



INTRODUCCIÓN

El denominado Plan Provincial para la Mejora de los Procesos implicados en la Enseñanza de la Dirección Provincial de Segovia, comprende una serie de objetivos específicos de las diferentes áreas que componen la DP que arrancan de un gran objetivo común: *Encaminar todas las actuaciones de las áreas de la Dirección Provincial a conseguir mejorar la enseñanza en la provincia de Segovia y la atención a los centros educativos y los agentes educativos.*

Es obvio que este Plan es complementario de todos aquellos puestos en marcha por la Consejería de Educación y que respeta, en todo momento, los objetivos y directrices de allí emanadas. Simplemente pretendemos sumar esfuerzos con un plan integral, porque engloba a todas las áreas de la Dirección Provincial, que atienda a las particularidades de nuestra provincia, nuestra organización, nuestros empleados y nuestros usuarios.

Las aportaciones de los directores se recogerán a partir de un cuestionario abierto en el que los directores responden a dos preguntas: ¿Qué se le pide desde los centros a cada área de la DP y, por supuesto al DP? y ¿Qué sugerencias hacéis sobre la organización y funcionamiento de la Dirección Provincial respecto a los centros?

Los empleados podrán plantear quejas y hacer sugerencias de forma abierta y responderán a un cuestionario, planteado como una escala Lickert, con 25 ítems que pretenden valorar la gestión y actuaciones del Equipo Directivo de la Dirección Provincial mediante la medida del grado de satisfacción con ellos.

La encuesta que los usuarios podrán contestar medirá el grado de satisfacción con el servicio educativo y cada uno de sus departamentos en particular. También podrán dejar constancia de quejas o sugerencias (propuestas). Las escalas (de empleados y de usuarios) se han validado mediante la técnica denominada como *juicio de expertos*: concretamente éstos han sido los jefes de área de la Dirección Provincial.

El Plan es anual (2013-2015), aunque renovable, flexible y adaptado a cursos posteriores, y su estructura está abierta, como todo él, a modificaciones y cambios en función de las aportaciones de los empleados, los usuarios del servicio en la DP, los directores de centros educativos... Además, al ser planes de carácter anual, pretenden ser dinámicos tanto en sus objetivos como en sus contenidos y en los agentes educativos que sean objeto de encuesta y estudio. Inicialmente dicha estructura será la siguiente:

- 1) Líneas maestras del Plan Provincial.
- 2) Aportaciones de los centros y de los empleados de la DP.
- 3) Objetivos específicos de las diferentes áreas.
- 4) Protocolo del AIE: actuaciones propuestas.
- 5) Protocolo del APE: actuaciones propuestas.
- 6) Protocolo ATC: actuaciones propuestas.
- 7) Protocolo ST: actuaciones propuestas.
- 8) Estrategias de evaluación y retroalimentación del Plan.



1) LÍNEAS MAESTRAS DEL PLAN PROVINCIAL.

- ✓ **Establecer en cada área un protocolo común de actuación.** Cada área de la DP (ST, AIE, APE y ATC) elaborará un protocolo de actuación respecto a sus relaciones con los centros.
- ✓ **Atender las demandas de los centros hacia la Dirección Provincial.** A todas las áreas de la DP. El Director provincial fomentará la participación de los Equipos directivos.
- ✓ **Fomentar la participación y promover la formación de Grupos de Trabajo** que elaboren materiales didácticos para compartir. Colaboración del CFIE y posible publicación.
- ✓ **Coordinación de las relaciones entre áreas de la DP:** ST (todos los aspectos administrativos, itinerancias y desplazamientos...), ATC (programaciones y, como básico, detectar las necesidades de escolarización a tiempo...), APE (desarrollo de programas y estrecha colaboración con AIE) y AIE (cuestiones normativas y curriculares, control y supervisión, entre otras).

2) APORTACIONES DE LOS CENTROS Y DE LOS EMPLEADOS DE LA DIRECCIÓN PROVINCIAL.

Las **aportaciones que los centros** han hecho, voluntariamente, las hemos recogido a través de los directores de los mismos mediante un cuestionario abierto, formado por dos preguntas sencillas de respuesta amplia y un apartado para quejas, sugerencias, aportaciones y propuestas de mejora. La petición y las explicaciones pertinentes se dieron en las reuniones de directores del mes de septiembre.

Las preguntas planteadas, ya citadas en la introducción, son las siguientes: ¿Qué se le pide, desde los centros, a cada área de la DP y, por supuesto, al DP? y ¿Qué sugerencias hacéis sobre la organización y funcionamiento de la Dirección Provincial respecto a los centros?

ANÁLISIS DE LAS APORTACIONES DE LOS CENTROS:

Los centros que han hecho aportaciones al Plan, por escrito, han sido solamente 11 (un 15% del total). Hay que destacar que algunos directores han manifestado verbalmente algunas aportaciones puntuales (unos 8) y que otros han dejado constancia, también verbal, de su acuerdo con las actuaciones de la Dirección provincial (entre 8 y 10). Con todo el grado de participación es bajo (sobre el 42%), y, respecto al resto, debemos interpretar que no tienen nada que aportar, en unos casos, que no se lo han planteado en otros y que un último grupo, difícil de cuantificar, está de acuerdo con el funcionamiento de la DP. Se considera necesario animar a los centros a participar en este tipo de procesos.



En algunos casos las peticiones no se circunscriben a cuestiones de organización y funcionamiento de la DP respecto a los centros. Tratan de dejar constancia de las necesidades que tienen en ese momento: obras, recursos económicos, programas, equipamiento nuevo y/o renovación del existente y personal (curiosamente, nunca referido a profesorado). Hasta se trasladan temas de competencia municipal.

En otros casos son sugerencias importantes, pero que no están en la mano de la DP cambiarlas, sino seguir insistiendo en esos aspectos ante la Consejería de Educación y sus Direcciones Generales. Destacando las más significativas encontramos las siguientes:

- Creciente **aumento del trabajo burocrático**. Además es conveniente liberar del mismo, dentro de lo posible, tanto los comienzos de curso como los finales de los mismos.
- Es necesario dotar de **personal administrativo suficiente** a los centros (también a los centros de primaria con muchos alumnos).
- Correcta **organización de plazos de matrícula** en las diferentes enseñanzas. Evitar coincidencias.
- **Agilizar las sustituciones**. Evitar en lo posible las demoras achacables al proceso establecido en la DG de RR.HH.
- **Favorecer la diversidad en cuanto a oferta formativa en los centros de Adultos** (aula Mentor). Por cierto que el centro de San Ildefonso ofrece trabajar en una línea formativa interesante: *Integración curricular de las TICs en la ESO*.
- **Cubrir las ausencias por permisos**.
- **Plazos escasos** para presentar informes o documentos.

Como **aportaciones** que se ajustan a lo pedido, extraídas tanto de los centros que lo presentaron por escrito como por aquellos directores que lo hicieron verbalmente, citamos las siguientes que serán estudiadas y tenidas en cuenta si es posible:

DP:

- Coordinar a las personas de referencia que intervengan en la solución de un tema.
- Mantener el trato directo y fluido con los directores.

AIE:

- Posibilitar reuniones de trabajo entre cada inspector y sus centros. Aportarían iniciativas y propuestas.
- Entregar documentación (PGA, planes...) en formato digital. Ahorro de papel.
- Unificar criterios ante los centros.
- Es muy importante definir bien los perfiles de las de las vacantes de profesorado (junto a GP y Director).

APE:

- No duplicar trabajo a los centros, pidiendo la misma información por dos canales distintos.
- Más asesoramiento sobre aspectos nuevos como Profundización, Ampliación de inglés, Aulas-Empresa...
- Unificar criterios ante los centros.
- Más importancia a las necesidades de PTs y ALs en educación infantil.



ST:

- Más información sobre los sustitutos y otros temas de funcionamiento diario. (GP)
- Establecer personas de referencia en cuanto a temas importantes.
- Hacer pública una lista con las distancias kilométricas entre localidades de cara a las itinerancias y otros desplazamientos. (GE)
- Elaborar un inventario de material no utilizado por los centros y que se ponga a disposición de los demás en calidad de préstamo. (PL)

ATC:

- Elaborar un informe anual con las actuaciones precisas en los centros que las necesiten.

Es importante destacar (eso expresan claramente en sus aportaciones) que, **en general**, los **centros están satisfechos con la organización y el funcionamiento de la DP**, así como con la gestión que se hace de los problemas que surgen en el día a día en dichos centros.

La **evaluación del ED** de la Dirección Provincial se ha hecho mediante la encuesta de satisfacción, rellenada por los empleados de la misma, que incluye un apartado para sugerencias y propuestas.

El planteamiento contempla la posibilidad de introducir mejoras en los “puntos débiles” de la organización en función de los resultados obtenidos.

ANÁLISIS DE LA ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DE LO EMPLEADOS DE LA DP:

Desde una evaluación cualitativa, debemos considerar las **aportaciones expresadas de forma abierta**. Aunque no fueron demasiadas, destacan las siguientes sugerencias y/o propuestas de mejora:

- Debería **evitarse que hubiera empleados realizando tareas ociosas** (crucigramas, periódicos...) o comiendo en horario de atención al público. Es una mala imagen para todos los empleados de la casa.
- **Falta personal** y las plazas de los que se jubilan no son ocupadas con nuevo personal. Esto origina serios problemas que provocan que el personal intente abandonar el servicio hacia otros “más cómodos” y mejor retribuidos.
- **Falta conocimiento de las funciones que desempeñan**, en cada área, cada uno de sus componentes por el resto de empleados. También conocimiento de la eficacia de cada uno de los empleados.
- **No pueden valorar al ED** (no ha tratado con ellos a nivel laboral). Clarificar las funciones de cada departamento. Falta comunicación entre ellos. Se toman decisiones que pueden influir a otros inconscientemente.
- **Se pasa frío y calor trabajando**. Se podría habilitar el acceso a la DP desde el garaje para evitar dar tanta vuelta.



Del análisis cuantitativo del cuestionario, mediante una escala Lickert, se pueden extraer algunas conclusiones (se adjunta como ANEXO, la hoja *excel* de vaciado) que, desde las más generales a las más particulares, son las siguientes:

- a) Se han **eliminado** de cara a la evaluación cuantitativa **4 cuestionarios** al no responder a 8, 11, 11 y 12 ítems **Se tienen en cuenta sus apreciaciones** y los ítems que no se responden, de cara a su interpretación. Se han mantenido otros en los que no se respondían 1, 3, 4 o 5 ítems a pesar de que influirá en la interpretación cuantitativa.
- b) Globalmente, la puntuación media del cuestionario ha sido de 99,33 sobre 125, que significa un promedio por ítem de 4,08/5. La **valoración global es buena**. Su amplitud en la puntuación media va de 2,8 (uno sólo) a 5 con 21 de los 41 sujetos válidos con puntuaciones por encima de 4.
- c) La amplitud de las puntuaciones medias de los ítems es de 4,595 la más alta (ítem 25) y de 3,162 la más baja (ítem 3). Esto significa que **en ninguno de los ítems la puntuación media es menor de 3**. Es más, en 21 de ellos la **puntuación media es superior a 3,9** y en **15 superior a 4**.
- d) En el **ítem 1 (también el 2)**, que cuestiona sobre la actuación del ED en su conjunto, se obtiene una **puntuación media de 4 sobre 5**, equivalente a un notable.
- e) Llama la atención que la **media más baja se sitúe en el ítem 3**, que alude a la delimitación correcta de funciones y la coordinación de ellas, **con 3,162** que sin significar un suspenso, debe servirnos para **mejorar esa faceta**.
- f) Las medias de los ítems referidos al **Director Provincial** (del 4 al 7) ofrecen buenas puntuaciones (entre **3,917 y 4,568**).
- g) En cuanto a la **Jefa de programas** (ítems del 8 al 10) obtiene puntuaciones entre 4,27 y 4,432 lo que significa una **notable valoración sobre su accesibilidad y relación así como sobre sus actuaciones**.
- h) Algo parecido sucede con la **labor del Inspector Jefe (también notable)** con puntuaciones medias en sus ítems (del 11 al 13) entre **4,121 y 4,389**.
- i) La valoración del **Secretario Técnico**, a través de los ítems 14 al 16, también es **buena** alcanzando **puntuaciones entre 3,914 y 4,324**.
- j) La **Jefa del Área Técnica**, aunque obtiene puntuaciones ligeramente inferiores, quizá por **desconocimiento de su labor por buena parte de los empleados** (así se dice en las aportaciones abiertas y se confirma con más ítems en blanco que en otros casos), consigue **también buena valoración (entre 3,719 y 3,919)**.
- k) Los ítems 20 al 24 se refieren a valorar directamente tanto a todo el **Equipo Directivo (20) como a cada miembro individualmente**. Las **puntuaciones son también buenas** y tienen una amplitud que va **desde 3,818 a 4,222**.
- l) El último ítem, el 25, **puntúa excelentemente la atención y diligencia del departamento de informática** de la Dirección Provincial (**4,595**).

Es evidente la **buena valoración que del trabajo del Equipo Directivo** de la Dirección Provincial hacen los empleados, aunque habremos de **insistir**, mucho más en estos momentos de cambios debido al concurso, en que tengan un **mejor conocimiento del trabajo que se desarrolla en cada una de las áreas**, tanto de forma general como por cada personas que integran las mismas. Se plantea como actuación prioritaria del Director Provincial.



3) OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL DIRECTOR PROVINCIAL.

Además de asumir el objetivo general común a todas las áreas, específicamente el Director Provincial asume otros objetivos específicos relacionados, como corresponde, con las líneas maestras del Plan. Se pueden concretar de la siguiente forma:

3.1.- Encauzar las demandas, sugerencias y propuestas de los centros a través de sus directores. El cuestionario es abierto y sólo consta de dos preguntas: ¿Qué se le pide desde los centros a cada área de la DP y, por supuesto al DP? y ¿Qué sugerencias hacéis sobre la organización y funcionamiento de la Dirección Provincial respecto a los centros? Por supuesto se les anima a hacer cualquier tipo de propuesta y a consultar al centro.

3.2.- Recoger las opiniones, demandas y propuestas de los empleados de la DP y de los usuarios de la misma. Se hará a través de unas encuestas de satisfacción (tipo Lickert, con una última parte de respuesta abierta a sugerencias, quejas...) con el equipo directivo de la DP, en el caso de los empleados, y otra encuesta de satisfacción para los usuarios de la DP que podría extenderse a los centros. Se adjuntan como Anexos.

3.3.- Coordinar las áreas de la DP. El procedimiento establecido será, además de las reuniones con ellas o parte de ellas para temas concretos y específicos, el Consejo de Dirección. Compuesto por el DP y los Jefes de área (ST, AIE, APE y ATC), mantiene reuniones de periodicidad quincenal y cuando los temas de actualidad así lo requieran. Al mismo pueden ser invitadas otras personas de la DP o de los centros.

3.4.- Coordinación con los centros. Lo habitual es las reuniones de directores (infantil y primaria, secundaria y concertados) que, en ocasiones se hacen más específicas en función de los temas a tratar (adultos, por ejemplo).

4) OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LAS DIFERENTES ÁREAS DE LA DIRECCIÓN PROVINCIAL.

ÁREA DE INSPECCIÓN EDUCATIVA:

1. Conseguir alcanzar los objetivos curriculares con mayor y mejor grado de adquisición de conocimientos y competencias. Actuar sobre departamentos, en IES, y equipos de ciclo en infantil y primaria.
2. Favorecer actuaciones que persigan la mejora de resultados académicos y la titulación. Priorizar actuaciones en centros bilingües.
3. Potenciar la participación de los docentes y la formación de grupos de trabajo que elaboren materiales útiles para los centros educativos de la provincia. Priorizar la enseñanza del inglés.



ÁREA DE PROGRAMA EDUCATIVOS:

1. Coordinar la organización y funcionamiento del CFIE. Priorizar el encajar los grupos de trabajo promovidos conjuntamente con el AIE en los cursos de formación organizados por el CFIE.
2. Mantener el nivel y la calidad en cuanto a la Atención a la Diversidad. Priorizar actuaciones de seguimiento del funcionamiento de los Equipos de Orientación.
3. Mejorar las tareas administrativas del área en cuanto al personal y su organización.

ÁREA DE LA SECRETARÍA TÉCNICA ADMINISTRATIVA:

1. Mejorar la gestión administrativa y económica del personal docente, no docente y laboral, atribuida a la Dirección Provincial, así como de los servicios, créditos, contratación y centros.
2. Profundizar en la racionalización y mecanización de procesos y servicios administrativos así como coordinar adecuadamente con la Delegación Territorial el régimen interior de la Dirección Provincial.
3. Apoyar y coordinar los procesos administrativos de las áreas de Inspección Educativa, Programas Educativos y Técnica de Construcciones y Equipamiento.

ÁREA TÉCNICA DE CONSTRUCCIONES Y EQUIPAMIENTOS:

1. Consolidación del nuevo equipo de trabajo.
La primera mejora a implantar próximamente será conseguir un nuevo equipo de trabajo (se va el 60% del personal actualmente asignado, de una plantilla muy reducida), formarle en el conocimiento de los procesos implantados en el ATC, y volver a conseguir implicarles para que trabajen como un equipo comprometido con un objetivo común.

Una vez que volvamos a disponer de un equipo de trabajo, se podrá retomar y la finalizar la implantación de las mejoras que están en marcha e iniciar la implantación de nuevas mejoras, con las actuaciones que a continuación se indican:

- a) Seguimiento de expedientes ordinarios.
 - b) Seguimiento administrativo de expedientes obras.
 - c) Mejora del inventario de edificios:
 - d) Control de calidad.
2. Elaborar la programación de obras para 2014 atendiendo las necesidades de los centros. La coordinación con el AIE, la ST y el DP es básica y fundamental para que se incorporen obras realmente necesarias.



5) PROTOCOLO DEL ÁREA DE INSPECCIÓN EDUCATIVA: ACTUACIONES PROPUESTAS.

Cumpliendo con la primera de las líneas maestras, el Inspector Jefe, D. Juan García Montes, presenta el **protocolo general de supervisión de los centros** para la mejora de la enseñanza, de uso común para todos los inspectores del área. Se adjunta el modelo como anexo al Plan.

SUPERVISIÓN DE ASPECTOS QUE AFECTAN A LA MEJORA DE LA ENSEÑANZA

CLIMA ESCOLAR:

- Convivencia y cumplimiento horarios (alumnos, profesores, y personal no docente).
- Liderazgo equipo directivo, participación e implicación de la comunidad educativa.
- Interés por el estudio y condiciones ambientales.

ORGANIZACIÓN:

- Distribución clases y actividades.
- Distribución de exámenes y trabajos.
- Actividades alternativas al estudio de la Religión.
- Guardias/sustituciones y actividades alumnos en ausencia del profesor del área/materia.
- Actividades complementarias y extraescolares.
- Asignación de profesorado a grupos.

PLANIFICACIÓN Y COORDINACIÓN:

- Programaciones de áreas / materias.
- Documentos del centro: PEC, RRI, etc.
- Coordinación en C.C. Pedagógica.
- Coordinación profesores departamento/ciclo y de grupo, y su trabajo en equipo.
- Coordinación con otras etapas, enseñanzas y centros educativos.
- Desempeño funciones jefes departamento / coordinadores de ciclo.

PROCESOS ENSEÑANZA – APRENDIZAJE:

- Cumplimiento desarrollo programaciones y de la PGA.
- Práctica docente: metodología activa y práctica .
- Enseñanza significativa y funcional.
- Orientación de las actuaciones de los alumnos (postura, utilización medios, técnicas estudio, trabajo en equipo...).
- Potenciación de la comprensión, expresión oral y escrita en áreas y materias (especialmente la oral en idiomas).
- Medidas para favorecer el estudio diario.

PROCESOS DE EVALUACIÓN:

- Pruebas puntuales escritas y orales.
- Exámenes estructurados y valorados (cuestiones memorísticas, relacionales y de aplicación, de mínimos y superiores).
- Diligencia en la corrección de pruebas/exámenes, entrega de calificaciones y análisis de resultados.



ATENCIÓN A LA DIVERSIDAD:

- Compensación educativa: organización y actuaciones, efectividad, informes y fechas.
- Atención acnéas: organización y actuaciones, efectividad, informes y fechas.
- Atención AL: organización y actuaciones, efectividad, informes y fechas.

ORIENTACIÓN Y TUTORÍA:

- Actuaciones del departamento de orientación / EOE (individuales y grupales).
- Actuaciones para la mejora del aprendizaje, orientación educativa y profesional.
- Actuaciones de los tutores y desarrollo de las horas de tutoría.

RECURSOS:

- Gestión del profesorado: análisis de su cupo, especialización, capacitación y necesidades de formación.
- Espacios: distribución y utilización.
- Recursos económicos y su gestión.
- Mobiliario, material didáctico y de laboratorio: inventario y necesidades.
- Libros de texto: utilización y valoración.
- Biblioteca: inventario y utilización.
-

PROGRAMAS ESPECÍFICOS DE MEJORA:

- Mejora expresión oral y escrita.
- Fomento lectura y comprensión lectora.
- Contratos programa.

La coordinación dentro del área quedará garantizada por las reuniones del Inspector Jefe con los dos Coordinadores de distrito (semanal), que serán los responsables hacerlo con los inspectores de los centros que les corresponden, y con todos los inspectores, quincenal y cuando las circunstancias lo requieran, de carácter informativo y/o de puesta en común.

Además, desde la Inspección se pueden proponer las siguientes **actuaciones prioritarias provinciales**:

- *Mejora de los procesos de Enseñanza-Aprendizaje del Inglés en todos los niveles educativos.* La participación será mediante grupos de trabajo que analicen los factores que influyen en estas enseñanzas, de cara a mejorar y modernizar su metodología, así como a compartir las experiencias de aula y obtener unas conclusiones y/o documentos de trabajo. La dinamización de estos grupos se hace desde las Escuela de Idiomas (dos profesoras que voluntariamente han aceptado el encargo).
- *Secciones bilingües, funcionamiento y consecución de objetivos.* Se diseñará un modelo que permita analizar el funcionamiento de las mismas así como los problemas que acontecen en ellas.
- *Supervisión del cumplimiento de las funciones de los jefes de departamento y de los coordinadores de ciclo.* Como piezas claves a la hora de liderar la mejora y la innovación.



6) PROTOCOLO DEL ÁREA DE PROGRAMAS EDUCATIVOS: ACTUACIONES PROPUESTAS.

El Área de Programas Educativos coordinado por su jefa, D^a Resurrección Pascual Santa Matilde, ha elaborado un protocolo de seguimiento del Plan de de Actuación. Se copia a continuación, puesto que detalla perfectamente los amplia gama de programas que área asume.

PROTOCOLO SEGUIMIENTO PLAN DE ACTUACIÓN ÁREA PROGRAMAS EDUCATIVOS DE SEGOVIA:

Asesor:

Estado: Difusión, Desarrollo, Finalización.

Observaciones: Rellénese cuando proceda

ACTUACIONES PRIORITARIAS		
PROGRAMAS EDUCATIVOS EXPERIMENTALES	IMPLANTACIÓN	<i>RELEO</i>
		<i>PROFUNDIZACIÓN CONOCIMIENTOS</i>
		<i>ESTRATEGÍA RED XXI</i>
		<i>ATENCIÓN PREBILINGÜISMO</i>
		<i>FOMENTO LECTURA Y COMPRENSIÓN LECTORA</i>
		<i>APOYO ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE DE LENGUAS</i>
	PROMOCIÓN EDUCATIVA	<i>MEJORA ÉXITO EDUCATIVO</i>
		<i>FORMACIÓN DEL PROFESORADO</i>
	EXTENSIÓN EDUCATIVA	<i>FORMACIÓN PARTICIPACIÓN FAMILIAS Y ALUMNADO</i>
		<i>INNOVACIÓN EDUCATIVA</i>



		CONTRATOS-PROGRAMA
PROGRAMAS EDUCATIVOS ESPECÍFICOS	ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS DE ALUMNOS	
	MEJORA DE LA CALIDAD EDUCATIVA	
ACTUACIONES ORDINARIAS		
PROGRAMAS	RELACIONADOS CON LA F.P.	
	DE CONCILIACIÓN DE LA VIDA LABORAL Y FAMILIAR	
	CONVIVENCIA ESCOLAR	
	PREVENCIÓN Y CONTROL DEL ABSENTISMO ESCOLAR	
	ATENCIÓN A LA DIVERSIDAD	
	FOMENTO DE LA SALUD Y PREVENCIÓN	
	SIGIE	
	PROGRAMAS EUROPEOS	
ACTUACIONES	CERTÁMENES PROVINCIALES DE TEATRO	
	CERTIFICACIÓN CENTROS EXCELENCIA TIC	
	COORDINACIÓN PRÁCTICAS DE GRADO EN E.I. Y E.P.	



	<i>COLABORACIÓN EN PROCESOS DE AUTOEVALUACIÓN, EVALUACIÓN EXTERNA Y DIAGNÓSTICA</i>
	<i>CONVENIOS DE COLABORACIÓN PARA EL DESARROLLO DE PROGRAMAS</i>
	<i>OTRAS ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS DEL ALUMNADO: EDUCACIÓN AMBIENTAL VILLARDECIERVOS</i>
	<i>PROYECTOS INNOVACIÓN EDUCATIVA Y PREMIOS A LA CALIDAD</i>
OTRAS ACTUACIONES DESARROLLADAS	

OBSERVACIONES	



Además, incorporan una ficha de información del área que permite a todos los Asesores estar informados sobre cualquier convocatoria que lleven el resto de los compañeros. Anexo.

Por otra parte, **en cuanto a las 3 actuaciones preferentes** de esta área, de cara al curso 2013-2014, hemos determinado las siguientes:

- Seguimiento de la Atención a la Diversidad y del funcionamiento de los Equipos de Orientación.
- Coordinar la organización y funcionamiento del CFIE.
- Mejorar las tareas administrativas del área en cuanto al personal y su organización.

7) PROTOCOLO DEL ÁREA TÉCNICA DE CONSTRUCCIONES Y EQUIPAMIENTOS: ACTUACIONES PROPUESTAS.

Dadas las peculiaridades del área y las diferencias en cuanto a otras de la DP, la Arquitecta D^a Susana Moreno Falero, como jefa de la misma ha elaborado un documento que, partiendo de una revisión histórica desde el momento de su llegada a la DP, explica las cuestiones que se han ido sistematizando hasta constituir un auténtico protocolo de dicha área.

El documento completo se conserva en la versión ampliada de este Plan Marco. Reflejamos aquí solamente lo más significativo del documento, de cara a mantener una estructura similar a la del resto de las áreas.

A lo largo de los últimos años, se ha conseguido implantar mejoras gracias al alto grado de implicación de los actuales trabajadores del ATC. Desde la jefatura del Área técnica se ha intentado aprovechar sus cualidades, expectativas e intereses personales en relación con su trabajo, para favorecer una actitud proactiva y su participación en la toma de decisiones.

La pérdida de este capital humano, supone un parón en la incorporación de de nuevos protocolos de actuación y sólo esperamos que la falta de personal no derive en un retroceso en las mejoras introducidas.

Los nuevos trabajadores que se incorporen al Área técnica tendrán cualidades y formación distinta a los actuales, y esas cualidades influirán en el diseño de implantación de las nuevas mejoras que he descrito. Siendo además probable, que ellos favorezcan la implantación de otras mejoras que actualmente no alcanzamos a suponer siquiera.

El diseño de las mejoras que se llevan introduciendo tienen un **objetivo común**: *estandarizar los procesos y la información, de manera que se facilite una gestión más eficiente del Área técnica y que ésta perviva independientemente de la inestabilidad en los puestos de trabajo del Área.*



PROTOCOLOS IMPLANTADOS O EN PROCESO DE IMPLANTACIÓN

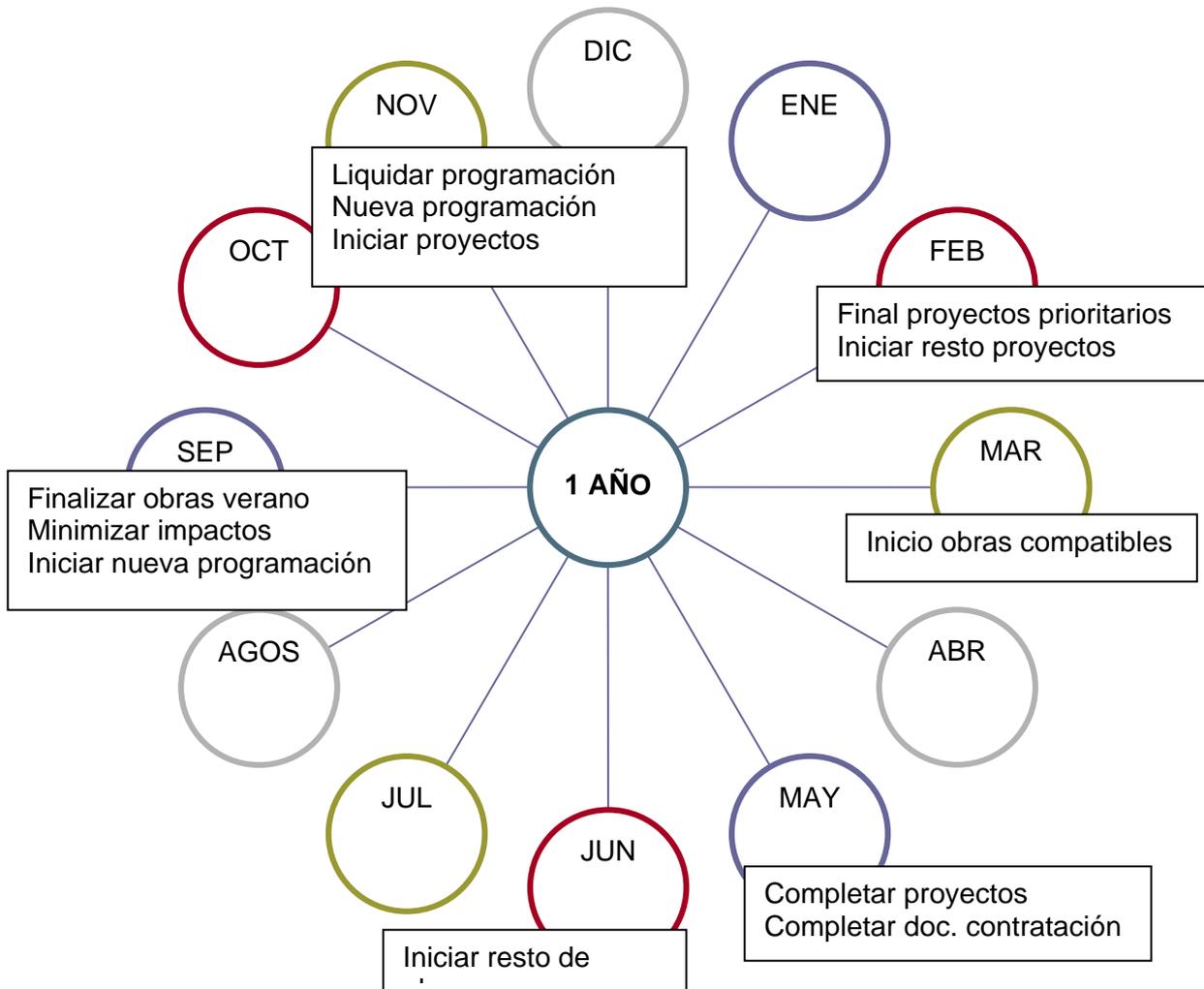
De las mejoras implantadas, que abarcan campos tan distintos como la mejora de la comunicación interna y externa del Área, o la sistematización del proceso de obra, considero interesante destacar las siguientes:

1. GESTIÓN POR OBJETIVOS. Gestión de la programación anual de obras

Una parte destacada del trabajo que realiza el ATC es la gestión de la programación anual de obras, tanto de RMS como de obra nueva.

Se trata de una gestión que se inicia y finaliza en un ciclo de un año completo, y donde hemos implantado una gestión por objetivos parciales o por etapas, que nos proponemos conseguir en fechas claves a lo largo de ese ciclo anual.

- Primeros de noviembre:
 - Liquidar la programación anual, correspondiente a ese año.
 - Completar la propuesta de programación para el siguiente año.
 - Iniciar la elaboración de proyectos de las obras más prioritarias.
- Primeros de febrero:
 - Finalizar la elaboración de los proyectos o memorias valoradas de las obras más prioritarias.
 - Iniciar los proyectos del resto de las obras de la programación aprobada.
- Marzo:
 - Iniciar las obras compatibles con la actividad docente.
- Primeros de Mayo:
 - Completar la elaboración de los todos los proyectos de la programación aprobada.
 - Completar la documentación necesaria para contratar las obras.
- Finales de Junio:
 - Iniciar todas las obras a ejecutar en verano.
- Primeros de septiembre:
 - Finalizar las obras de verano.
 - Implantar medidas para minimizar el impacto de las obras en ejecución sobre la actividad educativa.
 - Inicio de los trabajos para elaborar la siguiente programación.



Evaluando el cumplimiento de los objetivos podemos identificar la necesidad de implantar mejoras. El cumplimiento de los objetivos por etapas no depende en exclusiva de la gestión del Área técnica, ya que pueden verse malogrados por circunstancias externas, relacionadas con la disponibilidad económica, por lo que actuamos únicamente en aquellas dinámicas donde podemos influir.

La implantación de este sistema de objetivos por etapas, está muy consolidado en el Área técnica, para la gestión de la programación anual.

Para la elaboración de la programación anual de obras, se actúa de la siguiente forma:



- Se detecta la necesidad mediante comunicación escrita o verbal del equipo directivo del Centro, AMPAS u otros servicios o administraciones o a través de las inspecciones que el Área Técnica realiza.
- Detectada la necesidad se evalúa la intervención y se define la solución constructiva más eficiente, en coordinación con el equipo directivo del Centro y otros afectados, según cada caso.
- Se priorizan las actuaciones en base a los criterios objetivos definidos por la Dirección general de política educativa escolar, en coordinación con el Director provincial y el resto de los servicios de la Dirección provincial afectados.

2. Registro de entradas y salidas.

Se ha realizado sobre una base de datos muy sencilla, informatizada en formato Excel, que contiene los siguientes datos.

- Registro de entradas: Fecha, número de orden interno, número de registro general de entrada, procedencia, remitente, clase de documento, extracto del contenido, carpeta donde se archiva y observaciones.
- Registro de salidas: Fecha, número de orden interno, número de registro de salida o fax, destino, destinatario, clase de documento, extracto de su contenido, carpeta donde se archiva y observaciones.

3. Actuaciones en el marco de los Grupos de mejora de la Dirección provincial.

- Archivo físico:
- Archivo informático:
- Correo electrónico:

4. GESTIÓN POR PROCESOS. Normalización y actualización de documentos del proceso asociado a la obra:

Se ha definido el proceso para la realización de obras, desde la contratación, si procediera, del proyecto, a la finalización del periodo de garantía de la obra terminada. Hemos asociado a cada paso del proceso, el documento que le corresponde. Todo ello conforme a la Ley de contratos el sector público y la Ley de ordenación de la edificación, en función del tipo de obra de que se trate y con la ayuda y el asesoramiento del Servicio de construcciones de la Dirección General de política educativa escolar.

Para conseguir este objetivo se han realizado las siguientes actuaciones:



- Se ha definido el proceso.
- Se ha normalizado el formato de todos los documentos asociados al proceso de la obra. Actas, nombramientos, comunicaciones, etc. En total 17 documentos distintos.
- Se han actualizado todas las referencias normativas de esos documentos.
- Se ha creado una base de Excel donde se asocian los datos generales de la obra y los agentes que intervienen en la misma, a los documentos normalizados del proceso. De forma que esa información se completa automáticamente en cada uno de los documentos.
- Se ha asociado cada documento a cada fase del proceso de gestión de las obras.

5. Inventario de edificios:

En el Área técnica no existía un inventario de edificios educativos de la provincia de Segovia. Existían únicamente una serie de listados con información parcial, como el listados de los Centros con los datos de contacto, unas carpetas con fichas descriptivas de los edificios que se realizó en los años 80 que estaba sin actualizar, y poco más.

Se ha iniciado la creación de una base informatizada que contiene el inventario completo de los edificios y donde se están incorporando los datos más relevantes para el trabajo que realiza el Área técnica.

Se ha completado una primera fase que cuyo objetivo ha sido tener disponible en el menor tiempo posible una relación actualizada de todos los edificios y la siguiente información básica:

- Datos del Centro: nombre, dirección, nº de Centro, teléfono, etc.
- Referencia catastral
- Datos de parcela: superficie
- Datos de los edificios: Nº de edificios, fecha de construcción, superficie útil y construida, tipo de estructura.
- Datos de las reformas: año y objeto de la obra, superficie afectada.
- Otros datos: autor del proyecto, empresa constructora, etc.

6. Actualización cartográfica digital:

Se ha sistematizado la actualización de la cartografía de los Centros educativos con las siguientes actuaciones concretas:

- Incorporación inmediata de las nuevas reformas, ampliaciones, etc., a la cartografía existente.
- Digitalización de los edificios que aún no lo estuviesen digitalizados.
- Actualización de la cartografía desfasada o poco fiable de algunos Centros.

La cartografía se guarda en la carpeta del archivo informático de cada Centro.



7. Seguridad y salud en obras menores:

Si bien las actuaciones en materia de seguridad y salud en las obras mayores, consideradas como tal aquellas que necesitan la elaboración de un proyecto de ejecución completo, conforme a la Ley de ordenación de la edificación, está muy definida en la legislación específica (Estudio de seguridad y salud, Plan de seguridad de la obra, etc.), en las obras menores la interpretación no es tan directa, salvo la exigencia de la figura el coordinador de seguridad y salud de la obra en aquellas donde existen subcontratas.

La situación de partida era que se contrataba la asistencia de un coordinador de seguridad y salud, no especializado y cuya incidencia en la seguridad de las obras no era notable. Consultadas varias empresas especializadas y la normativa relacionada, se ha sistematizado la gestión de la seguridad y salud en obras menores de la siguiente forma

- Redacción de un documento de evaluación de riesgos que se incorpora a la memoria valorada.
- Contratación de la asistencia de un coordinador de seguridad y salud especializado, para todas las obras que así lo requieren dentro de la programación anual de obras.
- Control sobre el libro de incidencias, libro de subcontrataciones, altas del Centro de trabajo, etc.
- Exigencia del documento de implantación de las medidas de seguridad y salud al contratista.
- Realización de visitas de obra conjuntas con el coordinador de seguridad y salud.
- Se controla el tipo de empresa a contratar a los efectos de si tienen o no capacidad de subcontratación, cursos de formación sobre prevención del personal contratado, etc.

La mejora en la implantación de las medidas de seguridad en estas obras ha sido muy notable y el coste se ha reducido respecto a la situación de origen, al agrupar la contratación de las asistencias técnicas para todas las obras del mismo año.

8. Definición y control de obras menores.

La normativa no exige la elaboración de una documentación concreta para la definición de una obra menor. Una descripción más o menos detallada de la obra en un presupuesto elaborado por un contratista, podría ser suficiente para contratar la obra.

Sin embargo, hemos entendido que para llevar un mejor control de la gestión de las obras, y para mantener en todo momento el control económico, era necesario que los técnicos del ATC elaborásemos una documentación descriptiva de la intervención. Con esa idea, elaboramos como mínimo (salvo excepciones), una Memoria valorada por cada obra menor, con el siguiente contenido:

- Memoria descriptiva.
- Planos.
- Mediciones y presupuesto
- Evaluación de riesgos.



9. Reutilización y otras medidas de ahorro.

Se han implantado algunas pequeñas medidas para favorecer el ahorro y aprovechar al máximo los recursos. Destacan, entre otras, las siguientes:

- Reutilizamos el papel que no se necesita: Elaboramos los cuadernos de notas, borradores o apuntes del personal del ATC, con el papel que no nos sirve, proveniente de fotocopias de trabajo, etc.
- Encendemos sólo las lámparas que necesitamos. Normalmente el 50% de las lámparas instaladas.
- Se apagan los despachos cuando no se utilizan: Y si se nos olvida al salir, la auxiliar tiene encargado hacerlo.
- Prioridad de comunicación mediante e-mail: Las comunicaciones con contratistas, otros servicios, proveedores, etc., se realizan preferiblemente vía e-mail.
- Control de temperatura: Se procura gestionar los radiadores y el aire acondicionado del Área de forma que, consiguiendo confort, no malgastemos calorías o frigorías excesivamente.

10. Comunicación interna/externa.

- Comunicación interna:

El pequeño tamaño del Área favorece una comunicación interna directa con el personal, que está al día de todos los trabajos que realiza cada uno.

Se convocan reuniones conjuntas de todos o parte de los miembros del Área, según el asunto a tratar, sólo cuando hay contenido que comunicar que requiera un protocolo más formal, como los cambios del sistema de trabajo, trasladar instrucciones de la Dirección provincial, realizar balances, corregir desviaciones, preparar nueva programación, organizar trabajos complejos, implantar nuevos protocolos, etc.

La comunicación del Área técnica con el Director provincial, otras Áreas de la dirección provincial o la Dirección general es preferiblemente realizada por el Jefe del Área técnica.

- Comunicación externa:

Gran parte del trabajo que desarrolla el Área Técnica depende de una comunicación fluida con los equipos directivos de los Centros educativos. La comunicación se realiza sin descartar ningún formato, escrito, telefónico, o vía e-mail. Las peticiones de los Centros se atienden por igual independientemente del canal de comunicación por el que se reciban.

Se informa a los equipos directivos de las obras que se van a realizar en su Centro, y pactamos con ellos las soluciones de redistribución y las medidas que minimicen el impacto de las obras en la actividad educativa. Un buen feedback con la comunidad educativa es fundamental para establecer una correcta coordinación y aumenta las probabilidades de éxito de la intervención.



Para conseguirlo se ha establecido el siguiente **protocolo de actuación con los Centros:**

- Vía de comunicación: cualquiera dentro de las siguientes: escrita, verbal, telefónica, e-mail.
- Prioridad del canal de comunicación: ninguno, todos son igual de válidos.
- Responsable del primer contacto: Jefe del Área técnica.
- Plazo de repuesta: Se procura una atención inmediata a la solicitud. Otra cosa es la resolución del asunto planteado, que dependerá de la actuación que sea necesaria llevar a cabo, la disponibilidad económica, y los criterios de actuación de la Dirección provincial y de la Dirección general.

- Protocolo de actuación:
 - a. El Jefe del Área técnica recibe la información de un problema o la solicitud de una actuación en el Centro.
 - b. Comparte la información con los arquitectos técnicos del Área y se decide la forma de actuación.
 - c. Se realiza inspección al Centro con el equipo directivo, sólo los arquitectos técnicos o la arquitecta o juntos, dependiendo de la naturaleza del problema.
 - d. Se toman datos, se analiza el problema y se propone una solución en coordinación con el equipo directivo del Centro (normalmente secretarios).
 - e. Se elabora la propuesta de actuación, si es necesaria, y en los casos en que conlleve reformas en los Centros, se reúne a los miembros del equipo directivo en el Área técnica para informarles y facilitarles la documentación necesaria para que valoren la propuesta.
 - f. Se atienden las sugerencias sobre la propuesta, si es posible y se pacta una solución definitiva.
 - g. Adjudicada la obra se reúne "in situ" a los agentes que intervienen en la obra (constructor, dirección facultativa, coordinador de seguridad y salud, etc.) y al equipo directivo. Se intercambian contactos y se coordina la ejecución de la obra, (plazos, medidas de seguridad, apertura y cierre del Centro, etc.).
 - h. Durante la duración de la obra se atienden las inquietudes de la comunidad educativa y se mantiene informado, en lo posible, al equipo directivo.

ACTUACIONES PENDIENTES DE IMPLANTAR

La implantación de otras mejoras requiere cierta estabilidad en la plantilla. A partir de enero el ATC se queda únicamente con un delineante y el arquitecto jefe del Área como todo personal, lo que haría inviable no solo la implantación de nuevas medidas de mejora o continuar con la implantación de las iniciadas, sino que incluso dificultaría seriamente la realización de las funciones ordinarias del Área.



a) Consolidación del nuevo equipo de trabajo.

La primera mejora a implantar próximamente será conseguir un nuevo equipo de trabajo (se va el 60% del personal actualmente asignado, de una plantilla muy reducida), formarle en el conocimiento de los procesos implantados en el ATC, y volver a conseguir implicarles para que trabajen como un equipo comprometido con un objetivo común.

Una vez que volvamos a disponer de un equipo de trabajo, se podrá retomar y la finalizar la implantación de las mejoras que están en marcha e iniciar la implantación de nuevas mejoras, con las actuaciones que a continuación se indican:

b) Seguimiento de expedientes ordinarios:

Se trata de conseguir relacionar los movimientos que se producen desde la entrada de una solicitud u otro documento hasta su archivo o resolución, Se podría conseguir relacionando el registro de entrada con el registro de salida, e incorporando las anotaciones de todos los movimientos internos que se producen, informes, correspondencia, etc. E incluso asociado a esa base de datos la vista (en imagen) de los documentos del expediente.

De esa manera la consulta de un expediente nos revelaría su histórico, el estado de tramitación en el que se encuentra, el trabajador responsable en ese momento de su tramitación, etc.

Podríamos conocer tiempo medio que nos lleva la tramitación de esos expedientes y otros indicadores que nos permitirían proponernos otros objetivos de mejora de la gestión del Área.

c) Seguimiento administrativo de expedientes obras.

Actualmente el seguimiento de la tramitación de las obras de la programación se lleva mediante una tabla elaborada al efecto, que relaciona las fechas de cada uno de los pasos a dar en el proceso de la obra: fecha del proyecto, de la licencia de obras, de la contratación de la obra, inicio de la ejecución, certificaciones, liquidación, recepción, finalización del periodo de garantía, informe final, etc.

Esta tabla, con la información relacionada, está a disposición de todos los trabajadores del Área y la persona responsable de su gestión es la auxiliar.

Es interesante mejorar esta información con la incorporación de alertas que nos indiquen el incumplimiento, por ejemplo, del programa de trabajo de la obra, la aproximación de la fecha de finalización contratada, o la finalización del periodo de garantía. Sobre todo desde que la garantía de una obra puede alargarse hasta 10 o 15 años desde su finalización, según las últimas ofertas presentadas.

d) Mejora del inventario de edificios:

El actual inventario de edificios es muy básico y su información se puede depurar aún más, para que sea más eficaz.

Se pretende actuar a corto plazo, en dos mejoras:

- Racionalizar, simplificando el formato de la información que contiene.
- Incorporar la cartografía actualizada, mediante enlace.



e) Control de calidad.

La contratación de la empresa que lleva el control de calidad de la obra, de acuerdo con lo especificado en los Pliegos de prescripciones de los procedimientos de contratación, la asume la empresa contratista que ejecuta la obra.

La función de la empresa de control de calidad es la de supervisar la calidad de la ejecución de la obra, realizando los ensayos y pruebas que resulten necesarias para su comprobación. Que la empresa encargada de supervisar la actuación correcta el contratista sea contratada por éste, puede producir ciertas distorsiones en las funciones de cada uno.

Es importante que la dirección facultativa confíe en la empresa de control de calidad de la obra, ya que se trata de uno de los sistemas de control de la ejecución más eficientes.

Podría intentarse mejorar la implantación del control de calidad en las obras detrayendo al contratista la cuantía ofertada para el control de calidad de la obra y contratándolo nosotros directamente. Si además se contrata esta asistencia técnica de forma agrupada para las obras de una programación anual, como hemos hecho con el control de calidad, podrían reducirse los costes.

8) PROTOCOLO DE LA SECRETARÍA TÉCNICA: ACTUACIONES PROPUESTAS.

Como punto de partida, el contenido de las funciones de la Secretaría Técnica Administrativa debe adecuarse a la estructura orgánica establecida mediante Orden de 2 de noviembre de 2000 de la Consejería de Presidencia y Administración Territorial y de Educación, por la que se establece la estructura orgánica y se definen las funciones de las Direcciones Provinciales de educación de las Delegaciones Territoriales de la Junta de Castilla y León.

En la misma se especifica que la Secretaría Técnica Administrativa está integrada por las siguientes secciones:

- **Sección de Gestión de Personal:** Corresponde a la Sección la gestión de los asuntos relativos al nombramiento, toma de posesión, destino, disciplina, ceses y demás incidencias relativas a funcionarios docentes y no docentes, así como del personal no funcionario; mantenimiento al día de los registros y demás documentación referente al personal, abono y retención de haberes, así como tramitación de nóminas y seguros sociales.
- **Sección de Gestión Económica y Contratación:** Corresponde a la Sección, sin perjuicio de la autonomía de gestión de los centros docentes, la gestión de la contratación de las obras y equipamiento de los centros públicos, la gestión de los solares e inventario de los bienes inmuebles, efectuar los trámites relacionados con la ejecución de presupuesto asignado, ejercer las funciones de habilitación, la distribución de créditos a los centros docentes, la elaboración del presupuesto de necesidades de la Dirección Provincial, la gestión de tasas y rendición de cuentas, así como cualquier otro asunto en materia de contratación.



- **Sección de Planificación, Alumnos y Servicios Complementarios:** Corresponde a la Sección organizar y gestionar becas, ayudas al estudio y actividades relacionadas con los títulos y certificados académicos, gestionar incidencias relacionadas con el alumnado, gestionar los servicios complementarios de los centros públicos (transporte y comedores escolares) y demás asuntos relacionados con el mismo. Igualmente corresponde a la Sección organizar e inventariar el mobiliario y el equipo didáctico y gestionar el material necesario para el funcionamiento de los centros, obtener y analizar los datos estadísticos necesarios para la planificación educativa, programar las necesidades educativas referidas a centros, equipos y otra serie de datos necesarios para el correcto funcionamiento; gestionar las incidencias relativas a centros públicos y privados, gestionar los créditos asignados para centros concertados y tramitar los expedientes de sus nóminas y seguridad social.

De acuerdo con lo expuesto, **el desarrollo de funciones del Área de Secretaría Técnica exige una adecuada coordinación entre las Secciones y las diferentes Áreas de la Dirección Provincial** ya que repercuten directamente en unas u otras.

Los **procedimientos en los que intervienen tienen carácter de soporte el conjunto del sistema** (procesos selectivos de personal docente, concursos de traslados, cupo y plantillas de los centros, nóminas y seguridad social, becas, transporte y comedores escolares, títulos, centros concertados, obras, servicios y suministros, etc.) **y muy distintos destinatarios** (centros educativos personal funcionario, docente y laboral, padres y madres de alumnos, equipos directivos, alumnos, empresas de obras, servicios, suministros) y Administraciones Públicas (locales, Administración del Estado y de la propia Junta de Castilla y León).

En este sentido, es necesario establecer, **como actuaciones prioritarias** las siguientes:

- A) Reforzar los **mecanismos de coordinación** existentes con el resto de dependencias de la Dirección Provincial y los Servicios Centrales de la Consejería de Educación al objeto de evitar las disfunciones que se producen.
- B) Establecer un **calendario periódico de reuniones de coordinación entre las Secciones y Áreas** para dar una mayor fluidez a los cometidos desempeñados.
- C) Incidir a los **centros** en la **necesidad de mantener abiertos los canales de comunicación** existentes (especialmente el correo electrónico y la web de la Dirección Provincial) así como las periódicas reuniones que se mantienen con los equipos directivos de los centros.



D) ESTRATEGIAS DE EVALUACIÓN Y RETROALIMENTACIÓN DEL PLAN.

El Plan será evaluado de forma continua, a través de las encuestas de satisfacción de los usuarios de la DP que utilizaremos como feed-back y, periódicamente, mediante nuevas aportaciones de los agentes implicados: empleados, centros (a través de sus directores) y el propio Equipo Directivo.

A la vez valoraremos las actuaciones programadas por las áreas, en función del grado de participación en ellas y de las mejoras detectadas después de su puesta en marcha. Por ejemplo, la actuación dedicada a la mejora de la enseñanza del inglés (ya en marcha coordinada por dos profesoras de la Escuela de Idiomas) podrá evaluarse utilizando grupos experimentales y grupos de control en diferentes centros.

Por supuesto el Plan podrá ser modificado en sucesivos cursos, incorporando nuevos objetivos (y como consecuencia otras actuaciones) cuando algunos se hayan conseguido, o renovando los mismos cuando sea necesario mantenerlos, debido a la relevancia de ellos o a que no se han logrado todavía.

Las técnicas a utilizar en la evaluación del plan serán, dentro de un enfoque claramente cualitativo, las siguientes: cuestionarios abiertos, encuestas, análisis de contenido en documentos y aportaciones... El único caso donde podremos utilizar una metodología cuantitativa y experimental será en el contraste mediante grupos de control de actuaciones sobre métodos innovadores de enseñanza.

Tal y como se comentaba en la introducción, este Plan es un **documento abierto, opinable, modificable, mejorable y renovable** curso a curso. De esta manera pretendemos mantenerlo "vivo" y adaptado a las necesidades que se mantengan y a las emergentes o nuevas. Para conseguirlo es **fundamental la participación y colaboración** de todos los agentes implicados, así como una coordinación que facilite la relación fluida de los mismos; ese será un objetivo básico sin el cual nada de lo expuesto será posible.



ANEXOS:

- **Cuestionario para los empleados.**
- **Cuestionario para usuarios del servicio.**
- **Aportaciones escritas de centros.**
- **Hoja de supervisión del AIE.**
- **Hoja de recogida de información de Inspectores.**
- **Ficha de información del APE.**
- **Matriz de datos del cuestionario de empleados.**