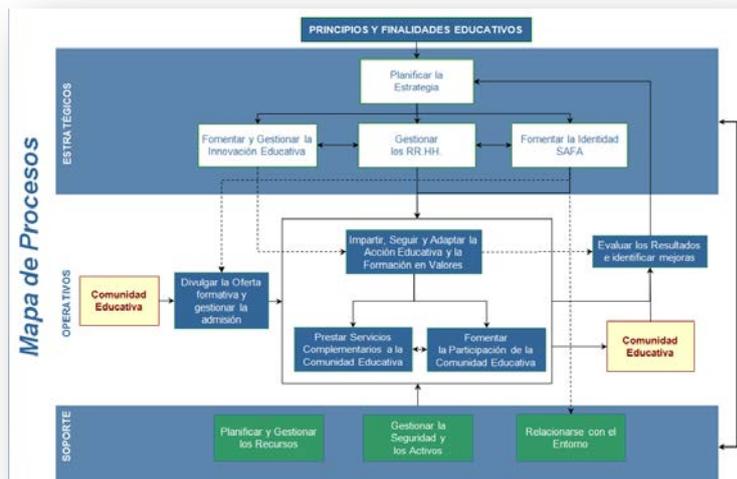




MANUAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS



Elaborado por
Manuel Linares Bernal

Revisado por
Francisco Exposito Piñas

Aprobado por
Juan Pablo Rodriguez
Gutierrez

“En cierto sentido, la educación se ve obligada a proporcionar las cartas náuticas de un mundo complejo y en perpetua agitación y, al mismo tiempo, la brújula para poder navegar por él”

Informe de la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la Educación para el siglo XXI
(texto incluido en la Introducción de las Finalidades Educativas de SAFA)

MANUAL DE GESTIÓN POR PROCESOS

0. INDICE

0. INDICE	3
1. PREÁMBULO	4
2. DOCUMENTACIÓN DE REFERENCIA	4
3. MODELO EDUCATIVO DE LA INSTITUCIÓN	6
3.1. POLÍTICAS DE GESTIÓN DE SAFA: SU MODELO EDUCATIVO.....	6
3.2. MISIÓN DE SAFA (SU RAZÓN DE SER).....	7
3.3. VISIÓN DE SAFA (PROYECTO DE FUTURO).....	8
3.4. VALORES DE SAFA.....	10
4. OBJETO Y CAMPO DE APLICACIÓN DEL SISTEMA	12
4.1. LAS NORMAS ISO 9001 E ISO 14001 Y LA GESTIÓN DE LA PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES EN SAFA.....	12
4.1.1. EXCLUSIONES PERMITIDAS.....	14
5. LA GESTIÓN POR PROCESOS EN SAFA	14
5.1. PRINCIPIOS DE LA GESTIÓN POR PROCESOS.....	14
5.2. EVOLUCIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS EN SAFA.....	15
5.3. OBJETIVOS DE LA GESTIÓN POR PROCESOS EN LOS CENTROS SAFA.....	16
5.4. DISEÑO, REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS.....	16
5.5. GESTIÓN Y ACTUALIZACIÓN DEL MANUAL.....	17
5.6. ELEMENTOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS.....	18
5.7. INDICADORES DE PROCESO.....	19
5.7.1. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	20
6. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	22
6.1. DIRECTOR GENERAL.....	22
6.2. SUBDIRECTOR GENERAL.....	22
6.3. DIRECTOR GERENTE DE CENTRO.....	23
6.4. RESPONSABLE DE CALIDAD Y MEDIO AMBIENTE (PROCESOS Y SISTEMAS).....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
6.5. RESPONSABLE DE PROCESOS DE CENTRO.....	24
6.6. COORDINADOR DE PROCESO INSTITUCIONAL.....	24
6.7. COORDINADOR DE PROCESO DE CENTRO.....	25
6.8. EQUIPO DE DIRECCIÓN CENTRAL.....	25
6.9. EQUIPO DE DIRECCIÓN DE CENTRO.....	26
7. MAPA DE PROCESOS	28
7.1. PROCESOS ESTRATÉGICOS (PE).....	29
7.2. PROCESOS OPERATIVOS (PO).....	30
7.3. PROCESOS DE SOPORTE (PS).....	31
8. ANEXO 1: GUÍA PARA LA LOCALIZACIÓN DE LOS REQUISITOS DE LA ISO 9001	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
9. ANEXO 2: GUÍA PARA LA LOCALIZACIÓN DE LOS REQUISITOS DE LA ISO 14001	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.

MANUAL DE GESTIÓN POR PROCESOS

1. PREÁMBULO

Las ESCUELAS PROFESIONALES SAGRADA FAMILIA (en adelante, SAFA), ha adoptado un Sistema de Gestión por Procesos para desplegar sus Finalidades Educativas, cuyos principios se recogen en este Manual y que son desarrollados en los distintos documentos a los que se hace referencia en el mismo.

Todas las personas pertenecientes a SAFA deben cumplir con los requisitos establecidos en el citado Sistema, asegurando en todo momento que los procesos y sus indicadores responden a lo establecido y emprendiendo acciones cuando se identifiquen posibilidades de mejora o se produzcan desviaciones sobre los resultados previstos.

Los componentes del Equipo de Dirección, tanto a nivel central como de cada centro, son los responsables de evaluar la eficacia y eficiencia globales del Sistema de Gestión por Procesos para:

1. Cumplir con las Finalidades y Principios Educativos y con las estrategias y los objetivos de mejora que la Institución y los centros se planteen
2. Satisfacer las necesidades y expectativas de la Comunidad Educativa y de los demás grupos de interés
3. Cumplir con la normativa legal vigente.
4. Cumplir los requisitos de las Normas Internacionales de gestión de la calidad y de gestión ambiental ISO 9001 e ISO 14001.

Dentro del Institución encontramos el Centro Universitario SAFA (en adelante CU SAFA), antigua Escuela Universitaria de Magisterio, la cual tiene unas características específicas. Para adaptar el sistema a estas características y dar cumplimiento a la actual legislación universitaria, a los criterios de acreditación de ANECA y cumplir con los criterios de calidad de la propia Universidad de Jaén, se han diseñado unos subprocesos y procedimientos específicos en aquellos procesos que han sido necesarios. Estos documentos se han identificado en el título con la coetilla “Solo CU SAFA”, por lo demás, asumen todos los procesos que este sistema incluye

El Manual es de la exclusiva propiedad de SAFA. Por consiguiente, no deberá ser utilizado ni reproducido sin su autorización expresa y por escrito.

2. DOCUMENTACIÓN DE REFERENCIA

Los documentos que han servido de referencia para la elaboración del Manual y para el establecimiento de los requisitos del sistema son los siguientes:

- Finalidades Educativas de la Fundación de Escuelas Profesionales de la Sagrada Familia
- Modelo EFQM de Excelencia
- Norma Internacional UNE-EN-ISO 9001 “Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos”

MANUAL DE GESTIÓN POR PROCESOS



- Norma Internacional UNE-EN-ISO 9000 “Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario”
- UNE-EN-ISO 14001 “Sistemas de gestión ambiental. Requisitos con orientación para su uso”

MANUAL DE GESTIÓN POR PROCESOS

3. MODELO EDUCATIVO DE LA INSTITUCIÓN

3.1. Políticas de Gestión de SAFA: su Modelo Educativo

SAFA, como comunidad educativa, debe plantearse el modelo educativo que quiere ofrecer a su alumnado y a sus familias. El Modelo Educativo se encuentra definido en las **Finalidades Educativas**, en donde a partir de una definición del contexto se establecen las señas de identidad de SAFA estructuradas en tres Modelos: Modelo de Persona, Modelo de Escuela y Modelo de Gestión.



Las Finalidades Educativas son elaboradas, aprobadas y revisadas por la dirección central, asegurando que:

- Responden a los propósitos de la Institución y de la Compañía de Jesús,
- Incluyen de manera expresa el compromiso de satisfacer los requisitos del sistema de gestión y de mejorar los resultados de forma continua, incluyendo los relativos al comportamiento ambiental y a los riesgos laborales
- En materia de protección y sensibilización ambiental, son adecuados a la naturaleza, magnitud e impactos ambientales de las actividades y centros de SAFA.
- Incluyen de manera expresa un compromiso de cumplimiento con la legislación y reglamentación aplicable y con otros requisitos que se estimen apropiados.

Las Finalidades, junto con los Planes Estratégicos vigentes en cada período, constituyen el marco para definir los objetivos de mejora.

Las Finalidades son revisadas cada 5 años para asegurar su adecuación a las directrices de la Compañía de Jesús y a la evolución del contexto. Dicha revisión se realizará coincidiendo con la finalización del período de vigencia del Plan Estratégico Institucional y, de forma extraordinaria, siempre que la Dirección lo considere necesario.

Las Finalidades Educativas están documentadas y a disposición de las personas que las soliciten, pertenezcan o no a SAFA. La Dirección de la Institución y de cada centro deben asegurar que las Finalidades son comunicadas, entendidas y aplicadas por los profesionales.

MANUAL DE GESTIÓN POR PROCESOS

3.2. Misión de SAFA (su razón de ser)

SAFA nace, por iniciativa del jesuita Rafael Villoslada Peula S.J. en un momento muy difícil de nuestra historia, en plena postguerra civil, y con un fin concreto, ofrecer a los niños y jóvenes andaluces de la época (1939), una oportunidad para formarse y capacitarlos para su integración plena en la sociedad. Ya lo recoge el primero de sus **Principios Educativos**:

SAFA, fiel a sus fines fundacionales, desea promocionar a los hombres y mujeres andaluces, en especial de los sectores más desfavorecidos, con una formación en profundidad que abarque a toda la persona. (Principios Educativos, 1).

Es ésta una formación que trata de conjugar dos dimensiones:

1. por una parte tiene en cuenta a la persona en su totalidad, fomenta el desarrollo de los valores humanos, pero no se conforma con ello, además ofrece a su alumnado la posibilidad de descubrir a Jesús y su mensaje evangélico, de ayudarles a desarrollar el sentido hacia la trascendencia, con el convencimiento de que es lo mejor que les podemos ofrecer.
2. Por otro lado, también pretende impartir una enseñanza de calidad, procura que su alumnado adquiera esa excelencia académica tan arraigada en la historia pedagógica de la Compañía de Jesús con la que está vinculada desde sus comienzos.

SAFA también pretende que todo el proceso formativo desemboque en un compromiso claro por la justicia. Quiere fomentar en su alumnado una clara vocación hacia la participación y el servicio, buscando una sociedad cada vez más justa y solidaria.

Pero hay que dejar claro que este compromiso por la justicia nace de un convencimiento claro al mensaje de Jesús de Nazaret, de la vivencia de una fe compartida y de la necesidad de explicitarla, dentro del más absoluto respeto a la persona y a su libertad. También este aspecto está recogido en nuestros Principios Educativos:

La fe cristiana ha de traducirse en un compromiso humano de entrega a los demás y de configuración del mundo en estructuras justas. La fe vivida en profundidad introduce una dimensión cristiana radical dentro de la vida personal, familiar y social. (Principio Educativo 13).

A modo de resumen podíamos recoger la famosa frase del P. Arrupe diciendo que lo que SAFA pretende es **"formar hombres para y con los demás"**.

MANUAL DE GESTIÓN POR PROCESOS

SAFA se encuentra establecida a lo largo de toda Andalucía en 26 centros que abarcan todas las etapas educativas desde Educación Infantil a las Enseñanzas Universitarias en educación reglada, así como la Formación Profesional.



3.3. Visión de SAFA (proyecto de futuro)

Una vez que se ha planteado la misión es necesario formular la *visión o proyecto de futuro de SAFA*. Se pretende definir, de la forma más clara y concreta posible, qué institución queremos, haciendo especial hincapié en los rasgos distintivos que se pretenden desarrollar respecto a instituciones similares y a las áreas estratégicas definidas. Se trata de explicar el estado futuro deseado, identificar las diferencias entre la situación actual y la deseada. Además, esta visión nos ayudará a diseñar, poner en práctica y evaluar las actividades estratégicas, y debe ser una referencia para todas las actuaciones de los trabajadores de la Fundación.

En concreto, la visión de SAFA pretende:

1. **La explicitación clara de su identidad en un mundo secularizado e indiferente.** Según el informe "Jóvenes españoles 2010" de la Fundación SM,

"La religión sigue ocupando uno de los últimos lugares en una escala de valoración de las cosas más importantes para los jóvenes (22%). No obstante, un 53,5% se define como católico".

A esto se une el descenso en la participación social juvenil que se hunde:

"...el 81% no pertenece absolutamente a ningún tipo de asociación u organización, ya sea juvenil, cultural o deportiva".

MANUAL DE GESTIÓN POR PROCESOS

En una sociedad donde no hay una jerarquía clara de valores, donde lo que impera es "el pasarlo bien", donde los jóvenes quedan a merced de la influencia de los medios de comunicación social, SAFA ofrece un modo de vivir la vida, de integrarse en la sociedad, una escala de valores que guíen la conducta hacia el compromiso y el servicio al bien común.

2. **El desarrollo integral de la persona**, buscando la excelencia académica, entendida como parte de una excelencia humana que supera los ámbitos academicistas para poner los dones al servicio de los demás. Promoviendo el *"desarrollo más completo posible de las capacidades individuales de cada persona en cada etapa de su vida, junto a la disposición para continuar este desarrollo a lo largo de la vida, y la motivación para emplear las cualidades desarrolladas al servicio de los demás"*. (Finalidades Educativas SAFA, introducción).
3. **Profundizar en la opción por los más necesitados como forma de favorecer la justicia social y trabajar por estructuras más solidarias**. Esto pasa por definir quiénes son los más necesitados en una sociedad como la nuestra y en el siglo XXI. Sin duda son las personas que viven en zonas con un bajo nivel socioeconómico y cultural, como los entornos en los que están situados muchos de nuestros centros, pero no sólo ellos, también consideramos alumnado necesitado aquel que presenta necesidades específicas de apoyo educativo, ya sea por discapacidad, por dificultades de aprendizaje (p. ej. alumnado de los PCPI), o por pertenecer a colectivos socialmente desfavorecidos.
4. **Fomentar el compromiso personal en el alumnado como medio de transformación social**. En el informe antes mencionado *"Jóvenes españoles 2010"* de la Fundación SM, veíamos como el porcentaje de jóvenes que no participaban en ninguna asociación u organización ascendía en los últimos años al 81%. Este dato ofrece dos indicadores preocupantes, por un lado la falta de compromiso de la juventud con la mejora de la sociedad, dado que ésta no es posible si no se vincula uno a un proyecto común, y por otro, el fomento del individualismo que puede ser caldo de cultivo para la manipulación de los medios de comunicación social. Esto supone un reto para los educadores (familias y colegios), y debemos aprovechar las nuevas oportunidades que nos ofrece la sociedad actual, por ej. el desarrollo de las nuevas tecnologías: internet, web, redes sociales..., para "conectar" con ellos y que eso nos permita realizar nuestra principal labor: acompañar a los jóvenes en su proceso madurativo, ofrecerles pautas de actuación que respondan a una escala de valores previamente establecida, y ayudarles a que adquieran la capacidad para influir y mejorar la sociedad que les ha tocado vivir.

MANUAL DE GESTIÓN POR PROCESOS

5. **Avanzar en la mejora de la participación de todos los sectores de la comunidad educativa.** Para que un proyecto sea asumido por todos debe ser sentido como propio. SAFA pretende ampliar en rango de participación que ahora tienen los distintos sectores de la comunidad educativa: alumnado, familias y profesorado. Los Equipos Directivos promoverán la participación del profesorado, fomentarán la comunicación con las familias y atenderán las aportaciones que les realice el alumnado a través de sus representantes. De la misma forma, la Dirección Central favorecerá la participación del Consejo de Directores Gerentes, buscando la corresponsabilidad en la gestión de la Institución.
6. **Priorizar, dinamizar y mejorar la Formación Profesional de la Institución en estos momentos de cambio legislativo.** Vivimos nuevos tiempos para la Formación Profesional, paso de ciclos LOGSE a LOE, modelo de centros integrados, flexibilidad para adaptarse a un mercado laboral cambiante... todo esto exige una estructura institucional adecuada y una permanente atención a las novedades que se producen constantemente. SAFA quiere responder a esta demanda social y con ello ser fiel a sus estatutos fundacionales.
7. **Mejorar la eficiencia en los recursos de la Fundación para que pueda dar soporte a los objetivos estratégicos planteados.** Es evidente que cualquier plan de mejora necesita una memoria económica que haga viable su ejecución. Por esto, SAFA ha procurado realizar un plan realista, donde las demandas económicas no puedan ser impedimento para que se consiga la meta programada. A esto se sumarán las nuevas medidas que ya se están empezando a implantar para aumentar la eficiencia económica de la Fundación, permitiéndole de este modo acometer los proyectos necesarios para realizar con éxito su Misión.

3.4. Valores de SAFA

El P. Adolfo Nicolás en el discurso pronunciado en ESADE decía lo siguiente:

"... formar personas "útiles", es quizás formar servidores. No formar a los mejores del mundo, sino formar a los mejores para el mundo. En consecuencia, la excelencia de un profesional se mide, ante todo, con el parámetro del mayor servicio a la familia humana".

Y más adelante añadía:

"Queremos ayudar a estos alumnos a descubrir todas sus dimensiones, también las que con frecuencia son silenciadas en nuestra sociedad. El trabajo de la dimensión espiritual de la persona ha de ofrecerse en libertad en nuestros centros para que los que la acogen la puedan desarrollar".

En esta línea, la cultura y los valores fundamentales que recogen los Principios Educativos de SAFA son:

- La defensa de la primacía de la persona como valor principal.
- El desarrollo de la *libertad* interior como expresión de la dignidad de la persona, querida y respetada por el mismo Dios.
- El desarrollo de la *autenticidad* y *sinceridad*. El alumnado SAFA debe buscar la coherencia en el actuar, la adecuación entre lo que se piensa y lo que se hace.
- La participación de todos los sectores de la comunidad educativa buscando la corresponsabilidad en la gestión dentro de las competencias de cada estamento.
- El trabajo en equipo, como facilitador del proceso formativo, innovador y de gestión.
- El desarrollo de una conciencia *comunitaria*, que le impulse al compromiso y a la integración social.
- El descubrimiento y asimilación de unos *valores* auténticos tanto religiosos como humanos, que den sentido a la vida:
 - Verdad
 - Justicia
 - Amor
 - Servicio
 - Libertad
 - Solidaridad
 - Gratuidad
 - Paz
 - Tolerancia

Para que el alumnado SAFA pueda desarrollar estos valores es necesario que el colectivo de profesionales de la Institución, copartícipes de su desarrollo junto a sus familias, posean dichos valores.

MANUAL DE GESTIÓN POR PROCESOS

4. OBJETO Y CAMPO DE APLICACIÓN DEL SISTEMA

El Sistema de Gestión por Procesos tiene como alcance todas las actividades establecidas para planificar, gestionar, evaluar y mejorar

***la prestación de servicios de educación humana,
social, religiosa y reglada complementaria***

a partir de las Finalidades Educativas de la Institución y de los contextos y necesidades cambiantes de los entornos de los centros y de la Institución.

La responsabilidad última del Sistema de Gestión por Procesos corresponde al Director General que, con la colaboración del Subdirector General y el gestor de calidad, es el responsable de su adecuado diseño, aplicación, actualización, evaluación y mejora.

4.1. Las Normas ISO 9001 e ISO 14001 y la Gestión de la Prevención de Riesgos Laborales en SAFA

Dado que la gestión de SAFA da cumplimiento a los requisitos de las normas internacionales de gestión de la calidad y del medio ambiente, en este Manual también se establecen los procesos y documentos establecidos, así como sus interacciones, para gestionar la calidad de la prestación de los servicios, incluyendo aquellos procesos y procedimientos establecidos para prevenir y minimizar los riesgos laborales y los posibles impactos ambientales que se produzcan o puedan producirse sobre el medio.

Así pues, el Sistema de Gestión por Procesos:

- Se diseña y aplica para desplegar las finalidades y principios educativos de la Institución
- Integra los criterios para gestionar los riesgos laborales
- Da cumplimiento a los requisitos de la norma internacional ISO 9001 de gestión de la calidad
- Da cumplimiento a los requisitos de la norma internacional ISO 14001 de gestión ambiental

En el Manual de Gestión por Procesos no se recogen todos los detalles de actuación para la prevención de riesgos laborales, la gestión de la calidad o la protección del medio ambiente.

El Manual es de aplicación a las siguientes actividades según los centros SAFA:

MANUAL DE GESTIÓN POR PROCESOS

CENTROS	Inf.	Prim.	E.S.O.	FPI	CFGM	Bach.	CFGS	E.U.M.	FPE	R. E.
Alcalá Gazules	X	X	X	X					x	
Alcalá la Real	X	X	X	X	X	X	X		x	x
Almería	X	X	X	X					X	
Andújar	X	X	X	X	X	X	X		X	
Atarfe	X	X	X						X	
Baena	X	X	X	X	X	X	X		X	
Bujalance			X	X	X		X		X	
Cádiz	X	X	X						X	
Chiclana Frontera	X	X	X						X	
Ecija	X	X	X	X	X	X	X		X	
Huelva	X	X	X	X	X	X	X		X	
Jerez de la Frontera	X	X	X	X					X	
Las Lomas	X	X	X						X	
Linares	X	X	X	X	X	X	X		X	
Málaga	X	X	X	X	X	X	X		X	
Montellano	X	X	X						X	
Osuna	X	X	X						X	
Pedro Abad	X	X	X						X	
Puerto de Santa María	X	X	X	X	X	X	X		X	
Blanca Paloma	X	X	X	X					X	
Ntra. Sra. Reyes	X	X	X	X	X	X	X		X	
Patronato Vereda	X	X	X	X					X	
Úbeda	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Valverde	X	X	X						X	
Villacarrillo	X	X	X						X	
Vva. Del Arzobispo	X	X	X		X		X		X	

Siendo:

Inf.: Infantil

Prim.: Primaria

E.S.O.: Enseñanza Secundaria Obligatoria

Bach.: Bachillerato

FPI: Formación profesional inicial

CFGM: Ciclo Formativo de Grado Medio

CFGS: Ciclo Formativo de Grado Superior (incluye alumnos de F.P. II)

FPE: Formación Profesional para el empleo

E.U.M.: Escuela Universitaria de Magisterio

R. E.: Residencia Escolar

MANUAL DE GESTIÓN POR PROCESOS

4.1.1. Exclusiones Permitidas

A los efectos de lo exigido en el apartado 1.2 de la Norma ISO 9001, se considera que todos los requisitos de la citada Norma son de aplicación al Sistema de Gestión de SAFA, no considerándose por tanto excluido ningún requisito.

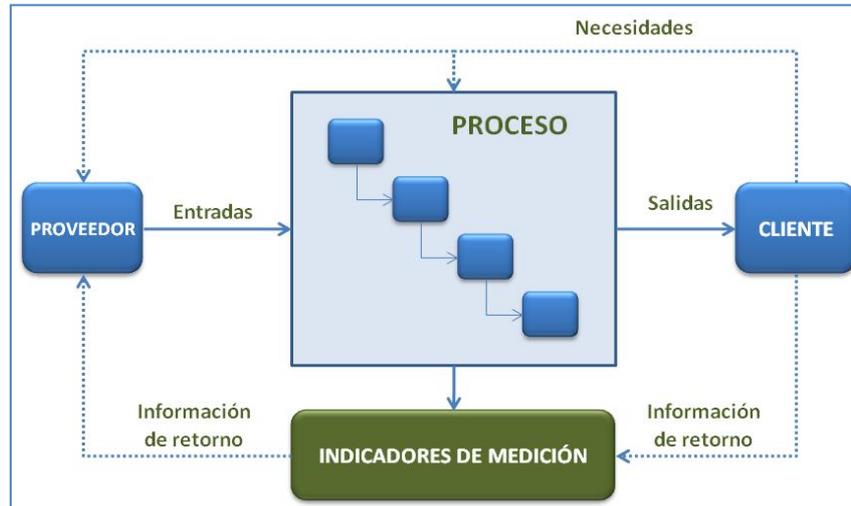
5. LA GESTIÓN POR PROCESOS EN SAFA

5.1. Principios de la Gestión por Procesos

Para que una organización funcione de manera eficaz tiene que determinar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí.

Una actividad o conjunto de actividades que utiliza recursos, y que se gestiona con el fin de que los elementos de entrada se transformen en resultados, se considera un **proceso**. Frecuentemente el resultado de un proceso constituye directamente el elemento de entrada del siguiente proceso.

El entendimiento y la gestión de las actividades de una organización como un sistema de procesos, junto con la identificación e interacciones de estos procesos puede denominarse “enfoque basado en procesos” o, más comúnmente, “**gestión por procesos**”.



Aplicada a centros educativos, la Gestión por Procesos es una técnica de gestión cuya base radica en entender y gestionar las actividades de un centro mediante un sistema de procesos que, satisfaciendo las necesidades y expectativas actuales y futuras de la Comunidad Educativa, aporte el máximo valor a partir de la optimización de los recursos y de la práctica docente. Esta técnica la promueven modelos de gestión reconocidos internacionalmente como la Norma ISO 9001 o como el Modelo EFQM de Excelencia en Gestión, cuyo 4º Principio de Excelencia dice:

MANUAL DE GESTIÓN POR PROCESOS

“Las Organizaciones Excelentes se gestionan mediante procesos estructurados y alineados estratégicamente a partir de decisiones basadas en datos y hechos para obtener resultados equilibrados y sostenidos”

La Gestión por Procesos es una técnica de gestión que resulta eficaz para:

- Desplegar las estrategias en toda la organización
- Potenciar la orientación a resultados y a la mejora continua

5.2. Evolución de la Gestión por Procesos en SAFA

La Gestión por Procesos fue incorporada por SAFA como consecuencia de la adaptación a los requisitos de la por entonces nueva edición de la norma ISO 9001 de 2000, modificación que incorporó la necesidad de identificar los procesos necesarios para gestionar la calidad y la secuencia e interacción de estos procesos.

Resultado de la experiencia ganada durante todos estos años, el año 2009 se constituye un equipo compuesto por miembros de la Dirección Central y de los centros para mejorar la contextualización del Sistema de Gestión de la Calidad a las prácticas educativas. En 2010 se toma la decisión de:

- **basar el nuevo diseño del Sistema de Gestión en las Finalidades Educativas** de la Institución.
- **ampliar el alcance del Sistema de Gestión por procesos a todas las actividades de SAFA**, incorporando actividades que se habían dejado fuera del sistema de calidad como, por ejemplo, las relaciones laborales, la contabilidad, la contratación o la gestión de los activos.
- **mejorar la contextualización** del Sistema al Modelo de Gestión y a las prácticas educativas de SAFA.
- Garantizar el cumplimiento de los requisitos contenidos en la propuesta de acreditación elaborado por ANECA (Centro Universitario SAFA)

El equipo de trabajo analizó y evaluó en qué medida cada uno de los principios y finalidades de la Institución establecidos para el **Modelo de Escuela**, el **Modelo de Persona** y el **Modelo de Gestión**, estaba suficientemente cubierto por los procesos y procedimientos existentes, determinando los siguientes aspectos:

- Finalidad o Principio Educativo
- Aspecto a Desarrollar en los Centros
- ¿Está recogido actualmente en algún Proceso?
- ¿Están definidos los criterios de planificación, gestión y medición?
- ¿Cómo se evalúan o podrían evaluar los resultados de los Centros en lo relativo a dicho principio o finalidad?

Una vez consensuados los resultados del trabajo anterior, el equipo determinó la relación de procesos del nuevo sistema, agrupando las actividades en función de sus finalidades, y estableciendo sus interacciones, dando lugar al nuevo **Mapa de Procesos**.

Completado el Mapa, el equipo de trabajo desarrolló las **Fichas de Proceso**, los procedimientos y los demás documentos que desarrollan cada uno de los procesos identificados.

MANUAL DE GESTIÓN POR PROCESOS

A partir de la puesta en marcha del sistema, el mismo ha ido actualizándose en base a los resultados de auditorías, objetivos de mejora... y otros resultados.

5.3. Objetivos de la Gestión por Procesos en los centros SAFA

El Sistema de Gestión por Procesos aplicado a los centros educativos de SAFA pretende conseguir los siguientes objetivos:

- El **completo despliegue de las Finalidades Educativas** de la Institución.
- Potenciar la **orientación a resultados de los profesionales**, docentes y no docentes, a partir del análisis de mediciones objetivas, consistentes y uniformes.
- la identificación y **satisfacción de las necesidades y expectativas del alumnado, de sus familias y de los profesionales** de la Institución, mediante la evaluación sistemática de sus niveles de satisfacción con los servicios prestados y con los procesos establecidos.
- el **cumplimiento de los criterios establecidos por Dirección Central** en los diferentes procesos existentes, mediante la creación, divulgación, distribución y actualización de procedimientos y documentos de trabajo entre los profesionales.
- la comparación consistente de los resultados de los centros a partir de mediciones uniformes, con el objetivo de **identificar buenas prácticas** susceptibles de ser exportadas a la gestión del resto de centros.
- aumentar la **eficacia de las decisiones tomadas por parte de Dirección Central y de las Direcciones de los centros**, a partir del suministro oportuno de la información necesaria y de la disponibilidad de mediciones objetivas, consistentes y uniformes para la toma de decisiones.

Estos son los objetivos que SAFA busca con la incorporación de la Gestión por Procesos como técnica de gestión.

5.4. Diseño, revisión y actualización del Sistema de Gestión por Procesos

Para el diseño y actualización del Sistema de Gestión por Procesos se consideran los siguientes elementos:

- El Marco Legal aplicable y otros requisitos a los que la organización se someta, como los establecidos en las Normas ISO 9001 e ISO 14001.
- Las directrices de la Compañía de Jesús.
- Las Finalidades Educativas.
- El Plan Estratégico de la Institución.
- El convenio de adscripción del Centro Universitario con la Universidad de Jaén.

MANUAL DE GESTIÓN POR PROCESOS

- Las necesidades y expectativas identificadas en la Comunidad Educativa y en los demás Grupos de Interés.
- Los cambios en el entorno de tipo metodológico, tecnológico, económico o financiero, político, social o medioambiental.
- Los resultados alcanzados.
- Las mejoras propuestas.

Las modificaciones sustanciales en los elementos anteriores deben ocasionar revisiones del Sistema de Gestión por Procesos y de los documentos que lo desarrollan.

5.5. Gestión y actualización del Manual

El Manual constituye el documento básico del Sistema de Gestión por Procesos y su propósito fundamental es establecerlo y describirlo, de modo que sirva como referencia permanente durante su aplicación.

El Gestor de Calidad y Medio Ambiente es el encargado de su elaboración, el Subdirector General de su revisión y el Director General de su aprobación final. La elaboración, revisión y aprobación se hace constar en la portada del Manual con las firmas correspondientes.

El Gestor es el encargado de la distribución a los Responsables de Calidad y Medio Ambiente (RCMA) y actualización de este documento.

La actualización del Manual se realizará:

- a) cuando se considere necesario teniendo en cuenta la importancia de los cambios para el funcionamiento efectivo del sistema de gestión,
- b) cuando se haya producido un cambio suficientemente importante,
- c) cuando el número de pequeños cambios pendientes de introducir sea elevado.

Cuando se haga una actualización se aumentará en uno la edición del mismo que aparece en la portada y en cada página. La nueva edición será elaborada, revisada y aprobada de la forma indicada en el primer párrafo de este apartado. La edición, las fechas y causas de las ediciones del Manual quedan reflejadas en el histórico de cambios que se distribuirá junto con el Manual.

El Gestor mantiene un archivo histórico de las ediciones del Manual de Gestión.

MANUAL DE GESTIÓN POR PROCESOS

5.6. Elementos del Sistema de Gestión por Procesos

El Sistema de Gestión por Procesos se concreta en los siguientes elementos:

- **Manual del Sistema de Gestión por Procesos:** este documento, cuyo objeto es describir el Sistema de Gestión por Procesos.
- **Mapa de Procesos:** representación gráfica de los procesos y sus interrelaciones. Los procesos se subdividen en Subprocesos. El Mapa de Procesos y el inventario de Subprocesos son aprobados por el Equipo de Dirección y actualizado por, el responsable de los métodos y sistemas de información de la Institución.
- **Subprocesos:** procesos con menor alcance en los que se subdividen los procesos.
- **Ficha de Subproceso,** documento que define cada proceso y su alcance. Cada Ficha contiene:

ELEMENTOS DE LAS FICHAS DE PROCESO

- ✓ **Denominación** del proceso
- ✓ **Objeto y Alcance** del proceso: propósito final de las actividades del proceso
- ✓ **Código del proceso:** código identificativo del proceso
- ✓ **Número de edición y fecha** de la misma: para el control de las ediciones vigentes
- ✓ Las **Entradas** del proceso y sus procesos “proveedores”: elementos con los que arranca y que se transforman en el proceso y los procesos o grupos de interés del que provienen
- ✓ Las **Salidas** y sus procesos “clientes”: resultados obtenidos como consecuencia de ejecutar el proceso
- ✓ **Coordinador de Proceso en el ámbito de la Institución:** responsable de la definición, actualización y seguimiento de los resultados del proceso a nivel de la Institución.
- ✓ **Coordinador de Proceso en el ámbito del centro:** ídem anterior pero a nivel de centro.
- ✓ **Documentación aplicable:** los procedimientos y los textos legales relevantes o de otro tipo que impongan requisitos para el proceso
- ✓ **Indicadores:** conjunto de medidas representativas del cumplimiento del propósito final del proceso. El conjunto de indicadores de un proceso normalmente incluye indicadores dirigidos a medir la capacidad del proceso, la eficacia, la eficiencia, la calidad, etc.
- ✓ **Valores de Control Umbral y Objetivo:** intervalo preestablecido de valores de un indicador en función de los cuales se evaluará, por comparación con el resultado obtenido, si el proceso está ejecutándose en condiciones controladas o si es necesario establecer medidas correctoras. La gestión de un proceso consiste en la toma de decisiones a partir del análisis de los resultados obtenidos comparados con los valores de control definidos.
- ✓ **Riesgos y/o oportunidades:** En este apartado se indicará/n los posibles riesgos u oportunidades que pueda/n afectar al desarrollo o al resultado del proceso.

MANUAL DE GESTIÓN POR PROCESOS

- **Fichas de Indicadores:** fichas contenidas en bases de datos en las que se especifica el proceso al que corresponde cada indicador, la unidad de medida, cómo y cuándo se calcula, quién lo mide, la fuente de información que se debe emplear y sus valores de control.
- **Cuadro de Mando de Centro Educativo:** Subconjunto de indicadores clave que proporcionan suficiente información sobre los avances del centro respecto a las estrategias y objetivos de mejora definidos, a partir del cual el Equipo de Dirección del centro realiza trimestralmente el análisis de los resultados.
- **Cuadro de Mando de la Institución:** Subconjunto de indicadores clave que proporcionan suficiente información sobre los avances de la Institución respecto a las estrategias y objetivos de mejora definidos, a partir del cual el Equipo de Dirección Central realiza trimestralmente el análisis de los resultados. Los indicadores de la Institución son obtenidos tanto directamente como por agregación de los resultados de los centros.
- **Procedimientos documentados:** en los cuales se detalla algún procedimiento o particularidad de un subproceso.

5.7. Indicadores de Proceso

Los Indicadores de proceso son de dos tipos:

- Indicadores de rendimiento: incluyen los diferentes indicadores internos establecidos para evaluar los resultados de los procesos. En las bases de datos de estos indicadores se establece la forma de cálculo, el código, las unidades de medida, el responsable de su medición, las fuentes de datos que se deben emplear para el cálculo, la periodicidad de medida y las observaciones necesarias.
- Indicadores de percepción de la Comunidad Educativa de SAFA y de otros Grupos de Interés: son los que se derivan de opiniones de los principales Grupos de Interés y que son recabados, principalmente, mediante encuestas.

El Coordinador de cada Proceso debe asegurar que sus indicadores se mantienen al día. Los valores alcanzados por los Indicadores de Proceso deben ser registrados y analizados sistemática y periódicamente, comparando las tendencias de los resultados tanto de manera intra-anual como interanual (a ser posible, con los 5 años anteriores).

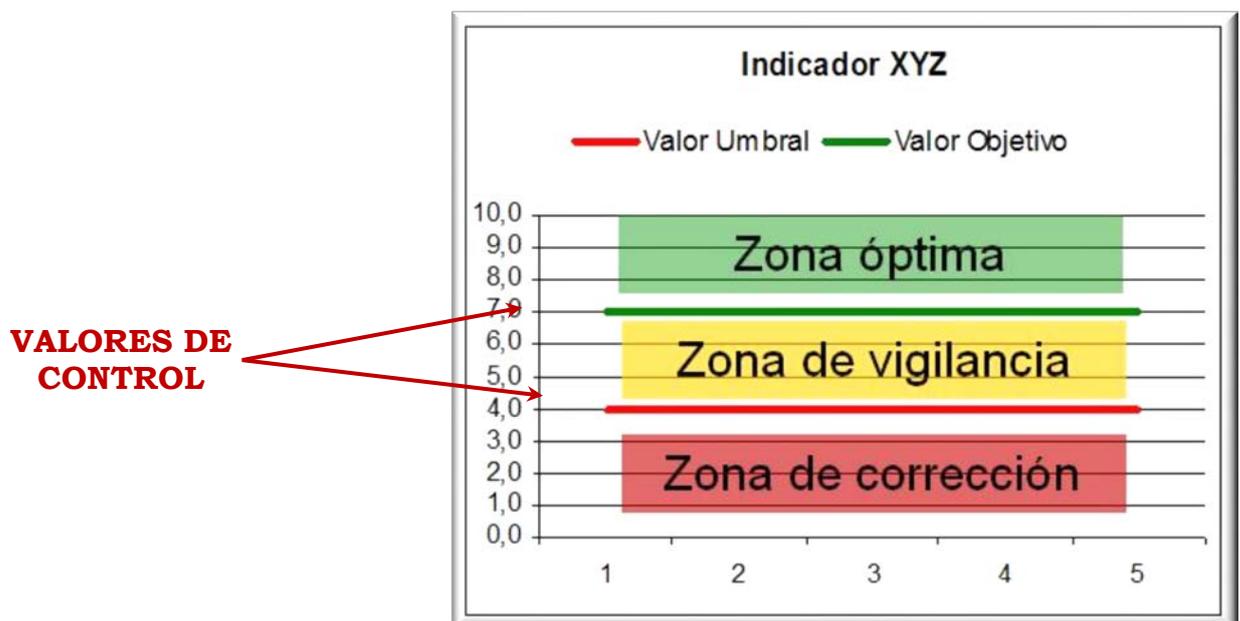
MANUAL DE GESTIÓN POR PROCESOS

Para cada Indicador de Proceso se establecen los Valores de control Umbral y Objetivo. El valor Umbral es aquel que se considera el mínimo valor aceptable para el resultado. El valor Objetivo es aquel a partir del cual el resultado alcanzado se considera óptimo. Cuando el resultado del indicador es inferior al valor umbral **es necesario analizar qué está ocurriendo y establecer las acciones correctoras que sean necesarias.**

En el caso de encontrarse entre el valor umbral y objetivo, tras el análisis podrá planificarse una acción concreta de mejora o incluso un objetivo de mejora

A partir del curso 2017/2018, los valores umbral y objetivo de cada centro, se obtendrán de la media de los resultados de todos los cursos anteriores mas/mes una desviación típica y media. Con esto, conseguimos que cada centro ajuste sus esfuerzos y metas a la realidad de su entorno y de su bagaje.

5.7.1. Análisis de los resultados



El análisis de los resultados de los procesos se lleva a cabo mediante el seguimiento periódico del valor alcanzado por sus indicadores, y de la comparación de dichos valores con los Objetivos específicos de Mejora que se hayan establecido y con los Valores Umbral y Objetivo definidos para cada indicador.

El análisis de resultados se lleva a cabo a dos niveles:

- A nivel de Proceso, por cada responsable afectado, según la periodicidad establecida para cada indicador.
- A nivel de Dirección, de manera trimestral.

MANUAL DE GESTIÓN POR PROCESOS



A partir de los resultados de los Indicadores se determinan los puntos fuertes de la gestión de SAFA y se fijan los objetivos de mejora de los procesos y de la práctica docente de SAFA.

MANUAL DE GESTIÓN POR PROCESOS

6. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

La estructura organizativa de SAFA, así como las funciones y responsabilidades asociadas, se encuentran definidas en el **Reglamento Interno**, que es revisado por el Director General y aprobado por el Patronato de la Fundación. Asimismo, cada centro dispone de un organigrama revisado y aprobado por el Director Gerente.

A continuación se incluyen las funciones y responsabilidades existentes para el seguimiento y evaluación del Sistema de Gestión por Procesos.

6.1. Director General

Máximo responsable del Sistema de Gestión establecido y, en términos globales, de la calidad de la acción educativa de la Institución, tiene las siguientes funciones y responsabilidades:

- Establece los medios necesarios para asegurar que las Finalidades Educativas son comunicadas, entendidas y aplicadas por los profesionales de la Institución.
- Transmite la importancia de satisfacer las necesidades del alumnado orientando la acción educativa al pleno desarrollo de su personalidad, y cumpliendo con los requisitos legales a los que SAFA está sujeta.
- Asegura, a nivel Institucional, la disponibilidad de recursos para el ejercicio de la acción educativa y para los planes y objetivos que se establezcan.
- Aprueba el Manual del Sistema de Gestión por Procesos, el Plan Estratégico y los objetivos de mejora de la Institución.
- Aprueba las comunicaciones externas relevantes, incluidas las de carácter ambiental.
- Designa como su representante en materia de calidad y gestión ambiental al Subdirector General.
- Interviene en las revisiones anuales del Sistema de Gestión en colaboración con el Subdirector General.

6.2. Subdirector General

- Asegura que el Mapa de Procesos despliega suficientemente las Finalidades Educativas y las estrategias vigentes entre los centros la Institución.
- Dirige al equipo de profesionales de Dirección Central.
- Informa al Director General del funcionamiento y eficacia del Sistema de Gestión por Procesos para cumplir con las Finalidades, con las estrategias y con los objetivos de mejora previstos, a efectos de revisar y mejorar dicho sistema y los resultados de la Institución.
- Asegurar que el Sistema de Gestión por Procesos da cumplimiento a los requisitos de las normas UNE EN ISO 9001 y UNE-EN-ISO 14001.
- Aprueba los planes de las auditorías internas y revisa sus resultados.

MANUAL DE GESTIÓN POR PROCESOS

- Actúa, junto a los responsables de área de Dirección Central, como interlocutor con los grupos de interés externos (beneficiarios, proveedores, Administración, y demás partes interesadas).
- Elaboración el Plan Estratégico y propone al Director General objetivos de mejora de la Institución.

6.1. Gestor de Calidad y Medio Ambiente (Procesos y Sistemas)

- Informa al Subdirector General sobre el funcionamiento y resultados del Sistema de Gestión por Procesos.
- Informa y da apoyo a los Responsables de Procesos de los centros en relación con el funcionamiento del Sistema de Gestión por Procesos.
- Comunica las modificaciones en el Sistema de Gestión y se asegura de que son entendidas por los centros.
- Mantiene el Sistema Integrado de Gestión SGI, como plataforma en la que figura la documentación del Sistema de Gestión y en la que los centros registran los resultados de los indicadores y de los objetivos definidos.
- Realiza la identificación de los aspectos ambientales de las actividades, procesos o servicios de SAFA.
- Controla la elaboración, actualización, aprobación y distribución de la documentación del Sistema.
- Controla, a nivel Institucional, la ejecución y eficacia de las acciones tomadas para prevenir la aparición de no conformidades relativas al Sistema de Gestión.
- Elabora el plan de auditorías internas y coordina su ejecución.
- Revisa el Manual del Sistema de Gestión por Procesos, colabora en la elaboración del Plan Estratégico y propone al Director de Calidad objetivos de mejora de la Institución.

6.2. Director Gerente de Centro

Máximo responsable de la aplicación del Sistema de Gestión en el centro y, en términos globales, de la calidad de su acción educativa. Tiene las siguientes funciones y responsabilidades:

- Establece los medios necesarios para asegurar que las Finalidades Educativas son comunicadas, entendidas y aplicadas por los profesionales del centro.
- Transmite a los profesionales la importancia de satisfacer las necesidades del alumnado orientando la acción educativa al pleno desarrollo de su personalidad, y cumpliendo con los requisitos legales a los que SAFA y el centro están sujetos.

MANUAL DE GESTIÓN POR PROCESOS

- Asegura, a nivel de centro, la disponibilidad de recursos para el ejercicio de la acción educativa y para los planes y objetivos que sean aprobados.
- Aprueba el Plan Estratégico y los objetivos de mejora del centro.
- Realiza las revisiones trimestrales y anuales de la gestión del centro, a partir de los indicadores establecidos, a efectos de evaluar y mejorar los resultados del centro.
- Aprueba las comunicaciones externas relevantes del centro, incluidas las de carácter ambiental.
- Designa como su representante en materia de calidad y gestión ambiental al Coordinador de Procesos.

6.3. Responsable de Procesos de Centro

- Informa al Director Gerente del centro sobre el funcionamiento y resultados del Sistema de Gestión por Procesos.
- Informa y da apoyo a los Coordinadores de Proceso de Centro en relación con el funcionamiento del Sistema de Gestión por Procesos.
- Comunica las modificaciones en el Sistema de Gestión y se asegura de que son entendidas por los profesionales del centro.
- Coordina el registro de la información del centro en el Sistema Integrado de Gestión SIG.
- Realiza la identificación de los aspectos ambientales de las actividades, procesos o servicios del centro.
- Controla, a nivel centro, la ejecución y eficacia de las acciones tomadas para prevenir la aparición de no conformidades relativas al Sistema de Gestión.
- Coordina la programación y ejecución de las auditorías del centro.
- Propone mejoras del sistema al Gestor de Calidad.

6.4. Coordinador de Proceso Institucional

Cada proceso (en nuestro caso, Subproceso) tiene un Coordinador. Las funciones de los Coordinadores de Proceso en el ámbito institucional son las siguientes:

- Asumir los objetivos y la responsabilidad sobre la definición del proceso, evaluando su eficacia y eficiencia de forma estable.
- Mantener la visión única y unificada del Proceso en todos los centros de la Institución
- Mantener la interrelación con los demás procesos
- Asegurar la correcta definición, consistencia y documentación del proceso
- Analizar los resultados de las medidas del Proceso a nivel Institucional con el fin de mejorarlos.

MANUAL DE GESTIÓN POR PROCESOS

- Realizar análisis comparativos de los resultados de los centros para identificar potenciales buenas prácticas.
- Poner en marcha cambios consecuencia de mejoras o de buenas prácticas identificadas.
- Implicar a las personas (que intervienen en el proceso) en la evaluación del mismo, análisis de problemas y búsqueda de soluciones.
- Ejecutar cambios en el proceso, siempre que no afecten a otros procesos o al Mapa de Procesos. Elevar las propuestas de cambios y mejoras del proceso al Equipo de Dirección, cuando estos cambios afecten a otros procesos o al Mapa.
- Mantener actualizada y vigente la documentación del proceso y establecer los indicadores y sus sistemas de medida.
- Trabajar coordinadamente con los demás Propietarios de procesos para optimizar el conjunto del sistema de procesos.
- Identificar oportunidades de mejora y mejoras prácticas y coordinar y supervisar su puesta en marcha.

6.5. Coordinador de Proceso de centro

Las funciones de los Coordinadores de Proceso en el ámbito de un centro son las siguientes:

- Velar porque la definición del proceso tenga en cuenta las necesidades específicas del entorno del centro.
- Evaluar la eficacia y eficiencia del proceso en el centro de forma estable.
- Mantener la visión única y unificada del Proceso en el centro.
- Mantener la interrelación con los demás procesos
- Apoyar a la Dirección en el análisis de los resultados de las medidas del Proceso a nivel de centro con el fin de mejorarlos.
- Poner en marcha cambios en el centro consecuencia de mejoras o de buenas prácticas identificadas.
- Implicar a las personas del centro que intervienen en el proceso en la evaluación del mismo, análisis de problemas y búsqueda de soluciones.
- Elevar las propuestas de cambios y mejoras del proceso a Coordinador del Proceso en el ámbito de la Institución.
- Trabajar coordinadamente con los demás Coordinadores de proceso del centro para optimizar el conjunto del sistema de procesos.

6.6. Equipo de Dirección Central

El Equipo de Dirección Central es el órgano de seguimiento de la Gestión por Procesos.

MANUAL DE GESTIÓN POR PROCESOS

El Coordinador del Equipo de Dirección es el Gestor de calidad.

El Equipo de Dirección Central se reunirá con una periodicidad mínima trimestral para evaluar los resultados a partir del Cuadro de Mando, realizar el seguimiento de los objetivos de mejora y planificar las actuaciones que sean necesarias.

En relación con el Sistema de Gestión por Procesos, son funciones del Equipo de Dirección Central:

- Elaborar el Plan Estratégico de la Institución.
- Asegurar la consistencia del Mapa de Procesos.
- Actualizar el Mapa de Procesos.
- Establecer los objetivos de mejora.
- Aprobar los cambios en la identificación de procesos, su alcance e interrelaciones.
- Evaluar los resultados de los procesos por medio de los indicadores
- Evaluar y aprobar, en su caso, las propuestas de mejora.
- Evaluar las propuestas de potenciales buenas prácticas y aprobar su aplicación a los centros que corresponda en cada caso.
- Evaluar la eficacia del Sistema de Gestión para:
 - prestar los servicios satisfaciendo las necesidades y expectativas de la Comunidad Educativa y de los demás Grupos de Interés,
 - conseguir las estrategias y los objetivos de mejora,
 - mejorar de forma continua los resultados de la Institución.

6.7. Equipo de Dirección de centro

El Equipo de Dirección de centro es el órgano de seguimiento de la Gestión por Procesos en el centro.

El Coordinador del Equipo de Dirección de centro es el delegado de calidad o responsable de procesos del centro.

El Equipo de Dirección de centro se reunirá con una periodicidad mínima trimestral para evaluar los resultados a partir del Cuadro de Mando de centro, realizar el seguimiento de los objetivos de mejora y planificar las actuaciones que sean necesarias.

En relación con el Sistema de Gestión por Procesos, son funciones del Equipo de Dirección de centro:

- Elaborar el Plan Estratégico del centro, a partir de lo establecido en el de la Institución y teniendo en cuenta las necesidades específicas de su entorno.
- Establecer los objetivos de mejora del centro.
- Evaluar los resultados de los procesos en el centro por medio de los indicadores

MANUAL DE GESTIÓN POR PROCESOS

- Realizar, en su caso, las propuestas de mejora.
- Evaluar la eficacia del Sistema de Gestión para:
 - prestar los servicios satisfaciendo las necesidades y expectativas de la Comunidad Educativa y de los demás Grupos de Interés del centro,
 - conseguir las estrategias y los objetivos de mejora del centro,
 - mejorar de forma continua los resultados del centro.

6.8. Centro Universitario SAFA.

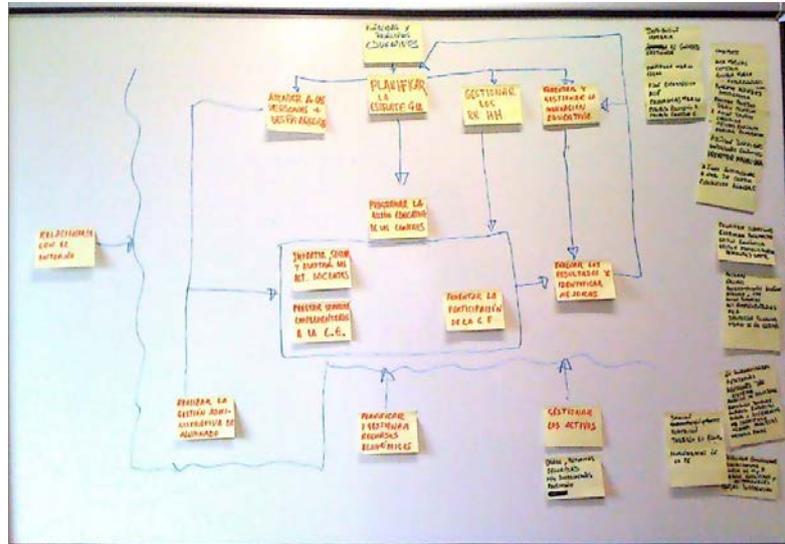
Dentro del CU SAFA encontramos además los siguientes órganos:

- Patronato CEU SAFA
- Junta de Centro
- Equipo Directivo

MANUAL DE GESTIÓN POR PROCESOS

7. MAPA DE PROCESOS

El **Mapa de Procesos** es la representación gráfica de los procesos definidos y de sus interacciones.



Trabajos de diseño del Mapa de Procesos

Los procesos de SAFA se clasifican en tres tipos atendiendo a su consideración:

- **Procesos Estratégicos:** aquéllos que, a partir de las directrices de la Compañía y de las Finalidades Educativas, establecen las estrategias a seguir en la práctica docente y la estructura organizativa más adecuada para la gestión de los centros y de las actividades.
- **Procesos Operativos:** son los procesos relacionados directamente con la práctica docente y con la prestación de servicios complementarios a la Comunidad Educativa.
- **Procesos de Soporte:** son procesos que engloban actividades necesarias para poder ejecutar los anteriores, como la gestión presupuestaria y económica, la prevención de riesgos, las compras, la gestión de activos, la gestión ambiental, las relaciones con el entorno, etc.

Los Procesos representan el Mapa “a su mayor escala”. Los Procesos se subdividen en **Subprocesos**. Los Subprocesos son desarrollados en Fichas de Subproceso y en los procedimientos y documentos necesarios.

Pulse [aquí](#) para consultar el Mapa y la relación de Procesos y Subprocesos del Sistema.

MANUAL DE GESTIÓN POR PROCESOS

7.1. Procesos Estratégicos (PE)

Los Procesos Estratégicos incluyen los siguientes Procesos:

- **PE-1: Planificar la Estrategia y la Acción Educativa**

Comprende el conjunto de Subprocesos relativos a la planificación de las estrategias y de la acción educativa de la Institución y de los centros.

A partir de las Finalidades Educativas, de los cambios en el entorno y de los resultados alcanzados, se establecen las estrategias de la Institución y de los centros, se determinan el Mapa de Procesos y la estructura organizativa más adecuados para desplegarlas y se planifica la acción educativa por medio del Plan de Centro. Mediante la gestión eficaz del concierto se consigue distribuir los recursos horarios con criterios de equidad y solidaridad para priorizar y atender las necesidades educativas e institucionales.

Este proceso se completa con el establecimiento y seguimiento de los objetivos de mejora anuales a partir de los Planes Estratégicos, de las necesidades de los diferentes grupos de interés y de los recursos y capacidades disponibles, y que quedan recogidos en la Programación General Anual de cada centro.

- **PE-2: Fomentar la Identidad SAFA**

Este proceso integra las actividades dirigidas a asegurar que los centros no discriminan a ninguna persona, a favorecer la igualdad de oportunidades entre el alumnado más necesitado económica, social y/o culturalmente y a reforzar y difundir la Identidad Ignaciana en los centros educativos y entre los diferentes grupos de interés para que sean y funcionen como colegios evangelizadores.

- **PE-3: Gestionar los Profesionales**

A partir de los perfiles profesionales definidos para los puestos docentes y no docentes, se establecen los criterios para seleccionar a los profesionales que resulten más adecuados en cada caso (resultando prioritaria su identificación con nuestras Finalidades Educativas) y para mejorar continuamente sus habilidades y capacidades por medio de la formación.

- **PE-4: Fomentar la Innovación y Diseñar la Acción Educativa**

Este proceso tiene como fin último potenciar el desarrollo de proyectos innovadores que mejoren la práctica educativa o de las actividades de soporte de la misma. La innovación educativa desempeñará su función fundamental al contribuir a desarrollar nuevos conceptos, enfoques y esquemas que mejoren cada día la percepción que tenemos de la educación y que contribuyan a que nuestra enseñanza sea de mayor calidad. Cuando los resultados de las innovaciones, evaluados por medio de proyectos piloto, son positivos, se incorporan a la práctica educativa mediante cambios en el diseño de los Programas Curriculares.

El apartado de diseñar la acción educativa es exclusivo del Centro del profesorado SAFA.

En este apartado se describe el diseño de la oferta formativa, y la planificación y desarrollo de las enseñanzas.

MANUAL DE GESTIÓN POR PROCESOS

Procesos Operativos (PO)

Son los procesos que interrelacionan con el alumnado y sus familias y generan valor para ellos. Incluye los siguientes procesos:

- **PO-1: Divulgar la Oferta Formativa y Gestionar la Admisión**

Para asegurar su sostenibilidad, es necesario prevenir que el centro mantenga suficientes solicitudes de preinscripción mediante una adecuada divulgación de su oferta formativa. El proceso incluye los criterios para gestionar la admisión según los procedimientos que la Administración establezca y para asignar medios para evitar que el alumnado quede excluido por falta de medios económicos o por razones sociales, ideológicas o culturales.

Para el Centro del Profesorado hay unos procesos y procedimientos específicos, los cuales son: Procedimiento de perfiles de ingreso y captación de estudiantes, subproceso de Selección admisión y matriculación del alumnado, Gestión de expedientes y tramitación de títulos

- **PO-2: Impartir, Seguir y Adaptar la Acción Educativa y la Formación en Valores**

Este proceso comprende los subprocesos establecidos para elaborar e impartir la programación didáctica y adecuar el método de enseñanza en función del grado de aprendizaje del alumnado (tanto a nivel académico como de formación en valores). También incluye las actuaciones para contribuir a que el entorno familiar, educativo y social favorezca su proceso de aprendizaje; definir y ejecutar actividades extraescolares para enriquecerlos sociocultural y/o profesionalmente y complementar su proceso de aprendizaje o su educación en la fe.

Para asegurar la uniformidad de las evaluaciones, los equipos docentes establecen y revisan cada curso los criterios de evaluación de las diferentes materias, criterios que quedan recogidos en las programaciones didácticas y que son consensuados, revisados y aprobados por los equipos docentes y el equipo directivo. Durante el curso se realizan sesiones de evaluación del alumnado y de seguimiento de los programas, donde entre otros asuntos se unifican los criterios de evaluación.

Para el Centro del Profesorado, hay un procedimiento específico, pues las características son distintas.

También se incluyen en este proceso los criterios para diseñar, solicitar y ejecutar las acciones formativas establecidas con el objeto de mejorar la empleabilidad del alumnado y de las personas desempleadas.

Asimismo, para el Centro del Profesorado se incluyen los procedimientos de orientación al estudiante, las prácticas externas y la extinción del título.

- **PO-3: Prestar Servicios Complementarios a la Comunidad Educativa**

Bajo este proceso se agrupan los servicios complementarios que los centros SAFA ofrecen a la Comunidad Educativa y los criterios establecidos para su contratación y gestión. Estos servicios son los de aula matinal, comedor, transporte escolar y escuela hogar.

MANUAL DE GESTIÓN POR PROCESOS

Asimismo, para el Centro del Profesorado, se desarrolla el procedimiento de movilidad de los estudiantes, el cual se asume directamente de la Universidad de Jaén.

- **PO-4: Gestionar la Convivencia y Fomentar la Participación de la Comunidad Educativa**

Este proceso incluye los Subprocesos establecidos para gestionar el clima de convivencia necesario para favorecer la obtención de buenos resultados académicos y la formación en valores del alumnado y para el fomento de la participación de la Comunidad Educativa.

El fomento de la participación se concreta en la identificación de las necesidades de comunicación de la Comunidad, en el establecimiento de los canales de comunicación tanto internos como externos, incluyendo canales específicos para realizar sugerencias e identificar oportunidades de mejora, y en la medida periódica por medio de encuestas de la percepción de la Comunidad Educativa sobre los centros y la Institución.

El proceso incluye los criterios para gestionar la eficaz difusión y aplicación de los criterios de actuación recogidos en los diferentes documentos que componen el Sistema de Gestión de SAFA y para el control y actualización de los citados documentos y de los registros.

- **PO-5: Evaluar los Resultados e Identificar Mejoras**

En SAFA existen Subprocesos específicamente dirigidos a evaluar los resultados¹. Estos subprocesos son la evaluación del desempeño de los profesionales (docentes y no docentes), la realización periódica de auditorías y la revisión del sistema de gestión y de sus resultados por la Dirección. La evaluación de los resultados y las conclusiones, puntos fuertes y oportunidades de mejora se registran en las memorias finales, que se emplean como elemento de entrada para el establecimiento de objetivos de mejora para el siguiente período.

Para el Centro del Profesorado se ha diseñado el procedimiento de Revisión y mejora de los Títulos

7.2. Procesos de Soporte (PS)

Se consideran Procesos de Soporte aquéllos que son necesarios para que los estratégicos y los operativos puedan ejecutarse, pero no tienen relación directa (sí la tienen de modo indirecto) con la práctica docente.

- **PS-1: Planificar y Gestionar los Recursos**

¹ La realización de encuestas, además de fomentar la participación, sirve para evaluar resultados

MANUAL DE GESTIÓN POR PROCESOS

Este proceso comprende las actividades relativas a la planificación, priorización y gestión de los recursos y flujos económicos en función de los planes estratégicos y de los objetivos de mejora: elaboración y seguimiento de presupuestos, gestión de proveedores y de las compras, gestión de cobros y pagos, contabilidad, justificación de proyectos cofinanciados y gestionar las relaciones laborales (contratos, nóminas y gestión de bajas).

- **PS-2: Gestionar la Seguridad y los Activos**

Las actividades objeto de este proceso son aquéllas dirigidas a prevenir y minimizar los riesgos laborales de los profesionales y a proteger y gestionar la seguridad y el mantenimiento de las instalaciones de los centros y de la Institución (edificios, equipos, etc.) para minimizar los riesgos sobre la seguridad y la salud de la Comunidad Educativa y del entorno de los centros y prevenir funcionamientos inadecuados.

Este proceso enmarca toda la gestión de la prevención de riesgos de la Institución, desde la planificación anual de la actividad preventiva, la identificación de riesgos laborales, la actualización de los planes de emergencia y la realización de simulacros.

- **PS-3: Relacionarse con el Entorno**

El entorno de la Institución y de los centros se considera en su sentido más amplio, incluyendo este proceso tanto las relaciones con el resto de Grupos de Interés (administraciones, empresas, alianzas, etc.) como la minimización de los impactos que la actividad y centros de SAFA puedan ocasionar sobre el medio ambiente. El proceso incluye un Subproceso para asegurar que SAFA cumple con todos los requisitos legales y reglamentarios que le sean de aplicación en razón de sus actividades y de la localización de sus instalaciones.