



documento normativo
efr | 3000-1 edición 2
instituciones educativas



fundación
másfamilia
www.masfamilia.org

Todos los derechos reservados. Este documento no podrá ser reproducido, ni en su totalidad ni en parte, por ningún modo y en ninguna forma, incluyendo fotocopia y digitalización sin la autorización expresa de Fundación Másfamilia. Queda prohibida también su distribución, comunicación pública o transformación, en los términos de la normativa civil y penal vigente.

Los permisos deben solicitarse por escrito a:

Fundación Másfamilia
Avda. Manoteras 24, 4ª planta
28050 Madrid
Tlfno: 902 106 525
fundacion@masfamilia.org



certificado en conciliación

documento normativo

efr | 3000-1 edición 2

**modelo para la gestión de la conciliación de la
vida personal, familiar y laboral en
instituciones educativas**

**especificaciones y directrices generales asociadas
al diseño, implantación, evaluación y certificación
del modelo efr educación**

enero 2021



*La edición **in progress** permite por espacio de un tiempo (nunca superior a un año) recibir comentarios de tipo operativo en el uso de la norma, por todas las partes de interés, hasta que finalmente se emita en su edición 2 definitiva.*

El presente documento normativo es fruto de más de 3000 organizaciones que en la actualidad colaboran de una u otra forma en la iniciativa efr, con especial foco en las del sector educativo.

*Ha sido aprobado por el Patronato de **Fundación Másfamilia**, entidad garante del modelo de certificación (www.masfamilia.org).*

*El certificado efr y el correspondiente logotipo es una marca registrada por **Fundación Másfamilia** de acuerdo a la vigente Ley de Marcas (17/2001) con fecha 4 de octubre de 2004.*

ISBN: 978-84-611-5261-2

Edita: Fundación Másfamilia

Publica: Fundación Másfamilia

Imprime: Fundación Másfamilia

modificaciones respecto a la anterior edición

Este apartado ha sido concebido para mostrar, de manera resumida, los cambios que ha sufrido la Norma efr 3000-1 con respecto a la edición anterior.

Se procede a una revisión completa de la presentación y del formato de la norma efr 3000-1:

- *Se redacta en un lenguaje más directo y compacto.*
- *Se estructura cada apartado en una parte introductoria de carácter pedagógico y explicativo, concluyendo cada apartado con una tabla donde se indica el requisito.*
- *Se emplea un lenguaje respetuoso en relación a los criterios de no discriminación, inclusión y aceptación de la diversidad de las personas. No obstante, para facilitar la lectura y el uso ejecutivo del documento, en ocasiones se utilizan términos en un sentido genérico que intrínsecamente abarcan las particularidades individuales.*
- *Se actualiza y resume la parte introductoria, teniendo en cuenta a las nuevas tendencias del management, y con una visión a 2030 donde se toman en consideración los Objetivos de Desarrollo Sostenible – ODS de Naciones Unidas.*
- *Se destacan especialmente como valores a lo largo de todo el documento el concepto de flexibilidad y la consideración de la diversidad y la inclusión.*
- *Se modifica el formato del documento para hacerlo más dinámico.*

Respecto modelo de gestión efr y sus elementos, se procede a una revisión del texto y de los requisitos de los diferentes apartados del documento. Los cambios más significativos tras dicha revisión son:

- *Pasamos de ciclos de certificación con una duración de dos años, a una duración de tres años.*
- *Se incluye en un mismo apartado el compromiso de la dirección y la definición del alcance.*
- *Respecto al diagnóstico efr:*
 - *Se elimina del mismo la Voz del alumnado.*
 - *Se revisa la muestra y/o metodología de la Voz de la Dirección, Voz del Empleado y Voz de las familias.*
 - *El contenido del Anexo efr 3000-12 (Diagnóstico efr) se incorpora en la Norma efr 3000-1, desapareciendo este anexo como tal.*
 - *Se elimina el elemento "Análisis de la gestión de la conciliación" del Diagnóstico efr inicial.*
 - *En el caso de centros educativos de pequeño tamaño con menos de 400 alumnos/as, podrán eximirse de la realización del diagnóstico efr pasando directamente al elemento 1 de la implantación:*

liderazgo y cultura. Los conocimientos propios del diagnóstico efr se adquirirán a través del proceso de mejora continua y sus sucesivas iteraciones.

- *Respecto del ciclo PDCA:*

- *Liderazgo y Cultura, pasan a convertirse en el elemento 1 del Modelo efr Educación.*
- *Por la inclusión del elemento anterior (elemento 1. Liderazgo y Cultura), pasamos a tener un total de 10 elementos en lugar de 9.*
- *El catálogo de medidas efr dirigido al alumnado pasa a ser voluntario en las instituciones educativas no universitarias (manteniéndose como requisito en las universidades).*
- *Desaparece el grupo de medidas "Liderazgo y estilos de Dirección", quedando por tanto 5 grandes grupos de medidas para los Empleados/as y se establecen grupos de medidas para los catálogos destinados a los Alumnos/as (se detalla en el anexo efr 3000-11).*
- *En la edición anterior, la medición y seguimiento de los Indicadores efr era voluntaria, a excepción de los indicadores de conocimiento, uso y satisfacción de las medidas. En esta nueva edición, contamos con 10 indicadores obligatorios.*
- *Pasamos de medir el "conocimiento, uso y satisfacción" de las medidas efr, a medir la "aplicación, conocimiento, uso, satisfacción y valoración" de las medidas.*
- *El seguimiento y medición de los Indicadores de "aplicación, conocimiento, uso, satisfacción y valoración" de las medidas efr se producirá cada tres años, en lugar de cada dos.*
- *El elemento 10 del Modelo efr Educación "Autoevaluación (informe de progreso efr)", pasa a denominarse: Informe de Progreso/Revisión por la Dirección.*
- *Las evaluaciones externas efr se producirán cada 3 años, con un informe de progreso online en el periodo intermedio.*

1. introducción	8		
1.1 ámbito de la conciliación de la vida laboral, personal y familiar.....	8		
1.2 contexto de la responsabilidad social de las empresas y organizaciones (RSE)	14		
1.3 la conciliación y las instituciones educativas.....	18		
1.4 Fundación Másfamilia	21		
2. objeto y campo de aplicación	23		
2.1. objetivo	24		
2.2. otros documentos normativos efr 3000 y otros documentos para consulta	25		
2.3. interrelación con otros modelos de gestión	25		
3. el modelo efr educación.....	27		
3.1. premisas y metodología	28		
3.2. el compromiso de la dirección y/o titularidad del centro y la definición del alcance	30		
3.3. designación de la persona responsable del proyecto	32		
3.4 diagnóstico inicial efr.....	33		
3.5. el modelo efr educación	39		
3.5.1 diseño y planificación.....	40	3.5.2 desarrollo e implantación.....	60
		3.5.3 seguimiento y medición de los resultados	65
		3.3.4 evaluación de los resultados .	68
		3.6 finalización del ciclo PDCA	70
		4. la certificación efr	71
		4.1 características de la certificación efr	72
		4.2 las entidades de auditoría / evaluación en la certificación efr 75	
		4.3 la mejora continua asociada al proceso de certificación.....	76
		4.4 evolución en la auditoría/evaluación del modelo efr	78
		4.5 otros requisitos condicionantes de la certificación.....	80
		4.6 la excelencia en la gestión efr	80
		4.7 pérdida de la certificación efr	81
		4.8 precios y honorarios profesionales en el ámbito de las certificaciones efr	81
		5. consideraciones finales	83
		anexo I. informe de diagnóstico efr ...	85

1. introducción

1.1 ámbito de la conciliación de la vida laboral, personal y familiar

La iniciativa efr ofrece a las organizaciones educativas un modelo de gestión que permite conciliar los distintos ámbitos de la vida de las personas; el profesional con el personal y familiar, sin perder de vista la productividad y los resultados y, por ende, la competitividad, lo cual es ya desde hace años una necesidad ineludible.

La conciliación y su gestión apuntan a una nueva cultura de trabajo desde el modelo *win – win – win* (“todos ganan”) en la que la organización, la persona empleada, su familia y la sociedad se benefician de nuevas formas de trabajo. Supone **apostar por una forma de liderazgo diferente basada en la responsabilidad y los resultados, y en la confianza y el compromiso de las partes**; el cual tiene a su vez un efecto extensivo y garante del bienestar y la sostenibilidad de los diferentes sistemas que componen nuestra sociedad.

Es probado que permitir a las personas un desarrollo equilibrado en los diferentes ámbitos de su vida aumenta su motivación, su salud y su satisfacción laboral lo cual se relaciona directamente con la productividad. Un equilibrio que considere la posibilidad de atender tanto las responsabilidades laborales como las familiares, especialmente con personas dependientes, y la de desarrollar un proyecto personal de vida.

La familia continúa siendo hoy en día la base fundamental de nuestra sociedad, es el lugar natural en el que se educan y aprenden los valores, y la práctica de estos constituye el fundamento para el desarrollo y progreso de la sociedad. En este sentido es primordial concederle el apoyo y la protección que precisa, así como el tiempo y el espacio necesarios para atender dichas responsabilidades.



La Declaración Universal de los Derechos Humanos de la ONU de 1948 en su artículo 16.3 refiere que *“la familia es el elemento natural y fundamental de la sociedad y tiene derecho a la protección de la sociedad y del Estado”*.

Diferentes Estados a nivel mundial recogen y regulan la protección y el desarrollo de la familia a través de sus ordenamientos constitucionales, leyes, tratados y declaraciones internacionales.

El siglo XX trajo consigo profundas transformaciones, entre las que cabe señalar, la incorporación de la mujer al mercado de trabajo remunerado y a la vida pública, la drástica disminución de la natalidad, el progresivo envejecimiento de la población, la globalización de la economía asociada a un fenómeno de incremento de la competitividad y el cambio paulatino del modelo laboral con una evolución de las relaciones laborales de lo general y colectivo, a lo particular y a la persona asociada, además, a su diversidad.

El siglo XXI es más un cambio de época que una época de cambios. En lo socio-laboral es un momento de mayor conciencia y de transformaciones tras la denominada Revolución Industrial a finales del siglo XVIII. Nos referimos al momento presente

como un entorno VUCAH¹, una realidad líquida o simplemente un entorno desafiante. Algunos desafíos son transversales y adquieren dimensiones planetarias como el cambio climático, la necesaria descarbonización de la economía, el envejecimiento de la población, las bajas tasas de natalidad, por debajo de las consideradas de relevo generacional que es ya una realidad en tres de los cinco continentes y a lo largo del siglo alcanzará a todos ellos, la necesaria competitividad global, el descenso mundial de la natalidad, el incremento de enfermedades psicosociales como la ansiedad, el estrés y la depresión, el aumento de la soledad de nuestros mayores con los efectos asociados o posibles crisis socio – sanitarias, como a la que hemos asistido en el 2020 relacionado con el COVID-19 o SARS COV-2.

Las organizaciones educativas no están exentas de todo ello, es más deben asumir un rol protagonista a través del ejemplo y el impacto en las nuevas generaciones por medio de una educación en valores, siendo por tanto recomendable adelantarse para dar respuesta a estos desafíos con flexibilidad, dejando atrás viejos paradigmas laborales como el control de la presencia, la no implicación de la plantilla, la excesiva jerarquía

organizativa o la rigidez de los horarios laborales.

Por tanto, la tendencia actual y a futuro es avanzar hacia un modelo socio-laboral cuyas características más sobresalientes son:

- La confianza y el compromiso en lugar de la presencia y el control.
- La autorregulación y el *compliance* en las organizaciones frente a la excesiva regulación legal.
- La personalización de la relación laboral.
- La eficiencia y productividad en lugar de presencia, poniendo en marcha un proceso de dirección por objetivos.
- La meritocracia y el foco en los resultados.
- La flexibilización del modelo laboral y la aparición de nuevas formas de trabajo (trabajo flexible, deslocalización espacio – temporal, etc.)
- La eficiencia retributiva.
- El foco en la empleabilidad y no tanto en la seguridad de la contratación.
- La tecnología al alcance de todos.
- La toma de conciencia y la gestión de la diversidad y de las diferencias individuales.
- La incorporación de las nuevas generaciones con una diferente

¹ *Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity e Hyperconnectivity* (Volatilidad, Incertidumbre, Complejidad, Ambigüedad e Hiperconectividad).

concepción del binomio proyecto profesional - proyecto personal y familiar.

- La globalización como proceso económico, tecnológico, político y social.

Una sociedad que progresa es una sociedad que se preocupa porque sus organizaciones empresariales y educativas puedan crear entornos favorecedores del desarrollo personal, que otorguen reputación e incrementen el valor de sus activos intangibles. Actuar sobre ello dota al país de competitividad, pero si además esa entidad opera en países donde las desigualdades son mayores, la imagen que puede llegar a proyectar compromete a la propia imagen de su país. Las organizaciones profesionales internacionales no pueden eludir su responsabilidad, esto es, el hecho de que junto a la diplomacia de sus gobiernos ellas ejercen su propia "diplomacia privada" y con ello afectan a las relaciones internacionales.

Desde el mundo empresarial, académico, intelectual, científico y político se viene propugnando e impulsando desde hace años un cambio del paradigma social y empresarial que provoque una forma de desarrollo más sostenible en lo económico, en lo medioambiental y en lo social. El equilibrio entre trabajo, familia y persona entra de lleno en lo social y el cambio tiene que ver con

proporcionar opciones para que la familia siga siendo un lugar de protección y cuidado y las personas puedan realizar sus proyectos de vida.

En este sentido, venimos asistiendo a una revolución socio-empresarial sin precedente. Desde finales de los noventa están emanando de diferentes organismos públicos o privados, nacionales o internacionales, una amplia gama de códigos de conducta, pactos, directrices y normas de carácter voluntario, y algunas de carácter obligatorio, para dar respuesta, entre otros, a aspectos relacionados con la sostenibilidad, la conciliación laboral y familiar, la igualdad y no discriminación, la diversidad y la inclusión, la protección de la familia como bien social, el cuidado del medio ambiente, etc. Esta tendencia ha sido ya asumida por muchas de las grandes compañías multinacionales desde hace años.

La orientación estratégica, por la que dichas compañías o instituciones apuestan para dar respuesta, pone su foco en seis aspectos clave los cuales se encuentran relacionados unos con otros y en los que el concepto de conciliación subyace a todos ellos, convirtiéndose en **palanca estratégica para las organizaciones:**

- 1. Responsabilidad social de las empresas y organizaciones (en adelante RSE):** es indiscutible que la RSE es hoy en día una herramienta de gestión empresarial clave para ser competitivo en una economía global y para asegurar el bienestar de la sociedad, así como su mejora continua de acuerdo a valores.
- 2. Reputación como buen empleador (employer branding):** se refiere al desarrollo de una imagen, una reputación y una identidad corporativas que permitan posicionar a la organización como un buen lugar para trabajar, lo que supone poner en marcha estrategias y políticas de personas con el objetivo de captar y retener a los mejores profesionales actuales y futuros.
- 3. Compensación global y eficiencia retributiva:** se comprueba que la remuneración no es ya la única gratificación, y que existe también un "salario emocional" definido en gran parte por la calidad de vida privada que tenga la persona empleada y que, además, es más eficiente en términos de percepción retributiva.
- 4. Compromiso o implicación emocional (engagement):** alude a la capacidad que tiene la

organización para mantener el compromiso de la persona empleada, desde un punto de vista emocional y de dedicación, con su trabajo, con su equipo y con el proyecto. Tiene mucho que ver con su motivación y su satisfacción laboral, con la confianza que la organización deposita en sus capacidades y habilidades, y con la sensación de contribuir a la consecución de objetivos y formar parte de un "todo".

- 5. Diversidad e inclusión:** en un mundo global, tomar conciencia de este aspecto, permite a la empresa y a las organizaciones responder de forma positiva, respetuosa y equitativa a las diferencias individuales, esto es, observarlas y gestionarlas como una oportunidad de enriquecimiento social.
- 6. Salud y bienestar (wellbeing / wellness):** cada vez son más las compañías que cuentan con programas corporativos de salud y bienestar considerando que la persona física y mentalmente sana tiene un mayor rendimiento y una mayor productividad. Son iniciativas destinadas a mejorar su salud y a desarrollar hábitos de vida saludables.

La conciliación de la vida laboral, personal y familiar puede contribuir de forma decisiva a cambiar las

tendencias negativas que se viven en la mayor parte de países desarrollados y emergentes, "la verdadera riqueza de un país está en su gente", señala el Informe de Desarrollo Humano de 2010 de PNUD (Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo) recordando que esa frase inspiró la nueva forma de enfocar el desarrollo. Aunque el concepto tal y como lo entendemos en Europa es más aplicable en economías desarrolladas, dicha cuestión es también esencial para mejorar las estrategias de protección y desarrollo social por su impacto en las economías informales, es decir, las domésticas, porque donde el estado no llega, sí lo hace la familia. A este respecto, la

iniciativa **efr**, ha sido **reconocida como *Good Practice* por la ONU**, tras la reunión de expertos celebrada en junio de 2012 en Bruselas².

Bajo las premisas de un mundo global, tecnológico y en rápida evolución hacia nuevos paradigmas relacionados con el trabajo, la familia y la vida de las personas, contar con la certificación efr es tener la garantía de que "lo estamos haciendo bien" en lo que se refiere a un modelo sistémico de gestión de personas, y poner de manifiesto tanto interna como externamente nuestro empeño por continuar trabajándolo y mejorándolo.



aspectos estratégicos clave...

1. Responsabilidad social de las empresas y organizaciones (RSE).
2. Reputación como buen empleador (*employer branding*).
3. Recompensa. Salario emocional.
4. Compromiso e implicación emocional (*engagement*).
5. Diversidad e inclusión.
6. Salud y bienestar (*wellbeing / wellness*).

² <https://www.masfamilia.org>

1.2 contexto de la responsabilidad social de las empresas y organizaciones (RSE)

Los centros educativos desempeñan un papel clave en la sociedad.

RSE y conciliación. La evolución de la actividad profesional y empresarial hacia un papel activo en el que, además de satisfacer los intereses de propietarios y accionistas, se satisfagan también los de los demás grupos de interés o *stakeholders*, es un hecho constatable.

La guía internacional ISO 26000 sobre Responsabilidad Social introdujo a la conciliación como uno de los elementos y dimensiones de la RSE. Lo mismo sucedió con otros documentos normativos como son las normas de gestión de la RSE, RS10 y SGE21³.

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de Naciones Unidas constituyen la Agenda 2030 a nivel mundial y han sido evolucionados sobre los inicialmente denominados Objetivos de Desarrollo del Milenio. Aglutinan, en 17 grandes áreas de actuación, los principales desafíos a escala planetaria y por tanto de aplicación transversal y globalizada.

La conciliación no figura entre ellos, pues no es un objetivo en sí mismo, sino una herramienta o palanca para la consecución de algunos entre los que cabe destacar los relacionados con:

- 3 Salud y bienestar.
- 5 Igualdad de género.
- 8 Trabajo decente y crecimiento económico.

- 9 Industria. Innovación.
- 10 Reducción de las desigualdades.
- 11 Ciudades y Comunidades Sostenibles.
- 12 Producción y Consumo responsables.

A este respecto existen prácticas de entidades **efr** que ya han sido informadas a la red española de Pacto Mundial y que pueden consultarse en <https://www.pactomundial.org/> y lo mismo sucede en otros países donde la iniciativa **efr** tiene presencia.

Si durante los primeros diez años desde su aparición, aproximadamente en el año 2000, el concepto de la RSE era prácticamente desconocido para la mayor parte de la población, ha salido reforzado tras estos 20 años de vida, y así lo indica el Informe Forética 2018 sobre la evolución de la RSE y Sostenibilidad que confirma que “un 76% de la población española declara haber oído alguna vez hablar de la responsabilidad social de las empresas, frente al 53,8%” al que aludía el Informe de 2015.

“Sin embargo, -continúa el Informe- este incremento en la notoriedad no se refleja en una mayor nitidez en torno al significado de la RSE. Sólo un tercio de la ciudadanía que declara haber escuchado el término alguna vez sabía con claridad lo que significa.” Pone de manifiesto una

³ RS10. Sistema de gestión de la responsabilidad social. AENOR.
SGE21. Sistema de gestión ética y socialmente responsable. FORÉTICA.

mayor exposición hacia los aspectos de la sostenibilidad de las empresas, pero continúa existiendo bastante confusión en torno al término.

Un modelo para la gestión de la conciliación brinda una gran oportunidad a las organizaciones para construir una nueva RSE que no adolezca de los argumentos necesarios para el éxito ya que:

- Dota de coherencia. Tiene en cuenta a las personas de la organización que son el centro del modelo.
- Permite trabajar en entornos más cercanos, con las personas empleadas y con sus familias.
- Genera valor añadido. Invertir en la plantilla genera un retorno evidente y rápido ya que mejora su compromiso, implicación e identificación con la institución.
- Implica inversiones pequeñas o muy pequeñas. La mayoría de las acciones de conciliación son de creatividad.



La tendencia...

- El concepto de RSE, su conocimiento y el valor que le otorgan la población y las empresas continúa avanzando y lo seguirá haciendo y consolidándose en los años venideros.
- El comportamiento responsable será cada vez más importante y estratégico en la mejora de resultados.
- Los estilos de vida de las personas demandan, cada vez más, prácticas responsables, sostenibles y saludables.

Propósito corporativo y conciliación. Como hemos observado, las organizaciones deben tomar en consideración los aspectos sociales y medioambientales en sus estrategias y operaciones comerciales y de negocio. Esta es la base de la Responsabilidad Social y, en general, de la forma de hacer negocios responsables, como respuesta al desafío del Desarrollo Sostenible que debe impregnar cada una de nuestras decisiones, y no sólo en el ámbito de las

organizaciones profesionales, sino también en el de las políticas públicas y sociales y las de la ciudadanía. Un paso más allá es la incorporación de un **propósito corporativo** a las organizaciones como ya recogen legislaciones avanzadas en algunos países europeos, entendiéndose como tal, la razón última y primordial de ser de las mismas, su aporte y contribución a la generación de valor ético, social y medioambiental en su entorno, buscando a la vez un equilibrio con

su necesaria competitividad y la creación de valor económico.

En este contexto, la conciliación es una necesidad y una expectativa que no puede ser resuelta por un estado o nación por poderoso que resulte económicamente. La conciliación reside en la persona, en sus aspectos más profundos, esenciales y trascendentes, y requiere de escucha, empatía, cercanía, dinamismo y eficiencia, aspectos que están más cercanos a la realidad empresarial que a la política. Por ello, la colaboración

público-privada es una necesidad imperiosa para abordar este fenómeno de la conciliación. Las organizaciones deberán tomar conciencia primero de sus posibilidades y de su necesaria implicación para, después, afrontar este reto desde lo más estratégico, alineándose con su propósito corporativo, con sus misión, visión y valores y, por tanto, con su identidad corporativa, así como con sus políticas, estrategias y prácticas de RSE.



El propósito corporativo en relación a la RSE...

- **Integra la realidad y actividad organizacional con las expectativas de sus *stakeholders* y de la sociedad en su conjunto.**
- **Se plantea acerca del valor que la organización aporta a la sociedad y, en este sentido, la conciliación de la vida laboral, personal y familiar juega un papel preponderante.**

1.3 la conciliación y las instituciones educativas

Las instituciones educativas son organizaciones donde se produce una intensificación de las relaciones personales (organización - empleados - alumnos - familias) y en la que los objetivos de la institución exceden de lo puramente comercial para ir más allá en su labor social. No obstante, no podemos olvidar que ésta no deja de ser una organización profesional, una empresa "especial" con su identificación fiscal, su estructura administrativa y sus empleados, por lo que requerirá de una buena gestión en materia de personas para alcanzar sus objetivos, especialmente en un entorno de competencia y exigencia como el actual.

A este respecto, el **Modelo efr Educación** nace con el propósito de:

- Promover la conciliación de la vida personal, familiar y laboral en las instituciones educativas.
- Gestionar la conciliación mediante un modelo, una herramienta eficaz y contrastada.
- Mejorar el bienestar y la calidad de vida del personal docente y no docente del centro.
- Facilitar la conciliación de la vida personal, familiar junto con la académica, del alumnado.
- Facilitar la conciliación de la vida personal, familiar y laboral de las familias del alumnado.
- Trabajar en la transmisión de valores efr: equilibrio, flexibilidad y responsabilidad.

Con el modelo efr empresa, las organizaciones están dando una respuesta a la problemática existente en materia de conciliación en el corto - medio plazo. Las medidas de conciliación diseñadas y puestas en marcha por las compañías ayudan a mejorar el bienestar y la calidad de vida de los empleados, y promueven un mayor equilibrio entre la vida personal, familiar y laboral de éstos. Sin embargo, este modelo no es suficiente para alcanzar el

propósito de Fundación Másfamilia y la Iniciativa efr: un cambio social, una transformación cultural dentro de las organizaciones... **organizaciones más humanas, personas más felices y sociedades más justas.** Para ello, necesitamos trabajar en materia de conciliación con los más pequeños: con el alumnado, con los que serán los ciudadanos y los líderes del futuro.

No hay duda de que el centro educativo es el lugar donde se genera el conocimiento, pero éste se convierte, a su vez, en un **agente fundamental para la transmisión de valores;** valores que ayudan al alumnado a conocer, a reflexionar y a descubrir aquellos aspectos de la vida que son valiosos. Y es que las instituciones educativas son, junto con las familias, la base de la educación y de la transmisión de valores de ciudadanía responsable, como la participación democrática, la diversidad e inclusión.

A diferencia del modelo efr empresa, el modelo efr educación trabaja sobre tres colectivos: el **personal docente y no docente, el alumnado y las familias.**

Muchas de las medidas de conciliación puestas en marcha por la institución impactan de forma directa en la vida de las familias y del alumnado. La posibilidad de establecer tutorías telemáticas, la oferta de actividades extraescolares, la asignación de tareas y deberes para casa, son

algunos ejemplos de medidas que facilitan, de alguna manera, la conciliación de la vida personal, familiar y laboral de las familias, pues ven reducidas sus necesidades de desplazamiento o la necesidad de solicitar permisos laborales. Estamos, por tanto, ante medidas que repercuten en la **mejora de la convivencia familiar** y en el enriquecimiento de la misma.

Estamos totalmente convencidos de que las instituciones educativas deben promover el **desarrollo integral del alumnado**, como personas equilibradas, flexibles y responsables, respetando el equilibrio de su vida personal, familiar y académica.

Consideramos, también, que el personal del centro debe ser coherente para apoyar e impulsar, con su ejemplo y actitud, los valores efr. Y, por supuesto, creemos en el rol de las familias en esta materia. Se debe involucrar a éstas en la transmisión de valores y cultura efr, de forma que exista un alineamiento entre las familias y el centro educativo, sirviendo dicha unión de palanca para el fortalecimiento de la educación del alumnado, con objeto de un desarrollo pleno como persona.

En la actualidad, las **instituciones educativas efr** (colegios y universidades ya certificadas) ponen en marcha diversos proyectos, tanto dentro como fuera del aula, para trabajar con el alumnado en materia de

conciliación. Lo hacen mediante el diseño y puesta en marcha de **proyectos específicos para la transmisión de valores efr**: equilibrio, flexibilidad y responsabilidad; valores que se desarrollarán a lo largo de este documento normativo efr 3000-1.

Por último, es importante destacar que en las instituciones educativas en las que se promueve la conciliación de la vida personal, familiar y laboral mediante el diseño y puesta en marcha de políticas y medidas de conciliación:

- Se desarrolla la perspectiva interna de la RSE, al ofrecer medidas de conciliación a sus empleados.
- Se desarrolla la perspectiva social externa, pues se trabaja en la transmisión de valores efr entre el alumnado y las familias, contribuyendo de esta forma al **Desarrollo Sostenible**.

1.4 Fundación Másfamilia

Fundación Másfamilia⁴, constituida en el año 2003, surge como iniciativa social, privada, independiente, aconfesional y de carácter benéfico, para la protección y promoción de la familia en general, y en particular de aquellas con dependencias en su seno, a través de herramientas innovadoras como la conciliación de la vida personal, familiar y laboral.

⁴ Para más información, diríjase a **Fundación Másfamilia**, <https://www.masfamilia.org/>

Entre sus objetivos fundacionales, se persigue una mejora del equilibrio persona – familia – empresa o institución educativa, propiciando para ello un cambio en el paradigma del gobierno y dirección de las organizaciones, así como de la forma de entender este trasfondo por parte de la sociedad.

Fundación Másfamilia desea ser reconocida como una entidad innovadora, pionera y altamente profesional, que se constituya como referente en materia de **equilibrio persona – familia – empresa/entidad educativa – sociedad**.



figura 1. equilibrio persona – familia – empresa/entidad educativa – sociedad.

Es, asimismo, una vocación reconocida realizar este proceso de forma participativa, transparente, dinámica y fiable, involucrando a las principales partes interesadas en la materia en una estructura abierta y participativa tipo *think tank*, realizando un aprendizaje continuo.

Fundación Másfamilia viene liderando e impulsando desde el año 2005 la iniciativa **efr** con vocación de ser reconocida tanto en España como a nivel internacional como una iniciativa pionera y de referencia en el contexto mundial en relación a la gestión de la conciliación en organizaciones profesionales de todo tipo. En la actualidad la iniciativa **efr** está presente en más de 20 países.

La iniciativa descansa sobre la base de una serie de modelos de gestión propios, **efr**, que, a su vez, se componen de un conjunto de documentos normativos **efr**. En el caso de las instituciones educativas el modelo de aplicación es el denominado **efr 3000**. Además, existen desarrollos normativos para otros ámbitos como las Administraciones Públicas y las empresas www.masfamilia.org.

La iniciativa **efr** cuenta desde sus inicios con el aval y apoyo del Gobierno del Reino de España, que forma parte de su Patronato como mayor órgano de dirección y control de gestión. Otros gobiernos de distintos países continúan sumándose a esta iniciativa con el objetivo de acercarla primero y, difundirla después, en sus entornos.

Este apoyo no es óbice para que la iniciativa mantenga su carácter privado y su independencia política de todo tipo, que consideramos absolutamente necesaria.

2. objeto y campo de aplicación

El propósito principal es fomentar, reconocer y acompañar a los centros educativos en la adopción de un liderazgo y una cultura basados en la responsabilidad y los resultados, y en la confianza y el compromiso por las diferentes partes, a través del fomento de la conciliación de la vida académica, personal y familiar, como forma de responder a los desafíos que se presentan.

2.1. objetivo

El presente documento normativo ha sido elaborado con el objetivo de **ser un instrumento para la gestión del cambio cultural de los centros educativos**, mediante el diagnóstico inicial, el diseño, la implantación, la evaluación y la posterior certificación del modelo de gestión **efr**. Además, ofrece a las entidades la posibilidad de ajustarse del modo más rápido y eficaz a la nueva realidad socioeconómica, adaptando su cultura al nuevo escenario de la "Agenda Dual": propiciando un equilibrio entre el humanismo responsable y la competitividad empresarial.

Está concebido para **orientar y ayudar** a aquellos niveles directivos, gestores o, en general, a profesionales que deseen emprender este tipo de iniciativas en su organización. No resulta exhaustivo para resultar inclusivo.

De la misma forma, las entidades educativas, que deseen implantar el modelo **efr** encontrarán en este documento una herramienta sumamente útil para su objetivo.

Contiene requisitos generales en orden a establecer un método general de trabajo. De forma consciente no se han incluido técnicas o herramientas concretas dado que *a priori* cualquiera de las herramientas de consultoría puede ser utilizada para el avance y la mejora. No obstante, **Fundación Másfamilia** ha diseñado y puesto

en marcha un sistema de cualificación, control y supervisión de entidades o personas físicas que prestan servicios de consultoría, formación y auditoría/evaluación para garantizar el rigor, la fiabilidad y la profesionalidad. En nuestra *web site* www.masfamilia.org encontrará una relación actualizada de los mismos.

Este documento normativo continuará mejorándose y enriqueciéndose con la colaboración y la participación de un número cada vez más amplio de personas y organizaciones que colaboran de una u otra forma con **Fundación Másfamilia**.

Las organizaciones pueden utilizar este método para mejorar su gestión y sus resultados sea cual sea su estado inicial y su situación de partida. No obstante, para obtener la certificación **efr** se deben observar y demostrar mediante evidencias, los requisitos cualitativos señalados en este documento normativo, así como, superar un mínimo de puntos en aplicación de la norma **efr** 3000-3: Sistema de puntuación y clasificación para entidades educativas que aplican la norma **efr** 3000-1. Además, las organizaciones que deseen obtener el certificado **efr** deben cumplir, y poder demostrar, los requisitos contenidos en la legislación vigente y vinculante y convenios colectivos de aplicación, en línea con los planteamientos generalmente

aceptados que implican un ejercicio voluntario de la RSE para llevar a cabo políticas, planes y programas más allá del estricto cumplimiento de la legalidad vigente. Todo ello,

se desarrolla en el apartado 4.5 *Otros requisitos condicionantes de la certificación efr* de este documento.

2.2. otros documentos normativos efr 3000 y otros documentos para consulta

Existe una **familia de documentos que amplían y desarrollan el modelo efr 3000**. Algunos de ellos constituyen requisitos para la correcta implantación del modelo y de cara a la certificación, y otros son guías, orientaciones o documentos de consulta. El documento máster que

recoge y relaciona los títulos de todos ellos es la norma **efr 3000-0: Conceptualización y Arquitectura Documental**. Puede consultarse de forma actualizada en la página *web* de **Fundación Másfamilia** www.masfamilia.org. *Pendiente de elaboración a fecha de publicación de este documento normativo.*

2.3. interrelación con otros modelos de gestión

El éxito presente y futuro de toda organización pasa inevitablemente por asegurar su sostenibilidad. Cada vez surgen más modelos, sistemas y herramientas que nos hacen tomar conciencia de los valores de nuestra sociedad y de la necesidad de gestionar con método y acierto las áreas no financieras como factores de competitividad y diferenciación. Entre otros, cabe señalar los sistemas de gestión de la calidad, de gestión medioambiental, de aspectos sociales y de relación con los grupos de interés, de gestión del buen gobierno, de la ética empresarial y de la gestión de las personas. El modelo **efr** integra estándares que permiten

desarrollar una dirección y gestión eficaz de las personas, pero también alcanza elementos externos de carácter social y, por tanto, tiene una clara influencia en la estrategia de la RSE.

La guía **efr 3000-50: Guía de apoyo para la interpretación, desarrollo e implementación de los requisitos cualitativos y cuantitativos asociados al liderazgo y el estilo de dirección en el ámbito de una cultura de gestión de la conciliación**. Y la guía **efr 3000-51: interrelación del modelo efr con otros modelos y herramientas de gestión normalizadas**, analiza en detalle otros modelos y herramientas de gestión en orden a

aprovechar las sinergias existentes
y resultar eficientes.



La arquitectura de la norma efr y los principios que la rigen han sido diseñados con flexibilidad para ser compatibles, complementarios e integrarse en el desarrollo de otros sistemas, modelos y herramientas de gestión basados en el ciclo de mejora continua y en los principios generales del *management*, asegurando la sostenibilidad de las organizaciones, en relación a los siguientes ámbitos:

- Basados en la gestión de Personas, incluyendo Salud y Seguridad.
 - Basados en los conceptos y los principios de la RSE.
 - Basados en los conceptos de modelos de Excelencia.
 - Basados en los conceptos y modelos de Gestión del Riesgo.
-

3. el modelo efr educación

A lo largo de esta norma se abordan en detalle cada una de las etapas del proceso, sus características, elementos, requisitos y recomendaciones.

3.1. premisas y metodología

Premisas y principios. El modelo efr educación ha sido concebido sobre la base de una serie de **premisas y principios:**

- **Profesionalidad.** Es un modelo ambicioso que persigue un cambio en la dirección y gestión de la organización, en lo relacionado con las personas. No obstante, ha sido concebido con valores y criterios de gestión propios de la empresa o institución educativa, es decir, desde su realidad, teniendo en cuenta las limitaciones y oportunidades que ofrece el modelo en un mercado globalizado y altamente competitivo. Por ello, debe aportar valor duradero y ser admitido como tal por profesionales, analistas, consultores, inversores, etc.
- **Visión estratégica de largo plazo.** La implantación puede ser lenta y debe enfocarse al largo plazo. Los resultados obtenidos están directamente relacionados con la tenacidad y dedicación con la que se acometan y realicen las distintas fases del modelo y fundamentalmente con el liderazgo ejemplarizante.
- **Transparencia y credibilidad.** Proporciona resultados medibles y perceptibles por la persona empleada y la sociedad, así

como, por el resto de *stakeholders*. Para ello es especialmente importante que cualquier avance sea consolidado, veraz y fiable. La **certificación por tercera parte** constituye el principal requisito en esta materia.

- **Flexibilidad y evolución.** Partiendo de la base de que la mayoría de las organizaciones actuales son a su vez casos de éxito, donde un/a empresario/a, propietario/a o conjunto de ellos/as, evoluciona una institución en un mercado altamente competitivo y globalizado, el modelo **efr** debe estar abierto a un aprendizaje y evolución continuos sin perder por ello ni un ápice de su transparencia y credibilidad anteriormente mencionadas.

Voluntariedad. El contenido y aplicación de este documento normativo y de este modelo de gestión **no añade derecho laboral en las organizaciones.** Se desenvuelve en el ámbito de la voluntariedad y la Responsabilidad Social, fomentando el diálogo y el consenso entre las partes y con el más absoluto respeto a la legislación laboral, a la negociación colectiva y a la representación legal de los trabajadores.

Metodología de trabajo. Consiste en la puesta en práctica de un proceso dinámico de gestión y de

mejora continua en el que, a través de distintas fases, el centro educativo avanza en la consecución del cambio cultural. **Atiende a la denominada PDCA (Plan, Do, Check, Act) basada en el Círculo Deming de la mejora continua.** Se trata de un proceso amplio, que aborda el uso e implantación de una política de gestión basada en un modelo sistemático e integral, que da respuesta a la nueva realidad a la que se enfrentan las organizaciones hoy: atraer el talento primero, y gestionarlo

después para conseguir el máximo desarrollo. En este sentido, es preciso tener muy en cuenta que, al tratarse de un proceso de cambio cultural, el diseño e implantación del modelo **efr** debe contar con instrumentos y herramientas que lo faciliten, y minimicen las resistencias. Todo ello, sin desatender al objetivo básico de cualquier organización, que es generar riqueza y valor duraderos, para lo cual es preciso adaptar el modelo **efr** de forma continua a la realidad de la organización.

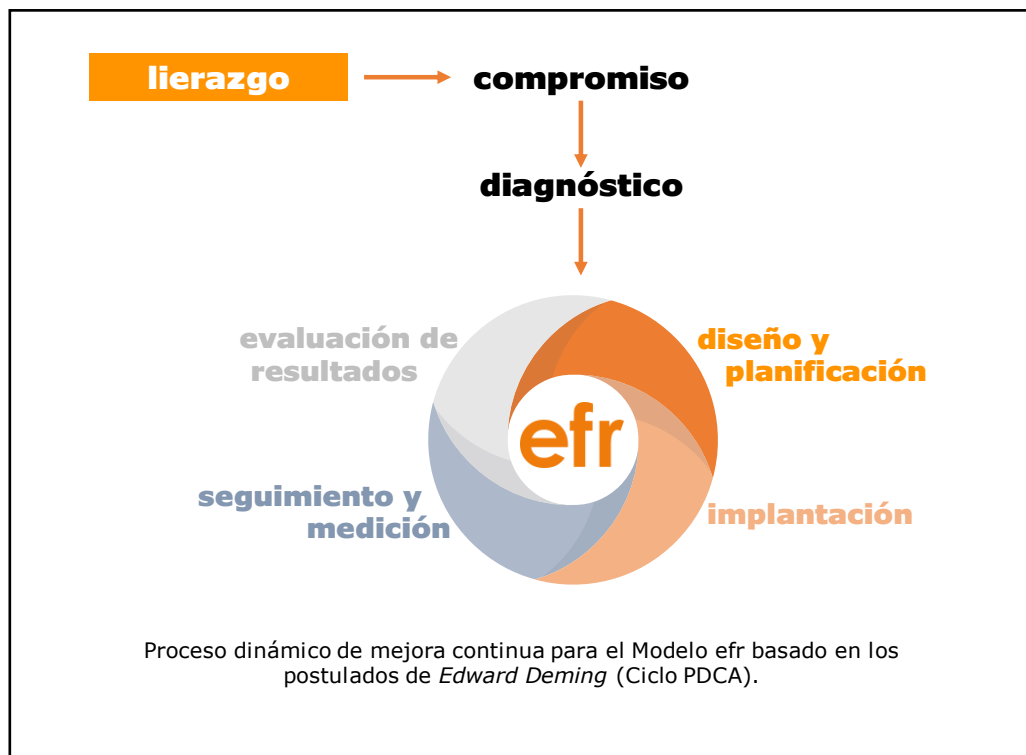


figura 2

3.2. el compromiso de la dirección y/o titularidad del centro y la definición del alcance

Dado que el modelo **efr** debe ser integrado en la cultura de la entidad educativa a todos los niveles, su implantación requiere, de partida, de una **apuesta decidida por parte de la dirección y/o titularidad del centro educativo**, manifestada en un compromiso, para el posterior despliegue del modelo. Este compromiso inicial pone de manifiesto un estilo de dirección respetuoso y facilitador con la conciliación de la vida laboral, personal y familiar poniendo el foco en la persona, su diversidad y sus entornos esenciales.

Se entiende por compromiso, la expresión de la visión del líder en relación a una cultura efr en el contexto de la entidad

educativa. Este compromiso puede respaldar desde el inicio el modelo **efr** y su certificación o recoger sólo un compromiso con la conciliación y su gestión para resultar más precavido. Existen numerosas formas de establecer un compromiso inicial. Puede redactarse un documento ad hoc, creado exclusivamente para este fin, o puede estar soportado, por ejemplo, sobre un acta de reunión del Consejo Escolar o del Comité de Dirección para el posterior desarrollo del modelo, y dirigirse a continuación a otros documentos estratégicos del centro educativo como son la misión, visión, valores, propósito corporativo, códigos de conducta, objetivos estratégicos, etc.



El compromiso con la gestión de la conciliación y con su mejora continua debe formalizarse de forma explícita e inequívoca, recogerse documentalmente, estar suscrito por la dirección y/o titularidad del centro educativo, y ser comunicado a la organización.

El compromiso a establecer **está condicionado por el alcance** que finalmente se adopte.

El alcance especifica y delimita el diseño e implantación del modelo efr, y su consiguiente certificación, no obstante, el modelo efr ha sido concebido y

diseñado para aplicarlo en centros educativos completos y no en partes de los mismos, y para una geografía concreta, habitualmente un país. **La marca con la que opera el centro educativo** es la referencia principal del certificado **efr** y no su

código de identificación fiscal o razón social.

Excepcionalmente se puede definir **un alcance parcial**, siempre que se apruebe de forma previa por Fundación Másfamilia. En dichos casos, deberá existir un firme compromiso por parte de la institución de ampliar y extender el modelo efr al resto de la organización que opera bajo una

misma marca en un plazo de 3 años (un ciclo de certificación).

El requisito anterior de extender la certificación a toda la organización, no se aplicará cuando el concepto "organización" se extienda a centros o instituciones que, estando dentro de un mismo grupo o grupo/holding accionarial, tengan marcas distintas y gestiones independizadas.

Compromiso de la dirección y/o titularidad del centro educativo y definición del alcance. Requisitos.

- ☞ La organización deberá elaborar y documentar el **compromiso inicial por parte de la dirección y/o titularidad del centro** con las siguientes características:
 - Estar recogido **documentalmente en soporte digital o papel**.
 - Estar suscrito y avalado por la Dirección/Titularidad de la institución.
 - Comunicarse a todas las partes involucradas, personal docente y no docente, que se encuentren bajo el alcance de la certificación. Opcionalmente se podrá comunicar a los alumnos/as y las familias si se considera conveniente.
- ☞ Especificar y delimitar el **alcance de implantación del modelo efr** tomando como referencia al centro o grupo educativo completo y la marca con la que opera.
 - Recoger el alcance en el compromiso suscrito por la dirección y/o titularidad del centro.
 - Cuando excepcionalmente se proponga un alcance parcial, debe ser aprobado por **Fundación Másfamilia** e ir acompañado de un firme compromiso por parte de los representantes del centro educativo de ampliar y extender el modelo al resto de la organización bajo una misma marca en un plazo razonable, que a priori se entiende como un ciclo de certificación (3 años), constituyéndose en un requisito más del modelo **efr**. Se establecerá un cronograma en fases que será auditado, por lo que deberá estar suscrito y aprobado por la dirección y/o titularidad del centro.

3.3. designación de la persona responsable del proyecto

Es necesario designar a una persona de la organización como responsable del proyecto

efr⁵: alguien que se encargue de liderar, organizar y ejercer la interlocución principal. En todo caso, sea o no la persona inicialmente designada, es primordial contar con la presencia activa de la dirección de personas o de la persona responsable de las políticas de personas en la institución, ya que resulta crucial

conocer a fondo la realidad diaria de la institución educativa, su clima organizacional y compromiso, sus prácticas y a sus empleados/as, para así obtener de este proceso los beneficios esperados.

La persona inicialmente designada para el lanzamiento del proyecto puede ser reemplazada posteriormente una vez que la iniciativa **efr** haya tomado suficiente fuerza e inercia.

Designación de la persona responsable del proyecto. Requisitos.

- ☞ La organización deberá designar y dotar de los recursos suficientes a la **persona responsable del proyecto efr para liderar** la puesta en marcha del modelo y orientarlo a la consecución de la certificación. En particular, dotarle de la formación necesaria para garantizar el éxito del proceso.

⁵ *Manager*, coordinador, jefe de proyecto, líder, *Project leader*, *champion*... son algunas designaciones para esta función.

3.4 diagnóstico inicial efr

Objetivo. Mediante el Diagnóstico efr, se trata de conseguir una "fotografía" inicial de la realidad de la institución en materia de conciliación y su gestión, previa a la certificación inicial para determinar:

- *Hasta qué punto existe un equilibrio entre la vida privada y profesional del personal docente y no docente...*
- *Hasta dónde llega la extensión de la cultura efr. ¿Alumnado? ¿Familias?*
- *Si la conciliación es un elemento integrante de su cultura...*
- *Si se ha incorporado dentro de la estrategia del centro...*
- *Si se ha promovido eficazmente por la Dirección...*

Se trata de identificar, analizar y evaluar tanto los **puntos fuertes y débiles** del centro como sus **oportunidades y amenazas** en materia de conciliación. Las conclusiones que se obtengan serán fundamentales para poder realizar, posteriormente, una correcta planificación, diseño e implantación del Modelo efr en el centro.

Merece una mención especial la identificación durante este diagnóstico de elementos culturales, organizativos u

operativos que pudieran actuar como **facilitadores** y **frenos** en la implantación del Modelo efr. Y es que, durante esta fase, es preciso identificar éstos para mantenerlos y potenciarlos (facilitadores) o para trabajar en su atenuación y eliminación (frenos).

Durante el diagnóstico efr, se procederá al análisis de los siguientes elementos:

a) Revisión de la legislación

Uno de los aspectos que es preciso analizar en esta fase es el grado de **cumplimiento de la legislación** vigente y vinculante en materia efr.

En el caso de existir incumplimientos, éstos deberán ser solventados de forma previa al proceso de certificación efr. No es posible obtener el certificado efr si existe un incumplimiento comprobado y sistemático de la legislación vigente y vinculante.

b) Voz de la dirección del centro

La institución debe conocer el **liderazgo y el estilo de dirección** que reina dentro del centro para determinar su carácter favorable o desfavorable para el propósito efr. Con este objetivo, se analizarán iniciativas y documentos como los relacionados con la ética y el buen gobierno, la conducta directiva, la planificación estratégica, el proyecto educativo del centro, la misión, la visión y los valores de la

institución. Así mismo, se analizarán las actividades ya planificadas en materia efr para sensibilizar, informar y formar a las familias y a los alumnos en materia de conciliación.

Por último, pero no por ello menos importante, se deben conocer las necesidades y expectativas de los líderes en materia de conciliación, pues forman parte del centro educativo, al igual que el personal docente y no docente, y, por tanto, la institución debe tratar de dar respuesta a sus necesidades en la medida de sus posibilidades.

c) Voz del empleado/a

En este apartado, se analizarán:

- Las necesidades y expectativas del personal docente y no docente en materia de conciliación.
- La opinión y valoración de los empleados/as acerca de las medidas de conciliación ya existentes.

Con ello, se obtendrá una opinión suficientemente estructurada y segmentada de la fuerza laboral del centro en materia efr, por lo que se podrá contrastar fácilmente la voz del empleado/a con la voz de la dirección.

Recabar esta información es acercar la gestión de la conciliación a la persona, a su realidad y a su proyecto vital. El nivel de excelencia máximo a este respecto estaría relacionado con la

máxima personalización de la conciliación, y para adaptarla a la persona, es necesario conocer previamente su situación y sus necesidades particulares y específicas.

d) Voz de las familias (aplica en centros educativos no universitarios)

El centro educativo deberá analizar las expectativas y necesidades de las familias en materia efr, así como sus opiniones y valoraciones acerca de la sensibilización, comunicación y medidas que el centro pone en marcha en materia efr para el alumnado y sus familias.

En el anexo efr 3000-11, encontrará ejemplos de medidas efr dirigidas a familias, alumnado y empleados/as.

La voz de las familias no aplica a instituciones educativas universitarias.

Con el análisis de los elementos anteriormente mencionados, junto con el de otros aspectos que el centro considere relevantes para definir y evaluar su posicionamiento en materia de conciliación y estrategia futura, se procederá a llevar a cabo un proceso sistemático de búsqueda, análisis, contrastes y evaluaciones documentadas para completar el **diagnóstico efr**, que deberá quedar recogido en un **Informe o Reporte** que se presentará a la dirección y resto de decisores. Las conclusiones de éste permitirán

disponer de un posicionamiento más ajustado para definir la estrategia y prácticas de gestión de la conciliación en el ámbito del modelo efr.

De esta forma, el diagnóstico efr constituye una **herramienta de gestión** de gran utilidad para el centro educativo, ya que:

- Ayuda al mejor conocimiento de la institución en materia de conciliación y personas.
- Evidencia las áreas y el potencial de mejora, lo que permitirá priorizar acciones correctoras de acuerdo a los objetivos señalados.
- Facilita un esquema de evaluación y medición que, en el contexto del proceso de certificación, permite determinar el nivel de riesgo, identificando las amenazas y oportunidades existentes.
- Ayuda al proceso de planificación estratégica (misión, objetivos, planes de acción).

- Sirve como enlace entre los objetivos a alcanzar y la forma de ponerlos en práctica, dándoles coherencia.
- Proporciona una evaluación del progreso frente a un conjunto de parámetros objetivos.
- Refuerza el carácter preventivo en relación a los riesgos psicosociales.

El diagnóstico efr será un requisito sólo durante la Certificación inicial, cuando se proceda por primera vez al diseño e implantación del Modelo efr Educación en el centro. Posteriormente, el propio diseño del modelo deberá llevar a la institución a mediciones, controles y seguimientos suficientes como para avanzar en un proceso de mejora continua. No obstante, si ocurrieran en la institución cambios o transformaciones significativas de tipo organizativo o de actividad, se solicitará al centro la realización de un nuevo diagnóstico para cimentar un nuevo diseño.

Diagnóstico efr. Requisitos

Los requisitos que con carácter de mínimos deben ser considerados e incluidos en un proceso de diagnóstico son:

Revisión de la legislación

La institución deberá analizar el grado de cumplimiento de la legislación vigente y vinculante en las siguientes materias relacionadas con efr:

1. Legislación base reguladora del derecho laboral estatal o del país en lo concerniente a las áreas temáticas que a continuación se desarrollan.

Diagnóstico efr. Requisitos

2. Convenio colectivo de aplicación y/o pactos o acuerdos alcanzados con los representantes de los trabajadores (negociación colectiva).
3. Legislación internacional en materia de derechos humanos que sea de aplicación en el país.
4. Legislación específica de conciliación o relacionada con cualesquiera de sus distintas modalidades como el teletrabajo o el trabajo remoto.
5. Legislación relacionada con el acoso escolar o bullying.
6. Legislación relativa a la inclusión social y laboral de las personas con discapacidad.
7. Legislación relativa a la inclusión social y laboral de personas de colectivos en situación de vulnerabilidad (por ejemplo, colectivos en riesgo de exclusión social).
8. Legislación relativa a la prevención de riesgos laborales y/o de salud y seguridad en el trabajo.
9. Legislación relativa a la igualdad efectiva entre mujeres y hombres e igualdad retributiva entre hombres y mujeres.
10. Legislación aplicable en materia de derecho a la desconexión digital del colaborador.
11. Legislación aplicable en materia de información no financiera también denominada RSE o desarrollo sostenible.

Además, se comprobarán y analizarán:

12. Resoluciones judiciales condenatorias para la organización con carácter de "firmes" en materia de legislación laboral que impliquen discriminación por razones de género, maternidad/paternidad, discapacidad, acoso psicológico o mobbing u otros aspectos relativos a la conciliación basadas en hechos y causas no corregibles. Además, se debe garantizar el compromiso de comunicación a Fundación Másfamilia en el que caso de que ocurrieran y declarar su ausencia por medio de una declaración jurada.
13. Estar al corriente con las obligaciones fiscales y laborales correspondientes.

Señalar, que para evidenciar los apartados 1 y 2, será necesario realizar una tabla comparativa que muestre como se encuentra la entidad con respecto al cumplimiento legal de aspectos de conciliación señalados en ambos apartados. Mientras que, para los apartados que van del 3 al 11, servirá con un disclaimer o declaración jurada donde la organización ratifique que cumple con todos ellos.

Diagnóstico efr. Requisitos

Voz de la Dirección

Con el fin de valorar el liderazgo y el estilo de dirección explícita o implícitamente implantado en la institución, comprobar el alineamiento con los objetivos y estrategias y determinar su carácter favorable o desfavorable para los propósitos efr. Se analizarán:

- **Las iniciativas y los documentos** relacionados con la ética y buen gobierno, conducta y comportamientos directivos, planificación estratégica, misión, visión, valores, propósito corporativo, proyecto educativo, etc.
- **La percepción del equipo directivo**, mediante entrevista siempre que sea posible, de una muestra mínima de 2/3 de las personas que conforman el Equipo Directivo u Órgano de Gobierno y Dirección del centro, encontrándose siempre entre la muestra seleccionada la Titularidad del centro y/o la Dirección/Rectorado del mismo.
- **Las necesidades y expectativas propias de la Dirección** en su más amplia expresión para conocerlas y a ser posible satisfacerlas y, así, prevenir un error común que es apartar a la dirección y al nivel de mandos intermedios de la conciliación, por entender que no va dirigida a ellos, cuando, por otra parte, se está solicitando su apoyo, implicación y/o liderazgo para el impulso y difusión.

Voz del empleado/a

- La institución deberá conocer las necesidades y expectativas de los empleados/as en materia de conciliación, y la opinión y valoración de éstos acerca de las medidas y prácticas de conciliación ya existentes en el centro.

La metodología empleada será cuantitativa, a través de encuestas.

Nº empleados	Muestra
Hasta 100 empleados	40%
101 - 200	30%
201 - 400	20%
401 - 600	15%
601 - 1000	10%
+ 1000	7%

Respecto al análisis y segmentación de la plantilla, se tendrán que tener en cuenta los siguientes:

Sociodemográficos:

- Sexo
- Edad: para abarcar diferentes rangos de edad, como:
 - <30 (juniors o millenials)
 - Entre 30 y 50
 - >50 (seniors o centennials)

Diagnóstico efr. Requisitos

- Con / Sin hijos
- Con / sin mayores dependientes a cargo

Organizativos:

- Puesto de trabajo: personal docente, personal administrativo, personal de mantenimiento, orientador/a escolar, cocinero/a
- Ubicación geográfica, en el caso de que el centro educativo tenga más de un emplazamiento.
- Full time vs Part time. Profesores asociados, agregados, titulares, etc.

Otros aspectos que se pueden tomar en consideración, serían: la nacionalidad, el credo, la antigüedad en la institución, la funcionalidad de la persona, el lugar de residencia

Voz de las familias

- La institución deberá analizar las expectativas y necesidades de las familias en materia de conciliación efr, así como sus opiniones y valoraciones acerca de la sensibilización, comunicación y medidas que el centro ha puesto en marcha de manera voluntaria para el alumnado y sus familias.

La metodología empleada será cuantitativa o encuesta. La institución deberá encuestar como mínimo al 1% de las familias, apoyándose en su caso en asociaciones como el AMPA/APA o el Consejo Escolar u órganos homólogos en otros países.

Señalar que **la voz de las familias no aplica a los centros educativos universitarios.**

Informe diagnóstico efr

- La institución directamente o a través de los servicios de consultoría efr contratados, deberá elaborar un informe diagnóstico a raíz del análisis de los elementos anteriores. Este recogerá la principal información analizada, los puntos fuertes y débiles del centro, así como sus oportunidades y amenazas en materia de conciliación. También deberá identificar los elementos culturales, organizativos u operativos que pudieran actuar como facilitadores y frenos en la implantación del Modelo efr en la institución.

El lector puede apoyarse en el Anexo II del presente documento para la elaboración de dicho informe.

- La institución deberá presentar este informe diagnóstico o reporte a la Dirección y resto de decisores para la posterior toma de decisiones.

En el caso de centros educativos de pequeño tamaño con menos de 400 alumnos/as, podrán eximirse de la realización del diagnóstico efr pasando directamente al elemento 1 de la implantación: liderazgo y cultura. Los conocimientos propios del diagnóstico efr se adquirirán a través del proceso de mejora continua y sus sucesivas iteraciones.

3.5. el modelo efr educación

En la siguiente figura, se recogen de forma esquemática los distintos elementos que componen el Modelo efr educación:

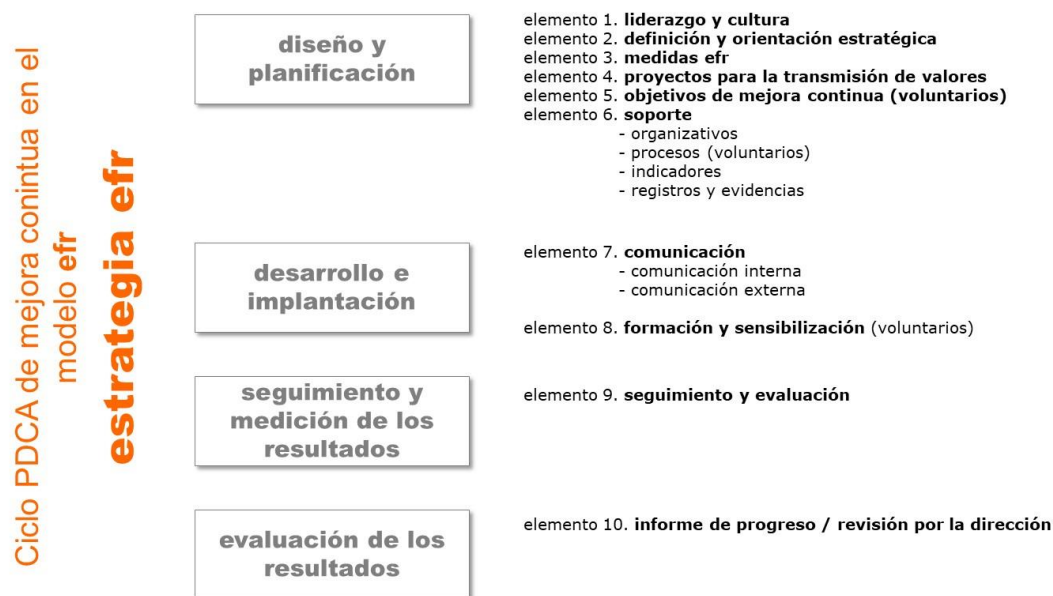


figura 3

Aquellos ítems señalados como **voluntarios** no resultan requisitos y, por tanto, no son obligatorios para la certificación efr. No obstante, son elementos relacionados con la consolidación, evolución y mejora continua del Modelo efr, y, por tanto, serán tenidos en cuenta en la puntuación y clasificación de la institución en el Modelo efr (Comprometida, Proactiva, Excelente). Estos elementos voluntarios ayudarán a la institución a llegar a la excelencia en la gestión de la conciliación y por tanto, son tomados en consideración para otorgar la puntuación y el nivel de clasificación correspondiente.

3.5.1 diseño y planificación

3.5.1.1 elemento 1. Liderazgo y cultura

Nos encontramos en un escenario complejo e incierto. Algunos autores convienen en denominarlo con el acrónimo VUCAH que corresponde en lengua inglesa a las iniciales de *Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity, Hyperconnectivity* (Volatilidad, Incertidumbre, Complejidad, Ambigüedad, Hiperconectividad). Este escenario requiere de un desafío adaptativo que implica no sólo cambiar prácticas u operativas sino también hábitos, creencias, mentalidades, etc.; requiere de nuevos *mindset*, en definitiva.

Un proceso de transformación cultural como el que requiere la iniciativa **efr** es un reto. Los cambios son más complejos *a priori* en instituciones con culturas muy arraigadas y basadas en comportamientos y actitudes no escritas, pero los beneficios del cambio son múltiples y, en el momento actual, se constituyen en una necesidad.

La iniciativa **efr** persigue un cambio de paradigma. Se trata de dejar atrás un modelo laboral basado en la presencia y, en muchas ocasiones, en la desconfianza, e instaurar otro orientado al logro y a la persona, basado en la confianza y el compromiso mutuos y con la **flexibilidad** como gran aliada.

Existen organizaciones cuyo liderazgo transformacional las ha llevado a pilotar un proceso de cambio como el que pretende **efr**. Son centros educativos donde la Dirección y/o titularidad o Consejo Escolar han evaluado el contexto competitivo y socio-laboral, decidiendo que es preciso transformar la organización también en el ámbito de las personas. En estos casos, el modelo **efr** es una herramienta de gestión útil y no requiere apenas de impulso inicial, sino simplemente comenzar con su implantación.

Como punto de partida, la organización debe conocer su estilo de liderazgo y de dirección a partir del diagnóstico **efr**, así como, las fortalezas a preservar y potenciar y los aspectos a mejorar. La guía **efr** 3000-50: Guía de apoyo para la interpretación, desarrollo e implementación de los requisitos cualitativos y cuantitativos asociados al liderazgo y estilo de dirección en el ámbito de una cultura de gestión de la conciliación, desarrolla los aspectos relativos a la cultura corporativa y a la gestión de la conciliación. Aunque no incorpora requisitos de cara a la certificación **efr**, su consulta y lectura será útil y eficaz.

El estamento de **mandos intermedios o manager** requiere de una atención especial. La conciliación reside en la persona y en el día a día y, por tanto, dentro

de un contexto de cultura favorable, en las relaciones jefe/a – subordinado/a es donde se dirimen y resuelven la mayoría de las cuestiones relacionadas con ella. Este colectivo habitualmente recibe indicaciones precisas sobre los resultados a conseguir y otras, menos precisas, acerca de cómo dirigir a las personas bajo su responsabilidad. A veces, pueden producirse conflictos de intereses entre el posicionamiento de la entidad y el de las personas, algo que se debe evitar. Por eso hay que dotar a este colectivo de la formación, experiencia, habilidades y competencias necesarias para desenvolverse con eficiencia en este contexto. La planificación de dichos aspectos será clave en la implementación y mejora continua que implica el modelo.

Un centro educativo podrá optar a la certificación **efr** inicial teniendo un estilo de dirección simplemente respetuoso o incluso parcialmente escéptico. Podríamos denominarlo de “mínimos”, ya que inicialmente es fácil encontrar tanto promotores como detractores del cambio cultural del que hablamos. Habrá

líderes que necesiten más tiempo para ver los beneficios y expongan todos los riesgos hasta que hagan este cambio de mentalidad. No obstante, con un número adecuado de apoyos se podrá comenzar el proceso. La única situación en la que en ningún caso se procederá a dar entrada a la iniciativa **efr** será cuando exista una cultura y un estilo de dirección contrario a la conciliación, también denominado tóxico. Podemos “permitirnos” inicialmente que no todos los líderes remen en la dirección propuesta, pero no que exista un grupo de ellos/as que reme en la dirección contraria.

Con el tiempo, el comportamiento de los líderes irá virando hacia uno más proactivo y con mayor implicación, para transformarse en un estilo de liderazgo excelente. La norma **efr** 3000-6: Criterios para alcanzar niveles de excelencia (A y A+) en el modelo **efr** 3000, recoge aquellas características más sobresalientes de una cultura excelente, incluyendo lo relativo a los estilos y comportamientos directivos.

elemento 1: liderazgo y cultura. Requisitos.

☞ **La organización deberá conocer y evaluar la cultura de la organización y, en particular, los estilos y comportamientos de liderazgo y de dirección sobre las personas**, así como sobre el alumnado y las familias, para actuar en consecuencia, dentro del proceso de transformación cultural que implica la iniciativa **efr** y su certificación asociada.

Las herramientas a utilizar para dicha evaluación serán:

- En la certificación inicial, el diagnóstico efr y, en concreto, la voz de la dirección, apoyándose también en la voz del alumnado y las familias.
 - A partir de la certificación inicial y de cara a las siguientes renovaciones, contando por tanto con un periodo de tres años (un ciclo de certificación), serán el informe de progreso/revisión por la dirección (elemento 10) y las actividades de seguimiento y medición (elemento 9).
- ☞ Una vez evaluado, propondrá las acciones correspondientes para preservarlo y asegurarlo o modificarlo y mejorarlo. Para ello utilizará herramientas del propio modelo **efr** como son la comunicación interna (elemento 7) o la formación y sensibilización (elemento 8), pensando tanto en los líderes que en ese momento se encuentren en la organización como en los que puedan incorporarse a futuro.
- ☞ Las instituciones, para lograr este propósito, podrán utilizar otras herramientas a su disposición, como el reclutamiento y la selección, el *coaching*, la gestión por competencias, las herramientas retributivas y de compensación, las de reconocimiento, la gestión del compromiso, etc.
- ☞ **Excelentes.** Para organizaciones excelentes (niveles A y A+) se seguirán los requisitos contenidos en la norma **efr** 3000-6: Criterios para alcanzar niveles de excelencia (A y A+) en el modelo **efr** 3000, a la fecha de emisión de este documento pendiente de elaboración.

3.5.1.2 elemento 2. definición y orientación estratégica

La conciliación es transversal actuando como causa de numerosos efectos o impactos beneficiosos. Es, por tanto, un medio, no un fin, y es condición necesaria pero no suficiente para mejorar los resultados de la institución, la calidad de vida de las personas o la sociedad donde operamos.

La conciliación es una herramienta de gestión en los centros educativos y cada centro tendrá su propia forma de concebir la conciliación y de orientarla de acuerdo a su estrategia y a otros elementos como son su visión, misión, propósito y valores corporativos, proyecto educativo, etc.

Impactos. Entre los impactos más significativos que genera la gestión de la conciliación podríamos citar:

a) De carácter interno:

- Mejora de la reputación y marca del empleador.
- Mejora la capacidad de atraer y fidelizar el talento.
- Mejora del clima y la satisfacción.
- Mejora del compromiso.
- Mejora de la eficiencia y la productividad.
- Mejora de la salud, el bienestar y los riesgos psicosociales.
- Mejora de la igualdad de oportunidades y de la diversidad e inclusión.

b) De carácter externo:

- Mejora de la atención y cuidado de la infancia y la dependencia.
- Mejora de la inclusión de personas con discapacidad al mundo laboral.
- Mejora de las relaciones familiares y de pareja.
- Mejora de la igualdad efectiva entre mujeres y hombres.
- Mejora de la protección del medio ambiente y la movilidad de la población.
- Mejora de la salud pública y, concretamente, de enfermedades como la ansiedad, el estrés y la depresión.
- Mejora de la natalidad y, con ello, reducción del envejecimiento.
- Mejora de la aportación de valor a los grupos de interés y a la sociedad en su conjunto.

Orientación estratégica de la conciliación. Las instituciones presentan diversas culturas corporativas y formas de entender su actividad, lo que se traduce habitualmente en diferentes estrategias incluyendo también las que se refieren a la gestión del talento y los propios estilos de dirección.

No todos los centros educativos entienden de la misma forma el propósito de la conciliación ni persiguen los mismos resultados con su aplicación. Las principales diferencias se observan en la forma de entender el propósito o el para qué de la conciliación y

cómo éste puede contribuir al propósito corporativo.



La reflexión estratégica pasa por plantearse el propósito del modelo de gestión de la conciliación y cómo contribuye al propósito corporativo de la institución: más allá de la obtención de beneficios, para qué implantamos un modelo de estas características, qué valor estoy aportando a mis grupos de interés.

Existen centros educativos para los que la conciliación es una parte inherente e indisoluble de su estrategia de RSE. Para otras, la conciliación es fundamentalmente una forma de retribución dentro de una cultura de *Total Rewards* o compensación global, una palanca para atraer talento y fidelizarlo, o la forma de poner en marcha la cultura de orientación a resultados. Todas coexisten, todas conviven y todas son válidas.

Un principio de gestión generalizado es que la institución decida previamente qué desea obtener con el uso de una herramienta como el modelo **efr**. Esta reflexión tendrá un cariz estratégico. Es recomendable que estas definiciones evolucionen con el tiempo, y se adapten a los cambios y circunstancias que afectan a su actividad, a su plantilla y a su propósito corporativo.

Por último, para conocer si la evolución de un proceso de gestión como el modelo **efr** es positivo y eficiente, es necesario que cada institución defina primero qué entiende por conciliación y qué espera obtener de la gestión de la misma (de forma alineada con su misión, visión, propósito, valores corporativos, proyecto educativo y estrategia de negocio y/o actuación) y orientar a dicha definición los diferentes elementos a los que se aluden a lo largo de este documento como, por ejemplo, los indicadores.

elemento 2: definición y orientación estratégica. Requisitos.

- ☞ La organización deberá Definir el **concepto de conciliación para la institución o grupo educativo, y la orientación estratégica que desea adoptar con la gestión de la conciliación**, orientado a un ciclo de 3 años. Deberá contener:
 - Los “para qué”: principios que mueven a la institución a gestionar la conciliación.
 - La descripción general y cualitativa de los beneficios que desea obtener para la institución, para las personas y para los diferentes *stakeholders*.

En los centros educativos excelentes se deberá alinear la orientación estratégica de la conciliación con el propósito corporativo o con las otras formas de definir y comunicar su razón de ser y su contribución social, como son la misión, la visión y los valores o la política, el proyecto educativo y la estrategia de RSE.

- ☞ Tanto la definición en sí como la orientación estratégica **deberá ser pública y estar accesible** a cualquier colaborador interesado, alumno/a o familia (en centros no universitarios); así como comunicada expresa y proactivamente al Comité de Dirección, a la Dirección de Personas y a la persona Responsable de la gestión efr o mánager efr.
- ☞ Todos los elementos de gestión del modelo **efr** deben alinearse y orientarse hacia este enfoque estratégico y especialmente en lo referente a la obtención de resultados.

3.5.1.3 elemento 3. Medidas efr

Las medidas efr constituyen la oferta de servicios de apoyo a la conciliación para hacer más compatible y equilibrada la vida personal y familiar con la académica, laboral y profesional, en un marco necesario de sostenibilidad y competitividad, que cada institución educativa ofrece a sus empleados/as, alumnado y familias de los mismos.

Dada la riqueza actual y el potencial y constante desarrollo de las medidas efr por parte de las entidades educativas ya certificadas, su estructura se encuentra en constante crecimiento y evolución. Actualmente se agrupan en función de los tres destinatarios del modelo (empleados/as, alumnos/as y familias del alumnado), de la siguiente forma:

catálogos de medidas efr		
Medidas para los colaboradores: personal docente y no docente	Centros no universitarios	Necesario
	Centros universitarios	Necesario
Medidas para los alumnos/as	Centros no universitarios	Voluntario
	Centros universitarios	Necesario
Medidas para las familias de los alumnos/as	Centros no universitarios	Necesario
	Centros universitarios	Voluntario

En el **anexo normativo efr 3000-11**, encontrará el detalle de cada grupo de medidas por destinatario, con ejemplos en cada uno de ellos.

Catálogo de medidas efr. A priori **no se establece un número mínimo necesario de medidas efr.** La diversidad cualitativa, la creatividad y la innovación, serán exigidos conforme el modelo y el proceso avance, madure y cale en la organización y sirvan como forma de vehicular la mejora continua. En un caso concreto, puede resultar mucho más favorecedora la existencia de menos medidas como, por ejemplo, en materia de reducción de jornada, que la existencia de un mayor número de ellas desligadas de la realidad espacio-temporal de la institución.

La recomendación inicial pasa por definir menos medidas,

asegurándose de que estén en línea con la orientación estratégica, las características de los puestos y su entorno y con las necesidades expresadas por el personal del centro educativo y su entorno competitivo, para posteriormente ir creciendo en número abarcando más cantidad de necesidades y expectativas. **De cara a la excelencia se tendrá en cuenta la tendencia del incremento de medidas del catálogo efr,** de acuerdo a la norma **efr 3000-6:** Criterios para alcanzar niveles de excelencia (A y A+) en el modelo **efr 3000.**

Se valorará especialmente la ligazón o conexión existente entre los distintos elementos del modelo **efr** (misión, visión, diagnóstico, objetivos estratégicos, otras políticas, códigos de conducta

directiva, medidas de percepción, utilización, satisfacción y resultados, proyecto educativo) de forma que se aporte la máxima coherencia a la gestión.

También puede darse el caso de que una institución, en el ejercicio de su compromiso con la materia, diseñe y desarrolle alguna medida o grupo de medidas adicionales a las consideradas en este documento. A este respecto, más que entrar en la discusión de si es o no efectivamente una medida **efr**, será la entidad de auditoría externa la que compruebe los resultados derivados de su aplicación, incluyendo la opinión al respecto de la plantilla, y si resulta o no coherente con el resto de elementos **efr** de la institución.

Medidas significativas. A la hora de establecer el catálogo de medidas **efr** es importante **considerar aquellas que son significativas para la plantilla o para el colectivo para el que han sido concebidas**, y no acumular medidas “inflacionando” los catálogos. Así, se deben considerar criterios como la valoración que la plantilla hace de cada una de ellas, de la satisfacción que se percibe, de su uso, de la importancia que tengan para el colectivo al que va dirigido, del esfuerzo en términos de coste, recursos o tiempo que supone para la institución su puesta en marcha, etc.

Puede ocurrir que algunas medidas hayan supuesto un gran esfuerzo para la institución y otras que, sin

suponerlo, sean valoradas muy positivamente por la plantilla. O también que algunas no se utilicen mucho pero que, sin embargo, tengan gran relevancia para aquellas personas que las necesitan, por lo que habría que **tener siempre en cuenta el colectivo al que va dirigido la medida**. Estas consideraciones podrán ser recogidas realizando un **análisis de eficacia de las medidas efr que conforman los indicadores 8, 9 y 10** del anexo **efr 3000-10: Alcance, contenido y estructura de los INDICADORES de conciliación de la vida personal, familiar y laboral en el ámbito del diseño e implantación del modelo efr**. Los análisis de eficiencia que incorporan los aspectos económicos de las medidas (inversión y retorno) son necesarios para alcanzar niveles de excelencia A⁺ y contribuyen a una mejor definición de la significancia de las medidas. Además, la significancia de las medidas queda recogida en la norma **efr 3000-3: Sistema de puntuación y clasificación para grandes y medianas organizaciones que aplican la norma efr 3000-1**.

Soporte documental de las medidas efr.

De forma habitual se elaboran soportes, recogiendo las medidas **efr**, dotados de elementos visuales de comunicación como folletos, *brochures*, etc. Este tipo de materiales de comunicación interna y externa son perfectamente compatibles con la filosofía del modelo **efr**. Se permite un margen de flexibilidad a la hora de la presentación en el sentido de su

estructura, campos de contenido, etc. que se entenderá como una facilidad y una orientación a la comunicación eficaz; pero es preciso hacer constar que **si aparece el logo efr (imago tipo, logo técnico, etc.) las medidas ahí contenidas deben responder fiel y verazmente al catálogo o listado del Modelo efr y que ha sido auditado interna y externamente.**

Eliminación de medidas efr del catálogo. Las medidas **efr** son un elemento dinámico y evolutivo por lo que su modificación forma parte de la filosofía del modelo **efr**. En el caso de que, en una institución concreta, algunas medidas estén

influyendo de manera negativa en los resultados del centro educativo, y que este hecho pueda ser verificado y constatado de forma regular a través de los correspondientes indicadores que demuestren fehacientemente la causa-efecto, o en casos de causa mayor, **se podrá proceder a su aminoración y/o eliminación dejando expresa constancia de ello a efectos tanto de las auditorías/evaluaciones internas y externas de certificación**, lo que quiere decir que **debe quedar como evidencia un registro de los cambios y su justificación de cara a la entidad auditora / evaluadora.**

elemento 4. medidas efr

☞ **Siguiendo las directrices establecidas en este documento normativo y en el anexo efr 3000-11** (Alcance, contenido y estructura de las medidas en el ámbito del Modelo efr 3000):

- Los **centros educativos no universitarios**, deberán diseñar, documentar y poner en marcha un catálogo de medidas efr para los empleados/as (personal docente y no docente) y otro para las familias del alumnado, siendo voluntario el catálogo para los alumnos/as.
- Las **instituciones educativas universitarias**, deberán diseñar, documentar y poner en marcha un catálogo de medidas efr para los empleados/as (personal docente y no docente) y otro para el alumnado.

☞ Una vez elaborados los preceptivos catálogos, se deberán comunicar y completar con orientación a la mejora continua incorporando las nuevas expectativas y necesidades del alumnado, empleados/as y familias.

En relación a la elaboración de los catálogos de medidas se deberá tener en cuenta:

- . Atender y completar **todos los grupos** de medidas **efr** especificadas en el anexo 3000-11 durante el primer ciclo de certificación.
- . Recoger las medidas **efr** en un **soporte o documento, físico o digital**. Se valorará la facilidad de acceso al mismo y el grado de compromiso de la dirección al respecto de acuerdo a la norma **efr 3000-3**.
- . Evidenciar, registrar y justificar **cualquier cambio realizado** en el catálogo de medidas **efr**.

Excelentes. De cara a la excelencia (A), se deberá realizar un **análisis de eficacia de las medidas efr** en función de los criterios de aplicabilidad, conocimiento, uso, satisfacción y valoración, que conforman los indicadores 8, 9 y 10 del anexo 3000-10. Este análisis de eficacia se describe con mayor profundidad en el anexo normativo 3000-18 pendiente de elaboración a fecha de edición de este norma.

Adicionalmente, para el nivel A+, se tendrán en cuenta las tendencias existentes enfocadas a la captación de nuevo talento, más allá de las necesidades y expectativas contempladas hasta ahora. Además, la realización de un análisis de eficiencia, en el que se incorporaran aspectos económicos como la inversión y el retorno de la misma de acuerdo a la norma **efr 3000-6**: “Criterios para alcanzar niveles de excelencia (A y A+) en el modelo **efr 3000**”. Pendiente de elaboración a fecha de elaboración de este documento normativo.

3.5.1.4 elemento 4. Proyectos para la transmisión de valores efr

No hay duda de que el centro educativo es el lugar donde se genera el conocimiento, pero éste se convierte, a su vez, en un **agente fundamental para la transmisión de valores**; valores que ayudan al alumnado a conocer, a reflexionar y a descubrir aquellos aspectos de la vida que son valiosos.

Presentamos, a continuación, los valores del Modelo efr Educación; valores sobre los que trabajan las instituciones educativas ya certificadas y aquellas que desean formar parte de la Comunidad efr.

e de equilibrio

Equilibrio en el plano físico, psicológico y emocional, e incluso espiritual. Buscamos personas equilibradas que se desarrollen en un entorno profesional equilibrado, bajo un liderazgo equilibrado.

Somos seres multidimensionales y, por tanto, debemos dar respuesta a las diferentes dimensiones de nuestra vida: trabajo, pareja, familia, amistades, "yo mismo" y mi cuidado personal, deporte, aficiones, hobbies, voluntariado, etc.

Debemos equilibrar las diferentes facetas y dimensiones de nuestra vida para que el trabajo, por

ejemplo, no anule o afecte significativamente al resto de dimensiones de la persona, convirtiéndose esto en algo negativo e incluso patológico. El trabajo debe resultar enriquecedor, alentador para desarrollar una vida multidimensional y una vida más plena.

En definitiva, equilibrio entre la vida privada y profesional. Ni en un extremo ni en el otro está la sostenibilidad del centro ni el bienestar ni la felicidad de nuestros trabajadores.

f de flexibilidad

Conciliar requiere de consenso y negociación.

La flexibilidad es el espacio de encuentro entre la dirección y los empleados/as, entre el centro y las familias, entre el centro y los alumnos/as.

Flexibilidad para encajar nuestro proyecto profesional en nuestra vida sabiendo que es imposible tener una vida siempre lineal y sin cambios.

Más que verdades universales, existen diferentes percepciones y puntos de vista que dependen de las creencias de la persona, de la educación recibida y de la experiencia. Cada punto de vista es enriquecedor.

Avanzamos hacia un mundo más diverso, hacia una realidad líquida, y la flexibilidad para

adaptarnos a este entorno, cada vez más cambiante, es un valor fundamental y universal.

R de responsabilidad

Un mundo desafiante y complejo requiere de organizaciones e instituciones responsables y decididas.

Las instituciones educativas responsables están formadas por personas responsables que toman decisiones responsables.

La responsabilidad social es un valor en alza que debe enseñarse y fomentarse tanto en el ámbito familiar como en ámbito educativo. No hay desarrollo económico si éste no es sostenible, no existe progreso si éste compromete el futuro, el desarrollo de las próximas generaciones.

Una parte de esta responsabilidad social es la familiar, la que aprendemos y practicamos en el seno de nuestras familias. La parentalidad positiva es un hecho necesario para que, junto con la solidaridad intergeneracional y el desarrollo sostenible, podemos generar un entorno de conveniencia que garantice un futuro mejor para nuestros hijos.

La institución educativa deberá poner en marcha diversos proyectos para trabajar con el alumnado en la transmisión de los valores efr.

La mejor forma para llevar a cabo la transmisión de valores es incluirlos tanto en su proyecto pedagógico como en las áreas transversales a través de acciones de formación y sensibilización. No obstante, cada centro determinará la forma de incluirlo en su programa educativo.

Además de los valores efr ya citados, y que serán el núcleo o core en lo que a los proyectos de transmisión de valores se refiere, existen otros que son claves para el desarrollo integral del alumnado:

- Integridad y honestidad
- Coherencia
- Tolerancia y respeto
- Esfuerzo
- Responsabilidad
- Voluntad de aprendizaje
- Búsqueda de vidas más plenas
- Inteligencia emocional
- Espiritualidad
- Optimismo
- Resiliencia
- Solidaridad
- Trabajo en equipo
- Atención a la diversidad e inclusión
- Formación integral de la persona
- Preocupación por el "Bienestar del otro"
- Igualdad de género y corresponsabilidad

Las instituciones educativas universitarias también deberán poner en marcha proyectos para la transmisión de valores efr entre su alumnado. Deberán encontrar la mejor manera de trabajar en la

transmisión de los valores efr: seminarios con expertos, envío de talleres, charlas de sensibilización, información, etc.

elemento 4: proyectos para la transmisión de valores

- ☞ La institución deberá adoptar, integrar y comunicar los **valores efr (equilibrio, flexibilidad y responsabilidad)** como propios, desarrollando las acciones que considere pertinentes para ello, de forma que contribuya a la formación integral del alumnado de manera decidida y coordinada con los profesionales educativos y sus familias.
- ☞ La institución deberá poner en marcha diversos proyectos, tanto dentro como fuera del aula, para trabajar con el alumnado en materia de conciliación y sus valores asociados. El centro deberá establecer primero e impulsar después, proyectos específicos para la transmisión de valores efr entre su alumnado de la forma que considere más apropiada para lograr la eficiencia y eficacia de dichos proyectos. El número, duración y amplitud de estos proyectos dependerá de la magnitud y recursos de cada institución educativa, considerándose como requisito mínimo que deberá existir al menos uno en vigor por ciclo de certificación que dé alcance al menos al 50% del alumnado.
- ☞ Los proyectos para la transmisión de valores efr deberán orientarse hacia:
 - Los empleados/as (personal docente y no docente): el personal del centro debe ser coherente para apoyar e impulsar, con su ejemplo y actitud, los valores efr.
 - El alumnado: el centro debe promover el desarrollo integral del alumnado, como personas equilibradas, flexibles y responsables, respetando el equilibrio entre los contenidos académicos y el desarrollo integral de la persona.
 - Las familias: el centro debe involucrar a la familia en la transmisión de valores y cultura efr, de forma que exista un alineamiento entre las familias y el centro educativo, sirviendo dicha unión de palanca para el fortalecimiento de la educación del alumnado, con objeto de un desarrollo pleno como persona. No aplica a instituciones educativas universitarias.

3.5.1.5 elemento 5: Objetivos de mejora (Voluntario)

De forma voluntaria, el centro educativo podrá definir, documentar, revisar y actualizar sus objetivos efr, sobre la base del compromiso con la mejora continua del modelo efr. Puesto que estamos ante un elemento voluntario, este elemento no será un requisito para la consecución del Certificado efr.



Los objetivos serán exigentes, realistas y cuantificables para poder determinar el grado de avance y su consecución final.

Deberán acompañarse de parámetros observables y medibles.

En el caso de su implantación dentro del modelo efr, los objetivos de mejora deben partir de los resultados del diagnóstico para una certificación inicial. Tras ella, el motor que alimenta la mejora continua es más amplio y debe basarse en la propia marcha y resultados del modelo (indicadores, auditorías internas y externas, comunicaciones y sugerencias internas, procesos de *benchmarking*, tendencias legislativas y sociales, etc.)

La definición de objetivos debe adaptarse a la cultura y estrategia de cada institución y deben ir más allá de los requisitos legales vigentes y vinculantes en la materia, así como, los recogidos en el convenio colectivo particular o sectorial.

Plazos para la fijación de los objetivos.

- En lo que respecta a los **plazos**, no se establecen requisitos para la consecución de cada objetivo, si bien se considera que periodos superiores a 3 años se encuentran habitualmente alejados de la realidad de la institución y sólo serían admitidas para objetivos complejos en instituciones complejas.

Número y forma de medir la mejora.

- No se establece *un número mínimo* de objetivos idóneo. Los objetivos deben constituirse como el motor de la mejora continua. Es por ello que cada institución podrá fijar sus orientaciones y ambiciones al respecto siempre orientadas a la mejora continua.
- En el caso de objetivos cuantitativos, se solicita un **porcentaje de avance mínimo**. No se considera mejora (salvo excepciones) un incremento inferior al 5% adicional (por ejemplo, del 30 al 35%).

Plan asociado a cada objetivo.

se recomienda que se **asocie un plan *ad hoc* a cada objetivo para su consecución** con indicación de metas intermedias, plazos de ejecución, responsabilidades y funciones, inversión estimada, dedicaciones internas y/o externas, etc. Esto

decir, parámetros de medida para su seguimiento.

Disponibilidad. En el caso de solicitud por parte de la representación legal de los

trabajadores o por comités o grupos de trabajo en temas de conciliación designados por la institución, se facilitarán las líneas de actuación generales recogidas en los objetivos.

elemento 5: objetivos. Requisito

Al ser un elemento voluntario, no se establecen requisitos en este apartado, siendo recomendable su implantación para la evolución en el modelo y consecución de la excelencia.

En organizaciones excelentes sí será necesario la definición, despliegue y seguimiento de objetivos de mejora relacionados con la conciliación y su gestión, que podrán perfectamente estar alineados e incluidos en modelos de excelencia como EFQM u otros.

3.5.1.6 elemento 6: Soportes

elemento 6 a) Organizativos

Cada centro educativo debe proceder a **definir los elementos organizativos** sobre los que soportará el diseño, implantación y mejora continua del modelo **efr**. Para ello se establecen las figuras necesarias del Responsable de la

Gestión del modelo efr o Manager efr y del Director efr.

Pudiéndose de forma voluntaria, completar estas figuras con fórmulas para incrementar la implicación de la plantilla en el modelo efr y sus resultados como, por ejemplo, con comités de conciliación, grupos de trabajo en conciliación, etc.

elemento 6: a) soportes organizativos. Requisitos.

La organización deberá:

I. Designar a una persona como Responsable de la Gestión del modelo efr, o *Manager efr*:

- Será la que canalice y vehicule tanto interna como externamente las comunicaciones (directrices, objetivos, quejas, sugerencias, propuestas, reclamaciones, etc.) en materia **efr**.
- Actuará como responsable de la gestión del modelo e interlocutor principal con los empleados/as, alumnos y familias en su caso.
- Puede pertenecer al colectivo de dirección, de mandos intermedios, líderes, etc. y siempre con facilidad y experiencia para interactuar en y con la institución.
- Su nombramiento debe estar expresamente documentado y comunicado al conjunto del centro educativo y ser realizada por el Comité de Dirección o por la persona que ejerce la Dirección del modelo **efr**.
- Su designación implica forzosamente la atribución de funciones y responsabilidades, de medios y recursos, y de disponibilidad suficiente para realizar su tarea.
- Su **perfil competencial** mínimo está descrito en el anexo **efr** 3000-13: Perfiles competenciales de la persona Responsable de la Gestión **efr** (*Manager efr*) en el ámbito del modelo **efr**, que debe ser seguido. La asunción y el desarrollo del mismo está relacionado con el nivel de excelencia asociado a su vez a la puntuación contenida en la norma **efr** 3000-3: Sistema de puntuación y clasificación para grandes y medianas organizaciones que aplican la norma **efr**3000-1. **Para la obtención de la certificación efr, por tanto, la persona deberá poseer los requisitos indicados como mínimos en el citado anexo.**
- Es aconsejable que sus funciones se asuman con personal propio de la institución. De cualquier forma, las responsabilidades no podrán ser nunca externalizadas.

II. Designar a una persona para ejercer la Dirección del modelo efr que puede coincidir o no con la figura anterior.

- Actuará como nexo de unión entre la persona Responsable de la Gestión **efr** o *mánager efr* y la Dirección de la institución educativa
- Asumirá las responsabilidades corporativas en materia de gestión de la conciliación.
- Su nivel jerárquico (Propietario del Centro, Dirección general, Rector/a, Dirección de Personas, Dirección de RSE, etc.) será tenido en cuenta a la hora de considerar y valorar el modelo, y, concretamente, su liderazgo y su pertenencia o no al Comité de Dirección.
- Se implicará en la marcha y resultados del modelo, asumiendo y responsabilizándose del resultado tanto de las auditorías/evaluaciones

elemento 6: a) soportes organizativos. Requisitos.

(internas y externas), así como del Informe de progreso/revisión por la dirección (elemento 10).

- Se responsabilizará de la asignación de recursos para la consecución de los resultados, en especial de los relacionados con la persona Responsable de la Gestión del modelo **efr** o **mánager efr**.
- Sus funciones y responsabilidades no pueden en ningún caso ser externalizadas.
- Las funciones que se esperan de esta designación no son definidas de forma inclusiva en este documento. Su dedicación puede ser poco significativa en cuanto al cómputo anual, ya que los resultados **efr** no están del todo relacionados con ella y sí, mucho más, con su apoyo de todo tipo a la persona **Responsable de la Gestión efr** y con su labor de liderazgo ejemplarizante con el resto de directivos de la institución.

III. Designar funciones y responsabilidades clave en materia efr. Se deberán consignar de forma explícita para cada uno de los elementos básicos del modelo que aparecen en este documento normativo, pudiendo recaer total o parcialmente en las dos funciones anteriormente mencionadas.

Elemento 6 b) Procesos (Voluntario)

De forma voluntaria, el centro educativo podrá dotar al modelo efr de procesos. No siendo un requisito para la consecución del Certificado efr.

Estos se recogen en papel o cualquier tipo de archivo electrónico o digital, de audio, video, etc. Siendo el fin de los mismos, identificar cómo se van a materializar diferentes actividades del modelo efr.

A continuación, se enumeran algunos de los que pudieran incluirse en la gestión de efr:

- 1. Identificación, análisis y evaluación de necesidades en materia efr del centro educativo.**
- 2. Comunicación interna.**
- 3. Actividades de seguimiento y medición.**
- 4. Protocolo antiacoso psicológico o *antimobbing*.**
- 5. Extensión de la cultura efr en la cadena de valor del centro educativo.**

elemento 6: b) procesos Requisito

Al ser un elemento voluntario, no se establecen requisitos en este apartado, siendo recomendable su implantación para un mayor control de la gestión del modelo y consecución de la excelencia.

Elemento 6 c) Indicadores

El modelo efr es un modelo de gestión que se soporta sobre la base de obtención de resultados observables y medibles que permitan avanzar en la mejora continua.

El anexo **efr** 3000-10: Alcance, contenido y estructura de los indicadores de conciliación de la vida personal, familiar y laboral en el ámbito del diseño e implantación del modelo **efr**, recoge el listado de indicadores, sus definiciones, sus métricas y el propósito con el que han sido diseñados.

Esta relación de indicadores responde a las siguientes características:

- **Progresividad.** A mayor madurez y nivel de gestión que se realice, se propone un mayor número de indicadores. Su complejidad y dificultad aumenta también con el tiempo.
- **Coherencia.** Existen indicadores propuestos para medir el **qué**, el **cómo** y el **cuánto** (cuánto concilio y cuánto logro) para evidenciar avances

en las distintas partes del modelo.

- **Enfoque a resultados.** Buena parte de los indicadores propuestos se orientan a evidenciar resultados. Resultados sobre la propia conciliación, sobre las personas y sus familias, sobre la organización o institución educativa y, por último, sobre la sociedad.
- **Universalidad y flexibilidad.** Se pretende un conjunto de indicadores comunes que permitan posicionar a las instituciones en el modelo efr y otro conjunto adaptado a la realidad de cada institución y a su estrategia de conciliación, que les ayuden en su propia gestión.

Los indicadores obligatorios, podrán de forma voluntaria completarse con indicadores de medición que la institución estime oportunos en pro de su excelencia y de acuerdo a su realidad.

Requisitos para el elemento 6 c) Indicadores

☞ **La organización deberá diseñar y medir un número determinado de indicadores**

Siguiendo el anexo **efr** 3000-10, Alcance, contenido y estructura de los INDICADORES de conciliación de la vida personal, familiar y laboral en el ámbito del diseño e implantación del modelo **efr**, **el centro educativo deberá medir y gestionar en consecuencia los indicadores obligatorios**, siendo los 6 primeros necesarios para la certificación inicial, y el resto hasta completar, de forma previa a la primera renovación, teniendo por tanto 3 años de plazo (exceptuando el indicador número 10, que para los centros no universitarios no será requisito hasta la excelencia).

Excelencia. De cara a la excelencia, el centro deberá medir algún indicador adicional de "resultado", con objeto de evidenciar los resultados de su gestión. En el citado anexo 3000-10 encontrará una relación de posibles indicadores adicionales a modo de ejemplo.

Elemento 6 d) Registros y evidencias

Los registros y evidencias **derivan de la aplicación de medidas, objetivos en su caso y soportes, y son la prueba objetiva de que el modelo está implantado y funciona adecuadamente.**



Se considera registro o evidencia cualquier hallazgo relevante generado por la propia institución como consecuencia de la aplicación del modelo.

Muestras de registros pueden ser actas, e-mails, formatos específicos, informes, tablas, archivos, etc., tanto en papel como en archivo electrónico, audio, video o digital siempre que permitan:

- Legibilidad, interpretación y análisis de forma definitiva.
- Imperturbabilidad o la imposibilidad de ser alterados o modificados.
- Identificación de la fuente.
- Identificación de la fecha.
- Identificación del proceso, política u objeto del que emanan.
- Conservación durante un período mínimo de tres años.

Es recomendable elaborar una serie de formatos específicos por lo menos para los procesos considerados básicos que permitan una adecuada gestión (conservación, análisis, reproducibilidad, etc.).

No se consideran registros y evidencias **efr** a efectos de la auditoría externa de tercera parte, la información meramente verbal o visual ni las percepciones si no han sido mínimamente recogidas de acuerdo a los requisitos anteriormente mencionados. De la

misma forma, y a efectos de la auditoría tanto interna como externa, todos los requisitos **efr** deben estar a disposición (ser consultables) del equipo auditor.

elemento 6: d) Registros y evidencias. Requisitos

La organización deberá obtener registros que demuestren y aseguren el funcionamiento del modelo efr de una forma continuada, así como, su mantenimiento y puesta a disposición de las actividades de Seguimiento y Medición, de Revisión por la Dirección y de auditoría/evaluación externa de Certificación.

3.5.2 desarrollo e implantación

En esta fase del modelo, se desarrollan los elementos que van a permitir y a facilitar el despliegue del Modelo efr en la institución educativa.

Es de sobra conocido que un correcto diseño y planificación de un proceso de gestión como el que nos ocupa, es condición necesaria pero no suficiente para obtener resultados, especialmente en aquellos casos en los que se persigue un cambio cultural y de paradigma.

3.5.2.1 elemento 7. comunicación

La comunicación es la principal herramienta para la implantación del modelo efr. Es el nexo de unión entre los empleados, el alumnado, las familias y el centro educativo.

Elemento 7 a) Comunicación interna: personal docente y no docente

Toda institución educativa, por el hecho de serlo, ha desarrollado sus propias herramientas de comunicación interna. La diferencia radica, en muchos casos, en el nivel de complejidad y sofisticación de la herramienta, que, a su vez, depende en gran medida de la importancia que el (los) líder (es) den a este proceso.

En los centros educativos, se habla habitualmente de 3 grandes tipos de comunicación interna:

- Ascendente
- Descendente
- Horizontal o entre iguales

El presente documento no pretende ser un manual de referencia sobre comunicación interna. El propósito de éste es resaltar su importancia y permitir, una vez más, que sea cada centro el que determine los mejores métodos a este respecto, en función de sus experiencias anteriores, de las propuestas y solicitudes de su propio personal o de la asesoría experta de consultores externos.

No obstante, en la tabla de requisitos que se presenta a continuación, se definen los requisitos en materia de comunicación interna efr.

Además de estos requisitos, se valorará:

- Las comunicaciones diseñadas y realizadas por el centro educativo para dar a conocer y promover el uso de las medidas de conciliación efr entre el personal docente y no docente.
- El diseño de un método específico para identificar, analizar y evaluar periódicamente las comunicaciones internas en materia efr,

así como, la posterior toma en consideración de éstas o no.

- La recogida de propuestas y sugerencias de los empleados.

Todos los canales y procedimientos de acceso, transmisión y difusión de la información en el seno del centro educativo se proyectarán teniendo en cuenta criterios de diseño universal y accesibilidad global, de modo que sean **accesibles para todo tipo de personas**, sin que quepa discriminación por razón de discapacidad, edad avanzada u otra circunstancia. Este hecho será valorado a efectos de la mejora continua y la puntuación asociada (anexo normativo efr 3000-3).

Cualquier otro método que persiga y consiga una comunicación efectiva, se considerará igualmente válido. Fundación Másfamilia se reservará el derecho a comprobar la efectividad del proceso a través de sus entidades de evaluación mediante entrevistas selectivas o al azar del personal adscrito al centro educativo, por ejemplo.

Requisitos para el elemento 7 a) Comunicación interna

- ☞ **La organización deberá comunicar** a todos los empleados/as (docentes y no docentes) incluidos en el alcance de la certificación:
 - **Al inicio del proceso**, el compromiso de la dirección con la conciliación y su gestión.
 - **De forma continuada, y encontrándose – accesible**, la definición y orientación estratégica, los distintos responsables y sus funciones, en particular la designación de manager y director/a efr, el catálogo y de medidas efr actualizado, la existencia del canal con **Fundación Másfamilia** y los principales resultados y logros alcanzados en relación al modelo efr y su certificación.
- ☞ Poner a disposición y en conocimiento del personal (docente y no docente) un **canal de comunicación confidencial con Fundación Másfamilia en relación al modelo efr**, siempre preservando el secreto profesional de la institución y la legislación vigente y vinculante al respecto. Las comunicaciones que se establezcan por este canal deberán responder como mínimo a una serie de características generales como:
 - Ser relevantes en materia efr.
 - Responder a afecciones o problemas de ámbito colectivo y no estrictamente personales.
 - Haber sido previamente dirigidas a la propia institución a través del procedimiento organizativo y reglamentario establecido y no haber obtenido respuesta en un plazo razonable.

A este respecto **Fundación Másfamilia** ha concebido una herramienta específica que pone a disposición de todas las partes. La herramienta ha sido desarrollada para funcionar en entorno internet y sólo es necesaria referenciarla y activarla mediante el *link* correspondiente, que está accesible en nuestro *web site*: www.masfamilia.org/canal.

Este canal puede ser sustituido por otra alternativa propuesta por la organización y que una vez valorada por la dirección de la institución y por la entidad de auditoría/evaluación externa y aceptada por Fundación Másfamilia, se muestre como una alternativa eficiente, fiable y que en definitiva garantice los objetivos a este respecto.

- ☞ Crear un **canal específico (portal, intranet, buzones sugerencias, etc.) para que cualquier empleado/a puedan hacer llegar sus propuestas, sugerencias, quejas y reclamaciones** a las personas representantes o responsables en materia efr de la institución, así como, **analizar, evaluar y considerar periódicamente estas comunicaciones internas en materia efr**.
- ☞ **Todas las comunicaciones internas en relación al modelo efr tendrán en cuenta criterios de no discriminación, de inclusión y de aceptación de la diversidad en el uso del lenguaje.**

Excelentes. Con vistas a la Excelencia (niveles A y A+), hacer un buen uso de la marca efr internamente de acuerdo al Manual de Identidad Corporativa propiedad de **Fundación Másfamilia, incluyendo la marca efr en los elementos de comunicación corporativa como web, intranet, brochures comerciales, etc.**

Elemento 7 b) Comunicación externa: alumnado, familias y otros grupos de interés

El centro educativo debe tener, a su vez, herramientas de comunicación externa para dirigir sus comunicaciones hacia el alumnado, las familias y otros grupos de interés. La diferencia de estas herramientas radica en el nivel de complejidad del centro y su organización.

Nuevamente, este documento no pretende ser un manual de referencia sobre comunicación externa. El propósito de éste es resaltar su importancia y permitir, una vez más, que sea cada centro el que determine los mejores métodos a este respecto.

No obstante, en la tabla de requisitos que se presenta a continuación, se definen los requisitos en materia de comunicación externa efr.

Además de éstos, se valorará:

- Las comunicaciones diseñadas y realizadas

por el centro educativo para dar a conocer y promover el uso de las medidas de conciliación efr entre el alumnado y las familias.

- El diseño de un método específico para identificar, analizar y evaluar periódicamente las comunicaciones externas en materia efr, así como, la posterior toma en consideración de éstas o no.
- La recogida de propuestas y sugerencias por parte de la institución del alumnado y las familias.
- Aquellos canales que utilice el centro y que estén expresamente dirigidos a la comunicación con el alumnado o a la comunicación entre éstos.

Requisitos para el elemento 7 b) Comunicación externa

- La organización deberá llevar a cabo una comunicación periódica y regular con las familias, el alumnado y otras partes interesadas sobre:
 - Las medidas efr que les sean aplicables.
 - La designación del Manager efr y Director efr, así como, la forma de acceder y comunicarse con los mismos.
 - Las principales responsabilidades y funciones en el centro en relación al modelo efr y su certificación.
 - Los principales resultados alcanzados en cada ciclo de certificación.
- La institución deberá crear un canal específico de comunicación (portal, intranet, etc.) para que cualquier interesado de los grupos anteriormente expresados, pueda hacer llegar sus propuestas, sugerencias, quejas y reclamaciones en materia efr al manager efr del centro.

Excelentes. Con vistas a la excelencia, al centro educativo deberá realizar alguna acción de comunicación con el fin de influir en materia de conciliación en la sociedad, más allá de sus alumnos/as y familias. En particular incluirá en sus memorias de excelencia, RSE, información no financiera etc la conciliación y su gestión a través de los indicadores de resultados y otros elementos relevantes.

3.6.2.2 elemento 8. formación y sensibilización (voluntario)

De forma voluntaria, y por tanto sin ser requisito para la consecución del Certificado efr, el centro educativo trabajará en formar y sensibilizar en materia de conciliación, especialmente cuando se identifiquen **colectivos que pueden actuar como freno para la implantación y avance del modelo efr en la institución.**

De cualquier forma, se valorará muy positivamente la identificación y posterior puesta en marcha de acciones formativas y de sensibilización por parte de la

institución. Por ejemplo, formaciones o talleres sobre:

- Herramientas de productividad personal
- Gestión eficiente del tiempo
- Gestión del estrés y la ansiedad
- Gestión de las emociones
- Salud y bienestar
- Conciliación de la vida personal, familiar y laboral
- Talleres para promover el desarrollo personal

- Talleres para promover el desarrollo profesional
- Escuelas de padres y madres
- Gestión de la RSE
- Gestión de la diversidad
- Voluntariado y acción social
- Liderazgo y estilos de dirección
- ...

Consideramos, además, que los mandos o jefes intermedios poseen unas características muy especiales e interesantes por ocuparse de la gestión de personas de forma directa y por actuar como correa de transmisión entre la Dirección y los empleados. Por ello, éste se convierte en un colectivo sobre el que habrá que prestar una atención especial en materia de formación y de sensibilización.

elemento 8: Formación y sensibilización. Requisito

Al ser un elemento voluntario, no se establecen requisitos en este apartado, siendo recomendable para la evolución del modelo y consecución de la excelencia.

No obstante, el perfil competencial del manager efr requiere de la adquisición de conocimientos, habilidades y experiencia, que habitualmente requerirán de acciones formativas, primero para su designación y más tarde y de forma continuada, para completar su perfil.

Excelentes. Las entidades excelentes deberán además haber impartido formación a sus líderes, entendidos como aquellas personas que dirigen personas, áreas, proyectos, etc. en un contenido básico relacionado con la conciliación y su gestión. De igual forma deberán haber acometido alguna acción informativa y de sensibilización con las familias y en particular con la AMPA/APA. Estas actuaciones se entenderán por ciclo de certificación, es decir, cada 3 años.

3.5.3 seguimiento y medición de los resultados

3.5.3.1 elemento 9: seguimiento y medición

Orientado a resultados. El modelo efr es un proceso de gestión orientado a la obtención de resultados en el medio y largo plazo. Todos sus elementos (liderazgo, medidas, objetivos, métodos, etc.) deben estar dirigidos a la obtención de resultados. No

obstante, no resulta fácil ni la obtención de resultados en el corto plazo, ni la propia medición para obtener información fiable que, una vez procesada por la dirección, permita redefinir el proceso inicial.

Se otorga una **gran importancia a la metodología para realizar el seguimiento y medición de**

resultados y, en muchas ocasiones, se torna como uno de los elementos críticos del diseño inicial y de las actividades de implantación, seguimiento y medición.

Algunos de los resultados que se pretenden medir presentan un cariz subjetivo y en ocasiones, para mayor complejidad, el resultado se obtiene a través de respuestas

donde se mezclan las percepciones y otros factores endógenos (sentimientos, compromisos, estados de ánimo, etc.) con factores exógenos (coyuntura económica, conflictividad laboral, procesos de fusiones, compra-ventas, etc.) que constituyen un complicado esquema en el que es preciso obtener información objetiva, fiable, veraz, oportuna, válida, etc.

elemento 9: Seguimiento y medición. Requisitos

- ☞ La organización deberá diseñar y poner en marcha una **metodología para conocer si existen desviaciones sobre lo planificado y esperado, permitiendo proponer oportunidades de mejora** con respecto a:
 - Adecuación a la legislación vigente y vinculante, incluidos los convenios colectivos en lo que en materia de conciliación incorporen.
 - *Compliance* (códigos de conducta, códigos éticos, etc.) en los aspectos que son materia **efr**.
 - Liderazgo y cultura **efr**.
 - Medidas **efr**. Aplicación, conocimiento, uso, satisfacción y valoración.
 - Objetivos **efr (voluntarios)**. Grado de avance y consecución.
 - Soportes **efr**. Organizativos, procesos, indicadores y registros y evidencias.
 - Actividades de comunicación, sensibilización y formación, en especial las sugerencias, propuestas y quejas formuladas por los empleados/as, alumnos/as y familias.
 - Resultados **efr**. Indicadores.
 - Auditorías/evaluaciones externas y revisión por la dirección.
- ☞ Las actividades de seguimiento y medición estarán **lideradas por la persona Responsable de la Gestión del modelo efr** o *Manager efr*. Es el caso de externalizar la realización de estas actividades, al manager efr y/o el/la directora/a efr deberán responsabilizarse de los resultados, así como de la comunicación y seguimiento de las acciones derivadas.
- ☞ Poner en marcha **acciones correctoras** que permitan proceder al alineamiento previsto y a la eliminación de las causas que originaron las desviaciones en los elementos del modelo y verificar su eficacia. Deberá ser **considerado y aprobado por la persona que ejerza la Dirección del modelo efr**.
- ☞ Se debe realizar una **labor continua**, de seguimiento y medición. Cada institución debe definir su propia frecuencia que irá ajustando en función de los resultados alcanzados y de la propia evaluación de la metodología de seguimiento y medición. No se contemplan en ningún caso frecuencias superiores a los 12 meses para las actividades de seguimiento y medición, a excepción de las que implican consultas a la institución como indicadores de compromiso, satisfacción, etc., o las de conocimiento, utilización, valoración, aplicabilidad y satisfacción de las medidas **efr** cuya frecuencia mínima será de 36 meses coincidiendo con la duración de un ciclo de certificación.

Cada institución debe decidir el mejor momento para la realización de encuestas y entrevistas a la plantilla a lo largo del período estipulado. Las encuestas **efr** pueden perfectamente hacerse coincidir con otro tipo de consultas en orden a resultar más eficientes y eficaces.

3.3.4 evaluación de los resultados

3.6.4.1 elemento 10: Informe de progreso/Revisión por la Dirección

Tras la evaluación/auditoría externa, encontramos el elemento de cierre del ciclo PDCA, denominándose **Informe de progreso/revisión por la dirección.**

El objeto de este informe de progreso es conocer la evolución y observar la trayectoria del centro, para ir ajustando el modelo y

conseguir de esta forma una mayor garantía de éxito.

Este informe será evaluado por la entidad de evaluación de manera online, y si fuera necesario, y solo en casos muy significativos, se propondría una auditoría in situ. La entidad de evaluación responderá a la institución con un sencillo informe donde se aborden las principales conclusiones. Por ejemplo, un e-mail.

elemento 10: Informe de progreso/Revisión por la Dirección. Requisitos

- La organización deberá realizar un **informe de progreso**, cuyo principal objetivo es involucrar a la Dirección de la institución en el proceso de evaluación, mediante la toma de decisiones y la asignación de recursos de todo tipo.
- El informe deberá contener:
 - Seguimiento y cierre de las no conformidades identificadas por el auditor/evaluador en la auditoría/evaluación anterior, así como los avances que se hayan realizado en las observaciones y áreas de mejora identificadas.
 - Identificación de los cambios relevantes producidos en la institución en el último año (ej. Cambios de plantilla, centros de trabajo, convenio etc.).
 - Análisis de resultados desde la perspectiva de la orientación estratégica llevada a cabo con anterioridad.
 - Nuevas medidas efr puestas en marcha y/o modificación de las existentes.
 - Análisis de las propuestas, sugerencias y quejas recibidas por parte de sus empleados, alumnos y/o familias y la consiguiente toma de acciones.
 - Seguimiento y medición de los objetivos efr (elemento voluntario).
 - Para entidades excelente lleva a cabo un análisis y seguimiento de la aplicabilidad, conocimiento, uso, satisfacción y valoración de las medidas efr ya implantadas. Análisis de eficacia.
 - Seguimiento del resto de indicadores efr.
 - Juicio o reflexión de la dirección del centro acerca del funcionamiento y resultados del Modelo efr con respecto a las expectativas y a la actividad del centro.
- El informe de progreso deberá estar aprobado directamente por la Dirección efr de la institución educativa o de forma colegiada por el comité de dirección u órgano de dirección equivalente,
- En los años de auditoría/evaluación de renovación, se requerirá al centro que evidencie la marcha y mejora del modelo efr conforme a lo establecido en la presente norma, sin necesidad de que se recoja en un informe de progreso como tal. No obstante, y como evidencia para el auditor/evaluador, se recomienda una reflexión o juicio de la dirección acerca del funcionamiento y resultados del Modelo efr con respecto a las expectativas y a la actividad del centro.
- La auditoría/evaluación externa o auditoría de renovación se llevará a cabo cada 3 años, por lo que el centro deberá elaborar un informe de progreso entre la certificación inicial y la primera renovación, o entre una renovación y la siguiente. La institución podrá llevar a cabo el informe de progreso entre el mes 12 y el mes 24 tras la certificación inicial o de renovación y por tanto, tendrá una periodicidad de 3 años con una flexibilidad de más-menos 6 meses

3.6 finalización del ciclo PDCA

Una vez que el centro educativo ha acometido todos y cada uno de los pasos recogidos en el presente documento normativo, se considera que ha finalizado el primer ciclo PDCA de mejora continua a efectos del Modelo efr Educación.

Es importante recordar que el compromiso con la mejora continua exige volver a **acometer, de forma continuada, el ciclo PDCA.**

Tras acometer el primer ciclo, el centro deberá trabajar únicamente en el apartado 3.5 (del 3.5.1 al 3.5.4), ya que los elementos anteriores (Diagnóstico efr) han sido concebidos fundamentalmente para centros que abordan por primera vez el Modelo efr Educación, lo cual no quiere decir que dejen de ser partes esenciales del modelo. No obstante, si el centro desea introducir en el ciclo PDCA los elementos anteriormente mencionados, no deberá encontrar obstáculo alguno a este respecto.

Importante consideración merece el hecho de implicar a las distintas partes de interés (empleado/a, alumnos/as y familias) en la mejora

continua y en particular, en el diseño de nuevas medidas efr para colaboradores, alumnos/as y familias. Si bien es a través del diagnóstico inicial donde obtenemos la información suficiente como para empezar a desplegar el proceso PDCA, una vez transcurrido el primer ciclo, la institución educativa deberá complementar esta información y hacerlo de forma continuada en el tiempo, pues las necesidades y expectativas son dinámicas y se irán transformando con el tiempo.

En relación a la duración de cada ciclo PDCA, cada institución deberá fijar sus prioridades. Además, parece razonable que en un principio la duración sea menor que cuando el proceso esté perfectamente asumido y asimilado. No obstante, y de cara al proceso de certificación inicial, **se recomienda hacer coincidir cada ciclo PDCA con un año natural**, para posteriormente, alargarlo y hacerlo coincidir con un ciclo de certificación (3 años) y en ningún caso se aceptarán periodos superiores a tres años.

4. la certificación efr

La organización debe afrontar y superar la certificación de tercera parte tras el proceso de diseño e implantación, para lo cual llevará a cabo una auditoría/evaluación externa por una entidad autorizada, formada y homologada por Fundación Másfamilia.

4.1 características de la certificación efr

En el anexo **efr** 3000-15: Requisitos generales asociados al proceso de certificación del modelo **efr** 3000, se desarrolla y especifica el proceso de certificación. Sus principales características son:

- 1. Certificación de tercera parte. Fundación Másfamilia** ha optado por incorporar un proceso de certificación **exigente, riguroso, objetivo e independiente, denominado de tercera parte** que es el habitualmente utilizado para la certificación del *management* con **carácter internacional** recogido en las normas de la ISO⁶. La certificación de tercera parte en el ámbito del modelo **efr** es propiedad de **Fundación Másfamilia** y es concedida por un Comité de Certificación *ad hoc*. El proceso de certificación se basa fundamentalmente y como condición necesaria, en un trabajo de auditoría/evaluación que realizan las entidades para ello designadas, bajo la autorización, formación, cualificación, homologación y supervisión de **Fundación Másfamilia**.
- 2. Auditoría/evaluación externa.** Requiere de un proceso de **auditoría/evaluación externa** y contar con la pertinente **recomendación positiva** por

parte de la entidad que lleva a cabo el proceso. **La auditoría/evaluación** externa para la certificación, aunque actúa de forma muestral, elimina la posibilidad de que una institución desee obtener la marca efr sin realizar el esfuerzo y compromiso correspondientes.

- 3. Frecuencia.** Se realiza **cada 3 años**, que es el tiempo que corresponde a un ciclo de certificación, con un informe de progreso/revisión por la dirección, que la entidad deberá enviar a su auditor/evaluador con objeto de ser revisado a mitad de ciclo (entre los 12 y 24 meses de la auditoría inicial o renovación).
- 4. Elección de la entidad auditora/evaluadora.** Las organizaciones que deseen obtener la certificación **pueden y deben elegir a las entidades/personas físicas prescriptoras (auditoras/evaluadoras)** que previamente han sido autorizadas/homologadas por **Fundación Másfamilia**. Se permitirá cambiar de auditor/evaluador para el siguiente ciclo, pero no se admitirán cambios, salvo circunstancias excepcionales,

⁶ International Organization for Standardization.

dentro de un ciclo de certificación.

5. **Duración.** La **duración** de las auditorías/evaluaciones está fijada por **Fundación Másfamilia** de acuerdo a criterios objetivos, y es, por tanto, independiente de la entidad de auditoría /evaluación que se escoja. La duración se encuentra recogida en el anexo **efr 3000-15**.

6. **Fases del proceso de certificación.** El proceso de auditoría/evaluación consta de **las siguientes fases:**

a) **Información:** **Fundación Másfamilia** proporciona el listado conjunto de auditores / evaluadores en el país donde se va a producir la certificación.

b) **Contratación** de los servicios de la entidad auditora / evaluadora.

c) **Ejecución:**

I. **Auditoría / Evaluación.** Un equipo auditor/evaluador visita⁷ a la institución para realizar la auditoría *in situ*. A su finalización la persona responsable del equipo auditor comenta las observaciones y/o no conformidades detectadas y elabora un informe.

d) **Plan de acciones correctoras:** las observaciones, aspectos de mejora y no conformidades han de ser analizadas por la institución para elaborar y ejecutar un plan de acciones correctoras. En el caso de que subsanar las irregularidades no fuera posible por razones de plazo, se pondrá en conocimiento de la entidad auditora / evaluadora que propondrá al Comité de Certificación si procede o no la concesión de la certificación **efr**.

e) **Certificado efr:** tras su consideración y evaluación, **Fundación Másfamilia** emitirá conjuntamente con la entidad de auditoría/evaluación el **preceptivo certificado siempre y cuando la recomendación sea positiva**. No obstante, aún con una recomendación positiva por parte del equipo auditor / evaluador y en casos excepcionales, puede no concederse la certificación, apoyándose en información y criterios objetivos y veraces que, a juicio del Comité de Certificación, así lo aconsejen. **Fundación Másfamilia** concede y licencia el certificado y el uso de la marca **efr** a la

⁷ Podrán realizarse también on line o formatos semi-presenciales

institución con una duración trienal, y siempre supeditado al mantenimiento en vigor de los requisitos que han dado lugar a la obtención del certificado.

f) **Informe de *Feedback*** de certificación: es el informe que elabora y envía el

auditor/evaluador a **Fundación Másfamilia** para el registro, análisis y retroalimentación del sistema.

g) **Informe de progreso/revisión por la dirección:** elemento 10 del ciclo PDCA.

4.2 las entidades de auditoría / evaluación en la certificación efr

Para dotar a la iniciativa **efr** en general, y al modelo **efr 3000** en particular, del **máximo rigor y objetividad**, **Fundación Másfamilia** decidió que el proceso de auditoría/evaluación fuera acometido por **entidades o personas físicas especializadas**.

El modelo **efr 3000-1** requiere por tanto de la **intervención obligatoria** de este tipo de entidades/personas que previamente son **formadas y supervisadas** por **Fundación Másfamilia** garantizando así **la calidad y el rigor del proceso**.

Además, intervienen otros agentes denominados **consultores o asesores** homologados cuyo objetivo es acompañar a la organización en el diseño e implantación del modelo **efr 3000**, convirtiéndolo en un **modelo de cuatro partes**.

El modelo **efr** y su certificación recoge y aplica los requisitos dictados en la norma internacional ISO 17021: *"Criterios generales de Acreditación de Entidades de Certificación que llevan a cabo la Certificación de sistemas de gestión según norma UNE-EN ISO/IEC 17021."*



figura 4. Modelo efr de cuatro partes

4.3 la mejora continua asociada al proceso de certificación

El modelo **efr** 3000 está orientado a la consecución de resultados tanto corporativos como para las personas y la sociedad, a través de **un proceso de mejora continua**.

Es de esperar que las instituciones acceden a la certificación **efr** 3000,

avancen y evolucionen paulatinamente hacia la excelencia a través de sucesivas etapas en el tiempo.

En la figura 5 se muestran las etapas o fases de una institución en aplicación del modelo **efr** 3000.

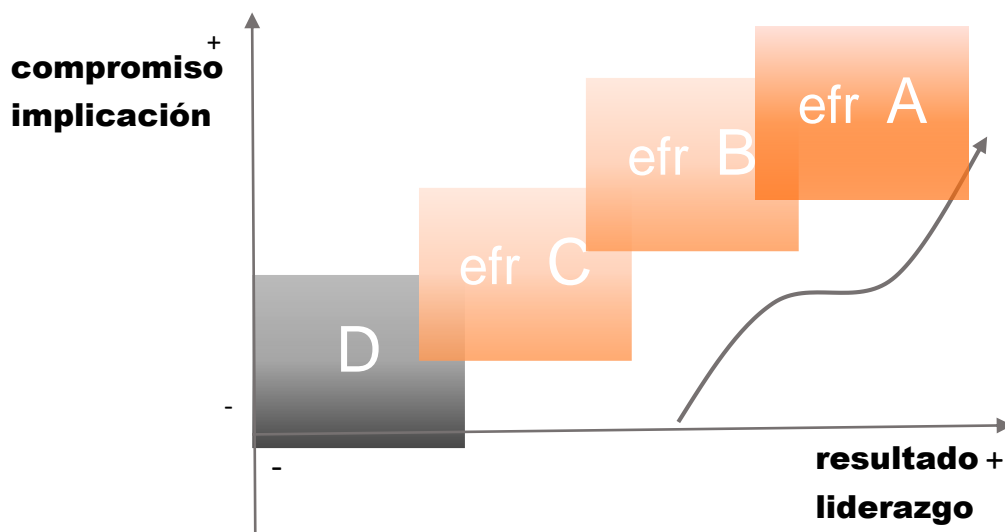


figura 5. niveles asociados al modelo efr

Si bien no todas las instituciones deben dirigir sus objetivos y estrategia a alcanzar la excelencia en la gestión **efr**, sí consideramos que todas deberían apuntar hacia la consecución de un nivel B o Proactivo.

El documento que rige la mejora continua en el ámbito del modelo **efr** 3000, y en particular de la

norma **efr** 3000-1, es la norma **efr** 3000-3: Sistema de puntuación y clasificación para grandes y medianas organizaciones que aplican la norma **efr** 3000-1. En él se determinan tanto los niveles de clasificación como los ítems que otorgan puntuación en un sistema global que abarca de 0 a 2000 puntos.

En función de la **puntuación obtenida**, la institución puede encontrarse en uno de los siguientes cuatro supuestos:

D. De 0 a 299 puntos. Se denominan genéricamente **Entidades Escépticas** o indiferentes. No obtendrían la certificación **efr**.

C. De 300 a 849 puntos. Se denominan genéricamente **Entidades Comprometidas**. Existe un compromiso claro y contundente de la dirección con la conciliación y la igualdad.

B. De 850 a 1399 puntos. Son **Entidades Proactivas** y con una clara vocación de mejora en la materia. Han internalizado ya buena parte de la cultura **efr** en sus estilos directivos y en sus procesos de gestión.

A. De 1400 a 2000 puntos. Son **Entidades Excelentes** en el ámbito **efr**.

norma efr 3000-3

Por tanto, la certificación **efr** es un proceso que recoge, por una parte, los requisitos y especificaciones necesarias para la obtención inicial de la certificación, así como, los criterios para evaluar la evolución de la institución en **un proceso de avance a la excelencia** en la norma **efr 3000-3**: Sistema de puntuación y clasificación para grandes y medianas organizaciones que aplican la norma **efr 3000-1**.

Es decir, **funciona por una parte como una certificación tipo ISO (9000, 14000, 45000, etc.) y, por otra, añade fundamentos de un proceso de evaluación o *assessment* profundizando y objetivizando el proceso de mejora continua que vienen incorporando todos los modelos y sistemas de gestión.**

4.4 evolución en la auditoría/evaluación del modelo efr

Atendiendo a la cronología, madurez y mejora continua de las instituciones a lo largo del tiempo, podemos establecer **diferentes etapas en el proceso de auditoría/evaluación**, presentadas en la figura 6.

El anexo **efr** 3000-15: Requisitos generales asociados al proceso de certificación del modelo **efr** 3000 desarrolla las fases de forma completa.

transformación de la auditoría a la evaluación

Implica la adecuación progresiva de las auditorías externas a evaluaciones, que ofrezcan una mayor aportación de valor a los centros educativos.

Algunas características diferenciales, auditoría vs evaluación, se muestran en la siguiente tabla:

Auditoría tipo "ISO"	Evaluación
1. Orientada al compliance (requisito legal o normativo)	1. Orientada al resultado
2. Muestras mayores para otorgar veracidad	2. Muestras menores a través de un incremento de la confianza
3. Más peso al cumplimiento del requisito que a la puntuación	3. Más peso a la puntuación que al requisito
4. Más orientada a la 3000-1	4. Más orientada a la 3000.3
5. Más formal	5. Menos formal
6. Orientación a corto plazo para solventar "errores"	6. Más orientada a futuro

figura 6

Las características más sobresalientes en el modelo educación, es el paso de la auditoría a la evaluación:

I. Etapa 1. Auditoría. El elemento de referencia fundamental es la norma **efr** 3000-1. Sus fundamentos y estructura son similares a las auditorías de los modelos basados en normas y certificaciones de la ISO.

Foco: Demostrar y verificar el alineamiento y veracidad entre lo que se dice y lo que se hace en primer lugar y, en segundo

lugar, en el cumplimiento de la legislación vigente y vinculante y en la existencia de los elementos propios de dicha norma, entendiéndose que algunos de ellos pueden encontrarse en fase de mínimos o iniciáticos permitiendo desarrollos y mejoras posteriores.

Realizada por: auditores/evaluadores **efr** previamente cualificados y homologados por **Fundación Másfamilia**.

Duración: Entre 1 y 3 ciclos máximo. Habitualmente 2 ciclos de certificación.

Además de las auditorías de renovación cada 3 años, se llevan a cabo por parte del centro educativo un informe de progreso / revisión por la dirección a mitad de ciclo.

Clasificación: Habitualmente son organizaciones ubicadas en niveles C y C+.

II. Etapa 2. Evaluación. El elemento de referencia fundamental es la norma **efr 3000-3**: Sistema de puntuación y clasificación para grandes y medianas organizaciones que aplican la norma **efr3000-1**. Sus fundamentos y estructura la asimilan a un proceso de evaluación o *assessment*.

Foco: Evolucionar la mejora continua, desarrollando para ello los elementos base contenidos en la norma **efr 3000-1** y en particular:

- Liderazgo y estilos de dirección.
- Resultados corporativos y sobre las personas.

en detrimento de una menor atención a la comprobación de requisitos legales y de los elementos y estructura propios de la norma **efr 3000-1** puesto que ya han sido asumidos, incorporados y consolidados en la estrategia y gestión de la institución.

Realizada por: Evaluadores/auditores **efr** previamente cualificados y homologados por Fundación Másfamilia. El evaluador/auditor orienta la mejora continua y evalúa los avances conseguidos buscando la coherencia y el alineamiento con la cultura y estrategia del centro educativo

Duración: Entre 2 y n ciclos. Habitualmente 2 ciclos de certificación.

Además de las auditorías de renovación cada 3 años, se llevan a cabo por parte del centro educativo un informe de progreso / revisión por la dirección a mitad de ciclo.

Clasificación: Habitualmente son organizaciones ubicadas a partir de nivel B o B+.

4.5 otros requisitos condicionantes de la certificación

Los siguientes **requisitos** deberán ser comprobados en todo momento en las actividades de seguimiento y medición y auditoría, tanto interna como externa:

- ☞ **Adecuación a los requisitos legales vigentes y vinculantes en materia efr, incluyendo aquellos contenidos en el convenio colectivo sectorial o propio.** Un incumplimiento relevante y/o sistemático impedirá la concesión del certificado.
- ☞ **En el caso de instituciones que cuenten con un servicio de prevención propio, deberán aportar el informe de auditoría legal en materia de prevención de riesgos laborales** y que éste no presente infracciones en materia de seguridad y salud laboral a

juicio de la entidad firmante del informe.

- ☞ **Resoluciones judiciales condenatorias para la institución con carácter de "firmes" en materia de legislación laboral que impliquen discriminación por razones de género, maternidad/paternidad, discapacidad, acoso psicológico, bullying o mobbing u otros aspectos relativos a la conciliación basadas en hechos y causas no corregibles.**
- ☞ **Oposición manifiesta de la mayoría de la plantilla que implique situaciones de alta conflictividad laboral como huelgas reiteradas, conflictos colectivos, demandas judiciales, etc. al respecto del modelo efr.**

4.6 la excelencia en la gestión efr

El acceso al nivel de excelencia está recogido y regulado por la norma efr 3000-6: Criterios para alcanzar niveles de excelencia (A y A+) en el modelo efr 3000. En ella se describe un marco cultural y de comportamiento de una entidad de educación excelente en la gestión **efr**.

La citada norma **efr** 3000-6 no actúa como un documento

normativo de especificaciones al uso, sino como una guía. Describe el perfil de una institución excelente de acuerdo a sus comportamientos y resultados corporativos. Por tanto, **se podría ascender a este estatus no cumpliendo o no incorporando algunos de los elementos descritos ya que son muchos los condicionamientos** como sector de actividad, aspectos

corporativos de grupo en el caso de multinacionales, tamaño, cuestiones geográficas, etc.

4.7 pérdida de la certificación efr

El concepto genérico de pérdida de la certificación se describe en el anexo **efr** 3000-14: Suspensión, retirada y cancelación de la certificación **efr** y se compone de tres casuísticas diferentes:

- Retirada.
- Cancelación.
- Suspensión.

Toda entidad certificada **efr** puede y debe conocer los criterios para

mantener la certificación, así como, la flexibilidad para obtener suspensiones temporales o incluso para la cancelación definitiva. Estos aspectos son recogidos además **de forma contractual** ya que las entidades certificadas **efr** suscriben un contrato con **Fundación Másfamilia** que regula el uso y mantenimiento de la marca **efr**.

4.8 precios y honorarios profesionales en al ámbito de las certificaciones efr

Una institución que desee certificarse en el ámbito del modelo **efr** 3000, bajo la norma **efr** 3000-1, debe **satisfacer obligatoriamente:**

- a) **Honorarios profesionales de las entidades o personas físicas de auditoría/evaluación que contrate.** El proceso viene fijado por la libre competencia entre estas entidades y depende de la duración de la misma. En el anexo **efr** 3000-15: Requisitos generales asociados al proceso de certificación del modelo **efr** 3000, se recoge la duración de las auditorías/evaluaciones

externas en función de criterios y elementos objetivos.

- b) **Fee de marca efr.** Es el único pago que las instituciones certificadas realizan a **Fundación Másfamilia**, y está relacionado con la cesión y uso de la marca **efr** de forma contractual y con evidente seguridad jurídica. Permite la viabilidad y sostenibilidad de su actividad ya que se trata de una entidad privada y sin ánimo de lucro, que no recibe aportaciones públicas significativas (menos del 1% de los ingresos). Este *fee* permite la utilización de la marca **efr** y sus logotipos e imagnetipos asociados bajo determinadas condiciones.

Fundación Másfamilia viene destinando estas aportaciones a sufragar sus costes estructurales y a las actividades que presta gratuitamente o a un coste reducido a sus propias entidades certificadas como foros, reuniones, estudios, actividades de comunicación y difusión, atención personalizada, etc. El *fee* de marca depende del tamaño de la organización⁸ y puede solicitarse de forma previa a fundacion@masfamilia.org.

- c) **Servicios profesionales de consultoría para el diseño e implantación del modelo efr 3000** que las instituciones certificadas **efr** pueden, **de forma voluntaria**, contratar.

Además, pueden incluir **actividades de formación, de sensibilización, in company, de comunicación interna y externa y de auditoría interna**. Estos servicios profesionales deben ser obligatoriamente contratados a entidades prescriptoras – consultoras previamente autorizadas por **Fundación Másfamilia**, la que a su vez realiza una supervisión y apoyo técnico profesional continuado.

Para la contratación de servicios profesionales de auditoría /evaluación externa y de consultoría se puede consultar el listado actualizado en nuestra *web site* <https://www.masfamilia.org> .

⁸ Puede solicitar el coste aplicable a **Fundación Másfamilia**.

5. consideraciones finales

La presente norma constituye el compendio de directrices, requisitos y recomendaciones generales aplicables a una institución que desee diseñar, implantar, evaluar y certificar su propio modelo efr, de acuerdo a la herramienta de gestión efr 3000-1.

Todas las aportaciones son bienvenidas ya que se trata de un proceso dinámico, evolutivo y basado en una comunidad de aprendizaje y colaboración: fundacion@masfamilia.org.

Ha sido concebido como un modelo flexible en constante evolución por lo que continuará viviendo nuevas revisiones y modificaciones que lo mejoren.

Este documento es la segunda edición correspondiente a enero de 2021 y atesora el conocimiento de casi veinte años de trabajo.

Si usted está interesado en seguir un proceso de estas características con sus herramientas asociadas, consulte a **Fundación Másfamilia**, por si existiera una edición posterior, así como, para conocer otros documentos o información complementaria.

Es el compromiso de **Fundación Másfamilia** ir adaptando

paulatinamente este Modelo y sus requisitos a las diferentes realidades de las instituciones educativas, de forma que se adopte la perspectiva más cercana posible.

Consulte con **Fundación Másfamilia** la existencia de esta u otras Guías sectoriales. Si usted considera que su realidad organizativa no se adapta por completo a los requisitos expresados en esta Norma, diríjase a **Fundación Másfamilia** ya que forman parte de sus objetivos y compromisos a desarrollar cuantas más guías y adaptaciones para conseguir un Modelo flexible y adaptable que sirva a los interesados fundacionales propios sin menospreciar y menoscabar iniciativa o apoyo alguno.

Por último, si desea hacernos llegar cualquier comentario o sugerencia a este respecto, **Fundación Másfamilia** pone a su disposición a todo su personal y dedicación.

Sírvase dirigirse a

Fundación Másfamilia
Área Operaciones efr
fundacion@masfamilia.org
www.masfamilia.org

anexo I. informe de diagnóstico efr

Se presenta a continuación, y a modo de ejemplo, el **Índice de un informe de Diagnóstico efr "tipo"**, por si éste pudiera resultar de ayuda a la institución.

informe de diagnóstico efr

- *Introducción*
- *Objeto del informe*
- *Misión, visión, valores y proyecto pedagógico del centro educativo*
- *Descripción del centro educativo*
 - o *Nombre y estructura*
 - o *Ubicación*
 - o *Propietarios, inversores, accionistas, entidad titular o Administración de la que depende.*
 - o *Parámetros económicos clave (en función de si la financiación es pública, concertada o privada); fuentes de financiación ordinarias y alternativas o complementarias.*
 - o *Convenios colectivos que le son de aplicación*
 - o *Número de empleados/as totales y segmentados por áreas: directivos/as, coordinadores/as, profesorado, personal no docente, etc.;*
 - o *Número de alumnos/as*
 - o *Etapas y líneas educativas*
- *Grado de cumplimiento de la legislación vigente y vinculante en materia efr*
- *Voz de la Dirección*
- *Voz de los empleados*
- *Voz de las familias (no aplica en centros universitarios)*
- *Puntos fuertes y áreas de mejora*
- *Recomendaciones y conclusiones*



contacto Fundación Másfamilia:
web: <http://www.masfamilia.org/>
email: fundacion@masfamilia.org
twitter: @masfamilia
facebook: <https://www.facebook.com>