados ambas partes, impulsados por un objetivo común.

Las alianzas se realizarán de la siguiente manera:

1. Negociación de los términos de la alianza y elaboración de una
2. Aprobación por parte de los equipos directivos correspondientes
3. Firma del acuerdo.
4. Desarrollo de la alianza.
5. Revisión del cumplimiento de los objetivos.

3.6 Anexo- 6 (infografía Personas)



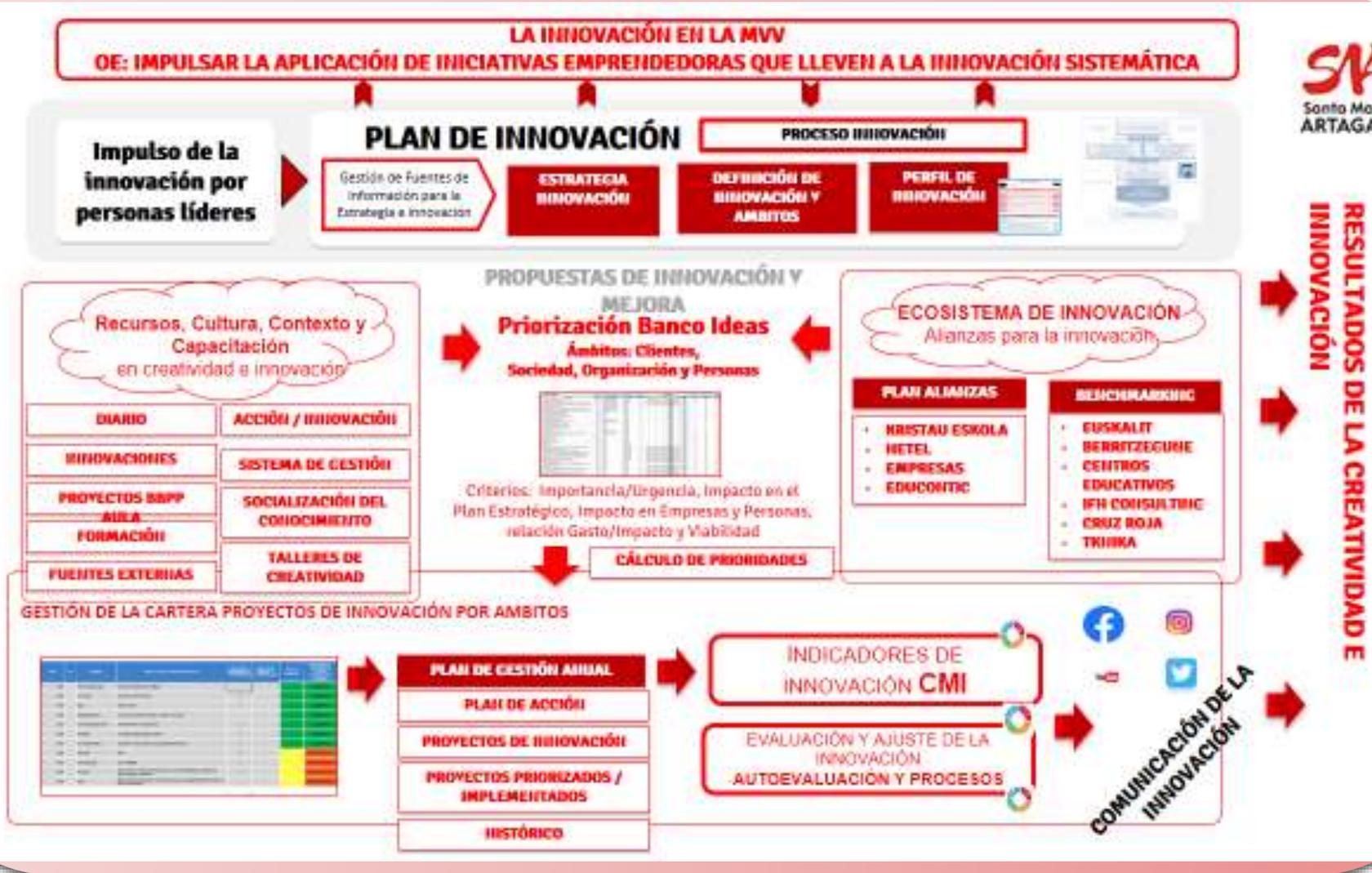
3.7 Anexo- 7 (Organigrama)



3.8 Anexo-8 (Infografía Sociedad)



3.9 Anexo-9 (Infografía Innovación)



3.10 Anexo-10 (Diario)

CREAR LISTA DE INNOVACIONES		BORRAR CONTENIDO DE CELDAS		DIARIO PROCESO PYE				FUENTES EXTERNAS	
TEMA A TRATAR	INNOVACIÓN	Columna1	Columna2	Columna4	Columna5	Columna6			
	SINO	INNOVACIÓN	DESCRIPCIÓN	PROCEDENCIA	EFFECTO INMEDIATO	PRIORIDAD			
	Empezar a pensar 2ª JPA (fechas, invitaciones, triptico, publicidad en redes, carpetas...) 29 de Abril . Amor Misericordioso... Listado de colegios públicos que tenemos que visitar.			Alaiz listado de colegios.					
18-feb.-20	Distribuir las asignaturas según los grupos de bachillerato comprobar el documento								
	He añadido una nueva actividad en el plan de acción de pye, no tengo que hacer nada más.								
	Vídeos de padres contentos. El de alumnos está funcionando bien, qué vamos a hacer con los padres ??			Proponemos una actividad a través de la clase de TIC. La primera semana de marzo					
27-feb.-20	Cruz Roja, vendrán para hacer reunión de lotería. 18 de marzo todas las reuniones en el mismo día			Según el horario de Rubén.					
	Repasar con el equipo la oferta de asignaturas de bachillerato. Está en el escritorio			Pasamos la hoja a impresión. Se la explicamos en otra reunión.					
	Revisar juntos la publicidad de un alumno y también la generada por el equipo de COMUNICACIÓN.			Aportaciones hechas y pasadas a COMUNICACIÓN.					
3-mar.-20	Correo de Rubén. Leer la contestación al equipo y valorar.			Cambio en fuentes-externas. Pasamos los documentos a SOCIALIZACIÓN DEL CONOCIMIENTO A CADA CARPETA DEL PROCESO CORRESPONDIENTE. El equipo tiene que valorar y desechar la carpeta si no sirve.					
	Pedirle a la de Comunicación un itinerario para trabajar con nosotras. Es verdad que el documento compartido de comunicación sería el registro, pero tiene que haber algo más hilado, con unos objetivos concretos. Una distribución de actividades...								

3.11 Anexo- 11 (Plan de Acción Innovación)



AMBITO	DESCRIPCIÓN	OBJETIVO INNOVADOR	RESPONSABLE	PLAZO	COSTE ECONÓMICO	CENTRO COLABORADOR	INDICADOR	EVIDENCIA	ESTADO
INFRAESTRUCTURA TECNOLÓGICA Y EQUIPAMIENTO TIC	Creación de una nueva zona WiFi	Dotar de las infraestructuras necesarias que permitan a nuestros alumnos la utilización de Internet en cualquiera de sus aulas de trabajo	Responsable mantenimiento informático	Primer trimestre del curso		Interno	Mantener el nivel general de satisfacción del alumnado	Encuesta de satisfacción del alumnado	Finalizado
	Plan de Actuación TIC	Adquirir el nivel de madurez necesario para poder certificarse en el modelo avanzado de madurez TIC	Comité TIC	Dois cursos escolares		EDUCONTIC	Adaptar los cambios desde el punto de vista de satisfacción de la comunidad educativa en cuanto a comunicación, infraestructuras, organización y métodos y estrategias del proceso de enseñanza aprendizaje	Encuesta de satisfacción del alumnado, de padres, de personas y de sociedad	En curso

3.12 Anexo- 12 (Fuentes-Externas)

FECHA	PROCEDENCIA	Documento	Explicación	Conclusiones	Proceso al que afecta	Enlace	Acciones que provoca
Enero	Gobierno Vasco	Ekargunes boletina- RECONOCIMIENTO	Documento que hace referencia al ámbito del RECONOCIMIENTO	Reflexión por parte del proceso	PEOPLE	RECONOCIMIENTO	
Febrero	Gobierno Vasco	Observatorio Vasco-Juventud	Documento vivo que hace referencia a aspectos fundamentales	Reflexión sobre las revistas y documentos del Observatorio Vasco de Juventud	FS.JOI	172.26.0.11/gestion-centro/_SISTEMA_CALIDAD/GESTION-AVANZADA/_PROCESOS/Formacion_Integral_XXI/documentos-apoyo	Recurso de apoyo a la labor de orientación y tutoría. Organización de actividades diversas de sensibilización. Inteligencia emocional, voluntariado, compromiso
Febrero	Asesora Aguilera	Novedades-convenio	Documento del Nuevo Convenio de Iniciativa Social	Novedades del Nuevo Convenio	PYE	Novedades-convenio2020	Obligado cumplimiento. Ya archivado- documentos de apoyo de GOC
Febrero	Eustat	Web escolar	Página web escolar interesantes sobre tareas, unidades didácticas, juegos, etc...	Página interesante	FS.JOI	https://www.eustat.eus/vee/indice.aspx	Referencia (nivel ESO) para el diseño de actividades de aula y de pequeños
Febrero	Eustat	Modelo-lingüístico A.B y D.	Documento del Eustat donde se aprecia la evolución de los tres modelos.	Válido para la reflexión estratégica	PYE	172.26.0.11/gestion-centro/_SISTEMA_CALIDAD/GESTION-AVANZADA/_PROCESOS/Política_Estratégica_DOCUMENTOS-APDIO	Reflexión estratégica y afianzamiento- modelo B
Febrero	Sembagune	Prestakuntza-formación	Documento para la formación del profesorado.	Válido para la formación de profes	PEOPLE	Reconocimiento	Realización de alguna formación por parte del personal de la Organización
Febrero	UPV	Acceso-uni	Documento que sirve para hacer la orientación del alumnado de 2º bachillerato	Utilizable en las presentaciones	FS.JOI	172.26.0.11/gestion-centro/_SISTEMA_CALIDAD/GESTION-AVANZADA/_PROCESOS/Formacion_Integral_XXI/documentos-apoyo	Se añade información para las sesiones de información/orientación, acompañamiento y toma de decisiones
Marzo	Observatorio de Juventud	SIEM en las aulas	Investigación realizada con la metodología STEM	Estudio realizado sobre la metodología STEM	PYE	STEM	Es una reflexión sobre la importancia que sirve para valorar esta metodología pero no podemos obtener algo para aplicar en nuestro centro
Marzo	Enana	Liderazgo	Artículo interesante sobre el liderazgo		PEOPLE	Liderazgo	
Marzo	Correo electrónico	Marketing	Planificación sobre el marketing	Nos parece muy adecuado. Se lo paso al equipo de comunicación para que elabore un documento similar con nuestras características, para que el marketing también esté organizado.	PYE	Marketing	Elaboración de una planificación para el marketing.

3.13 Anexo- 13 (Juegos: Presentación Estrategia)



4 GLOSARIO

SIGLAS	SIGNIFICADO
ABP	APRENDIZAJE BASADO EN PROYECTOS
AEVA	AUTOEVALUACION
BBPP	BUENAS PRACTICAS
BD	BASE DE DATOS
BOA	BOLETIN ARTAGAN
CCFF	CICLOS FORMATIVOS
CDP	CUADERNO DIGITAL PROFESORADO
CF	CICLO FORMATIVO
CFGM	CICLO FORMATIVO GRADO MEDIO
CFGS	CICLO FORMATIVO GRADO SUPERIOR
CMI	CUADRO DE MANDO INTEGRAL
DC	DIPLOMA DE COMPROMISO
DCGA	DIPLOMA COMPROMISO GESTION AVANZADA
DyDA	SUBPROCESO DESARROLLO Y DESPLIEGUE DE LAS ALIANZAS
E-A	ENSEÑANZA-APRENDIZAJE
EAPCI	SUBPROCESO PLAN DE COMUNICACION INTERNA
ED	EQUIPO DIRECTIVO
EDMOD0	PLATAFORMA EDUCATIVA
EH	EQUIPO HUMANO
EEES	ESPACIO EUROPEO EDUCACION SUPERIOR
ES	ENCUESTA SATISFACCION
ES_I	ENCUESTA SATISFACCION PERSONAL
EsA	ESPIRITU ARTAGAN
FB	FACEBOOK
FCT	FORMACION EN CENTROS DE TRABAJO
FFI	FICHA FORMACION INDIVIDUAL
FISXXI	PROCESO FORMACION INTEGRAL SIGLO XXI
FODA	FORTALEZA, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES, AMENAZAS
FP	FORMACION PROFESIONAL
FTH	FICHA TALENTO HUMANO

SIGLAS	SIGNIFICADO
GAD	GESTION ADMINISTRATIVA
GI	GRUPOS DE INTERES
IS	INTEGRACION SOCIAL
KE	KRISTAU ESKOLA
MA	MEMORIA ANUAL
MARTES	MEDIBLE, ALCANZABLE, RETADOR, TEMPORAL, ESPECIFICO, SENSATO
ME	MODELO EDUCATIVO
MGA	MODELO GESTION AVANZADA
MMIC	MISIONES MARIA IANUA COELI
MP	MAPA PROCESOS
MTIC	MADUREZ TECNOLOGICA
MTMA	MODELO TECNOLÓGICO MADUREZ AVANZADA
MVV	MISION, VISION, VALORES
NNTT	NUEVAS TECNOLOGIAS
OA	OBJETIVO ANUAL
ODS	OBJETIVOS DESARROLLO SOSTENIBLE
OE	OBJETIVO ESTRATEGICO
OMR	ORGANO MAXIMO DE REPRESENTACION
ORG	ORGANIGRAMA
PAI	PLAN ACCION-INNOVACION
PE	PLAN ESTRATEGICO
PF	PLAN DE FORMACION
PI	PROYECTO INNOVACION
PL	PROYECTO LINGUISTICO
PYE	PROCESO POLITICA Y ESTRATEGIA
RE	REFLEXION ESTRATEGICA
RRSS	REDES SOCIALES
RSEdu	RESPONSABILIDAD SOCIAL EDUCATIVA
SdG	SISTEMA DE GESTION
SMA	SANTA MARIA DE ARTAGAN
SOCO	SOCIALIZACION CONOCIMIENTO