

MÁSTER UNIVERSITARIO EN ORGANIZACIÓN  
Y  
DIRECCIÓN DE CENTROS DOCENTES

CURSO ACADÉMICO 24-25

**PROYECTO DE DIRECCIÓN INSPIRADO EN LOS PRINCIPIOS DEL MARKETING  
PARA UN CENTRO EDUCATIVO EN LA COMUNIDAD DE MADRID**

Presentado por:

**SILVIA NAVAS PIÑANA**

Dirigido por:

**NATHALIE BESSE**

## **RESÚMEN**

¿Qué ocurriría si un centro educativo fuera gestionado con la excelencia y enfoque de las más relevantes instituciones y empresas que colocan al cliente en el centro de las decisiones? Este Trabajo de Fin de Máster presenta un innovador modelo de gestión, que integra la filosofía del marketing como eje operativo de la organización a todos los niveles. El nuevo modelo de gestión se fundamenta en siete principios esenciales del *marketing*: orientación al cliente, creación de valor compartido, comunicación bidireccional, relación sostenible y fidelización, coherencia organizativa, liderazgo colaborativo y mejora continua. Estos principios se constituyen en auténticas guías de gestión que inspiran y dirigen todas las decisiones del centro, desde lo organizativo y pedagógico hasta lo relacional y emocional. Cada relación, cada proceso, cada punto de contacto serán reinterpretados desde estos principios, ofreciendo un marco sólido y coherente para cumplir objetivos, resolver conflictos y generar valor educativo, social y económico. El modelo no solo busca transformar un centro, sino que aspira a convertirse en un referente replicable para otros contextos educativos, alineado con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030 y adaptado a los retos de la educación del siglo XXI. Al aplicar de modo transversal estos siete principios del marketing como brújula de gestión, el centro educativo mejorará la calidad de la oferta educativa, reforzará su identidad, optimizará resultados económicos y se consolidará como una organización innovadora, coherente y centrada en las personas.

**Palabras clave:** Marketing educativo, Experiencia del usuario, Satisfacción, Cultura de mejora, calidad, Modelo EFQM

## **ABSTRACT**

What would happen if an educational institution were managed with the excellence and approach of the most prominent organisations and companies that place the customer at the centre of decision-making? This Master's Thesis presents an innovative management model that integrates the philosophy of marketing as the operational core of the organisation at all levels. The new management model is based on seven essential marketing principles: customer orientation, creation of shared value, two-way communication, sustainable relationships and loyalty, organisational coherence, collaborative leadership, and continuous improvement. These principles serve as genuine management guides that inspire and direct all decisions within the institution, spanning organisational, pedagogical, relational, and emotional dimensions. Every relationship, process, and point of contact is reinterpreted according to these principles, providing a solid and coherent framework to achieve objectives, resolve conflicts, and generate educational, social and economic value. The model aims not only to transform a single institution but also to become a replicable benchmark for other educational contexts, aligned with the Sustainable Development Goals (SDGs) of the 2030 Agenda and adapted to the challenges of 21st-century education. By applying these seven marketing principles as a cross-cutting management compass, the educational institution will enhance the quality of its educational provision, reinforce its identity, optimise economic outcomes, and establish itself as an innovative, coherent, and people-centred organisation.

**Keywords:** Educational marketing, Customer Journey, Satisfaction, Culture of improvement, Educational quality, EFQM Model

## **ÍNDICE DE CONTENIDOS**

1. INTRODUCCIÓN Y JUSTIFICACIÓN	1
2. DESCRIPCIÓN DEL NUEVO MODELO DE GESTIÓN	2
3. CARACTERÍSTICAS RELEVANTES DEL CENTRO	4
3.1 Características más relevantes del centro y su entorno	4
3.2 Análisis de los aspectos positivos y negativos en la organización y el funcionamiento del centro	6
4. OBJETIVOS	14
5. PLAN DE MEJORA Y LÍNEAS DE ACTUACIÓN	16
6. LÍNEA DE ACTUACIÓN DE CARÁCTER INNOVADOR Y CONTRIBUCIÓN A LA SOSTENIBILIDAD	25
6.1. Una línea de actuación innovadora: El marketing educativo como cultura organizativa	25
6.2. Vinculación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (Agenda 2030)	26
6.3. La responsabilidad social, la ética y la sostenibilidad en el nuevo modelo de gestión	27
7. EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DIRECTIVA Y DEL PROYECTO	28
8. CONCLUSION	29
9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	30
10. ANEXOS	33

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1:</b> Criterio 1: Liderazgo (Fuente: Elaboración propia) .....	6
<b>Tabla 2:</b> Criterio 2: Planificación y Estrategia (Fuente: Elaboración propia) .....	7
<b>Tabla 3:</b> Criterio 3: Personal del Centro Educativo (Fuente: Elaboración Propia) .....	8
<b>Tabla 4:</b> Criterio 4: Colaboradores y Recursos (Fuente: Elaboración Propia).....	8
<b>Tabla 5:</b> Criterio 5: Procesos (Fuente: Elaboración Propia) .....	9
<b>Tabla 6:</b> Criterio 6: Resultados en los Usuarios del Servicio Educativo (Fuente: Elaboración propia) .....	9
<b>Tabla 7:</b> Criterio 7: Resultados en el Personal del Centro Educativo (Fuente: Elaboración propia) .....	10
<b>Tabla 8:</b> Criterio 8: Resultados en el Entorno del Centro Educativo (Fuente: Elaboración propia) .....	11
<b>Tabla 9:</b> Criterio 9: Resultados Clave del Centro Educativo (Fuente: Elaboración propia) .	12
<b>Tabla 10:</b> Objetivos Generales y específicos (Fuente: Elaboración propia).....	15
<b>Tabla 11:</b> Plan de Mejora del Objetivo General 1 (Fuente: Elaboración propia).....	18
<b>Tabla 12:</b> Plan de Mejora del Objetivo General 2 (Fuente: Elaboración propia).....	22
<b>Tabla 13:</b> Plan de Mejora del Objetivo General 3 (Fuente: Elaboración propia).....	24

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

<b>Ilustración 1:</b> Principios clave del nuevo modelo de gestión (Fuente: Elaboración Propia).....	3
<b>Ilustración 2:</b> ODS conectados con el Proyecto de Dirección (Fuente: Elaboración Propia).....	26
<b>Ilustración 3:</b> Objetivos del TFM conectados con estándares GRI (Fuente: Elaboración propia) .....	28

## **1. INTRODUCCIÓN Y JUSTIFICACIÓN**

Este Trabajo Fin de Máster propone un modelo innovador de gestión educativa que incorpora la filosofía del marketing como eje vertebrador de la cultura institucional articulándose en torno a siete principios fundamentales que se desarrollan en el capítulo siguiente. El modelo de gestión propuesto abarca la gestión organizativa, la práctica pedagógica y las relaciones internas y externas.

En una sociedad marcada por la incertidumbre y el cambio (Bauman, 2007), los centros escolares deben repensar sus modelos de gestión, propuestas pedagógicas y relaciones con el alumnado, familias, plantilla y *stakeholders*. Ya no es suficiente con asegurar la excelencia académica; es esencial proporcionar experiencias educativas que sitúen a las personas en el centro de las decisiones para transformar el centro en una organización que responda a las necesidades de su comunidad. De este modo, surge el interrogante: ¿por qué no trasladar al sector educativo estrategias de gestión centradas en el usuario que han revolucionado otros sectores como el hotelero o el sanitario? Kotler y Fox (1995) señalan que aplicar principios de *marketing* en educación alinea la misión con las expectativas y genera valor compartido.

La propia práctica profesional en el ámbito educativo ha evidenciado que la transparencia en la comunicación y la consolidación de relaciones duraderas son factores clave para fortalecer la comunidad, favoreciendo incluso atraer nuevas matriculaciones a través de sus referencias.

Este innovador modelo de gestión pretende mejorar la calidad de la oferta educativa del centro escolar, fomentar un entorno educativo estimulante, impulsar un crecimiento económico sostenible y posicionar al colegio como un referente en gestión educativa centrada en las personas.

## **2. DESCRIPCIÓN DEL NUEVO MODELO DE GESTIÓN**

En el modelo de gestión propuesto en este TFM, el *marketing* no se concibe sólo como herramienta de captación de clientes, sino como estrategia institucional de gestión centrada en la experiencia de usuario: estudiantes, familias y equipo humano.

Su aplicación parte del análisis continuado del *customer journey* de toda la comunidad educativa, lo que permitirá repensar servicios e interacciones, anticipar necesidades, evaluar procesos y reforzar la coherencia entre discurso y acción. Este planteamiento impulsa una cultura institucional coherente, participativa y orientada a la mejora continua (Fullan, 2007), en la que las familias son consideradas copartícipes en la creación de valor (Hemsley-Brown & Oplatka, 2020) y se sitúa en línea con las tendencias actuales de liderazgo relacional orientado a las personas, a sus necesidades y a sus expectativas. Asimismo, investigaciones sobre *branding* educativo subrayan la importancia de la reputación institucional como factor de fidelización y sostenibilidad de los centros (Schlesinger, Cervera & Iniesta, 2021). En paralelo, los estudios sobre liderazgo escolar destacan el valor de un liderazgo pedagógico distribuido y orientado a la innovación (Leithwood, 2021; Spillane, 2019).

Esta filosofía se ha concretado en siete principios (ilustración siguiente), que constituirán el eje transversal por el que se regirá el nuevo modelo de gestión del centro educativo en los próximos cuatro años.

Estos principios orientarán las decisiones y actuaciones del centro afectando a la gestión organizativa, los procesos pedagógicos, la comunicación, la relación con el entorno y el desarrollo del talento interno. Además, serán fundamentales para alcanzar los objetivos planteados en el TFM y servirán de guía en la elaboración de las acciones concretas recogidas en el plan de mejora.

# 7 Principios clave del nuevo modelo de gestión

1

## Orientación al cliente interno y externo.

Basado en la comprensión profunda de las necesidades de la comunidad educativa. Berry (1981) afirma que los empleados deben ser considerados "clientes internos", cuyo bienestar es clave para el éxito organizacional. Así, atender al personal desde esta óptica mejora directamente la experiencia del alumno y la percepción del centro por parte de las familias.

2

## Creación de valor y diferenciación

Pretendemos generar una propuesta de valor clara, significativa y percibida como única (Zeithaml, 1988). Esto incluye tanto la calidad pedagógica a alumnos y familias como el entorno emocional, profesional y organizativo que se ofrece al profesorado, lo cual incide en la fidelización y compromiso de toda la comunidad.

3

## Relación sostenible y fidelización

El marketing busca construir relaciones duraderas basadas en la confianza y el beneficio mutuo (Morgan & Hunt, 1994). En el ámbito educativo, esto implica trabajar para retener tanto a las familias como al talento docente, mediante el reconocimiento, la participación y una gestión empática.

4

## Coherencia organizativa

Para que estos principios tengan impacto, toda la institución debe actuar de forma coherente y alineada (Kotler & Keller, 2016). Esto abarca desde el liderazgo hasta los procesos operativos y la cultura institucional, promoviendo una identidad clara y compartida. La coherencia entre discurso y acción también es un principio básico en los modelos de calidad como el EFQM o el ciclo de mejora continua de Deming (Deming, 1986).

5

## Comunicación bidireccional

Grunig y Hunt (1984) destacan la importancia de una comunicación bidireccional, simétrica y participativa. Esto significa establecer canales abiertos entre la dirección, el profesorado, la administración, los alumnos y las familias basados en la transparencia, la claridad y la escucha activa, lo cual fortalece el clima de toda la comunidad educativa.

6

## Co-creación y participación

Según Prahalad y Ramaswamy (2004), la creación de valor debe ser compartida. En el contexto escolar, implica que el profesorado, alumnado y familias participen activamente en la toma de decisiones, la innovación metodológica y la definición de proyectos estratégicos. Enfoque alineado con las teorías de liderazgo distribuido (Bolívar, 2010), que promueven una cultura de colaboración y mejora colectiva.

7

## Adaptación y mejora basada en datos

La filosofía del marketing exige sensibilidad hacia los cambios del entorno, las nuevas necesidades y la retroalimentación continua (Kotler & Keller, 2016). Esto se traduce en la evaluación periódica de la satisfacción del profesorado, las familias y estudiantes, la escucha activa y la capacidad del centro para rediseñar procesos, propuestas pedagógicas o estilos de liderazgo.

### **3. CARACTERÍSTICAS RELEVANTES DEL CENTRO**

#### **3.1 Características más relevantes del centro y su entorno**

El presente proyecto se desarrollaría en un centro educativo privado de la Sierra de Madrid, tomado como referencia para el presente proyecto de dirección. El centro está ubicado en un municipio de unos 13.000 habitantes, enclave natural de la Sierra de Guadarrama. Se trata de una zona de renta per cápita media-alta (INE, 2023) con un entorno residencial compuesto por viviendas unifamiliares. La actividad económica predominante pertenece al sector servicios. El nivel educativo de la población es elevado, con una alta proporción de familias con estudios universitarios, acceso a tecnologías y una marcada conciencia ecológica.

El centro ofrece un modelo pedagógico bilingüe (español-inglés) y una propuesta basada en el currículo español e internacional, mediante la implementación del *International Primary Curriculum (IPC)* y el *International Middle Years Curriculum (IMYC)*. Imparte enseñanzas en todas las etapas educativas (Infantil a Bachillerato) de 1 a 18 años, con dos líneas por curso y una matrícula total de 575 estudiantes.

El colegio tiene como visión formar ciudadanos globales, seguros, curiosos y responsables, equipados con las competencias necesarias para desenvolverse en un mundo en constante transformación. Su misión se fundamenta en un enfoque centrado en el alumnado, que promueve el aprendizaje personalizado, el multilingüismo y el desarrollo integral, en un entorno inclusivo, seguro y de apoyo.

El centro dispone de infraestructuras modernas, entre las que destacan laboratorios, biblioteca, comedor con cocina propia, piscina, pabellón deportivo, campos de fútbol y baloncesto, huertos y patios infantiles diferenciados.

Además, se ofrecen diversos servicios complementarios que enriquecen la experiencia educativa: atención psicopedagógica y emocional, servicio de enfermería, rutas escolares, orientación vocacional, programas de idiomas, así como la condición de centro oficial preparador y examinador de certificados *Cambridge, Goethe y Delft*. En cuanto al perfil del alumnado, se trata de estudiantes multilingües, curiosos, independientes, creativos y resilientes. Se fomentan valores como la apertura mental, la autoestima y el trabajo en equipo, los cuales se integran en el desarrollo académico y personal. En los últimos años, se ha producido un ligero incremento de familias internacionales y alumnado con altas capacidades.

El claustro está compuesto por docentes cualificados, con formación específica. El 80 % del profesorado es de origen español y el 20 % restante es nativo o bilingüe angloparlante, con niveles certificados de inglés (C1/C2). El centro apuesta por la formación continua y la estabilidad laboral (el 95 % con contrato indefinido).

La propuesta metodológica del centro se basa en el aprendizaje activo y experiencial, con un enfoque interdisciplinar. Se prioriza el desarrollo de competencias para la vida, habilidades comunicativas, pensamiento crítico, autonomía y el protagonismo del alumnado en su propio proceso de aprendizaje. Entre los programas más destacados figuran: Educación Emocional, Filosofía Lúdica, Habilidades de Comunicación, *Green Learning* (como parte del proyecto Ecoescuela), robótica y programas internacionales.

El centro cuenta con reconocimientos externos que avalan su calidad educativa. Ha sido incluido en rankings nacionales e internacionales como los de *Forbes, El Mundo, Micolé, La Razón* o *ABC*, y ha recibido el respaldo de universidades de prestigio como la Universidad Carlos III, destacando el excelente desempeño del alumnado en las pruebas de acceso a la universidad (PAU).

### **3.2 Análisis de los aspectos positivos y negativos en la organización y el funcionamiento del centro**

El análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) presentado se ha desarrollado a partir del cuestionario modelo EFQM (Fundación Europea para la Gestión de la Calidad) aportado en el Anexo. Este modelo, internacionalmente reconocido, evalúa los procesos y resultados de una institución, promoviendo la mejora continua, la innovación y la satisfacción de los usuarios (Fundación Europea para la Gestión de la Calidad, 2020). Para su aplicación en el ámbito educativo, se ha utilizado la adaptación propuesta por García de la Torre et al. (2001), elaborada por el Ministerio de Educación.

#### **Criterio 1. Liderazgo**

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- El equipo directivo tiene en cuenta los fines y objetivos del centro.</li><li>- Promueve la evaluación interna y el uso de TIC.</li><li>- Establece relaciones institucionales y atiende a familias.</li><li>- Cultura para compartir buenas prácticas entre líderes dentro del grupo educativo.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Limitado reconocimiento formal al personal.</li><li>- Sobrecarga administrativa y organizativa en el equipo directivo.</li><li>- Escasa implicación del equipo directivo en proyectos de mejora, creatividad e innovación.</li></ul>
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Avances en políticas educativas que fomentan el liderazgo distribuido y participativo en los centros (impulso de modelos de liderazgo pedagógico en LOMLOE).</li><li>- Gran oferta de programas y formaciones TIC externos que pueden ampliar las competencias de la dirección.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Los competidores pueden aprovechar el estancamiento si no se fortalece la innovación en el centro.</li><li>- Las nuevas demandas sociales y familiares exigen liderazgos educativos más claros, participativos y distribuidos.</li></ul>

**Tabla 1:** Criterio 1: Liderazgo (Fuente: Elaboración propia)

El centro cuenta con un equipo directivo alineado con los objetivos institucionales, que impulsa la evaluación interna. Sin embargo, existe sobrecarga en el equipo directivo lo que provoca escasa implicación directa en la mejora, creatividad e innovación. Reducidos sistemas de reconocimiento del personal. Las nuevas demandas sociales representan amenazas que pueden ser aprovechadas por la competencia.

## Criterio 2. Planificación y Estrategia

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planificación basada en indicadores y análisis estratégico.</li> <li>- Buena comunicación de la estrategia al equipo directivo.</li> <li>- Formación del personal conectada a la estrategia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Escaso conocimiento de la estrategia por parte de familias y alumnos.</li> <li>- Falta de planes de acción y visión estratégica.</li> <li>- Ausencia de sistematización de algunos procesos internos.</li> <li>- Insuficientes mecanismos de comunicación que aseguren una interacción efectiva con todos los sectores.</li> </ul>
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existen herramientas digitales para mejorar la comunicación, los procesos internos organizativos y la participación de la comunidad.</li> <li>- Exigencia social de transparencia y participación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Frecuencia de los cambios normativos educativos que pueden dejar obsoletos los planes del centro.</li> <li>- Desajuste entre las prioridades estratégicas del centro y las demandas emergentes del entorno, como la personalización del aprendizaje, la internacionalización de currículos, grupos reducidos.</li> <li>- Fuerte competencia de otros centros con estrategias más alineadas con las tendencias sociales, lo que puede restar posicionamiento al proyecto educativo del centro.</li> </ul>

Tabla 2: Criterio 2: Planificación y Estrategia (Fuente: Elaboración propia)

La planificación estratégica está basada en indicadores y la formación se encuentra alineada a la estrategia; sin embargo, se evidencian carencias en la comunicación de los planes hacia familias, alumnos y trabajadores, junto con deficiencias en la optimización de procesos internos y en la reducción de la sobrecarga del equipo directivo. Entre las oportunidades destacan la creciente variedad de herramientas digitales y la demanda social de transparencia y participación. Se perciben algunos desajustes entre las demandas emergentes y las estrategias del centro y la competencia de otros centros con estrategias más alineadas con las tendencias.

## Criterio 3. Personal del Centro Educativo

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trabajo en equipo y formación consolidada.</li> <li>- Buen ambiente laboral y comunicación efectiva.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Escasa sistematización en el reconocimiento del personal.</li> <li>- Limitada participación proactiva del personal.</li> </ul>
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existen marcos normativos e incentivos que promueven la formación continua y el reconocimiento profesional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La existencia de ofertas laborales externas más atractivas (públicas y</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Variedad de redes externas de desarrollo docente, programas de bienestar laboral y liderazgo compartido que podrían impulsar el empoderamiento del personal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>privadas) en el entorno puede generar desmotivación y fuga de talento.</li> <li>- La creciente demanda social de entornos educativos que reconozcan y profesionalicen al personal.</li> </ul>
--	--

**Tabla 3:** Criterio 3: Personal del Centro Educativo (Fuente: Elaboración Propia)

El centro cuenta con un equipo formado, buen ambiente laboral y comunicación efectiva, aunque persisten debilidades como la escasa sistematización del reconocimiento y la limitada participación proactiva del personal. Existen oportunidades en forma de programas externos de desarrollo docente que pueden fortalecer el empoderamiento del equipo. No obstante, ofertas laborales más atractivas pueden afectar de forma negativa.

#### Criterio 4. Colaboradores y Recursos

<b>Fortalezas.</b>	<b>Debilidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestión eficiente de recursos tecnológicos y medioambientales.</li> <li>- Identificación de colaboradores clave.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Baja gestión del impacto de colaboradores.</li> <li>- Uso subóptimo de instalaciones y recursos.</li> </ul>
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relaciones externas y buena imagen del centro que permite ampliar alianzas estratégicas y acuerdos.</li> <li>- Existe margen para crear indicadores más claros sobre eficiencia de recursos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Creciente demanda social por aportar evidencias de eficiencia y sostenibilidad en el uso de recursos.</li> <li>- Continuo aumento de precios de materiales y servicios (proveedores) que limita inversión en instalaciones y mantenimiento.</li> <li>- Fuerte inversión de competidores del colegio en sus instalaciones y mantenimiento.</li> </ul>

**Tabla 4:** Criterio 4: Colaboradores y Recursos (Fuente: Elaboración Propia)

El centro cuenta con una buena gestión de recursos tecnológicos y medioambientales e identificación de colaboradores clave. Se refleja una baja gestión del impacto de los colaboradores y un uso ineficiente de algunos recursos. Existen oportunidades para ampliar alianzas estratégicas y mejorar la eficiencia de recursos, aunque la falta de planificación puede aumentar la infrautilización. Se observa una creciente inversión de competidores en instalaciones y mejoras.

## Criterio 5. Procesos

Fortalezas	Debilidades
- Algunos procesos están definidos y formalizados. - Existe disposición a mejorar los procesos existentes.	- Falta de sistematización para actualizar y revisar procesos. - Rrigidez para incorporar nuevos métodos de trabajo.
Oportunidades	Amenazas
- Nuevas herramientas digitales y marcos normativos que ayudan en la mejora continua de procesos educativos y administrativos. - La sociedad valora cada vez más procesos bien definidos, ágiles y de calidad, lo que puede aumentar la captación y fidelización.	- Los constantes cambios normativos y avances tecnológicos exigen una revisión organizativa continua; de no hacerlo, el centro podría quedar desfasado frente a la competencia.

Tabla 5: Criterio 5: Procesos (Fuente: Elaboración Propia)

Los procesos están definidos con responsables e indicadores y existe una cultura general de mejora. Sin embargo, la revisión de procedimientos necesita mejoras y no todos los procesos están sistematizados. El surgimiento de herramientas digitales representa una oportunidad para optimizar los procesos, tiempos de trabajo del personal e impulsar la participación de la comunidad. Los avances tecnológicos también exigen una revisión organizativa interna continua.

## Criterio 6. Resultados en los Usuarios del Servicio Educativo

Fortalezas	Debilidades
- Alta satisfacción e identificación con el centro. - Buena percepción de accesibilidad del equipo directivo. - Buena percepción sobre el acompañamiento educativo general.	- Mínima sistematización en la recogida de opiniones del alumnado. - Falta de seguimiento en aspectos clave como el bienestar emocional. - No existe un sistema robusto de escucha y mejora conocida por las familias.
Oportunidades	Amenazas
- El creciente abanico de herramientas digitales puede facilitar la recogida sistemática de datos sobre la percepción de alumnos, familias y trabajadores - Interés de la sociedad hacia instituciones que escuchan las opiniones de los clientes, mantienen una comunicación transparente y ofrecen evidencias sobre las mejoras implementadas o las sugerencias recibidas.	- El aumento de las expectativas sociales respecto al acompañamiento emocional, psicológico y la personalización educativa puede generar descontento. - Los competidores podrían adelantarse implementando sistemas que demuestren escucha activa y transparencia.

Tabla 6: Criterio 6: Resultados en los Usuarios del Servicio Educativo (Fuente: Elaboración propia)

El centro goza de alta satisfacción por parte de los usuarios y destaca la accesibilidad del equipo directivo. No obstante, faltan indicadores sistemáticos sobre la opinión del alumnado. Las evidencias sobre el seguimiento emocional y la participación en encuestas es desigual. El perfil de las familias del entorno refleja una creciente demanda hacia instituciones educativas que escuchan, aportan evidencias del seguimiento emocional de los alumnos, mantienen una comunicación transparente y ofrecen muestras claras sobre las mejoras implementadas o las sugerencias recibidas. Esta tendencia externa brinda al centro la posibilidad de fortalecer su relación con las familias, mejorar su reputación y adaptarse mejor a las expectativas del entorno.

#### **Criterio 7. Resultados en el Personal del Centro Educativo**

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Participación creciente en la mejora.</li> <li>- Buen rendimiento académico global del alumnado percibido por el personal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bajo reconocimiento institucional.</li> <li>- Falta de políticas sobre absentismo y estrategias para aumentar la satisfacción.</li> </ul>
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Disponibilidad de herramientas tecnológicas externas para seguimiento del absentismo, gestión del rendimiento y evaluación de la motivación.</li> <li>- Mayor sensibilidad social y regulatoria respecto a las condiciones laborales y calidad de vida profesional en el sector educativo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Percepción externa negativa sobre el clima laboral puede dañar la imagen pública y dificultar la captación y retención de talento.</li> <li>- La competencia por el talento entre centros educativos puede provocar fuga de profesionales cualificados hacia centros que ofrecen mejores condiciones laborales o mayor reconocimiento.</li> </ul>

**Tabla 7:** Criterio 7: Resultados en el Personal del Centro Educativo (Fuente: Elaboración propia)

Se observa mayor participación del personal en la mejora en algunas etapas y una percepción positiva del rendimiento académico del alumnado. Una percepción externa negativa del clima laboral puede dañar la reputación del centro y dificultar la captación y retención de talento, especialmente, en un contexto de alta competencia entre centros educativos.

## Criterio 8. Resultados en el Entorno del Centro Educativo

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Buen impacto medioambiental, social y cultural.</li> <li>- Reconocimientos institucionales.</li> <li>- Excelente reputación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Participación externa en actividades sociales todavía baja.</li> <li>- Poca participación en voluntariado, aprendizaje-servicio y colaboración con el entorno.</li> </ul>
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Potencial del entorno social y natural para desarrollar proyectos medioambientales, inclusivos e innovadores, que refuercen la imagen del centro.</li> <li>- Tendencia creciente en la comunidad hacia la participación ciudadana en proyectos sostenibles e inclusivos que el centro podría liderar.</li> <li>- Posibilidad de establecer alianzas con instituciones locales, ONG y empresas con interés en la responsabilidad social corporativa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Competencia de otros centros que desarrollen proyectos más visibles y activos en la comunidad.</li> <li>- Saturación de iniciativas similares en el entorno, lo que podría dificultar diferenciar la propuesta del centro.</li> <li>- Fortalecimiento y actualización de alianzas por parte de otras instituciones del entorno, que pueden desplazar al centro si este no renueva sus vínculos y mantiene una presencia activa en proyectos comunitarios.</li> </ul>

**Tabla 8:** Criterio 8: Resultados en el Entorno del Centro Educativo (Fuente: Elaboración propia)

El centro cuenta con una excelente reputación, buen impacto medioambiental, social y cultural, con reconocimientos institucionales. La participación externa en actividades del centro es baja. El contexto ofrece oportunidades para liderar proyectos medioambientales, inclusivos e innovadores. La competencia y la saturación de iniciativas similares amenazan su posicionamiento.

## Criterio 9. Resultados Clave del Centro Educativo

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisión y actualización periódica de la planificación y estrategia.</li> <li>- Evolución favorable del rendimiento académico, baja tasa de repetidores.</li> <li>- Acceso elevado a estudios superiores.</li> <li>- Alta fidelización del alumnado y nivel de matriculaciones.</li> <li>- Estabilidad financiera y sostenibilidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implantación de fines y valores y satisfacción familiar mejorable.</li> <li>- Resultados limitados en actividades complementarias y extraescolares.</li> <li>- Margen de mejora en gestión administrativa.</li> <li>- Índice de accesibilidad económica alto (26,4%) que limita el acceso y el aumento de matriculaciones.</li> <li>- Creciente rotación del profesorado.</li> <li>- Cumplimiento parcial de objetivos.</li> </ul>

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crecimiento de la demanda de educación privada en la zona, impulsada por familias que buscan oferta diferenciada. Auge de la educación internacional y bilingüe.</li> <li>- Tendencia en incorporación de tecnologías educativas avanzadas (IA generativa, aprendizaje personalizado, realidad aumentada) para atraer familias innovadoras.</li> <li>- Expansión de la formación profesional, especialmente en áreas tecnológicas, para diversificar la oferta educativa y responder a demandas laborales.</li> <li>- Creciente interés por pedagogías alternativas con metodologías innovadoras.</li> <li>- Tendencias hacia la sostenibilidad y educación ambiental, que permiten integrar prácticas ecológicas alineadas con los valores familiares.</li> <li>- Interés creciente en el entorno en actividades extraescolares innovadoras y de calidad que complementen la educación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Competencia creciente de otros centros privados e internacionales en la zona norte de Madrid.</li> <li>- Situación económica inestable que afecta a la capacidad de las familias para asumir costes elevados de escolarización.</li> <li>- Incremento de la oferta educativa pública con mejoras en calidad y recursos.</li> <li>- Cambios demográficos negativos (disminución de la población infantil en la zona).</li> <li>- Evolución tecnológica acelerada que requiera inversiones continuas para mantener la competitividad.</li> <li>- Aumento en los costes de operación (material, personal, infraestructuras) que reduzcan la rentabilidad del centro.</li> <li>- Riesgos reputacionales derivados de incidencias.</li> </ul>

**Tabla 9:** Criterio 9: Resultados Clave del Centro Educativo (Fuente: Elaboración propia)

El centro educativo cuenta con fortalezas como una planificación y estrategia actualizadas, buen rendimiento académico y acceso a estudios superiores, alta fidelización y estabilidad financiera. Existen algunas debilidades en la satisfacción familiar, resultados limitados en actividades complementarias, áreas de mejora en la gestión administrativa, un índice alto de accesibilidad económica que restringe el acceso, cierta rotación del profesorado y un cumplimiento parcial de los objetivos. En cuanto a las oportunidades, el centro puede beneficiarse del auge de la educación internacional y bilingüe, la incorporación de tecnologías educativas avanzadas, la expansión de la formación profesional, el interés en pedagogías alternativas, la tendencia hacia la sostenibilidad y la demanda creciente de actividades extraescolares innovadoras. Debe afrontar amenazas como la creciente competencia de otros centros privados e internacionales, mejoras en la educación pública, cambios

demográficos negativos, la necesidad de inversiones tecnológicas constantes y el aumento de costes operativos.

**Diagnóstico:** El centro cuenta con un equipo directivo comprometido, alineado con los objetivos, accesible y enfocado a la evaluación interna, manteniendo relaciones constructivas con las familias. Presenta un ambiente laboral positivo, apoyo a la formación continua, gestión eficiente de recursos y procesos definidos con indicadores claros. Existe una cultura de mejora continua, altos niveles de satisfacción familiar, fidelización del alumnado, buena reputación académica, posicionamiento en sostenibilidad ambiental, social y cultural y una situación financiera estable.

Entre las debilidades se identifica sobrecarga en el equipo directivo, carencias en el reconocimiento de la labor del personal, baja motivación en los procesos de mejora y en innovación y debilidades en la gestión presupuestaria, escasa inversión en instalaciones y débil comunicación sobre los planes estratégicos al equipo y a las familias. Se percibe que las familias nuevas conocen mejor el proyecto educativo y las fortalezas del centro que las veteranas evidenciando la necesidad de mejorar la comunicación de la oferta educativa en el ámbito interno y el alineamiento con toda la comunidad para aumentar su participación.

La creciente demanda de las familias de mantener relaciones más cercanas y experiencias educativas integrales, junto con el interés por modelos educativos innovadores, internacionales, personalizados y participativos, ofrecen una oportunidad de diferenciación, al tiempo que aumenta la competencia de otros centros con propuestas creativas y excelentes instalaciones, lo que supone un riesgo de pérdida de posicionamiento y confianza si no se refuerzan los canales de escucha y se avanza hacia una cultura compartida de innovación y adaptación a las demandas y expectativas reales de la comunidad educativa.

#### **4. OBJETIVOS**

Los factores críticos de éxito identificados y el análisis CAME (Corregir, Afrontar, Mantener, Explotar) derivado del diagnóstico DAFO constituyen la base para la definición de los tres objetivos del TFM que guían las acciones de mejora y la transformación del centro.

El primero consiste en integrar la filosofía del marketing como eje estratégico de gestión respondiendo a factores críticos de éxito como la necesidad de una comunicación transparente, la fidelización de las familias y la sincronización entre la misión y las expectativas de la comunidad. Desde el análisis CAME, ello implica corregir la oferta educativa y explotar las oportunidades derivadas de una gestión centrada en el usuario.

El segundo objetivo parte de factores críticos vinculados a la innovación y al liderazgo compartido. Plantea reformular los procesos pedagógicos y de gestión interna, impulsando la calidad y la personalización del aprendizaje, así como la motivación del personal. Desde la visión del CAME supone corregir la sobrecarga directiva, la falta de sistematización de procesos y mantener una cultura de mejora continua.

Por último, se plantea consolidar el posicionamiento del centro como referente educativo, asegurando el crecimiento económico, la reputación académica y la diferenciación a través de la calidad. Este objetivo parte de factores críticos de éxito relacionados con la mejora de resultados y la reputación institucional. El análisis CAME subraya la necesidad de afrontar la competencia y el aumento de costes, al tiempo que se aprovecha la creciente demanda de educación internacional, bilingüe y sostenible.

<b>Objetivo General</b>	<b>Descripción</b>	<b>Objetivos Específicos</b>
<b>Objetivo General 1</b>	Integrar la filosofía del marketing como eje estratégico de gestión para alinear la propuesta pedagógica y organizativa con las necesidades y expectativas de estudiantes, familias y personal.	1.1. Definir y compartir los principios del marketing educativo que fundamenten la propuesta de gestión del centro. 1.2. Identificar las expectativas, percepciones y niveles de satisfacción de estudiantes, familias y personal mediante sistemas de escucha activa. 1.3. Incorporar la experiencia del usuario (alumnado, familias y personal) en la visión, la misión y la actualización del Proyecto Educativo del Centro (PEC). 1.4. Establecer un sistema permanente de comunicación interna y externa para difundir la estrategia institucional.
<b>Objetivo General 2</b>	Reformular procesos pedagógicos y de gestión interna desde una perspectiva centrada en el usuario, fomentando la personalización, la participación, el bienestar y el liderazgo compartido en la comunidad educativa.	2.1 Alinear la planificación pedagógica con la personalización del aprendizaje, la atención a la diversidad y la participación del alumnado y las familias. 2.2 Potenciar el bienestar, el reconocimiento profesional y el liderazgo distribuido del personal docente y no docente mediante acciones de marketing interno. 2.3. Redefinir los procesos de gestión administrativa y comunicación para garantizar una atención eficaz, personalizada y coherente con la cultura organizativa centrada en el usuario. 2.4. Sistematizar la revisión periódica de los procesos pedagógicos, administrativos y organizativos.
<b>Objetivo General 3</b>	Consolidar el posicionamiento del centro como referente educativo mediante la mejora continua de la experiencia global de la comunidad educativa.	3.1. Mejorar los niveles de satisfacción y fidelización de las familias, el alumnado y el personal como estrategia de sostenibilidad y crecimiento. 3.2. Fortalecer una imagen institucional basada en la calidad educativa, la innovación, el desarrollo sostenible y la responsabilidad social. 3.3. Optimizar los resultados económicos del centro como consecuencia de una gestión integral centrada en la experiencia del usuario. 3.4. Establecer mecanismos de evaluación y difusión que visibilicen los logros institucionales, los proyectos de innovación y el impacto de las alianzas estratégicas y colaboraciones externas.

**Tabla 10:** Objetivos Generales y específicos (Fuente: Elaboración propia)

Para alcanzar los objetivos, se ha elaborado un plan de mejora basado en los principios expuestos por García Fernández (2011) en su informe Plan de mejora del centro educativo: avanzando hacia la calidad total. Tales principios — el análisis riguroso, la evaluación sistemática, la participación de la comunidad educativa, el liderazgo y la planificación— se incorporan al plan propuesto a continuación para garantizar una mejora integral y sostenible.

## 5. PLAN DE MEJORA Y LÍNEAS DE ACTUACIÓN

El diseño del plan sigue el modelo de iniciativas previas aplicadas en centros de secundaria españoles, como la Carpeta para la gestión de planes de mejora elaborada por Jabaloyes, Carot y los Asesores Técnicos del IVECE (2005). Este enfoque, basado en la colaboración, la evidencia y la revisión continua, permite estructurar las acciones de forma clara y operativa, garantizando que cada objetivo se traduzca en actuaciones medibles y sostenibles.

<b>ÁREA DE MEJORA:</b> Comunicación estratégica y orientación al usuario							
<b>PROPIUESTA DE MEJORA:</b> Ajustar la propuesta pedagógica y organizativa a las necesidades de estudiantes, familias y personal.							
<b>OBJETIVO GENERAL 1:</b> Integrar la filosofía del marketing en el proyecto educativo del centro como eje estratégico para coordinar la propuesta pedagógica y organizativa con las necesidades de estudiantes, familias y personal.							
<b>OBJETIVO ESPECÍFICO 1.1:</b> Definir los principios del marketing educativo que fundamenten la propuesta de gestión del centro							
Tareas	Responsable	Calendario	Recursos	Participantes	Evaluación	<b>Indicadores de logro (valor inicial /valor final)</b>	
1.1.1. Definición de los principios de marketing educativo sobre los que se basará el nuevo modelo de gestión.	Dirección del centro	Sept.	Sesiones de trabajo	Equipo directivo	Octubre, Modelo de Matriz en Anexo	Principios definidos (0%)	Principios definidos (100%)
1.1.2. Celebración de sesiones de formación interna sobre los principios de marketing y su aplicación a situaciones reales.	Dirección + RRHH+ Marketing	Oct.	Material didáctico, sesiones formativas, presupuesto específico (modelo en Anexo)	Docentes, PAS	Encuestas de asistencia y evaluación de la formación (noviembre)	Personal informado y formado (0%)	Personal informado y formado (90%)

OBJETIVO ESPECÍFICO 1.2: Identificar las expectativas, percepciones y niveles de satisfacción de estudiantes, familias y personal mediante sistemas de escucha activa.							
Tareas	Responsable	Calendario	Recursos	Participantes	Evaluación	Indicadores de logro (valor inicial /valor final)	
1.2.1. Diseño e implementación de un sistema integrado de escucha activa (encuestas de satisfacción digitales, grupos focales y foros participativos) de alumnado, familias y personal.	Equipo de Marketing + Dirección + Coordinadores etapa + Orientación + RRHH	Nov - Junio	Herramientas digitales de encuestas Espacios de reunión, formularios online	Estudiantes, familias, personal docente y no docente	Análisis de resultados trimestral y anual (primera evaluación en marzo), Número de aportaciones recogidas (0)	Encuestas respondidas (0%)	≥70% participación en encuestas y ≥3 foros/grupos focales anuales
OBJETIVO ESPECÍFICO 1.3: Incorporar la experiencia del usuario (alumnado, familias y personal) en la visión, la misión y la actualización del Proyecto Educativo del Centro (PEC).							
Tareas	Responsable	Calendario	Recursos	Participantes	Evaluación	Indicadores de logro (valor inicial /valor final)	
1.3.1. Revisión de la misión y visión institucionales incorporando resultados de encuestas y grupos focales. Alineación del PEC con necesidades, demandas y expectativas.	Dirección + Equipo de Innovación	Abril – Mayo	PEC vigente, resultados de encuestas	Equipo directivo, Consejo Escolar, representantes de familias, claustro y alumnado	Aprobación del PEC actualizado en Claustro y Consejo Escolar (junio 2026)	PEC actualizado y aprobado (0%)	PEC actualizado y aprobado (100%)
1.3.2 Difusión del PEC revisado mediante un plan de comunicación (evento institucional + campaña en medios+ materiales visuales+ programación sistemática de encuentros con la comunidad y <i>stakeholders</i> ).	Dirección + Coordinadores + Marketing	Junio – Septiembre	Web y redes sociales, material audiovisual, salón de actos, presupuesto específico (modelo en Anexo)	Claustro, alumnado, familias, asociaciones locales, ayuntamiento, empresas colaboradoras	Presentación del plan (junio), evento institucional (septiembre), seguimiento de métricas digitales y participación en espacios de diálogo (octubre–diciembre)	Plan inexistente (0%)	PEC comunicado, difundido y validado por la comunidad (100%)

**OBJETIVO ESPECÍFICO 1.4:** Establecer un sistema permanente de comunicación interna y externa para difundir la estrategia institucional para que todas las personas vinculadas al centro (familias, alumnado, personal y *stakeholders*) lo conozcan, lo interioricen y se conviertan en auténticos embajadores del proyecto educativo

Tareas	Responsable	Calendario	Recursos	Participantes	Evaluación	Indicadores de logro (valor inicial /valor final)	
1.4.1. Diseño y puesta en marcha de un plan de comunicación que garantice la transmisión, sistemática y accesible del Proyecto Educativo de Centro (PEC) a todas las personas vinculadas a la institución y <i>stakeholders</i> .	Dirección + Equipo TIC/Comunicación + director de aprendizaje + Coordinadores de etapa + Marketing &Comunicación y RRHH	Julio a Oct. (diseño y lanzamiento) / Continuo (implementación)	Manual de comunicación, plataforma web, App, materiales audiovisuales, sesiones formativas, presupuesto específico (modelo en Anexo)	Familias, alumnado, personal docente y no docente, Consejo Escolar, entidades colaboradoras	Evaluación anual del impacto y del conocimiento del PEC por parte de todos los implicados	Ausencia de plan (0%)	PEC comunicado en $\geq 90\%$ del personal y $\geq 80\%$ de familias y alumnado
1.4.2. Creación de espacios participativos que favorezcan la apropiación del PEC por parte de la comunidad educativa, promoviendo su papel como prescriptores de los valores y objetivos institucionales.	Dirección + Equipo de Innovación	Octubre lanzamiento – Resto continuo	Salón de actos, espacios virtuales, newsletters, recursos TIC, dinámicas participativas, presupuesto específico (modelo en Anexo)	Estudiantes, familias, personal, asociaciones locales	Registro de participación + encuestas de percepción anual	Sin espacios participativos (0%)	Espacios consolidados (100%) y evaluados con + 75% satisfacción de usuarios

Tabla 11: Plan de Mejora del Objetivo General 1 (Fuente: Elaboración propia)

<b>ÁREA DE MEJORA:</b> Procesos pedagógicos y de gestión interna.							
<b>PROUESTA DE MEJORA:</b> Reformular prácticas pedagógicas, organizativas y administrativas desde un enfoque centrado en el usuario, fomentando la personalización, el bienestar y la participación de toda la comunidad educativa.							
<b>OBJETIVO GENERAL 2:</b> Reformular procesos pedagógicos y de gestión interna desde una perspectiva centrada en el usuario, fomentando la personalización, la participación, el bienestar y el liderazgo compartido en la comunidad educativa.							
<b>OBJETIVO ESPECÍFICO 2.1:</b> Alinear la planificación pedagógica con la personalización del aprendizaje, la atención a la diversidad y la participación del alumnado y las familias.							
Tareas	Responsable	Calendario	Recursos	Participantes	Evaluación	<b>Indicadores de logro (valor inicial /valor final)</b>	
2.1.1. Diseño y co-creación de itinerarios de aprendizaje personalizados, con elección de proyectos o retos según intereses del alumnado y sesiones de co-diseño con estudiantes, docentes y familias para integrar propuestas en las programaciones.	Coordinación pedagógica + Docentes + Familias + Estudiantes	Septiembre – Junio	Programaciones, TIC, material de proyectos, presupuesto específico (modelo en Anexo)	Profesorado, alumnado y familias	Trimestral en equipos docentes	0 itinerarios /opciones o retos	≥2 itinerarios por curso y/o proyectos o retos por asignatura cada trimestre.
2.1.2. Desarrollo de Planes de apoyo flexible con recursos digitales, talleres adaptados y un servicio adicional cofinanciado para personalizar el aprendizaje.	Dirección + Tutores + coordinadores	Octubre – Continuo	Encuestas digitales, dinámicas participativas, presupuesto específico a incluir en modelo (Anexo)	Familias, alumnado, profesorado	Informe trimestral en claustro	0 sesiones	Sesiones de apoyo por curso fijadas, bancos digitales y seguimiento individualizado coordinado con el tutor.
2.1.3. Diseño de diarios de aprendizaje digitales para que el alumnado documente avances y reflexiones, compartidos con familias y tutores.	Tutores + Equipo TIC	Septiembre – Continuo	Plataforma digital, tablets/ordenadores	Alumnado, familias	Revisión mensual en tutorías	0 diarios / ≥70% alumnado con diario activo	≥70% alumnado con diario activo
2.1.4. Puesta en marcha la figura del alumnado mentor en lectura, matemáticas y proyectos colaborativos.	Coordinación pedagógica	Enero–Continuo	Materiales de apoyo, horarios flexibles	Alumnado de cursos superiores e inferiores	Evaluación semestral de participación	0 mentorías	≥10 mentorías activas

2.1.5. Apertura de participación familiar en el aprendizaje, mediante la colaboración de familias como expertos en proyectos de aula y talleres vinculados al currículo (ej. cocina saludable, ciencia, arte, etc.).	Dirección + Familias (AMPA) + Docentes	Trimestral	Espacios del centro, materiales de talleres	Familias, alumnado, profesorado	Registro de asistencia + actas AMPA	0 talleres	≥3 talleres anuales
<b>OBJETIVO ESPECÍFICO 2.2:</b> Potenciar el bienestar, el reconocimiento profesional y el liderazgo distribuido del personal docente y no docente mediante acciones de marketing interno.							
Tareas	Responsable	Calendario	Recursos	Participantes	Evaluación	<b>Indicadores de logro (valor inicial /valor final)</b>	
2.2.1. Ejecución de un plan de reconocimiento interno para docentes y PAS, con premios, agradecimientos públicos, encuentros con dirección, actividades comunitarias y banco de ideas con incentivos.	Dirección + Coordinación RRHH	Trimestral con actividades continuas	Plataforma digital, espacios de comunicación, mural físico	Docentes, PAS	Evaluación trimestral de satisfacción	Reconocimiento informal y puntual	≥10 reconocimientos anuales, participación mínima del 70% del personal y evidencia de mejora en el trabajo en equipo.
2.2.2. Creación de comunidades de aprendizaje y liderazgo docente y no docente, encuentros para favorecer la comunicación de proyectos llevados a cabo y compartir experiencias.	Dirección + Coordinadores + RRHH	Septiembre - Continuo	Horarios de coordinación, recursos TIC, espacio de encuentro	Profesorado, PAS	Informe anual de participación	0 comunidades o encuentros	≥3 comunidades activas o encuentros anuales
2.2.3. Inicio de programas de bienestar laboral con talleres, pausas activas, <i>mentoring</i> , mejora de espacios, reconocimiento y buzón de sugerencias.	Dirección + Orientación + Comité Empresa	Septiembre – Continuo	Recursos para mejora de espacios del centro, formadores externos	Profesorado, PAS	Encuestas de bienestar cada 6 meses	Satisfacción laboral <60%	Satisfacción laboral >80%

**OBJETIVO ESPECÍFICO .2.3:** Redefinir los procesos de gestión administrativa y comunicación para garantizar una atención eficaz, personalizada y coherente con la cultura organizativa centrada en el usuario.

Tareas	Responsable	Calendario	Recursos	Participantes	Evaluación	Indicadores de logro (valor inicial /valor final)	
2.3.1 Fortalecimiento de la comunicación y la colaboración entre el equipo docente y el administrativo, mediante espacios de encuentro, actividades lúdicas y dinámicas orientadas a mejorar la cohesión y la eficiencia en la atención a alumnado y familias.	Dirección + Coordinación de equipo	Semestral, con reuniones y talleres continuos	Salas de reunión, materiales para dinámicas, recursos TIC	Personal docente y PAS	Informe semestral y reuniones de coordinación interna	comunicación informal y colaboración limitada	≥70% de participación del personal por sesión y mejora de ≥3 procesos por trimestre
2.3.2. Optimización y digitalización de procesos administrativos críticos mediante la simplificación de trámites, eliminación de duplicidades, implantación de ventanilla única digital y protocolos de seguimiento, junto con la capacitación continua del personal.	Secretaría + Dirección + Equipo TIC + Admón. + RRHH	Marzo 2026 – Continuo	Protocolos actuales, software de gestión, plataforma digital, registro de incidencias	PAS, profesorado, alumnado y familias	Seguimiento anual de tiempos de respuesta, satisfacción del usuario y aplicación de buenas prácticas	0 procesos optimizados	≥80% de procesos simplificados, respuesta <24h, 100% de solicitudes monitorizadas y 90% del personal capacitado
2.3.3. Elaboración y difusión de manuales y protocolos internos con procedimientos simplificados, recursos digitales y pautas de comunicación para familias y personal.	Dirección + Comunicación + Secretaría	septiembre 2027– enero 2028	Manuales institucionales, recursos digitales internos	PAS, profesorado, familias	Encuestas de satisfacción y seguimiento de uso	0 manuales	Manuales aprobados y aplicados (1 para familias, 1 para personal)

OBJETIVO ESPECÍFICO 2.4: Sistematizar la revisión periódica de los procesos pedagógicos, administrativos y organizativos.							
Tareas	Responsable	Calendario	Recursos	Participantes	Evaluación	Indicadores de logro (valor inicial /valor final)	
2.4.1. Implementación de un calendario de autoevaluación (pedagógica, administrativa, organizativa), incluyendo encuestas a familias, cuestionarios al alumnado, rúbricas para docentes.	Dirección + Comisión de Calidad	Octubre	Herramientas de evaluación, cuestionarios	Claustro, PAS, Consejo Escolar	Informe semestral de autoevaluación	0 procesos sistematizados	≥ 2 informe anual
2.4.2. Diseño de sistema de indicadores clave (KPI's) de calidad educativa y organizativa.	Dirección + Equipo de Calidad	Continuo	plantillas KPI, cuestionario EFQM	Dirección, profesorado, PAS	Revisión semestral	0 KPIs	≥10 indicadores definidos y activos

Tabla 12: Plan de Mejora del Objetivo General 2 (Fuente: Elaboración propia)

<b>ÁREA DE MEJORA:</b> Consolidar la reputación del centro y la experiencia de la comunidad educativa, reforzando fidelización, motivación del personal, calidad, innovación y responsabilidad social.							
<b>PROPIUESTA DE MEJORA:</b> Implementar un plan integral que incluya programas de fidelización e implicación de la comunidad educativa, campañas de difusión y Código Ético institucional, optimización de servicios y alianzas estratégicas, y mecanismos de evaluación y visibilización de resultados.							
<b>OBJETIVO GENERAL 3:</b> Consolidar el posicionamiento del centro como referente educativo mediante la mejora continua de la experiencia global de la comunidad educativa.							
<b>OBJETIVO ESPECÍFICO 3.1:</b> Mejorar los niveles de satisfacción y fidelización de las familias, el alumnado y el personal como estrategia de sostenibilidad y crecimiento.							
Tareas	Responsable	Calendario	Recursos	Participantes	Evaluación	<b>Indicadores de logro (valor inicial /valor final)</b>	
3.1.1 Activación de programas de fidelización y <i>engagement</i> , incluyendo el proyecto de participación “Escuela Viva” (en el Anexo), eventos familiares y talleres de innovación.	Dirección + Marketing + Docentes	Septiembre – Junio	Recursos TIC, espacios, materiales de comunicación, presupuesto específico (modelo en Anexo)	Familias, Docentes, alumnado, profesorado, PAS	Seguimiento trimestral de participación y satisfacción	0 program- mas	≥3 eventos/talleres anuales con participación ≥60% familias y alumnado
3.1.2 Refuerzo de la percepción positiva del centro y de la lealtad de familias y alumnado mediante la comunicación de los resultados favorables de la estrategia definida en el Objetivo 1.2, basada en encuestas y grupos focales.	Dirección + Comunicación + Coordinadores de etapa	Continuo	Bases de datos, CRM escolar, recursos digitales	Familias, alumnado	Evaluación semestral de impacto y fidelización, NPS	No existe seguimiento	Mejora ≥20% percepción positiva y satisfacción ≥70%
<b>OBJETIVO ESPECÍFICO 3.2:</b> Fortalecer una imagen institucional basada en la calidad educativa, la innovación, el desarrollo sostenible y la responsabilidad social.							
Tareas	Responsable	Calendario	Recursos	Participantes	Evaluación	<b>Indicadores de logro (valor inicial /valor final)</b>	
3.2.1 Difusión de logros académicos, proyectos innovadores, sostenibilidad y responsabilidad social mediante web, redes y eventos institucionales.	Dirección + Comunicación + Marketing	Octubre – Junio	Material audiovisual, plataforma web, redes sociales, newsletter	Familias, alumnado, personal, <i>stakeholders</i> externos	Revisión semestral de métricas de alcance, participación y percepción	Alcance inicial <50%	≥80% comunidad alcanzada y percepción positiva ≥75%
3.2.2 Elaboración de un Código Ético institucional inspirado en los principios de marketing, fomentando coherencia, transparencia y orientación al usuario. (borrador en Anexo)	Dirección + Comisión Ética + Marketing	Enero – Marzo	Documento institucional, recursos TIC	Personal docente, PAS, dirección	Difusión interna y externa	0 código personal informado	Código aprobado y difundido con ≥90% en principios

<b>OBJETIVO ESPECÍFICO 3.3:</b> Optimizar los resultados económicos del centro como consecuencia de una gestión integral centrada en la experiencia del usuario							
Tareas	Responsable	Calendario	Recursos	Participantes	Evaluación	Indicadores de logro (valor inicial /valor final)	
3.3.1 Optimización de los servicios internos—alimentación, transporte, extraescolares y campamentos—para mejorar la satisfacción de la comunidad educativa, diversificar ingresos, optimizar costes y favorecer la fidelización y el EBITDA del centro.	Dirección + Administración	Marzo – Julio	Datos financieros, encuestas, software de gestión	Familias, PAS, alumnado	Informe semestral de costes y satisfacción	EBITDA estable	Incremento ≥10% EBITDA; Participación en servicios complementarios ≥45%; ≥1 nuevo servicio implementado a partir de propuestas familiares
3.3.2 Búsqueda de alianzas estratégicas y patrocinios para proyectos educativos, internacionales y sostenibles, potenciando ingresos sin aumentar carga económica a familias.	Dirección + Comunicación + Marketing	Continuo	Contactos externos, convenios, recursos institucionales	Equipo directivo, familias, socios externos	Revisión anual de ingresos y proyectos generados	0 alianzas	≥2 alianzas estratégicas y proyectos generados anualmente
<b>OBJETIVO ESPECÍFICO 3.4:</b> Establecer mecanismos de evaluación y difusión que visibilicen los logros institucionales, los proyectos de innovación y el impacto de las alianzas estratégicas y colaboraciones externas.							
Tareas	Responsable	Calendario	Recursos	Participantes	Evaluación	Indicadores de logro (valor inicial /valor final)	
3.4.1 Elaboración y difusión de informes anuales de logros, innovación y resultados de alianzas a familias y <i>stakeholders</i> externos.	Dirección + Comunicación + Comisión de Calidad	Junio – Julio	Informes, recursos digitales, documentos visuales	Familias, alumnado, personal, <i>stakeholders</i> externos	Evaluación anual de alcance, comprensión y repercusión	0 informes	≥1 informe anual difundido y percibido positivamente por ≥70% de los destinatarios

Tabla 13: Plan de Mejora del Objetivo General 3 (Fuente: Elaboración propia)

## **6. LÍNEA DE ACTUACIÓN DE CARÁCTER INNOVADOR Y CONTRIBUCIÓN A LA SOSTENIBILIDAD**

### **6.1. Una línea de actuación innovadora: El marketing educativo como cultura organizativa**

El proyecto propone una gestión innovadora que incorpora la filosofía del marketing, a través de 7 principios, como eje estratégico para armonizar la propuesta pedagógica y la organización con las expectativas y necesidades de los estudiantes, el personal y las familias. Estos principios inspirarán las decisiones en todos los ámbitos de gestión.

La aplicación del nuevo modelo, replicable a otros centros e instituciones educativas, se concreta en tres aspectos: la co-creación de valor educativo con la colaboración activa de toda la comunidad, el diálogo y la retroalimentación para tomar decisiones estratégicas y una gestión centrada en la experiencia del usuario. También se promueve el marketing interno como un motor de reconocimiento del personal, así como la revisión del PEC (Proyecto Educativo de Centro) y la cultura institucional. Este nuevo modelo de gestión, centrado en el usuario, implica una disruptión con la manera convencional de concebir la gestión escolar en línea con una educación del siglo XXI: que sea flexible, inclusiva, enfocada en el desarrollo integral y vinculada a su comunidad (Fundación Telefónica, 2013).

El plan de mejora además incluye un proyecto innovador, “Escuela Viva”, desarrollado en el Anexo 9 de este TFM, como una acción de gran relevancia. Esta iniciativa surge de la necesidad de reforzar el vínculo entre familias y centro educativo sin aumentar la carga del profesorado. El programa se basa en proyectos colaborativos que transforman la participación familiar en un proceso estructurado, útil y sostenible. Se desarrolla a través de microproyectos propuestos por el centro —como el Huerto Escolar en Familia, la Escuela de Familias, el Entorno Colaborativo, ODS desde Casa

y Familias Embajadoras— y microproyectos generados por las propias familias, como talleres intergeneracionales, clubes culturales o jornadas multiculturales. “Escuela Viva” fortalece el sentido de pertenencia, genera experiencias de aprendizaje significativas y refleja el compromiso de la escuela con la justicia social, la inclusión educativa y la sostenibilidad ambiental, integrando a toda la comunidad educativa y a sus *stakeholders* en un proceso colaborativo. Su diseño modular y flexible permite la transferencia del modelo a otros centros educativos, asegurando su sostenibilidad y crecimiento gradual.

## 6.2. Vinculación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible

### (Agenda 2030)

El proyecto de Dirección se integra en el marco de los ODS, propuestos por Naciones Unidas (Agenda 2030) y contribuye de modo concreto con los siguientes:

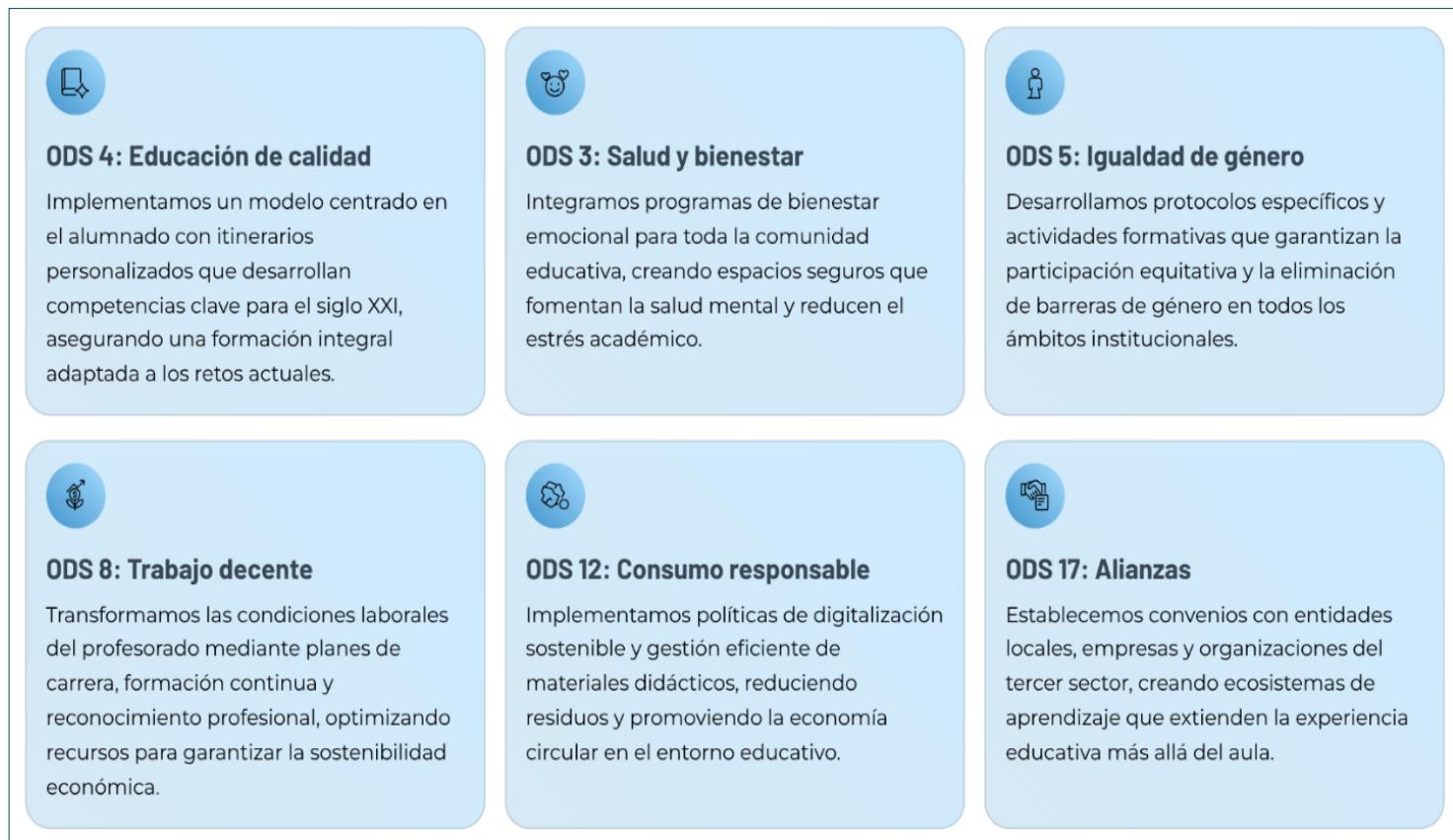


Ilustración 2: ODS conectados con el Proyecto de Dirección (Fuente: Elaboración Propia)

### **6.3. La responsabilidad social, la ética y la sostenibilidad en el nuevo modelo de gestión.**

Tal y como subrayan Hervás et al. (2006), la planificación estratégica en educación debe integrar objetivos ambientales, sociales y económicos de manera simultánea para garantizar la coherencia y la legitimidad de los centros ante su comunidad.

El modelo de gestión propuesto no se limita a la aplicación de principios de marketing en la toma de decisiones, sino que incorpora de forma transversal la sostenibilidad y la responsabilidad social como ejes estratégicos. Esto implica una visión integrada en tres dimensiones: ambiental (gestión eficiente de recursos, reciclaje y compras responsables), social (inclusión y participación de la comunidad) y económica (viabilidad financiera y reinversión en innovación). Para garantizar su aplicación, se emplearán estándares internacionales como los GRI Standards y el modelo EFQM.

El cumplimiento de los ODS y las metas de responsabilidad social y sostenibilidad se monitorizarán a través de indicadores (KPI) cualitativos y cuantitativos, como por ejemplo el consumo energético por alumno (GRI 302), la huella de carbono (GRI 305), la formación docente en sostenibilidad (GRI 404) o la participación familiar y estudiantil en proyectos ambientales (EFQM 8b). Para reforzar la transparencia, se incluye una rúbrica de evaluación y seguimiento en los anexos.

En el plano ambiental, el centro educativo como ECOESCUELA, certificada por ADEAC (Asociación de Educación Ambiental y del Consumidor), continuará con sus iniciativas de aprendizaje-servicio, reciclaje y concienciación. En términos de responsabilidad social y ética, el modelo asegura la equidad y la inclusión a través de la personalización del aprendizaje, adaptándolo a las necesidades de cada estudiante. La comunicación bidireccional y escucha activa, a través de encuestas, entrevistas y

foros, reconocerá y abordará las necesidades emocionales, culturales y sociales de la comunidad. Además, los tres objetivos generales del proyecto de dirección planteados en el TFM se alinean con los estándares GRI (Global Reporting Initiative, s.f.):



**Ilustración 3:** Objetivos del TFM conectados con estándares GRI (Fuente: Elaboración propia)

El Plan de Mejora prevé la elaboración de un Código Ético, cuya estructura base se ha incluido en el Anexo 8 del TFM, inspirado en los 7 principios de marketing del presente modelo de gestión y en las propuestas de Shapiro y Stefkovich (2016) y Fernández Fernández (2015) para garantizar un liderazgo transparente e inclusivo.

## 7. EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DIRECTIVA Y DEL PROYECTO

Según Hervás et al. (2006), la evaluación de la planificación estratégica y de los planes de mejora deben entenderse como un ciclo continuo de retroalimentación. En este proyecto, tal principio se incorpora mediante un sistema estructurado de evaluación con temporalizaciones definidas para las acciones previstas y la utilización de indicadores de logro, cuestionarios EFQM y evaluaciones intermedias que garanticen la transparencia y permitan ajustar las acciones en función de los resultados y de las

necesidades emergentes. En los Anexos 3,4 y 5 se presentan los modelos para las evaluaciones del Plan de Mejora, la rúbrica para la evaluación anual y final de cada objetivo estratégico del Proyecto de Dirección y las evaluaciones de los objetivos de Responsabilidad Social y Sostenibilidad. El cuestionario EFQM será utilizado para el seguimiento y evaluación del proyecto de dirección tras cuatro años.

## **8. CONCLUSION**

La pregunta inicial de este TFM planteaba ¿qué sucedería si un centro se gestionara con el enfoque de las instituciones más relevantes del mundo que sitúan al usuario en el centro de sus decisiones? El TFM ofrece una respuesta: gestionar un centro desde la perspectiva global del marketing no sólo favorecerá los resultados económicos, sino que situará el bienestar y la experiencia de las personas en el núcleo de cada decisión. Colocar al alumnado, las familias y el personal en el centro de la gestión fortalece la identidad, impulsa la innovación y consolida una cultura de excelencia, sostenibilidad y creatividad, ofreciendo un modelo transferible capaz de proyectar a los centros educativos hacia un futuro inclusivo, flexible y resiliente. Su puesta en marcha permitirá mejorar la calidad de la enseñanza y del aprendizaje, optimizar resultados y fomentar un desarrollo integral de alumnado y profesorado.

El modelo se plantea como un marco transferible a otros contextos educativos, públicos o privados, que puede servir como base útil para la formación de equipos directivos y explorar nuevas formas de liderazgo educativo, además de abrir la posibilidad de una línea de investigación para evaluar sus resultados. El éxito del modelo de gestión dependerá de la implicación de todos los actores, de los recursos disponibles y de un seguimiento constante que asegure su adaptación y mejora continua, situando siempre a las personas en el centro de cada decisión.

## 9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bauman, Z. (2007). *Los retos de la educación en la modernidad líquida*. Gedisa.
- Berry, L. L. (1981). The employee as customer. *Journal of Retail Banking*, 3(1), 33-40.
- Bolívar, A. (2010). *Liderazgo distribuido en centros educativos*. Graó.
- Deming, W. E. (1986). *Out of the crisis*. MIT Press.
- Fernández Fernández, J. L. (2015). *Ética y responsabilidad social en las instituciones educativas: claves para una gestión sostenible*. Editorial Universidad de Salamanca.
- Fullan, M. (2007). *The new meaning of educational change* (4th ed.). Teachers College Press.
- Fundación Europea para la Gestión de la Calidad. (2020). *The EFQM model*. EFQM.  
<https://efqm.org/the-efqm-model/>
- Fundación Telefónica. (2013). *Informe 20 claves educativas para el 2020: ¿Cómo debería ser la educación del siglo XXI?*  
[https://publiadmin.fundaciontelefonica.com/media/es/que\\_hacemos/media/publicaciones/20\\_encuentrointernacionaleducacion.pdf](https://publiadmin.fundaciontelefonica.com/media/es/que_hacemos/media/publicaciones/20_encuentrointernacionaleducacion.pdf)
- García de la Torre, M., de Mingo Sarto, L. A., Sáez de Egilaz Larreta, M. J., Arteaga Fernández, L., Labarta Aizpún, M., Aragón Marín, L., Ambrosio Flores, P., & Piernavieja Marrón, E. (2001). *Modelo europeo de excelencia: Adaptación a los centros educativos del modelo de la Fundación Europea para la Gestión de Calidad* [Guía de autoevaluación de la calidad de la gestión para centros educativos y caso práctico]. Secretaría General de Educación y Formación

Profesional. [https://www.libreria.educacion.gob.es/libro/modelo-europeo-de-excelencia-adaptacion-a-los-centros-educativos-del-modelo-de-la-fundacion-europea-para-la-gestion-de-calidad\\_143899/](https://www.libreria.educacion.gob.es/libro/modelo-europeo-de-excelencia-adaptacion-a-los-centros-educativos-del-modelo-de-la-fundacion-europea-para-la-gestion-de-calidad_143899/)

García, J. A. (2011). *Plan de mejora del centro educativo: avanzando hacia la calidad total* (Informe técnico). Departamento de Educación, Gobierno de Navarra.

Global Reporting Initiative. (2021). *GRI Standards*.

<https://www.globalreporting.org/standards/>

Grunig, J. E., & Hunt, T. (1984). *Managing public relations*.

Holt, Rinehart & Winston.Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Dirección de marketing* (15.<sup>a</sup> ed.). Pearson Educación.

Hemsley-Brown, J., & Oplatka, I. (2020). *Higher education consumer choice*. Springer.

Hervás, R., Moreno, M., Narbate, C., & Sotos, P. (2006). *Guía de planificación estratégica. Materiales para el diseño e implantación de un sistema de gestión de calidad en centros educativos*. Valencia: Generalitat Valenciana.

Instituto Nacional de Estadística (INE) (2023). *Cifras de población de los municipios en España (2017-2023)*.

Jabaloyes, J., Carot, J., & Asesores Técnicos del IVECE. (2005). *Carpetas para la gestión de planes de mejora en los institutos de educación secundaria*. Valencia: Generalitat Valenciana.

Leithwood, K. (2021). The evolving concept of educational leadership. *Journal of Educational Administration*, 59(2), 125–138. <https://doi.org/10.1108/JEA-11-2020-0243>

- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20–38.
- Naciones Unidas. (2015). *Transformar nuestro mundo: La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/agenda-2030/>
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). *The future of competition: Co-creating unique value with customers*. Harvard Business School Press.
- Schlesinger, W., Cervera, A., & Iniesta, M. Á. (2021). Reputation and branding in education. *International Journal of Educational Management*, 35(3), 555–568. <https://doi.org/10.1108/IJEM-07-2020-0350>
- Shapiro, J. P., & Stefkovich, J. A. (2016). *Ethical leadership and decision making in education: Applying theoretical perspectives to complex dilemmas* (4th ed.). Routledge.
- Spillane, J. P. (2019). *Leading and managing instruction: Distributed leadership in practice*. Routledge
- Zeithaml, V. A. (1988). Consumer perceptions of price, quality, and value: A means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, 52(3), 2–22.

## 10. ANEXOS

### ÍNDICE DE ANEXOS

<b>Anexo 1:</b> Cuestionario EFQM para diagnóstico del Centro	I
<b>Anexo 2:</b> Ejemplo de Matriz para la aplicación de los principios en los que se basa el modelo de gestión	XIV
<b>Anexo 3:</b> Parrilla seguimiento del Plan de Mejora	XV
<b>Anexo 4:</b> Rúbrica de autoevaluación del plan de mejora social y sostenibilidad	XVI
<b>Anexo 5:</b> Rúbrica para seguimiento y evaluación de responsabilidad social y sostenibilidad	XVIII
<b>Anexo 6:</b> Tabla de relación de criterios EFQM, indicadores GRI y ODS	XIX
<b>Anexo 7:</b> Modelo presupuesto ROI - Plan de Mejora	XX
<b>Anexo 8:</b> Código Ético inspirado en la filosofía del marketing: estructura para su desarrollo	XXI
<b>Anexo 9:</b> Desarrollo del Proyecto innovador “Escuela Viva”	XXII

**ANEXO 1**

**DIAGNÓSTICO SOBRE LA ORGANIZACIÓN Y  
FUNCIONAMIENTO DEL CENTRO EDUCATIVO**

Cuestionario de Autoevaluación EFQM para Instituciones  
Educativas

Madrid, 2025

## **Cuestionario de Autoevaluación EFQM para Instituciones Educativas**

Este cuestionario ha sido creado de forma específica para un centro educativo privado internacional situado en la sierra de Madrid, siguiendo el Modelo Europeo de Excelencia (EFQM), con el fin de promover un proceso sistemático de evaluación interna que aportará de manera significativa una mejora de la calidad y de la experiencia de todos los miembros de la comunidad educativa, así como un crecimiento económico y sostenible del centro.

El cuestionario, a través de los nueve criterios del modelo EFQM, ha permitido identificar las fortalezas y áreas de mejora del centro educativo. Para ello se han empleado varias referencias nacionales e internacionales en el campo de la calidad y la sostenibilidad. Igualmente, se han incluido en algunos de los criterios, indicadores de evaluación como los GRI Standards (Iniciativa Global Reporting) con el objetivo de reforzar el énfasis en la responsabilidad social, la transparencia y la sostenibilidad en la gestión educativa.

### **Aviso metodológico**

*Los datos presentados en este Trabajo Fin de Máster derivados del cuestionario de calidad aplicado en el centro educativo tienen un carácter exclusivamente académico y exploratorio. Su análisis e interpretación han sido realizados de manera subjetiva por el autor. En consecuencia, los resultados no deben entenderse como una evaluación institucional ni como una posición oficial del colegio, sino como una base de reflexión y propuesta de mejora en el marco de este proyecto de dirección.*

Criterio 1. Liderazgo: ASPECTOS POSITIVOS	Criterio evaluable (Sí, No)	Ningún avance (1)	Cierto avance (2)	Avance significativo (3)	Objetivo logrado (4)	TOTAL PUNTUAJE
1a. El equipo directivo, en sus actuaciones, tiene siempre presente la consecución de los fines y los objetivos del centro. <sup>(1.1)</sup>	Si			x		3
1a. El equipo directivo anima al personal a que asuma responsabilidades. <sup>(1.1)</sup>	Si		x			2
1a. El equipo directivo establece prioridades entre las actividades de mejora. <sup>(1.1)</sup>	Si		x			2
1b. El equipo directivo y los demás responsables se implican activamente en actividades de mejora. <sup>(1.1)</sup>	Si	x				1
1b. El equipo directivo asegura el desarrollo de procesos que permiten la implantación, actualización y revisión de la planificación y la estrategia del centro. <sup>(1.1)</sup>	Si	x				1
1b. El equipo de actuación toma las decisiones adecuadas que le competen. <sup>(1.1)</sup>	Si			x		3
1b. El equipo directivo estima que se revisen y mejoren las actividades mediante la creatividad, innovación y resultado del aprendizaje. <sup>(1.1)</sup>	Si	x				1
1b. Promoción de planes de mejora de la calidad, de programas e iniciativas de innovación y formación que mejoren el funcionamiento del centro. Fomento e implantación de las TIC en el centro. <sup>(1.2)</sup>	Si			x		3
1b. Impulsa, planifica, organiza y coordina los procesos de evaluación interna del centro. <sup>(1.2)</sup>	Si			x		3
1c. El equipo directivo tiene entre sus prioridades la atención a padres y alumnos. <sup>(1.1)</sup>	Si			x		3
1c. El equipo directivo establece relaciones institucionales beneficiosas para la organización y funcionamiento del centro. <sup>(1.1)</sup>	Si			x		3
1c. Los líderes definen e impulsan el cambio en la organización <sup>(1.3)</sup>	Si	x				1
1c. Los líderes se implican personalmente para garantizar el desarrollo, implantación y mejora continua del sistema de gestión de la organización <sup>(1.3)</sup>	Si		x			2
1d. El equipo directivo establece canales adecuados de información para transmitir los fines, objetivos y valores del centro. <sup>(1.1)</sup>	Si		x			2
1d. El equipo directivo es accesible y escucha al personal. <sup>(1.1)</sup>	Si		x			2
1d. El equipo directivo reconoce los esfuerzos y logros de individuos y equipos de todos los niveles del centro educativo. <sup>(1.1)</sup>	Si		x			2

Total criterio 1

32

Fuentes:

<sup>(1.1)</sup>: Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. (2001). *Modelo europeo de excelencia: Adaptación a los centros educativos del modelo de la Fundación Europea para la gestión de la calidad*. García de la Torre y otros

<sup>(1.2)</sup>: Diario Oficial de la Generalitat Valenciana (DOGV). (2018). *Concurso de directores*.

<sup>(1.3)</sup>: Ministerio de Administraciones Públicas. (2006). *Guía de autoevaluación para la administración pública: Modelo EFQM de excelencia*. Madrid.

<b>Criterio 2. Planificación y Estrategia</b>	Criterio evaluable (Sí, No)	Ningún avance (1)	Cierto avance (2)	Avance significativo (3)	Objetivo logrado (4)	<b>TOTAL PUNTUAJE</b>
2a. Se diseña el procedimiento que permite recoger y analizar las necesidades y expectativas de todos los sectores de la comunidad educativa. <sup>(1.1)</sup>	Si		X			2
2a. El análisis de las necesidades de la comunidad educativa es la base para elaborar los proyectos institucionales del centro educativo. <sup>(1.1)</sup>	Si			X		3
2b. La evaluación que realiza el centro de sus resultados se utiliza para la elaboración de la planificación y la estrategia. <sup>(1.1)</sup>	Si			X		3
2b. Se tienen en cuenta y se aprovechan las actividades de formación del personal. <sup>(1.1)</sup>	Si			X		3
2b. La política y estrategia se basa en la información de los indicadores de rendimiento, la investigación, el aprendizaje y las actividades externas <sup>(1.3)</sup>	Si			X		3
2c. El personal conoce los factores más relevantes para la mejora del centro incluidos en la planificación y estrategia. <sup>(1.1)</sup>	Si		X			2
2c. La política y estrategia se desarrolla, revisa y actualiza <sup>(1.3)</sup>	Si			X		3
2c. Se establecen indicadores para actualizar y revisar la planificación y estrategia. <sup>(1.1)</sup>	Si			X		3
2c. Los resultados de la aplicación de los indicadores sirven para modificar y mejorar la planificación y la estrategia. <sup>(1.1)</sup>	Si			X		3
2d. Se identifican los procesos claves para llevar a efecto la planificación y la estrategia. <sup>(1.1)</sup>	Si		X			2
2d. Se definen los procesos claves para llevar a efecto la planificación y la estrategia. <sup>(1.1)</sup>	Si		X			2
2d. Se nombran a los responsables de los procesos clave. <sup>(1.1)</sup>	Si			X		3
2e. Se establecen mecanismos para que todos los sectores de la comunidad educativa conozcan los proyectos institucionales del centro. <sup>(1.1)</sup>	Si	X				1
2e. Se evalúa el nivel de sensibilización de todos los sectores de la comunidad educativa con respecto a la planificación y la estrategia. <sup>(1.1)</sup>	Si		X			2

Total criterio 2

35

Fuentes:

(1.1): Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. (2001). *Modelo europeo de excelencia: Adaptación a los centros educativos del modelo de la Fundación Europea para la gestión de la calidad*. García de la Torre y otros

(1.3): Ministerio de Administraciones Públicas. (2006). *Guía de autoevaluación para la administración pública: Modelo EFQM de excelencia*. Madrid.

<b>Criterio 3. Personal del Centro Educativo</b>	Criterio evaluable (Sí, No)	Ningún avance (1)	Cierto avance (2)	Avance significativo (3)	Objetivo logrado (4)	<b>TOTAL, PUNTUAJE</b>
3a. El personal está organizado de acuerdo con la oferta educativa, con los fines y objetivos del centro educativo, y según sus capacidades e intereses. <sup>(1.1)</sup>	Si			x		3
3a. Se adaptan los horarios del personal a las necesidades del centro educativo. <sup>(1.1)</sup>	Si			x		3
3a. Se utilizan estrategias adecuadas para mejorar los métodos de trabajo. <sup>(1.1)</sup>	Si		x			2
3a. Se identifican y aseguran oportunidades para compartir las mejores prácticas y el <sup>(1.3)</sup> conocimiento.	Si		x			2
3a. Supervisa adecuadamente las tareas relacionadas con la coeducación, planes de acogida, reparto de cargas de trabajo y gestión de conflictos surgidos en el ámbito laboral. <sup>(1.2)</sup>	Si		x			2
3a. Se fomenta un ambiente de confianza y de solidaridad mutua. <sup>(1.1)</sup>	Si		x			2
3b. Se promueven y se realizan planes de formación para todo el personal, de acuerdo con las necesidades del centro y del personal. <sup>(1.1)</sup>	Si			x		3
El centro asegura la capacitación continua de su profesorado en sostenibilidad y responsabilidad ambiental (GRI 404-2) <sup>(2)</sup>	Si			x		3
3b. Se asume el trabajo en equipo como base para el desarrollo del personal en el centro educativo. <sup>(1.1)</sup>	Si			x		3
3b. Se desarrollan y utilizar canales de comunicación verticales (en ambos sentidos) y horizontal para favorecer el diálogo. <sup>(1.3)</sup>	Si			x		3
3b. Se reconoce y valora al personal por su actividad profesional. <sup>(1.1)</sup>	Si		x			2
3c. Se apoyan las iniciativas de mejora surgidas de los equipos docentes y del resto del personal. <sup>(1.1)</sup>	Si		x			2
3c. Se estimula al personal para tomar decisiones. <sup>(1.1)</sup>	Si		x			2
3c. El equipo directivo transmite y recibe información del personal docente y de administración y servicios. <sup>(1.1)</sup>	Si			x		3
3c. Existe una adecuada comunicación entre las personas, equipos y departamentos del centro educativo. <sup>(1.1)</sup>	Si			x		3

Total criterio 3

38

Fuentes:

(1.1): Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. (2001). *Modelo europeo de excelencia: Adaptación a los centros educativos del modelo de la Fundación Europea para la gestión de la calidad*. García de la Torre y otros

(2): Global Reporting Initiative. (2021). *GRI 404-2: Training and education – Employee training and development*. GRI Standards.

<https://www.globalreporting.org/standards/>

(1.2): Diario Oficial de la Generalitat Valenciana (DOGV). (2018). *Concurso de directores*.

(1.3): Ministerio de Administraciones Públicas. (2006). *Guía de autoevaluación para la administración pública: Modelo EFQM de excelencia*. Madrid.

Criterio 4. Colaboradores y Recursos	Criterio evaluable (Sí, No)	Ningún avance (1)	Cierto avance (2)	Avance significativo (3)	Objetivo logrado (4)	TOTAL PUNTUAJE
4a. Se definen los indicadores adecuados para el seguimiento de una gestión eficaz de las colaboraciones externas. <sup>(1.1)</sup>	Si	x				1
4a. Los colaboradores clave están identificados. <sup>(1.1)</sup>	Si		x			2
4a. Se estructuran las relaciones con los colaboradores para incrementar la eficacia y las posibilidades del centro. <sup>(1.1)</sup>	Si	x				1
4a. Se evalúa la incidencia de los colaboradores en el funcionamiento del centro. <sup>(1.1)</sup>	Si		x			2
4b. Se gestionan de forma eficiente los recursos económicos para apoyar la planificación y la estrategia. <sup>(1.1)</sup>	Si			x		3
4b. Se exploran nuevas actividades, propias del centro educativo, para la obtención de recursos adicionales a la dotación presupuestaria que el centro recibe. <sup>(1.1)</sup>	Si	x				1
4b. Desarrollar una estrategia de gestión de edificios, equipos y materiales que apoye la política y estrategia de la organización. <sup>(1.3)</sup>	Si		x			2
4b. Gestionar el mantenimiento y uso de los activos para mejorar el rendimiento total de su ciclo de vida. <sup>(1.3)</sup>	Si		x			2
4b. Utilizar los recursos de la organización de forma que no dañen el medio ambiente durante el ciclo completo de vida de un producto o servicio <sup>(1.3)</sup>	Si			x		3
4b. Optimizar los inventarios de material. Disminuir y reciclar los residuos. <sup>(1.3)</sup>	Si		x			2
4b. Medir y gestionar cualquier impacto negativo de los activos de la organización en la comunidad y empleados (incluidas las cuestiones ergonómicas y de seguridad e higiene). <sup>(1.3)</sup>	Si	x				1
4b. Optimizar los inventarios de material. <sup>(1.3)</sup>	Si	x				1
4b. Optimizar el consumo de suministros (gas, electricidad, agua, etc.). <sup>(1.3)</sup>	Si			x		2
4b. Disminuir y reciclar los residuos. <sup>(1.3)</sup>	Si			x		2
4c. Se utilizan los edificios, instalaciones y equipamiento de acuerdo con la planificación y la estrategia. <sup>(1.1)</sup>	Si		x			1
4c. Utilizar la tecnología de la información para apoyar la comunicación e información interna y la gestión del conocimiento. <sup>(1.3)</sup>	Si			x		3

<b>(continuación)</b> <b>Criterio 4. Colaboradores y Recursos</b>	<b>Criterio evaluable (Sí, No)</b>	<b>Ningún avance (1)</b>	<b>Cierto avance (2)</b>	<b>Avance significativo (3)</b>	<b>Objetivo logrado (4)</b>	<b>TOTAL PUNTUAJE</b>
4c. Se desarrollan usos alternativos, propios del centro educativo, de los edificios, instalaciones y equipamientos para que todos los sectores de la comunidad educativa los aprovechen mejor. <sup>(1.1)</sup>	Si	x				1
4c. Se establecen criterios para evitar el despilfarro. <sup>(1.1)</sup>	Si		x			2
4d. Se establecen los mecanismos para actualizar y mejorar el material tecnológico existente. <sup>(1.1)</sup>	Si			x		3
4d. Se utilizan adecuadamente los medios tecnológicos existentes. <sup>(1.1)</sup>	Si		x			2
4e. La información es adecuada y accesible y se facilita su uso al personal del centro educativo. <sup>(1.1)</sup>	Si	x				1
4e. Se genera un clima de innovación y creatividad mediante el uso de los recursos. <sup>(1.1)</sup>	Si	x				1
4.e Se gestionan adecuadamente la entrada y la salida de la información, en función de la estrategia y la planificación del centro educativo. <sup>(1.1)</sup>	Si		x			2

Total criterio 4

39

<sup>(1.1)</sup>: Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. (2001). Modelo europeo de excelencia: Adaptación a los centros educativos del modelo de la Fundación Europea para la gestión de la calidad. García de la Torre y otros

<sup>(1.3)</sup>: Ministerio de Administraciones Públicas. (2006). Guía de autoevaluación para la administración pública: Modelo EFQM de excelencia. Madrid. Indicador complementario: Global Reporting Initiative. (2021). GRI 302: Energy 2016. En GRI Standards. <https://www.globalreporting.org/standards/>

Criterio 5. Procesos	Criterio evaluable (Sí, No)	Ningún avance (1)	Cierto avance (2)	Avance significativo (3)	Objetivo logrado (4)	TOTAL, PUNTUAJE
5a. Los proyectos institucionales del centro permiten garantizar el desarrollo coordinado de todas las actividades educativas, el ejercicio de las funciones de los distintos órganos y la participación de todos los sectores de la comunidad educativa. <sup>(1.1)</sup>	Si		x			2
5a. Se designan los responsables de los procesos y se establecen procedimientos para su gestión. <sup>(1.1)</sup>	Si			x		3
5a. Se establecen sistemas de medición de los procesos a través de los indicadores pertinentes. <sup>(1.1)</sup>	Si			x		3
5b. Se establecen prioridades de mejora a partir de la revisión de los procesos. <sup>(1.1)</sup>	Si			x		3
5b. El centro promueve iniciativas para la mejora de los procesos de enseñanza y aprendizaje. <sup>(1.1)</sup>	Si			x		3
5b. El centro promueve y apoya la implantación de nuevos métodos de trabajo y de nuevas tecnologías para simplificar los procedimientos. <sup>(1.1)</sup>	Si		x			2
5b. Se establecen procedimientos para modificar los procesos. <sup>(1.1)</sup>	Si		x			2
5c. Se prevén e identifican mejoras en los servicios de acuerdo con las necesidades y expectativas de los usuarios. <sup>(1.1)</sup>	Si			x		3
5d. Se proporciona asesoramiento y atención a los usuarios sobre los servicios prestados. <sup>(1.1)</sup>	Si			x		3
5c. Utilizan la investigación de mercado, las encuestas de clientes y otras formas de información para anticipar e identificar mejoras destinadas a fortalecer la oferta de servicios. <sup>(1.4)</sup>	Si			x		3
5c. Los productos y servicios se desarrollan para dar un valor óptimo a los clientes. Por ejemplo, los centros educativos excelentes <sup>(1.4)</sup>	Si			x		3
5e. Hay implicación proactiva con el usuario para debatir y abordar sus expectativas, necesidades y preocupaciones. <sup>(1.1)</sup>	Si			x		3

Total Criterio 5

33

<sup>(1.1)</sup>: Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. (2001). Modelo europeo de excelencia: Adaptación a los centros educativos del modelo de la Fundación Europea para la gestión de la calidad. García de la Torre y otros

<sup>(1.4)</sup>: Club Excelencia en Gestión. (2013). Guía de interpretación para el sector educación: Modelo EFQM de Excelencia 2013M.

Criterio 6. Resultados en los Usuarios del Servicio Educativo	Criterio evaluable (Sí, No)	Ningún avance (1)	Cierto avance (2)	Avance significativo (3)	Objetivo logrado (4)	TOTAL PUNTUAJE
6a. Existe conocimiento de los padres y de los alumnos del Proyecto Educativo del centro. <sup>(1.1)</sup>	Si			x		3
6a. Hay identificación de los padres y de los alumnos con el Proyecto Educativo del centro. <sup>(1.1)</sup>	Si			x		3
6a. Satisfacción de los padres y de los alumnos por la comunicación entre ellos y el centro educativo. <sup>(1.1)</sup>	Si		x			2
6a. Satisfacción de los padres y de los alumnos con los procesos implantados que se dan en el centro (evaluación, acción tutorial, orientación académica y profesional). <sup>(1.1)</sup>	Si		x			3
6a. Satisfacción de los padres y de los alumnos con la organización y el funcionamiento del centro. <sup>(1.1)</sup>	Si		x			2
6a. Accesibilidad del equipo directivo. <sup>(1.1)</sup>	Si		x			2
6a. Accesibilidad del profesorado y los tutores. <sup>(1.1)</sup>	Si		x			2
6a. Accesibilidad del personal de administración y servicios. <sup>(1.1)</sup>	Si		x			2
6a. Deseo de los alumnos y los padres por continuar en el centro. <sup>(1.1)</sup>	Si			x		3
6a. Medidas de percepción sobre la satisfacción del alumnado con el proceso de acogida del centro. <sup>(1.8)</sup>	Si	x				1
6a. Medidas de percepción sobre la satisfacción del alumnado con el proceso de Enseñanza/Aprendizaje. <sup>(1.8)</sup>	Si	x				1
6a. Medidas de percepción sobre la satisfacción de las familias con el proceso de acogida del centro. <sup>(1.8)</sup>	Si		x			2
6a. Medidas de percepción sobre la satisfacción del alumnado con la Tutoría del centro. <sup>(1.8)</sup>	Si	x				1
6a. % de bajas voluntarias <sup>(1.4)</sup>	Si			x		3
6a. % de alumnos en los servicios (comedor, aula matinal, actividades extraescolares, cursos de verano, orientación, etc. <sup>(1.4)</sup> )	Si	x				1
6b. % de incidentes con familias y alumnos - % de participación de familias en reuniones - % de participación de las familias y/o alumnos en las encuestas <sup>(1.4)</sup>	Si		x			2
6b. Las entrevistas solicitadas por los alumnos y los padres han sido atendidas. <sup>(1.1)</sup>	Si				x	4
6b. Las quejas presentadas por los padres y los alumnos han sido atendidas. <sup>(1.1)</sup>	Si			x		3
6b. Hay participación de alumnos y padres en actividades extraescolares. <sup>(1.1)</sup>	Si			x		3
6b. Se producen bajas voluntarias de los alumnos. <sup>(1.1)</sup>	Si			x		3
6b. Existe equilibrio entre las solicitudes de admisión y las plazas ofertadas. <sup>(1.1)</sup>	Si				x	4
6.b El centro evalúa periódicamente el nivel de conocimiento que tienen las familias sobre el proyecto educativo, comparando resultados entre familias nuevas y veteranas. <sup>(1.9)</sup>	Si	x				1
6b. % de participación de las familias y/o alumnos en las encuestas <sup>(1.4)</sup>	Si		x			

Total Criterio 6

51

#### Fuentes:

(1.1): Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. (2001). *Modelo europeo de excelencia: Adaptación a los centros educativos del modelo de la Fundación Europea para la gestión de la calidad*. García de la Torre y otros

(1.4): Club Excelencia en Gestión. (2013). *Guía de interpretación para el sector educación: Modelo EFQM de Excelencia 2013M*.

(1.8): Elaboración propia

(1.9): Global Reporting Initiative. (2016). *GRI 102-43: General Disclosures 2016* (Versión 2016). <https://www.globalreporting.org/standards/gri-standards-download-center/> (Enfoques para la participación de los grupos de interés)

<b>Criterio 7. Resultados en el Personal del Centro Educativo</b>	<b>Criterio evaluable (Sí, No)</b>	<b>Ningún avance (1)</b>	<b>Cierto avance (2)</b>	<b>Avance significativo (3)</b>	<b>Objetivo logrado (4)</b>	<b>TOTAL PUNTUAJE</b>
7a. Implicación del personal en los procesos que el centro tiene establecidos. <sup>(1.1)</sup>	Si		x			2
7a. Participación del personal en los planes de mejora y en la gestión del cambio. <sup>(1.1)</sup>	Si		x			2
7a. Asunción de responsabilidades individuales por parte del personal. <sup>(1.1)</sup>	Si		x			2
7a. El personal presenta iniciativas. <sup>(1.1)</sup>	Si		x			2
7a. Satisfacción del personal por la pertenencia al centro. <sup>(1.1)</sup>	Si		x			2
7a. Satisfacción del personal por los reconocimientos recibidos. <sup>(1.1)</sup>	Si	x				1
7a. Índice de puntualidad <sup>(1.4)</sup>	Si	x				1
7a. Número de reconocimientos otorgados <sup>(1.4)</sup>	Si	x				1
7b. Satisfacción del personal por los resultados que se obtienen. <sup>(1.1)</sup>	Si			x		3
7b. Participación del personal en programas y actividades de mejora. <sup>(1.1)</sup>	Si		x			2
7b. Tasas de absentismo del personal (profesorado y otro personal). <sup>(1.1)</sup>	Si	x				1
7b. Satisfacción por el tratamiento de las quejas: rapidez y calidad de las respuestas. <sup>(1.1)</sup>	Si	x				1
7b. Participación del personal en los objetivos y fines del centro educativo. <sup>(1.1)</sup>	Si		x			2
7b. Relación del personal con los usuarios del servicio educativo. <sup>(1.1)</sup>	Si		x			2

Total Criterio 7

24

<sup>(1.1)</sup>: Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. (2001). *Modelo europeo de excelencia: Adaptación a los centros educativos del modelo de la Fundación Europea para la gestión de la calidad*. García de la Torre y otros

<sup>(1.4)</sup>: Club Excelencia en Gestión. (2013). *Guía de interpretación para el sector educación: Modelo EFQM de Excelencia 2013M*.

Criterio 8. Resultados en el Entorno del Centro Educativo	Criterio evaluable (Sí, No)	Ningún avance (1)	Cierto avance (2)	Avance significativo (3)	Objetivo logrado (4)	TOTAL PUNTUAJE
8a. Comportamiento de los alumnos y del personal en el entorno del centro. <sup>(1.1)</sup>	Si			X		3
8a. Relaciones del centro con otros centros educativos y otras instituciones. <sup>(1.1)</sup>	Si			X		3
8a. Impacto del centro en el nivel cultural de la localidad en que está ubicado. <sup>(1.1)</sup>	Si			X		3
8a. Preocupación por el estudio y conocimiento de las cuestiones que interesan al entorno. <sup>(1.1)</sup>	Si			X		3
8a. Indicadores de protección medioambiental: reducción de consumos energéticos (agua, luz, gas papel...) y recursos naturales, gestión de los residuos y actividades de reciclaje <sup>(1.4)</sup>	Si			X		3
8a. Número de actividades para la protección del medio ambiente <sup>(1.4)</sup>	Si			X		3
8b. Reconocimientos explícitos recibidos por el centro. <sup>(1.1)</sup>	Si				X	4
8b. Quejas realizadas por personas e instituciones del entorno. <sup>(1.1)</sup>	Si			X		3
8b. Tratamiento de las quejas: rapidez y calidad en la respuesta. <sup>(1.1)</sup>	Si			X		3
8b. Número de actividades relacionadas con la igualdad de género, el respeto a la diversidad y la interculturalidad, el desarrollo de la igualdad y la integración social, la atención de los colectivos con necesidades especiales <sup>(1.4)</sup>	Si			X		3
8b. Número de acciones de participación de los miembros del centro en el voluntariado y la cooperación social <sup>(1.4)</sup>	Si		X			2
8b. Los resultados de la formación en sostenibilidad del profesorado se evidencian mediante indicadores como el <b>GRI 404-1</b> (Promedio de horas de formación por empleado) y el <b>GRI 404-3</b> (Evaluaciones periódicas de desempeño), mostrando una evolución positiva en la integración de la sostenibilidad en el currículo escolar. <sup>(2.1)</sup>	Si			X		2

Total Criterio 8

35

<sup>(1.1)</sup>: Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. (2001). *Modelo europeo de excelencia: Adaptación a los centros educativos del modelo de la Fundación Europea para la gestión de la calidad*. García de la Torre y otros

<sup>(1.4)</sup>: Club Excelencia en Gestión. (2013). *Guía de interpretación para el sector educación: Modelo EFQM de Excelencia 2013M*. Indicador complementario: GRI 302-1 (*Consumo de energía dentro de la organización*), GRI 305: *Emisiones 2016*. GRI Standards, 2016. <https://www.globalreporting.org/standards/standards-download-center/gri-302-energy-2016/>

<sup>(2.1)</sup> GRI 404-1 (Promedio de horas de formación por empleado), GRI 404-3 (Evaluaciones periódicas de desempeño). GRI 404: *Formación y Educación 2016*. GRI Standards

<b>Criterio 9. Resultados Clave del Centro Educativo</b>	<b>Criterio evaluable (Sí, No)</b>	<b>Ningún avance (1)</b>	<b>Cierto avance (2)</b>	<b>Avance significativo (3)</b>	<b>Objetivo logrado (4)</b>	<b>TOTAL PUNTAJE</b>
9a. Implantación de los fines y valores del centro en la gestión del equipo directivo. <sup>(1.1)</sup>	Si		x			2
9a. Revisión y actualización de la planificación y estrategia del centro en función de los análisis de los resultados de las prácticas de mejora del centro. <sup>(1.1)</sup>	Si			x		3
9a. ¿Cuál es el índice de satisfacción de las familias con el centro? <sup>(1.7)</sup>	Si		x			2
9b. Cumplimiento de los horarios fijados. <sup>(1.1)</sup>	Si			x		3
9b. Cumplimiento de la organización de las guardias y sustituciones. <sup>(1.1)</sup>	Si			x		3
9b. Los resultados obtenidos en la realización de actividades complementarias y extraescolares son los fijados. <sup>(1.1)</sup>	Si	x				1
9b. El área administrativa ha funcionado según lo previsto. <sup>(1.1)</sup>	Si		x			2
9b. En lo referente a faltas de asistencia y retrasos de los alumnos se han cumplido los objetivos previstos. <sup>(1.1)</sup>	Si		x			2
9b. El grado de consecución de la mejora en las actitudes cívico-sociales de los alumnos es el fijado. <sup>(1.1)</sup>	Si		x			2
9b. El grado de cumplimiento de las programaciones didácticas es el fijado. <sup>(1.1)</sup>	Si			x		3
9b. Evoluciona favorablemente la tasa de alumnos con evaluación positiva. <sup>(1.1)</sup>	Si			x		3
9b. Evoluciona favorablemente la tasa de alumnos repetidores. <sup>(1.1)</sup>	Si				x	4
9b. El funcionamiento de los departamentos de orientación y de los Equipos de Orientación Educativa y Psicopedagógica ha llevado a conseguir los objetivos previstos. <sup>(1.1)</sup>	Si	x				2
9b. Se han conseguido los objetivos previstos en los Proyectos Institucionales. <sup>(1.1)</sup>	Si	x				1
9b. Se han conseguido los objetivos referentes a la gestión, control y ejecución del presupuesto. <sup>(1.1)</sup>	Si	x				1
9b. Se han conseguido los objetivos referentes a la gestión de las colaboraciones externas. <sup>(1.1)</sup>	Si	x				1
9b. Se han conseguido los objetivos referentes a la gestión del material y equipamiento. <sup>(1.1)</sup>	Si	x				1
9b. ¿Cuál es el grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos del centro? <sup>(1.4)</sup>	Si		x			2
9b. ¿Cuál es la tasa de rotación del profesorado y las causas principales? <sup>(1.5)</sup>	Si		x			2
9c. ¿Cuál es la evolución del número de matrículas anuales en los últimos cinco cursos? <sup>(1.4)</sup>	Si			x		3
9c. ¿Cuál es el índice de fidelización del alumnado? (% de alumnos que continúan en el centro tras cada etapa) <sup>(1.7)</sup>	Si			x		3
9c. ¿Qué porcentaje de alumnos accede a estudios superiores o universidades internacionales? <sup>(1.7)</sup>	Si			x		3

<b>(Continuación)</b> <b>Criterio 9. Resultados Clave del Centro Educativo</b>	<b>Criterio evaluable (Sí, No)</b>	<b>Ningún avance (1)</b>	<b>Cierto avance (2)</b>	<b>Avance significativo (3)</b>	<b>Objetivo logrado (4)</b>	<b>TOTAL PUNTUAJE</b>
9c. ¿Cuál es el rendimiento académico global del alumnado en relación con medias externas? <sup>(1.7)</sup>	Si			X		3
9c. ¿Cuál es la situación financiera del centro (estabilidad, inversión, sostenibilidad)? <sup>(1.6)</sup>	Si		X			2
9c. Índice de accesibilidad económica del centro educativo: relación entre coste anual medio de escolarización y renta media disponible anual por hogar en la zona. <sup>(1.9)</sup>	Si		X			

Total Criterio 9

56

(1.1): Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. (2001). *Modelo europeo de excelencia: Adaptación a los centros educativos del modelo de la Fundación Europea para la gestión de la calidad*. García de la Torre y otros

(1.4): Club Excelencia en Gestión. (2013). *Guía de interpretación para el sector educación: Modelo EFQM de Excelencia 2013M*.

(1.5) Gobierno Vasco –(2019) *Guía EFQM, Criterio 9.2.2*

(1.6): ISO 21001:2018 – Cláusula 9.1.3

Indicador complementario: GRI 201-1 (*Valor económico generado y distribuido*), GRI Standards, 2021.

<https://www.globalreporting.org/standards/standards-download-center/gri-201-economic-performance-2016/>

(1.7): Generalitat Valenciana – *Guía EFQM*

(1.9) : Índice de Accesibilidad Económica: Indicador de elaboración propia, basado en datos oficiales de renta media y costes del centro. La renta media disponible anual por hogar en la zona se ha calculado como la media aritmética simple de las rentas medias brutas de los municipios de Moralzarzal, Collado Villalba, Alpedrete, Becerril de la Sierra y Torrelodones (Agencia Tributaria, 2024; Datos macro, 2022). El índice de accesibilidad se define como el porcentaje que representa el coste anual medio por alumno sobre la renta media anual disponible por hogar. Este índice mide la carga económica que representa la escolarización para una familia tipo en la zona, facilitando la evaluación del posicionamiento del centro en términos de accesibilidad y alineación con el perfil socioeconómico local. Un valor elevado indica menor accesibilidad económica, lo que podría limitar la demanda y la equidad en el acceso al centro.

Coste anual medio por alumno = 8.300 €

Renta media per cápita de la zona = 31.441 €

Índice de Accesibilidad =  $(8.300 / 31.441) \times 100 \approx 26,4\%$

Un valor superior al 25 % indica un coste alto en relación con la capacidad económica promedio de las familias, lo que puede limitar la demanda o el acceso económico al centro.

**ANEXO 2: MATRIZ PARA SEGUIMIENTO DE LA APLICACIÓN DE LOS PRINCIPIOS EN LOS QUE SE BASA EL MODELO DE GESTIÓN**

7 Principios	Procesos clave	Responsable	KPI principal	Baseline (ej.)	Target SMART
Orientación al cliente	<i>Onboarding</i> familias, encuestas de bienvenida, reuniones trimestrales	Marketing y Calidad	NPS familias	40	+10 pts en 12 meses
Valor compartido	Microproyectos Escuela Viva	Coordinador Pedagógico	% alumnos con producto en portafolio	0%	80% fin de curso
Fidelización	Programa fidelidad servicios, eventos anuales	Dirección Comercial	Retención de matrícula anual	92%	≥95% en 2 años
Coherencia organizativa	SOPs (Standard Operating Procedures / Procedimientos Operativos Estándar), reuniones interdepartamentales	Dirección / Jefatura de Estudios	% procesos críticos con manual	20%	100% en 18 meses
Comunicación bidireccional	Cafés pedagógicos, buzón digital, cierre incidencias	Secretaría + CM	% respuestas ≤72h	30%	80% en 6 meses
Co-creación: Liderazgo colaborativo	Equipos por proyectos, RACI ((Responsible, Accountable, Consulted, Informed)	Dirección	% decisiones con consulta a equipos	10%	70% en 12 meses
Mejora continua	Ciclo PDCA (Planificar, Hacer, Comprobar, Ajustar) trimestral	Responsable de Calidad	Nº iniciativas PDCA activas	2	10 en 12 meses

**ANEXO 3: PARRILLA MODELO SEGUIMIENTO PLAN DE MEJORA**

REVISIÓN Y SEGUIMIENTO DEL PROCESO DEL PLAN DE MEJORA				
FECHAS (marcadas en el plan de mejora para cada Tarea)	RESPONSABLES	INDICADOR DE SEGUIMIENTO O REGISTRO DE TAREAS/ACCIONES CONCRETAS	CUESTIONES DETECTADAS	RECONDUCIÓN DE LA ACTUACIÓN
<b>EVALUACION ANUAL y FINAL DE PROCESO DE MEJORA POR CADA OBJETIVO PLANTEADO</b>				
<input type="checkbox"/> GRADO DE CONSECUCIÓN DE CADA ACTUACIÓN.  <input type="checkbox"/> GRADO DE CONSECUCIÓN DEL OBJETIVO DEL ÁREA DE MEJORA  <input type="checkbox"/> INDICADOR DE LOGRO  .	1	2	3	4
		<input type="checkbox"/> 1.- Entre 0 y 25%  <input type="checkbox"/> 2.- Entre 25% y 50%  <input type="checkbox"/> 3.- Entre 50% y 75%  <input type="checkbox"/> 4.- Entre 75% y 100%  <input type="checkbox"/> Posible utilización de rúbricas de evaluación.		

#### ANEXO 4: RÚBRICA DE AUTOEVALUACIÓN DEL PLAN DE MEJORA

(Señalar con una cruz el nivel de logro alcanzado en cada indicador)

<b>Indicadores</b>	<b>Sobresaliente (10/9)</b>	<b>Notable (8/7)</b>	<b>Aprobado (6/5)</b>	<b>Insuficiente (4/0)</b>
<b>1.1. Definición de los principios del marketing educativo aplicados al centro</b>	Se han definido con claridad, se han integrado en el PEC y guían la toma de decisiones institucionales.	Se han definido y parcialmente integrado en documentos clave del centro.	Se han trabajado, pero no están del todo sistematizados ni visibles en la cultura del centro.	No se han definido o no se han trabajado de manera concreta.
<b>1.2. Identificación de expectativas y niveles de satisfacción de alumnos y familias</b>	Se han recogido datos con instrumentos válidos y se han usado para tomar decisiones de mejora.	Se han recogido datos parcialmente y se han utilizado para ajustes limitados.	Se ha recogido información puntual, pero sin análisis profundo ni consecuencias prácticas.	No se han recogido datos ni analizado las expectativas.
<b>1.3. Incorporación de la experiencia del usuario en la actualización del PEC</b>	Las percepciones del alumnado, familias y docentes están integradas explícitamente en el PEC.	Las aportaciones del usuario han sido consideradas en ciertos apartados del PEC.	Se han recogido opiniones, pero no han sido incorporadas claramente en el PEC.	No se ha tenido en cuenta la experiencia del usuario en la actualización del PEC.
<b>2.1. Alineación pedagógica con la personalización, diversidad y participación</b>	Se han rediseñado procesos y actividades con una visión centrada en el alumno y su contexto.	Hay avances relevantes, aunque no generalizados en todo el centro.	Se han hecho ajustes puntuales sin una transformación estructural.	No se han realizado cambios significativos.
<b>2.2. Promoción del bienestar y compromiso del personal mediante marketing interno. Impacto en Tasa de rotación personal</b>	Se han implementado acciones de reconocimiento, escucha activa y mejora del clima organizativo con impacto positivo.	Se han desarrollado acciones con resultados moderados.	Se han planteado acciones con baja participación o seguimiento.	No se han desarrollado acciones de marketing interno.

<b>2.3. Redefinición de procesos administrativos y de comunicación orientados al usuario</b>	Los procesos son eficaces, personalizados y reflejan la nueva cultura institucional.	Se han mejorado varios procesos clave, aunque aún hay margen de mejora.	Se han hecho cambios mínimos, sin una estrategia clara.	No se han introducido cambios relevantes.
<b>3.1. Mejora de la satisfacción y fidelización de familias y alumnado</b>	Los niveles de satisfacción han aumentado de forma medible y se refleja en la fidelidad.	Se observa una mejora parcial en la satisfacción de usuarios.	No hay evidencias claras de mejora o los datos son insuficientes.	No se ha evaluado ni se han producido avances en fidelización.
<b>3.2. Consolidación de una imagen institucional basada en calidad, sostenibilidad e innovación</b>	La imagen del centro ha mejorado sustancialmente y se refleja en las percepciones externa e interna.	La imagen del centro muestra avances notables en varios aspectos.	Se han realizado esfuerzos de mejora, pero sin gran visibilidad.	La imagen institucional sigue siendo débil o poco definida.
<b>3.3. Mejora de resultados económicos y EBITDA gracias a la gestión orientada al cliente</b>	Los ingresos y eficiencia han mejorado como consecuencia directa de la nueva gestión.	Se ha observado una mejora moderada en los resultados económicos.	Hay un impacto poco claro o marginal en los resultados.	No se ha generado mejora económica o ha habido retrocesos.

\*Revisión anual y final (4 años)

## ANEXO 5: RÚBRICA PARA SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL Y SOSTENIBILIDAD

Objetivo estratégico	Indicador (KPI)	Meta anual*	Método de medición	Fuente de verificación	Estándar GRI asociado
Responsabilidad social y ética	% de familias que participan en actividades y procesos de decisión	≥ 70%	Encuestas y registros de asistencia	formularios de participación	GRI 413 (Comunidades locales)
	Nivel de satisfacción del alumnado con el clima escolar	≥ 7/10	Encuestas de satisfacción y focus group	Informes anuales de satisfacción	GRI 102-43 (Participación de los grupos de interés)
	Índice de satisfacción general de familias	≥ 7/10	Encuestas y NPS (Net Promoter Score)	Informes de satisfacción	GRI 102-43
	Número de acciones inclusivas implementadas (para estudiantes y empleados)	≥ 6 anuales	Registro de actividades	Memoria de coordinación académica	GRI 405 (Diversidad e igualdad de oportunidades)
	Encuentros con stakeholders	≥ 4 anuales	Registro de encuentros	Memoria de Marketing	GRI 102
Sostenibilidad	Reducción del consumo eléctrico	-7% anual	Comparativa facturación anual	Facturas energéticas	GRI 302 (Energía)
	Reducción del consumo de agua	-8% anual	Comparativa facturación anual	Facturas de agua	GRI 303 (Agua y efluentes)
	% de residuos reciclados respecto al total generado	≥ 50%	Registros de gestión de residuos	Informes de proveedores	GRI 306 (Residuos)
	Número de proyectos escolares vinculados a ODS medioambientales	≥ 3 anuales	Revisión de programación y memoria	Programación didáctica	GRI 103 (Enfoque de gestión)

\*Las metas y objetivos se revisarán anualmente. Evaluación anual y final (en cuatro años)

## ANEXO 6: TABLA DE RELACIÓN DE CRITERIOS EFQM, INDICADORES GRI Y ODS ASOCIADOS

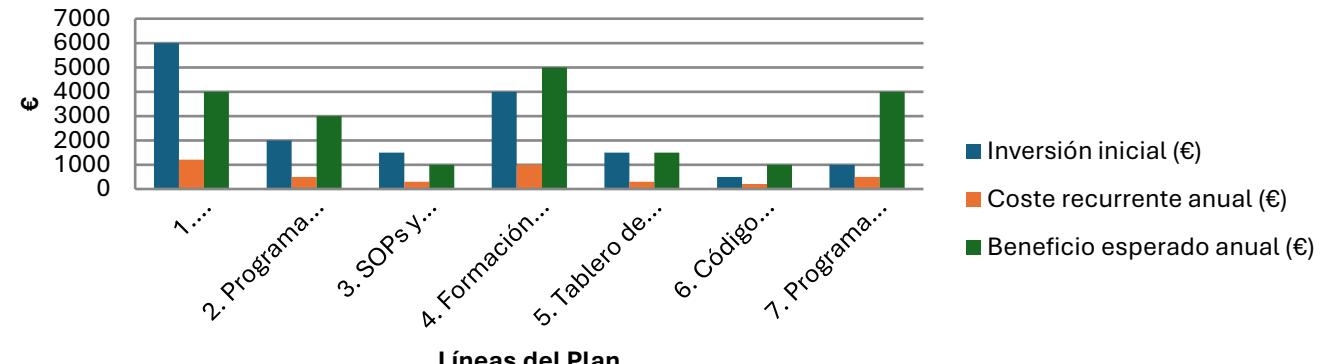
Para reforzar la coherencia entre el cuestionario EFQM y los estándares internacionales de sostenibilidad, la tabla relaciona los criterios EFQM con los indicadores GRI utilizados en el cuestionario y los ODS más relevantes. Esta síntesis facilita la trazabilidad de los indicadores y evidencia la integración de calidad, responsabilidad social y sostenibilidad en el modelo de gestión propuesto.

GRI (código)	Indicador / KPI	Dónde aparece en TFM	Criterio EFQM asociado	ODS vinculado
<b>GRI 413</b>	% de familias que participan en actividades ≥ 70%	Anexo 4/5	Criterio 8 – Resultados en el entorno	ODS 4, ODS 11, ODS 17
<b>GRI 102-43 / 102</b>	Nivel de satisfacción alumnado / familias	Anexo 4/5	Resultados clientes / Stakeholder engagement	ODS 4, ODS 17
<b>GRI 405</b>	Acciones inclusivas ≥ 6 anuales	Anexo 4/5	Criterio 3 – Personal / Criterio 8 – Entorno	ODS 5, ODS 10
<b>GRI 302-1</b>	Consumo energético por alumno / reducción 7% anual	Anexo 5	Criterio 4 – Recursos	ODS 7, ODS 12, ODS 13
<b>GRI 303</b>	Reducción consumo de agua -8% anual	Anexo 5	Criterio 4 – Recursos	ODS 6
<b>GRI 305</b>	Huella de carbono	Sección 6.3 y Anexo	Criterio 8 – Resultados entorno	ODS 13
<b>GRI 306</b>	% de residuos reciclados ≥ 50%	Anexo 5	Criterio 4/8 – Gestión ambiental	ODS 12
<b>GRI 103</b>	Proyectos escolares vinculados a ODS medioambientales	Anexo 5	Criterio 5 – Procesos clave	ODS 4, ODS 12, ODS 13
<b>GRI 404-1/2/3</b>	Formación docente en sostenibilidad / horas formación	Criterio 3 y Anexo EFQM	Criterio 3 – Personal	ODS 4
<b>GRI 201-1</b>	Valor económico generado y distribuido	Fuentes / Resultados económicos	Criterio 9 – Resultados clave	ODS 8

Nota: Los indicadores GRI asociados han sido seleccionados como referencia complementaria al cuestionario EFQM. Para su consulta completa puede revisarse Global Reporting Initiative (<https://www.globalreporting.org/standards/>).

**ANEXO 7: MODELO PRESUPUESTO ROI  
(RETURN ON INVESTMENT)**

**Comparación de Inversión vs Beneficio esperado**



Línea del plan de mejora	INICIAL (€)	anual (€)	anual (€)	Líneas del Plan			(años)
1. Implementación CRM MVP	6000	1200	4000	NPS, CES, tasa de respuesta	46,7	2,14	
2. Programa Escuela Viva (microproyectos)	2000	500	3000	% participación familias, % portafolios	125	0,8	
3. SOPs (Procedimientos Operativos Estándar). y manuales institucionales	1500	300	1000	% SOPs publicados, reducción tiempos	46,7	2,14	
4. Formación docente (liderazgo colaborativo y marketing educativo)	4000	1000	5000	Clima laboral, satisfacción familias, retención docentes	100	1	
5. Tablero de KPIs / Evaluación EFQM+ODS	1500	300	1500	Nº KPIs activos, uso en Consejo Escolar	80	1,25	
6. Código Ético + Comité	500	200	1000	Encuestas familias, auditoría anual	160	0,62	
7. Programa de Alianzas externas (≥2 por año)	1000	500	4000	Nº alianzas, ingresos asociados	350	0,29	
*ROI (Return on Investment / Retorno sobre la Inversión)							

## **ANEXO 8: CÓDIGO ÉTICO INSPIRADO EN LA FILOSOFÍA DEL MARKETING: ESTRUCTURA PARA SU DESARROLLO**

Inspirado en los 7 principios en los que se basa el modelo de gestión propuesto, toda la comunidad educativa se comprometerá a su cumplimiento.

**1**

### **Orientación al alumno y la familia**

Priorizamos siempre el bienestar, desarrollo integral y excelencia académica de cada alumno, involucrando a las familias como socios en su aprendizaje y cuidado.

**2**

### **Valor compartido**

Fomentamos la participación activa de alumnos, familias, docentes, trabajadores y stakeholders en actividades que generen beneficios al aprendizaje, a la comunidad y el entorno.

**3**

### **Comunicación bidireccional**

Mantenemos un flujo de información transparente y accesible para toda la comunidad educativa, respondiendo a consultas en ≤72 horas.

**4**

### **Fidelización y equidad**

Garantizamos la inclusión, la justicia y la retención de alumnos, familias, trabajadores y stakeholders sin discriminación, reforzando relaciones de confianza duraderas.

**5**

### **Coherencia organizativa**

Alineamos todos los procesos internos con la misión y visión del colegio, asegurando eficiencia y consistencia en la gestión de alumnos, familias, docentes y stakeholders.

**6**

### **Liderazgo colaborativo**

Distribuimos responsabilidades de manera clara y fomentamos el trabajo en equipo entre dirección, docentes, familias y stakeholders.

**7**

### **Mejora continua**

Evaluamos y revisamos periódicamente los procesos con participación activa de toda la comunidad educativa, incorporando perspectivas de alumnos, familias, trabajadores y stakeholders.

**ANEXO 9: DESARROLLO PLAN “ESCUELA VIVA”: MICROPROYECTOS CON FAMILIAS**

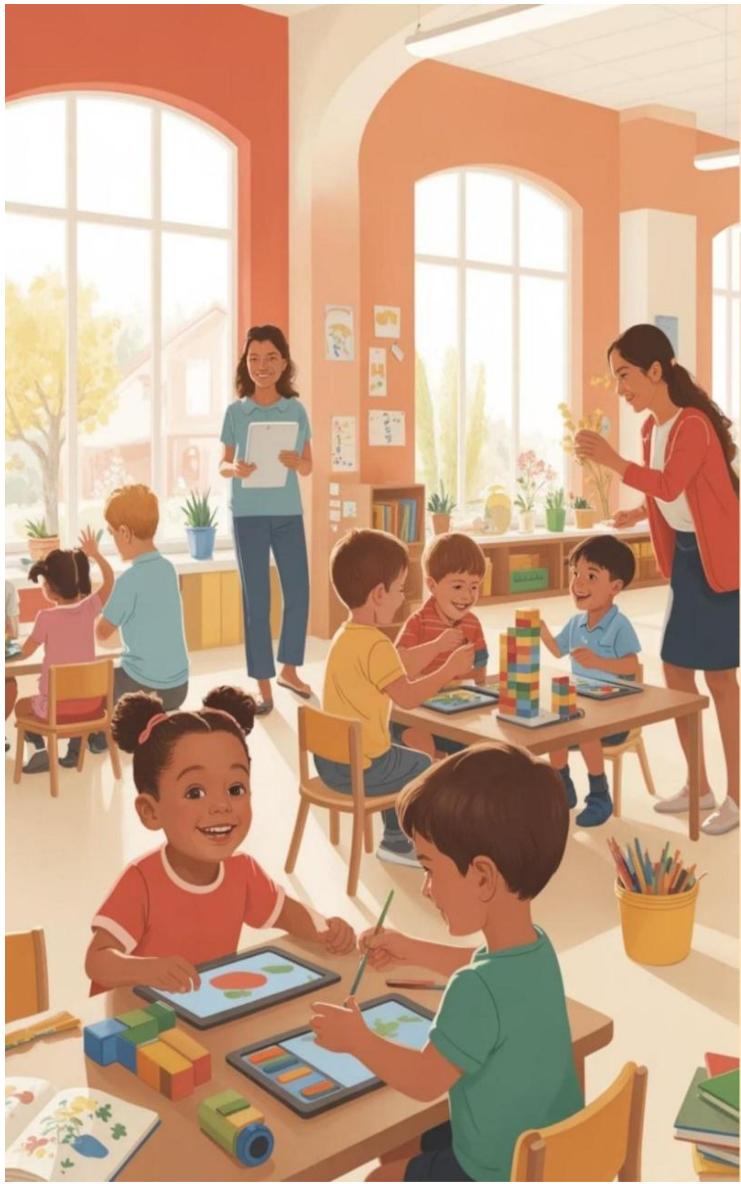


## **PLAN DE INNOVACIÓN EDUCATIVA**

**"Escuela Viva: Microproyectos Colaborativos con Familias"**



por Silvia Navas



## Objetivos del proyecto

El presente plan de innovación educativa tiene como finalidad impulsar un modelo de participación corresponsable entre las familias y el centro educativo a través de microproyectos colaborativos. Se pretende generar un entorno escolar más inclusivo, humano y sostenible, alineado con los principios de calidad y mejora continua.

## Objetivos específicos

- 1 Reforzar los vínculos afectivos y comunicativos entre las familias y la escuela.
- 2 Establecer un sistema estructurado de participación familiar que sea útil, sostenible y no sobrecargue al profesorado.
- 3 Fomentar una cultura de co-creación educativa basada en el respeto, la diversidad y el compromiso común.
- 4 Crear canales de participación multiformato y accesibles para toda la comunidad educativa.
- 5 Implementar una metodología flexible basada en microproyectos, adaptable a distintos contextos familiares y escolares.
- 6 Documentar y sistematizar el proceso para garantizar su evaluación, mejora y transferencia a otros centros.

## Problemática identificada

- Desconexión emocional y organizativa entre las familias y el proyecto educativo del centro.
- Baja participación familiar, concentrada en eventos puntuales y con escaso impacto estratégico.
- Sobrecarga del profesorado, que dificulta el impulso de nuevas iniciativas sostenidas en el tiempo.
- Falta de canales estructurados de participación que permitan recoger y articular propuestas familiares de forma efectiva.
- Limitada inclusión de familias diversas, tanto en términos culturales como socioeconómicos.

# Análisis DAFO del Centro Educativo

## 💡 Debilidades

- Desconexión emocional y organizativa entre las familias y el proyecto educativo del centro.
- Baja participación familiar, limitada a eventos puntuales y sin impacto estratégico.
- Sobrecregido del profesorado que impide sostener nuevas iniciativas en el tiempo.
- Falta de canales estructurados para recoger y articular propuestas familiares.
- Escasa inclusión de familias diversas (cultural y socioeconómicamente).

## ⚠ Amenazas

- Cambios en el perfil sociocultural y las expectativas de las familias del entorno que dificultan su implicación en la vida escolar.
- Escasa cultura participativa en el entorno social o comunitario del alumnado, lo que limita la colaboración con el centro.
- Competencia creciente de otros centros educativos cercanos que promueven modelos de participación familiar más eficaces y atractivos.

## 👉 Fortalezas

- Posible predisposición del centro a mejorar la participación familiar.
- Existencia de eventos puntuales con participación familiar como base inicial para una estructura más sólida.

## 🌟 Oportunidades

- Interés creciente por parte de las administraciones educativas y sociedad por fomentar la participación activa de las familias.
- Tendencia social hacia modelos educativos más inclusivos y colaborativos que favorecen la implicación de las familias en el proceso de enseñanza-aprendizaje.
- Avances tecnológicos que facilitan la implementación de canales de comunicación bidireccional más eficaces y accesibles.
- Existencia de redes educativas y comunitarias que promueven el intercambio de buenas prácticas en participación familiar.

# Alineación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)

El proyecto "Escuela Viva" se alinea con los siguientes ODS de la Agenda 2030:



## ODS 4: Educación de calidad

Promueve una educación inclusiva, equitativa y de calidad mediante la implicación activa de las familias y metodologías participativas.



## ODS 5: Igualdad de género

Favorece la participación equitativa de madres, padres y otros referentes familiares en el proceso educativo.



## ODS 10: Reducción de las desigualdades

Implementa medidas de inclusión que permiten la participación de familias con distintos perfiles culturales, lingüísticos y económicos.



## ODS 11: Ciudades y comunidades sostenibles

Impulsa prácticas sostenibles en la comunidad educativa a través de microproyectos centrados en el entorno y la convivencia.



## ODS 17: Alianzas para lograr los objetivos

Establece una red de colaboración efectiva entre familias, profesorado, administración y comunidad local.

## Oportunidad

**Equipo de marketing del colegio** propone un modelo de participación corresponsable que no suponga una carga añadida para el equipo docente, pero que refuerce los vínculos afectivos, comunicativos y organizativos entre comunidad y escuela.

Tendencia social hacia modelos educativos más inclusivos y colaborativos que favorecen la implicación de las familias en el proceso de enseñanza-aprendizaje. El proyecto permitirá mejorar la desconexión entre las familias y el proyecto educativo, sin sobrecargar al profesorado.

## Innovación

Este proyecto es innovador porque responde de manera original a la escasa participación y desconexión emocional entre familias y escuela, proponiendo un modelo estructurado de microproyectos colaborativos que transforman la cultura organizativa, pasando de una participación puntual a un eje estratégico de co-creación educativa.

Introduce metodologías activas, adaptativas y personalizadas, redistribuye roles para empoderar a las familias y liberar al profesorado, y establece nuevos canales multiformato de participación que generan datos útiles para la mejora continua. Además, se integra en un modelo de calidad institucional (EFQM) con seguimiento constante, y se alinea con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, garantizando inclusión y compromiso social.

El programa plantea una fórmula innovadora basada en **microproyectos colaborativos que transforman la participación familiar en un proceso estructurado**, útil y sostenible.

# Microproyectos base propuestos por el centro

Estos microproyectos se desarrollan en dos vías complementarias:

## ◆ Microproyectos base propuestos por el centro



### Huerto Escolar en Familia

Actividades semanales de cultivo y cuidado del huerto por parte de familias y alumnado. Se abordan temas de alimentación saludable, sostenibilidad y convivencia.



### Escuela de Familias Viva

Encuentros vivenciales, dinámicos y formativos sobre temas como la adolescencia, el uso de tecnología en casa, la autonomía o la convivencia positiva.



### ODS desde Casa

Espacios de aula donde las familias comparten sus prácticas sostenibles cotidianas (reciclaje, movilidad, consumo responsable), integrándolas en el aprendizaje escolar.



### Orientación Colaborativa

Sesiones prácticas en las que familias expertas o sensibilizadas colaboran con el gabinete del centro en talleres sobre gestión emocional, prevención de riesgos o desarrollo personal.



### Entorno Colaborativo

Jornadas de mejora estética y funcional del centro (pintura, decoración, jardines, espacios de lectura) en las que las familias aportan tiempo, ideas y materiales.



### Familias Embajadoras

Programa de acompañamiento personalizado a nuevas familias mediante un sistema de mentores familiares, favoreciendo su integración y vínculo con el centro.

## **Microproyectos propuestos por las familias**

### **◆ Microproyectos propuestos por las familias**

De forma trimestral, las familias pueden presentar sus propias propuestas de microproyectos. Algunos ejemplos ya realizados o planificados incluyen:

- Talleres intergeneracionales (manualidades, cocina, costura, robótica básica).**
- Clubes culturales (cine, literatura, música, idiomas).**
- Proyecto de memoria familiar (relatos, recetas, fotografías, historias migrantes).**
- Trueque escolar y circularidad (intercambio de libros, uniformes, juguetes).**
- Jornadas multiculturales con gastronomía, narraciones y juegos de distintas culturas presentes en la comunidad educativa.**

# Transferencia

La naturaleza modular y flexible del programa permite su transferencia a otros centros educativos.

# Sostenibilidad

**Iniciativa familiar**  
Se apoya en la iniciativa de las propias familias.

**Crecimiento gradual**  
Puede crecer gradualmente, integrando nuevas ideas y adaptaciones cada curso.



## Coordinación específica

Su ejecución está liderada por una coordinación de participación y no recae directamente en los docentes.

## Recursos disponibles

Utiliza recursos ya disponibles (espacios comunes, medios digitales, redes internas).



## Participación

El protagonismo familiar es estructural en el programa:

### Familias como motor

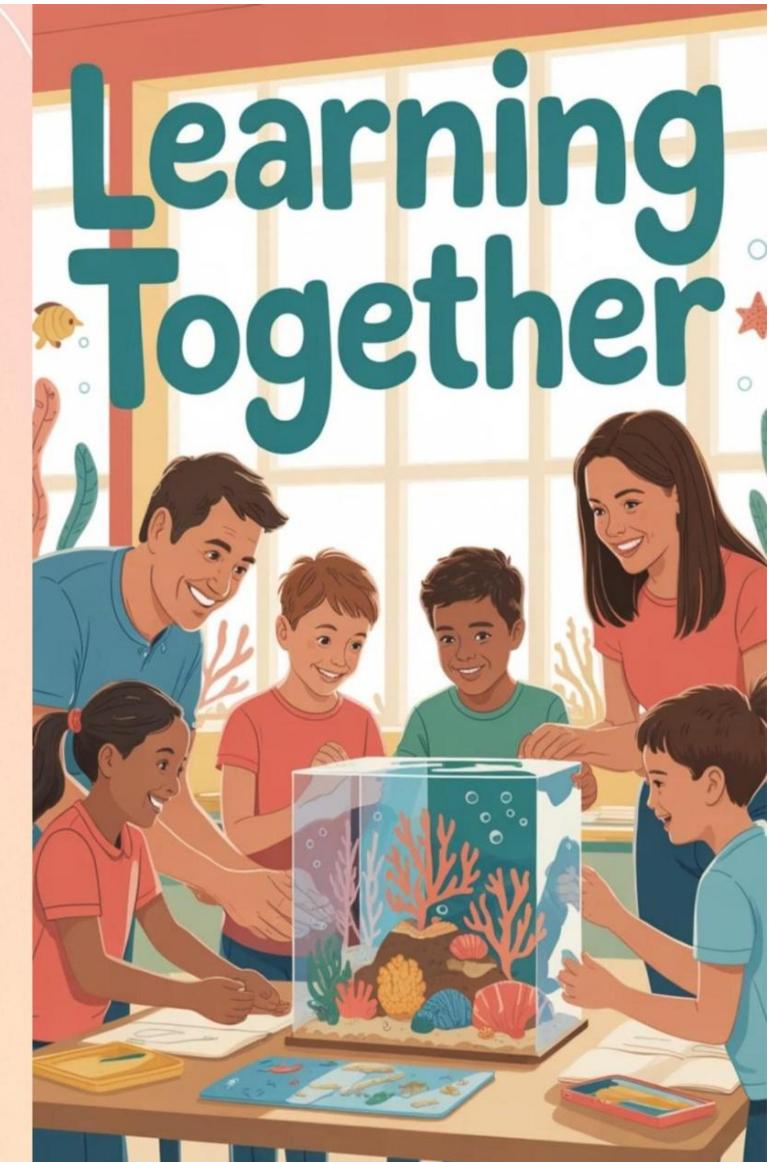
Las familias son el motor de los microproyectos, con un espacio claro de toma de decisiones.

### Profesorado facilitador

El profesorado participa como acompañante o facilitador, nunca como responsable de ejecución directa.

### Participación flexible

La participación se organiza para ser continua, creativa, flexible y diversa.



# Inclusión

Para asegurar la participación inclusiva se implementan medidas como:



## Flexibilización horaria

Mañanas, tardes y fines de semana.



## Comunicación multicanal

Email, redes, tablón físico, app del centro.



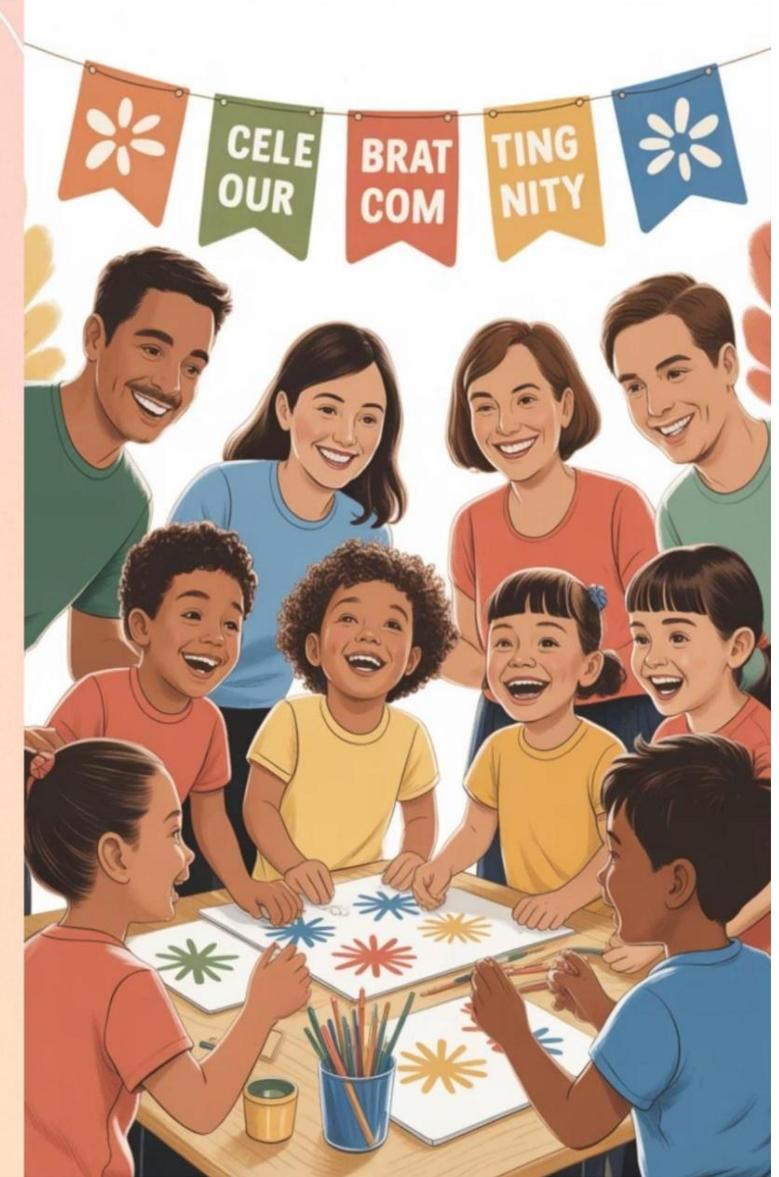
## Registro de perfiles

Registro de perfiles familiares participantes para detectar y compensar desigualdades de acceso o representación.



## Diseño accesible

Diseño de actividades accesibles a distintos niveles educativos, culturales y económicos.





## Plurilingüismo

Actividades bilingües (español-inglés) en la Escuela de Familias y en algunos talleres.

Materiales de apoyo traducidos al inglés y a otras lenguas si fuera necesario.

Participación activa de familias de origen extranjero compartiendo tradiciones, canciones, cuentos o platos típicos de sus culturas en proyectos como "Familias del Mundo".

# Cronograma y fases

## Septiembre: Comunicación inicial y convocatoria

Presentación del proyecto a las familias y comunidad educativa; invitación a participar.

1

## Noviembre: Definición y planificación

Selección y concreción de microproyectos: los propuestos por el centro y las iniciativas familiares para el trimestre. Comunicación formal a toda la comunidad educativa sobre los proyectos aprobados y su inicio.

2

## Octubre: Presentación de voluntarios

Voluntarios se presentan, se forman grupos y eligen líderes o coordinadores de microproyectos.

3

## Enero y Abril: Evaluación intermedia

Recogida de datos, encuestas y análisis para realizar mejoras.

4

## Diciembre - Mayo: Implementación

Ejecución continua de microproyectos, acompañamiento y seguimiento.

5

## Junio: Evaluación final

Ánalysis de resultados, informe final, sistematización y elaboración de guía para réplica.

6



## Recursos humanos



### Equipo de coordinación del proyecto

Responsable de la planificación, seguimiento, comunicación y evaluación (puede ser un coordinador de participación familiar o equipo de marketing educativo).



### Voluntarios familiares

Participantes activos en microproyectos, responsables de liderar o apoyar iniciativas, así como para los soportes administrativos.



### Profesorado facilitador

Rol de acompañamiento y apoyo, sin asumir la organización directa, para facilitar la ejecución y resolver dudas.



### Especialistas externos (opcional)

Para talleres o sesiones específicas (gestión emocional, sostenibilidad, etc.).

# Recursos digitales y materiales

## Recursos digitales

- Plataforma de comunicación interna: Aplicación o portal para compartir información, calendarios y novedades (ej. Google Classroom, Microsoft Teams, plataforma propia del centro).
- Herramientas de videoconferencia: Zoom, Meet o similar para reuniones, talleres y encuentros vivenciales.
- Canales multiformato de comunicación: Email, grupos de WhatsApp, app del centro y tablones digitales para difusión.
- Herramientas de gestión y seguimiento: Formularios digitales para inscripciones, encuestas de satisfacción, registro de participación (Google Forms, SurveyMonkey).
- Repositorio digital: Para almacenar documentos, materiales y guías accesibles a familias y equipo.

## Recursos materiales

- Espacios físicos del centro: Salones, aulas, huerto escolar, zonas comunes para talleres y actividades.
- Materiales para microproyectos: Herramientas de jardinería (para huerto), materiales de manualidades, decoración, papelería, recursos para talleres prácticos.
- Equipos tecnológicos: Ordenadores, proyectores, pizarras digitales o tablets para actividades y sesiones formativas.
- Material de difusión: Carteles, folletos, guías impresas para facilitar la participación y comunicar las actividades.

# Metodología

Participativa, flexible y adaptativa.

## 1. Enfoque participativo y colaborativo

- Se fomenta la implicación activa de las familias desde el diseño hasta la ejecución y evaluación de los microproyectos.
- La elección de líderes y la co-creación garantizan que las iniciativas respondan a intereses reales y diversidad cultural.
- El profesorado asume un rol facilitador, acompañando el proceso sin sobrecargar su labor docente.

## 3. Uso de recursos tecnológicos

- La plataforma digital del centro y canales multiformato facilitan la comunicación, coordinación y seguimiento de los microproyectos.
- Las videoconferencias y encuentros virtuales garantizan la participación flexible y accesible, especialmente para familias con limitaciones de tiempo o desplazamiento.
- Formularios y encuestas digitales permiten recoger datos para la evaluación y mejora continua.

## 2. Organización por fases

- La metodología sigue el cronograma detallado, desde la comunicación inicial, selección de voluntarios y proyectos, hasta la implementación y evaluación final.
- Cada fase incluye espacios de diálogo, toma de decisiones y ajustes.

## 4. Aplicación de metodologías activas y adaptativas

- Los microproyectos se desarrollan siguiendo principios de aprendizaje-servicio, trabajo por proyectos y autoevaluación.
- Se adaptan a los intereses, contextos y perfiles de cada familia, garantizando inclusión y diversidad.
- La planificación modular permite integrar nuevas iniciativas y ajustar las existentes conforme avanza el curso.

## Evaluación

Dimensión	Indicador	Herramienta	Periodicidad
Participación	Nº de familias implicadas	Registro de actividades	Trimestral
Diálogo	Nº de propuestas recibidas / canales activos	Actas / foros / encuestas	Trimestral
Satisfacción	Valoración de las familias	Encuesta digital	Anual
Mejora continua	Cambios aplicados tras propuestas	Informe de revisión	Trimestral
Inclusión	Diversidad y perfiles participantes	Registro de perfiles	Anual



## Conclusión

"Escuela Viva" nace en respuesta a la necesidad de reforzar el vínculo de las familias y su participación y colaboración con el centro sin incrementar la carga de trabajo del profesorado. A través de microproyectos estructurados y flexibles, se transforma la participación familiar en un proceso valioso, sostenible e inclusivo. Esta propuesta se alinea con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, promueve una experiencia educativa más humana, y convierte a cada familia en parte activa de la mejora educativa.

## GRACIAS POR LA ATENCIÓN

Estamos a su disposición para cualquier pregunta o comentario sobre el proyecto "Escuela Viva".

