



VNIVERSITAT ID VALÈNCIA

Facultad de Filosofía y Ciencias de la Educación

TESIS DOCTORAL

Aplicación del Balanced Scorecard para la gestión estratégica del proyecto educativo del

Conservatorio Profesional de Danza José Espadero

Doctorado en Educación

Presentada por:

Ernesto Castelló Alfaro

Dirigida por:

Dra. D<sup>a</sup> Purificación Sánchez Delgado

Dr. D. Jesús M. Jornet Meliá

Universitat de València, 2017



## Resumen

Esta investigación apoyada en el método de estudio de casos se ha llevado a cabo en un centro educativo público durante los años 2012-2015, concretamente en el Conservatorio de Música y Danza José Espadero.

Consiste en utilizar el modelo del *Balanced Scorecard* (BSC, en lo sucesivo) para el diseño y la gestión del proyecto educativo del centro desde un enfoque estratégico, donde la estrategia para hacer llegar la propuesta de valor a los grupos de interés (alumnos, familias, personal del centro, Administración educativa y sociedad en general) es el centro del control de gestión por parte del equipo directivo.

Se ha explotado las posibilidades que ofrecen las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) para la gestión estratégica del proyecto educativo y para ello se ha utilizado un software específico alojado en la nube que nos facilitaba su uso al no tener que instalar ningún programa y facilitar el seguimiento de los resultados del caso con una simple tableta, teléfono móvil, u ordenador portátil.

Se ha tomado como referencia la sistemática que plantean los profesores de Harvard: Kaplan y Norton (2008) pero adaptada a un centro educativo público.

También se han seguido de cerca las recomendaciones que los consultores Reynoso y Kovacevic (2010).

Este estudio se ha apoyado en el Modelo de Excelencia EFQM (2013), con el objeto de analizar las características de una organización excelente según se especifica en todos los criterios de dicho Modelo, principalmente en el criterio: 1 Liderazgo educativo, criterio 2: Estrategia del proyecto educativo, y criterio 5: Procesos y Servicio educativo.

Para la investigación se organizó en el centro educativo un equipo de dirección estratégica formado por la dirección del centro educativo y los jefes de departamento.

El análisis de estos modelos y herramientas utilizados en esta investigación han proporcionado un importante diagnóstico del centro educativo sobre los bloqueadores e impulsores clave a la hora de gestionar una organización educativa basada en *Scorecards*, y poder exponer finalmente una serie de recomendaciones las cuales puedan ayudar a aquellos centros educativos que lo necesiten y deseen su gestión del Proyecto Educativo, con el objetivo de iniciar de una manera más sólida el camino hacia la excelencia en la gestión del centro apoyándose en los criterios del Modelo de Excelencia Europeo EFQM y en dicho modelo del BSC.

“Lo grave es que estamos entrando en el siglo XXI, con compañías diseñadas en el XIX para que funcionen en el XX” (Hammer y Champy, 1994, p. 40).

### **Agradecimiento**

Después de varios años estudiando, asistiendo a conferencias, cursos, seminarios, etc, y trabajando con equipos directivos de centros educativos, hemos conseguido plasmar los conocimientos y experiencias en esta investigación.

Dicen que el conocimiento es el único bien que cuanto más se comparte más crece; ese es el compromiso con esta investigación: poder compartir todas las experiencias que hemos vivido a la hora de desarrollar esta Tesis.

Quiero agradecer sinceramente en primer lugar este trabajo a la Facultad de Filosofía y Ciencias de la Educación de la Universidad de Valencia por la oportunidad que me ofreció de realizar en ella esta investigación, en particular a la Vicedecana de Postgrado y Doctorado Rosa M<sup>a</sup> Bo Bonet por abrirme las puertas a esta Facultad y facilitarme todos los medios para poder realizar los estudios de Doctorado.

Con especial cariño quiero agradecer a mis directores de esta Tesis, a la Dra. D<sup>a</sup> Purificación Sánchez Delgado y al Dr. D. Jesús M. Jornet Meliá por ofrecerme su ayuda, orientación y confianza , sabiendo que han tenido que hacer un grandísimo esfuerzo, sacando tiempo de donde no lo había, para conseguir después de varios años terminar este trabajo.

También quiero agradecer al equipo directivo del Conservatorio Profesional de Danza “José Espadero” de Alicante, en concreto a la Directora: Valerie Maciá, la Vicedirectora: M<sup>a</sup> Asunción Noales, la Jefa de estudios: Beatriz Leal y la Secretaria: M<sup>a</sup> Jesús Morant, el gran esfuerzo que han hecho al liderar magníficamente en el centro educativo este proyecto de investigación.



## **Dedicatoria**

Dedico esta investigación especialmente a mi mujer: María José, por el sacrificio personal extra que ha tenido que hacer al encargarse ella sola de nuestros hijos: Marcos y Paula, mientras yo le dedicaba tiempo al estudio de esta investigación y a realizar muchos kilómetros visitando el centro educativo objeto de esta investigación para conseguir terminar, después de varios años, esta Tesis Doctoral.





## Índice capítulos

1. Introducción .....	11
2. Identificación y justificación del objeto de estudio .....	17
3. Objetivos de la investigación .....	25
3.1 Objetivo general .....	25
3.2 Objetivos específicos.....	25
4. Marco teórico .....	29
4.1 Concepto de calidad y de excelencia educativa .....	29
4.2 Marco normativo de calidad educativa y gestión de centros en España .....	55
4.3 Normas y Modelos de los sistemas de gestión de la calidad .....	59
4.3.1 La ISO: Organización Internacional de Normalización. ....	59
4.3.2 El Modelo Europeo de Excelencia EFQM. ....	68
4.3.3 Elementos del Modelo Europeo de Excelencia EFQM.....	77
4.4 Planificación y gestión estratégica .....	98
4.4.1 Introducción.....	98
4.4.2 Análisis del concepto de planificación estratégica .....	100
4.4.3 Qué es el BSC (Balanced Scorecard) o Cuadro de Mando Integral. Orígenes.....	106
4.4.4 Beneficios en la utilización del BSC .....	108
4.4.5 Elementos del BSC.....	109
4.4.6 Fases para el diseño y la gestión estratégica del BSC .....	110
4.4.6.1 Fase 1 XPP: Desarrollo de la estrategia del centro educativo... ..	111
4.4.6.2 Fase 2 XPP: Planificar, traducir la estratégica.....	126
4.4.6.3 Fase 3 XPP: Alinear y sincronizar la organización con la estrategia.....	162

4.4.6.4 Fase 4 XPP: Planificar operaciones.....	202
4.4.6.5 Fase 5 XPP: Controlar y aprender .....	205
4.4.6.6 Fase 6 XPP: Probar y adaptar .....	207
4.4.7 Barreras a la hora de ejecutar la estrategia .....	211
4.4.8 Elementos clave de la administración basada en scorecards.....	213
4.4.9 Enfermedades típicas de la excelencia organizacional.....	220
4.5 Cuadro comparativo BSC, EFQM, ISO 9001 relaciones.....	222
5.- Metodología: diseño de la investigación .....	231
5.1 Planteamiento del problema: variables de estudio .....	231
5.2 Enfoque y método de investigación .....	234
5.3 Contexto de la investigación .....	239
5.4 Proceso de la investigación .....	247
6.- Técnicas de recogida de la información y análisis de datos .....	251
6.1 Cuestionario .....	251
6.2 Validación de cuestionarios .....	254
6.3 Selección de muestras: .....	256
6.4 Análisis de la documentación del centro .....	257
7.- Resultados del diagnóstico en cada una de las fases de la investigación .....	259
7.1 Resultados plan de formación inicial sobre liderazgo directivo.....	259
7.2 Resultados del centro educativo respecto al diagnóstico de los 4 elementos de la excelencia organizacional .....	266
7.3 Resultados de la evaluación con el modelo EFQM.....	275

7.4 Resultados respecto a los objetivos a alcanzar en las 6 etapas XPP.....	283
7.4.1 Etapa 1 XPP: Resultados desarrollo de la estrategia educativa.....	283
7.4.1.1 Clarificar la Misión, Visión y Valores del centro educativo.....	284
7.4.1.2 Realizar análisis estratégico.....	296
7.4.1.3 Formular la estrategia.....	307
7.4.2 Etapa 2 XPP: Resultados de la planificación estratégica.....	309
7.4.2.1 Objetivos estratégicos. Creación del mapa estratégico.....	309
7.4.2.2 Selección de indicadores, metas e iniciativas para los objetivos estratégicos.....	317
7.4.2.3 Portafolio de proyectos.....	322
7.4.2.4 BSC a nivel de centro (nivel 1).....	326
7.4.3 Etapa 3 XPP: Resultados de alinear la organización.....	333
7.4.3.1 Alineamiento operativo.....	333
7.4.3.2 Sincronización o alineamiento horizontal: alinear unidades de soporte.....	333
7.4.3.3 Despliegue a nivel de personas: cascadeo.....	352
7.4.4 Etapa 4 XPP: Resultados de planificar operaciones.....	354
7.4.5 Etapa 5 XPP: Resultados para controlar y aprender.....	355
7.4.6 Etapa 6 XPP. Resultados para probar y adaptar.....	357
7.5 Resultados en la informatización de los datos.....	357
8. Conclusiones y sugerencias sobre futuras investigaciones.....	369
9.- Lista de figuras.....	393
10.- Lista de tablas.....	395
11. Referencias bibliográficas.....	397



## 1.- Introducción

Que la sociedad está cambiando es algo incuestionable, por esa razón las instituciones educativas necesitan cambiar para adaptarse a las exigencias de ese entorno.

La cuestión es: ¿en qué necesitamos cambiar?. Recordando a Melgarejo (2013), partimos de que el sistema educativo está formado por tres subsistemas:

- el Centro educativo
- el Familiar
- el Social

La responsabilidad para tener un sistema educativo excelente, no recae solo en el profesorado y equipos directivos, sino que hay una responsabilidad compartida también entre la familia y la sociedad.

De ahí que uno de los cambios que el centro educativo ha de crear es el de una cultura de mejora continua. La ausencia en España de una cultura de evaluación tanto del funcionamiento del centro educativo, como del nivel de desempeño de la práctica docente, del liderazgo directivo, etc..., es un tema muy preocupante. ¿Cómo nos podemos plantear objetivos de mejora si no tenemos datos de partida? Más del 30% de los docentes españoles afirman no haber recibido nunca ningún tipo de observación, comentario o juicio evaluativo sobre su actividad profesional. TALIS (2013).

También es importante analizar el rol de la dirección en los centros educativos (director/a, jefe de estudios, secretario/a). Necesitamos adaptar las competencias del equipo directivo de unas organizaciones pensadas en la época industrial a unas organizaciones orientadas al aprendizaje. El liderazgo del equipo directivo es fundamental para el cambio. Senge (2008), trata este concepto como la capacidad de una comunidad humana, en nuestro caso la

comunidad educativa, para dar forma a su futuro, es decir, la visión descrita en el Proyecto Educativo del centro ( PEC, en lo sucesivo) y también el autor lo resalta como la capacidad para sostener procesos de cambio: “Sostener cualquier proceso de cambio profundo requiere una modificación fundamental de nuestra manera de pensar” (Senge, 2008, p.16).

Trabajando con equipos directivos se ha podido comprobar que el liderazgo visionario es una pieza clave en el proceso de cambio y si el equipo directivo no sabe comunicar de forma clara y precisa la visión de su proyecto educativo a las personas, al no entender en qué se traduce su compromiso, se desmotivan y abandonan cualquier proyecto o iniciativa a llevar a cabo en el centro educativo. Drucker, “Liderar es Visión” (como se cita en Senge, 2008, p.21).

El fomento de prácticas de liderazgo orientadas a promover una cultura de cambio sobre la gestión de centros educativos es una necesidad en el ámbito educativo español.

Hacer un diagnóstico proactivo de las organizaciones educativas, junto al diseño de incentivos efectivos para procurar el cambio y mejora del liderazgo. Ello, sin duda, mejoraría la identidad global del espacio educativo europeo y promovería la mejora de los resultados del sistema, en aras al progreso económico y social de los ciudadanos (Marina, 2013, p.10) el conjunto de los países y regiones de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (en adelante OCDE), participantes en la edición TALIS 2013), un 23% (promedio OCDE) de los directores nunca recibió cursos o formación en liderazgo (41% en España). Por otra parte, según recoge el informe TALIS la proporción de directores que declara no haber participado en actividades de desarrollo profesional en los 12 meses previos a la encuesta tenemos que en la media de la OCDE es el 9,5% y en España es del 23% más del doble.

Para mejorar la calidad y la eficiencia del sistema educativo en España, en el informe español TALIS (2013) se considera que es necesario dotar de mayor responsabilidad y autonomía a los centros educativos.

Se debería evaluar tanto el desempeño de la función docente, como la función directiva, la gestión de los centros, los resultados académicos, etc.

El Ministerio de Educación (2013), en la Ley Orgánica de Mejora de la Calidad Educativa, propone aumentar la autonomía de las instituciones educativas acompañada de una evaluación de su funcionamiento y mejor rendición de cuentas por parte de los centros educativos.

Para adaptar los centros educativos, en nuestro caso público, a la nueva sociedad del conocimiento, se precisa urgentemente adaptar y mejorar la gestión de éstos. No podemos seguir utilizando herramientas de hace 50 años en esta nueva era del conocimiento, y para ello se hace imprescindible utilizar herramientas que nos ayuden a gestionar ese conocimiento. Dicho de otra manera, necesitamos gestionar el talento de las personas de la organización. El BSC propuesto por Kaplan y Norton (2008), es un modelo integral que permite gestionar el PEC partiendo de la Misión y Visión y sentando como base el capital intelectual. Esta herramienta de gestión de la estrategia permitiría a los equipos directivos responder a una cuestión fundamental: ¿A qué distancia se encuentra el centro educativo de su Misión y Visión?

El BSC es también una herramienta que nos ayuda a entender cómo el conocimiento explícito de las personas y el estructural de la organización educativa se traduce en mejora de los procesos de enseñanza y aprendizaje y en alumnado más preparado y mejor ciudadano. Dicho de otra manera cómo el centro educativo convierte los activos intangibles en resultados tangibles y medibles.

Al iniciar la investigación se pensó que si teníamos bien identificados y documentados los procedimientos del centro mejoraríamos los resultados académicos y el funcionamiento del centro. Se pudo comprobar que los centros educativos que tenían un manual de calidad y unos procesos documentados no alcanzaban ni mejoraban los resultados definidos en el proyecto educativo, como mucho mejoraban la parte operativa del funcionamiento interno. Tras analizar dicha situación se evidenció que había unos condicionantes que impedían mejorar el nivel de desempeño del centro educativo.

Nos preguntamos por ejemplo: ¿por qué había una alta rotación de los responsables de calidad en los centros?, ¿por qué los procesos documentados no se gestionaban ni mejoraban?, ¿por qué los profesores no se implicaban más aportando su experiencia y talento?, ¿por qué había mal clima laboral?, ¿por qué no se mejoraban los resultados académicos a pesar de llevar a cabo muchos proyectos y actividades extraescolares?, etc.

Si partimos que el centro educativo es un sistema abierto y vivo, y que hay una serie de elementos que interactúan a través de una relación de causa y efecto, se necesita identificarlos en la investigación y luego realizar una evaluación acerca de cómo se manifestaban. Éste podríamos decir que es el punto de partida de esta investigación, ya que llevó a identificar cuáles son las variables impulsoras o bloqueadoras del cambio que requiere hacer el centro educativo en su gestión, para adaptarla, no solo a los requerimientos de la nueva normativa educativa: Ley Orgánica 8/2013, de 9 de diciembre, para la mejora de la calidad educativa, LOMCE, sino para adaptarla a los nuevos escenarios que se avecinan en el mundo educativo.

Por otra parte, se consideraba necesario transmitir al equipo directivo y al profesorado que los resultados académicos dependían de gestionar bien los procesos de enseñanza y aprendizaje, y que además no solo era suficiente con tener protocolos o procedimientos



documentados, sino que era necesario mejorar las competencias de los docentes y equipos directivos para que estos procesos se mejoren e implanten de manera eficiente.

Se intentó hacer ver que era fundamental analizar las relaciones causa efecto entre los activos intangibles: conocimiento de las personas, comunicación interna, nivel de motivación de los profesores, sistema de reconocimiento, calidad de los procesos de enseñanza y resultados académicos y resultados en la sociedad e imagen.

La presente investigación, además de dar respuesta a las cuestiones planteadas, explica a través de un mapa estratégico cómo el Conservatorio de Danza José Espadero convierte los activos intangibles: capital intelectual (talento), capital de la información (datos estratégicos) y capital organizativo (cultura, clima, liderazgo) en resultados tangibles (rendimiento académico, imagen social) relacionados con objetivos estratégicos obtenidos de la Misión y Visión y especificados en su proyecto educativo a través de la utilización del BSC y el soporte de las TIC en la gestión.



## **2. Identificación y justificación del objeto de estudio**

El presente trabajo de investigación se basa en un estudio de caso y parte de la urgente necesidad de mejorar el modelo o enfoque en la planificación y gestión de los centros educativos públicos.

Como hemos dicho anteriormente no podemos seguir gestionando los centros educativos como en el siglo pasado, ya que necesitamos adaptarnos continuamente a los nuevos y rápidos cambios sociales, demográficos, económicos, culturales, productivos, de globalización, etc.

También la OCDE en sus informes TALIS (2013) y PISA (2012) nos aportan datos y opiniones de directores y profesores sobre diferentes problemas en los centros y la urgente necesidad de adoptar un enfoque diferente en la dirección y gestión de centros educativos.

Según estos informes oficiales, los directores de estos centros tienen el gran reto de aprender a gestionar los activos intangibles que comentábamos antes: la cultura y el clima escolar en el centro, la eficacia de los sistemas de comunicación interna, la comunicación con los otros grupos de interés externos, los valores y las creencias de los profesores, los resultados de las evaluaciones no solo de los alumnos sino del funcionamiento del centro.

Por estas razones (unas con más acierto que otras) la nueva Ley Orgánica de Mejora de la Calidad Educativa de España (LOMCE), especifica que:

Los centros docentes deberán presentar una planificación estratégica que deberá incluir los objetivos perseguidos, los resultados a obtener, la gestión a desarrollar con las correspondientes medidas para lograr los resultados esperados, así como el marco temporal y la programación de actividades. (LOMCE, 2013, art. 77)

De este apartado extraemos dos cosas importantes: una que los centros deben realizar

un plan estratégico del PEC, y otra es el cómo lo van a gestionar y qué herramientas se van a utilizar para una gestión eficaz. En esta investigación se ha utilizado el Modelo BSC como herramienta para gestionar ese plan estratégico.

Por otra parte, en esta nueva Ley educativa se cita de manera clara que los centros educativos deberán llevar:

Acciones destinadas a fomentar la calidad de los centros docentes. Las acciones de calidad educativa partirán de una consideración integral del centro, que podrá tomar como referencia modelos de gestión reconocidos en el ámbito europeo, y habrán de contener la totalidad de las herramientas necesarias para la realización de un proyecto educativo de calidad. Los resultados de las acciones se medirán, sobre todo, por las mejoras obtenidas por cada centro en relación con su situación de partida. (LOMCE, 2013, art. 77)

Partiendo de esta información, resaltamos que las iniciativas de calidad seleccionadas para ayudar a mejorar los resultados definidos en el plan estratégico han de tener una consideración integral del centro. Por esta razón hemos seleccionado el BSC ya que es un modelo integral que contempla la gestión del centro educativo desde 4 perspectivas o áreas: alumnos y familias, procesos internos, aprendizaje y crecimiento y gestión económica. También hemos tomado en cuenta el Modelo EFQM en su versión 2013 para identificar las áreas de mejora tras la autoevaluación del centro.

Para informatizar todos los datos que se nos generaban en esta investigación, vimos la necesidad de apoyarnos en las nuevas TIC y para ello utilizamos la herramienta informática ISOTools para la gestión del BSC que nos facilitara, de manera eficaz y segura, hacer un seguimiento del plan estratégico para la gestión del PEC. La plataforma ISOTools es un software de gestión alojado en la nube que nos permite visualizar en cualquier

momento y desde cualquier lugar, bien con una tableta, ordenador, teléfono móvil, la situación actualizada de la gestión del plan estratégico: objetivos, indicadores clave, metas, gestión de los procesos, seguimiento de los proyectos educativos, etc.

El proyecto educativo si no se lleva a la práctica, son meras intenciones, es papel mojado. Hemos comprobado que el equipo directivo no tenía metodología para llevar a nivel operativo el proyecto Educativo del Centro (PEC), no se dispone de indicadores clave de desempeño, y por lo tanto no se sabe si se han alcanzado los objetivos institucionales marcados.

En nuestro planteamiento la estrategia descrita en el PEC es ahora el centro del control de gestión por parte del equipo directivo y utilizando el BSC como modelo de gestión de dicha estrategia. Los resultados de la investigación nos aportarán información valiosísima sobre la metodología a seguir a la hora de diseñar el plan estratégico en un centro educativo y cómo gestionarlo de manera eficaz con el BSC. También dará respuesta a una serie de cuestiones que veremos en detalle en el apartado nº 4.

En la fase de análisis previo hemos podido comprobar que en nuestro centro educativo se daban las siguientes situaciones o problemas a la hora gestionar de manera excelente la gestión del proyecto educativo:

- Desalineación entre los distintos proyectos e iniciativas del centro educativo y los recursos, por falta de enfoque con la Misión y Visión. Los proyectos y recursos tampoco estaban ligados de manera planificada y sistemática a la ejecución del plan estratégico. De hecho lo que más se daba en nuestro centro educativo era un exceso de recursos destinados a realizar proyectos o tareas que no estaban nada claros de su repercusión con los objetivos descritos en su proyecto educativo, tampoco se evaluaba el impacto de las iniciativas o proyectos realizados.

- Excesiva formación directiva orientada a la planificación. Pero poca formación sobre gestión. Se sigue dando demasiada importancia a la gestión de los activos tangibles: presupuesto económico, ordenadores, pizarras digitales, etc. Si partimos de la base de que una organización en el siglo XXI para generar valor a sus grupos de interés (alumnos, familia, sociedad), el activo más importante ya no es el tangible (instalaciones, presupuesto, ordenadores, etc), sino que son sus *activos intangibles*: capital intelectual, capital organizativo y capital de la información. Entonces necesitamos cambiar nuestro modelo de gestión hacia un modelo que nos ayude a gestionar intangibles y a convertirlos en resultados medibles que nos aporten información suficiente sobre si estamos más cerca o lejos de cumplir con la Misión encomendada por la sociedad a nuestro centro educativo y alcanzar la Visión deseada y plasmada por el equipo directivo en su proyecto de dirección y proyecto educativo de centro.
- Falta de una cultura orientada a la mejora continua. Necesitamos aprender a desaprender las viejas formas de dirigir, organizar y gestionar los centros educativos, necesitamos empezar a pensar de manera distinta. Necesitamos crear una cultura orientada al aprendizaje y la mejora continua. Hemos podido comprobar en esta investigación que para mejorar la gestión del proyecto educativo es necesario empezar primero por adaptar la cultura del centro educativo (los valores, las creencias y principios de las personas de la organización), al nuevo contexto social, económico, demográfico, etc. Si no intervenimos en este punto no habrá cambios en la organización, hecho que ya hemos podido comprobar en otros centros educativos.

- Organización muy jerarquizada y lenta a la hora de llevar a cabo ideas y proyecto. Necesitamos hacer organizaciones más ágiles y nos encontramos con organizaciones fragmentadas por departamentos donde alrededor del 20% de las tareas generan valor agregado a los grupos de interés internos y externos, el 80% del tiempo de los equipos directivos está dedicado a resolver problemas de enfoque y desalineación de recursos, donde lo urgente no deja tiempo a lo importante: son organizaciones apagafuegos.
- Falta de autonomía del equipo para dirigir el centro educativo. Necesitamos que los equipos directivos tengan más autonomía en la gestión de los recursos humanos y materiales de los centros. En el informe TALIS (2013) se dan datos sobre la autonomía de los equipos directivos para gestionar el personal del centro educativo. Por ejemplo, en el informe al analizar dicha autonomía para seleccionar y contratar profesores, los resultados varían mucho de unos países a otros. Según el informe en España alrededor del 20% de los profesores opina que trabaja en centros que tienen un nivel significativo de autonomía para nombrar o contratar, mientras que en Finlandia la autonomía en la selección y contratación se acerca al 80%.
- Por otra parte estudiando el funcionamiento de numerosos centros educativos y a pesar de que han diseñado una gestión por procesos según la Norma ISO 9001(2008) (Organización Internacional de Estandarización), no pueden demostrar el impacto de esta gestión con los objetivos del PEC, convirtiéndose en una barrera más a la hora de gestionar el centro, debido a que han utilizado la Norma ISO en un fin para conseguir el ansiado sello de calidad, el cual está generando frustración a los responsables de calidad y personas implicadas, con el consiguiente abandono del departamento o grupo de calidad.

- Se pudo averiguar, en esta fase previa a la investigación, que el centro educativo ya tenía un proyecto educativo pero que no se llevó a cabo debido a una serie de barreras a la hora de ejecutarlo. El problema no está realmente en su diseño, sino más bien se encuentra en la ejecución. Los profesores Norton y Kaplan (2008) de Harvard plantearon una serie de barreras en la ejecución de la estrategia que se dan también en los centros educativos pero con peores resultados en las organizaciones educativas públicas, Figura 1. Solucionar estas barreras será primordial a la hora de plantearse gestionar y ejecutar el PEC de manera eficaz.

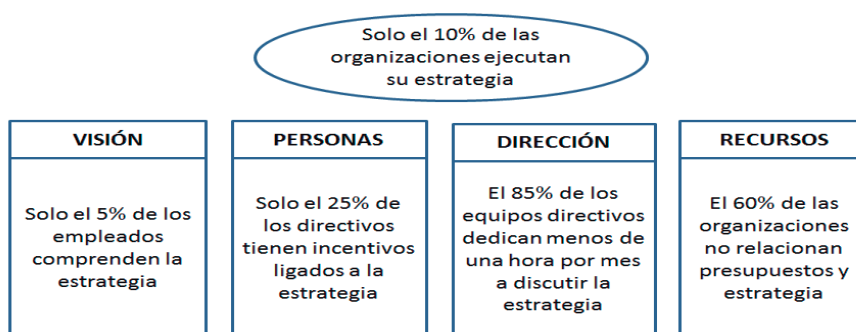


Figura 1. Barreras para la ejecución de la estrategia.  
Fuente: Niven, 2003, p.31

Analizando estas barreras, hemos podido comprobar trabajando con los profesores y el equipo directivo que los objetivos relacionados con la visión del centro no se conocía. Apenas el 5% de las personas tenía una cierta idea de cómo sería el centro en los próximos años según la información descrita en el proyecto de dirección que presentó la directora del centro.

Por otra parte, respecto a la barrera de los incentivos, no existía ningún plan de reconocimiento a las personas.



Sobre el tiempo de dedicación, por parte del equipo directivo, a analizar y evaluar el desarrollo de la estrategia que habían descrito, de alguna manera en su proyecto educativo no se habían planificado reuniones para este fin.

Respecto a la cuarta barrera el centro educativo no tenía alineado el presupuesto escolar con la Misión y Visión del centro, debido a la falta de un plan estratégico definido.

Por lo tanto las cuestiones principales que nos planteamos en la investigación y que justifican la necesidad de este trabajo son:

- a) Seremos capaces de desarrollar una sistemática , apoyándonos en el BSC, que nos permita diseñar y gestionar de manera eficaz el plan estratégico educativo y que podamos explicar cómo vamos a capitalizar los activos intangibles del centro educativo con el objetivo de poder convertirlos en resultados tangibles que nos midan: la eficacia pedagógica, la eficiencia de presupuesto económico, la efectividad comunitaria, el impacto en la sociedad, la calidad de los procesos internos, la imagen del centro, etc.
- b) Cómo podemos conseguir evitar o minimizar el problema de las 4 barreras anteriores a la hora de ejecutar el plan estratégico del centro educativo.
- c) Cómo conseguiremos adaptar la cultura del centro educativo que permita mejorar el clima laboral, la comunicación interna, refuerce el liderazgo directivo y, finalmente, el compromiso del profesorado, todo ello con el objetivo de cumplir con la Misión y alcanzar la Visión descrita en su proyecto educativo.



### **3. Objetivos de la investigación**

#### **3.1 Objetivo general**

Diseñar y gestionar un plan estratégico del PEC utilizando el modelo del BSC, que establezca las rutas de creación de valor en el centro educativo y se pueda visualizar y comunicar a través de un mapa estratégico cómo los *activos intangibles* del centro educativo: capital intelectual, capital organizativo y capital de la información se convierten en resultados tangibles respecto a los grupos de interés: alumnos, familias, Administración educativa y sociedad en general. Dicho de otra manera queremos conseguir alinear los objetivos del PEC con los procesos claves de la cadena de valor y con los activos intangibles.

#### **3.2 Objetivos específicos**

- Concienciar y formar al equipo directivo incluidos los jefes de departamento sobre la importancia del liderazgo directivo para motivar a las personas con el objetivo de conseguir su implicación en la gestión del PEC apoyándose en el modelo del BSC.
- Formar en el Modelo Europeo de Excelencia en Gestión EFQM, así como los principios de un sistema de gestión de la calidad que promueve la Norma ISO 9001, adaptando la terminología a un centro educativo público.
- Describir, analizar y adaptar los elementos que componen el modelo del BSC y las distintas herramientas que se utilizan para su diseño, identificando qué factores nos favorecieron su elaboración e implantación y cuáles la dificultaron.
- Analizar las variables impulsoras o bloqueadoras de los 4 elementos de excelencia organizacional: enfoque estratégico, traslado al BSC, sincronización y despliegue, cultura de ejecución de la estrategia.

- Valorar y analizar la situación de partida del centro educativo respecto a esos 4 elementos y comparado con las 8 enfermedades típicas de las organizaciones basadas en *scorecards*, identificando los elementos impulsores y los bloqueadores claves.
- Evaluar y valorar la situación del centro educativo con respecto a los 9 criterios del Modelo de Excelencia en Gestión EFQM.
- Analizar la situación de partida del centro educativo con respecto a las 6 etapas para la gestión estratégica según la sistemática *Execution Premium Process* (XPP, en lo sucesivo) y llegar a completar las etapas 1: desarrollo de la estrategia y la etapa 2: BSC a nivel de centro.
- Cambiar el paradigma en la gestión del centro educativo, pasar de una gestión por departamentos a una gestión por procesos. Para ello es fundamental alinear la organización, identificar los procesos críticos de la cadena de valor del centro y los procesos de apoyo, y posteriormente elaborar la matriz de entrada y salidas de esos procesos, así como elaborar la matriz de contribución crítica de los procesos clave con los objetivos del BSC de primer nivel, identificar las familias de puestos de trabajo clave. Identificar los 8 indicadores clave de desempeño (KPI, en lo sucesivo) es fundamental para poder gestionar el BSC de primer nivel. Las demás etapas no se pretendía desarrollar en esta investigación.
- Utilizar las Tecnología de la información y el conocimiento para la gestión informatizada de todos los datos clave de las 4 áreas o perspectivas de gestión del BSC a nivel de centro: grupos de interés, procesos internos, aprendizaje y crecimiento y gestión económica que permita ser un referente metodológico para otros centros educativos.

- Sistematizar el diseño y despliegue del BSC del centro a todos los departamentos o áreas funcionales (nivel 2) y a nivel de las personas. (nivel 3), etapas 4, 5,6 de la sistemática XPP.
- Informatizar los datos elaborados del BSC a nivel de centro, ello incluía: el mapa estratégico, los objetivos estratégicos por perspectivas y los indicadores KPI asociados, el mapa de procesos del centro, la estructura organizativa y documental.



## **4. Marco teórico**

### **4.1 Concepto de calidad y de excelencia educativa**

La calidad en la educación o la calidad educativa, tiene cierta dificultad para ser definida y entendida, debido a que es realmente un concepto relativo, cultural y temporal. Seguramente obtendremos diversas respuestas si preguntamos a los distintos actores sociales (padres, alumnos, Administración, o empresas, profesionales de la educación, etc) sobre qué entienden por este concepto.

Según la norma internacional ISO 9000 (2005). Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario, Publicado por la Secretaría Central de ISO en Ginebra, Suiza, define la calidad como: "Grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos" "Inherente", en contraposición a "asignado", significa que existe en algo, especialmente como una característica permanente" (p. 8).

Según esta norma el requisito hace referencia a la necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria. Una característica podría ser la "equidad" en el sistema educativo.

"Generalmente implícita" significa que es habitual o una práctica común para la organización, sus clientes (alumnos principalmente) y otras partes interesadas (Administración, familias, empresas, y sociedad en general) que la necesidad o expectativa bajo consideración esté implícita.

El concepto de calidad en general y educativa en particular, también es temporal. Con los años ha ido cambiando, en función de la realidad social, económica, industrial, pedagógica, etc.

Por ejemplo, desde que se tienen resultados de rendimiento académico con el informe español de PISA (2000), la preocupación por la calidad del sistema educativo español ha crecido y está en muchas conversaciones, cosa que hace 20 años este problema no se trataba como se

está haciendo ahora. Precisamente, la OCDE incluye por primera vez en la edición de 2012 preguntas al alumnado sobre el grado de satisfacción sobre el centro educativo.

También hay que decir que si bien este concepto ha tenido valoraciones muy positivas a lo largo del tiempo en algunas organizaciones o personas, otras veces ha estado asociado a aspectos negativos como el coste económico, la pérdida de tiempo, la burocratización de las organizaciones, un simple sello comercial de calidad, etc.

Algunos expertos, instituciones y organismos internacionales han tratado de explicar este concepto desde hace muchos años.

Cada uno de los siguientes autores aporta un punto de vista al concepto de calidad. En el libro de Cantú, H. (2001), (p.33), aparecen las siguientes aportaciones, también las hemos estudiado en el libro de Badia, A. (2002), *Calidad: Modelo ISO 9001(2000)* (p.88):

Para Crosby (1979) en su libro *La calidad no cuesta*, su planteamiento sobre calidad es hacer las cosas bien a la primera buscando el cero defectos.

Deming (1992) sus ideas sobre calidad se recogen en los Catorce Puntos de la gerencia para lograr la calidad total y las Siete Enfermedades de la Gerencia: ausencia de una visión clara, búsqueda de resultados a corto plazo, no medir activos intangibles, costes de no calidad, la variabilidad de los procesos que cuanto menor sea, mayor será la calidad del producto resultante, en nuestro caso mejor calidad del servicio educativo, de ahí su preocupación por el control estadístico de los procesos. Fruto de su compromiso por la calidad en Japón, se creó el premio para las empresas japonesas que demostraran un comportamiento ejemplar en la mejora de calidad, al cual se le llamó Premio Deming. En nuestra investigación hemos analizado las algunas enfermedades típicas que se dan en la gestión del centro educativo basado en cuadros de mando o *scorecards* y en establecer indicadores de gestión para los procesos de enseñanza y aprendizaje.



La perspectiva de Juran (1989) sobre la gestión de la calidad se basa en una trilogía que divide el proceso de gestión de la calidad en tres fases o subprocesos: de planificación, de control y de mejora de la calidad. Otro aspecto a destacar es la importancia que le da a la cultura y la resistencia al cambio en las organizaciones, como causa fundamental del fracaso o éxito a la hora de llevar a cabo implantación de sistemas de gestión de la calidad y la mejora continua. El análisis de la cultura del centro educativo para la implantación del cuadro de mando integral: BSC ha sido un aspecto importante a valorar.

Feigenbaum (1990) fue el primer autor en hablar de calidad total, al demostrar que la calidad no sólo era cuestión de controlar el proceso productivo, sino que estaba afectada por todas las áreas de la organización. Él sostenía que la calidad no sólo era responsabilidad del departamento de producción sino que exigía el compromiso de toda la organización.

Feigenbaum (1990) defiende que para que una organización alcance la calidad ha de sustentarla en tres pilares. El primero, la gestión de la calidad ha de ser planificada, no es algo reactivo sino proactivo. El segundo la necesidad de cooperar e integrar todos los departamentos, visión holística de la gestión de la calidad, esta es responsabilidad de todos. Tercero, conseguir el compromiso de las personas manteniendo la motivación, incentivar y reconocer el esfuerzo, buena gestión del capital humano. El éxito de que las personas se impliquen en el diseño y ejecución del BSC es que el centro educativo disponga de un programa de incentivos y reconocimiento.

Ishikawa (1985) fue el principal propulsor de la calidad total en Japón. Se centró en analizar y destacar las diferencias culturales entre los estilos de administración de oriente y occidente para el éxito de la implantación de sistemas de gestión de la calidad total. A Ishikawa le debemos las “siete herramientas básicas para la gestión de la calidad” (hojas de control, histogramas, análisis de Pareto, diagrama Ishikawa, diagramas de dispersión, gráficos de control,

análisis de estratificación) que nos permite analizar la causa raíz de los fallos o efectos de la calidad. Nos hemos apoyado en estas herramientas para diseñar y gestionar los procesos de enseñanza y aprendizaje, así como establecer objetivos e indicadores de gestión principalmente utilizando el diagrama de causa y efecto ya que el BSC es un modelo causal.

Shewhart (1980) opina que la calidad es la diferencia entre lo que el cliente espera (dimensión subjetiva) y lo que se le ofrece (dimensión objetiva). El trabajo de Shewhart se centró en controlar la variación de los procesos la cual afectaba a la calidad del producto o servicio. También estableció los principios para su teoría sobre el control estadístico de los procesos.

Es conveniente recordar que el ciclo de mejora continua PDCA, que hoy en día conocemos como planificar, hacer, controlar y actuar, se le atribuyó a Deming en 1950.

Realmente este concepto fue expuesto públicamente en 1939 por Shewhart, hecho que Deming reconoció públicamente. En nuestro trabajo de investigación utilizamos este ciclo y lo comparamos tanto con la lógica REDER, que estudiaremos más adelante, del modelo EFQM, como con la sistemática del BSC.

#### **Aportaciones de estos autores al mundo educativo, lecciones aprendidas.**

Considerando la opinión de estos autores sobre el concepto de calidad, si queremos utilizarlos para entender su aplicación al mundo educativo podríamos extraer los siguientes aspectos.

Para que un servicio educativo sea excelente deberíamos controlar principalmente los procesos que interactúan dentro de un centro educativo, especialmente los que están relacionados con el usuario del servicio educativo y son los procesos de enseñanza y aprendizaje, incluidos los procesos tutoriales, los procesos de orientación, los procesos de evaluación del alumnado, los procesos de actividades extraescolares.

Según las enseñanzas de estos autores nos deberíamos centrar en cómo interactúan los procesos, desde el diseño de las programaciones didácticas a la evaluación del alumnado, ya que si conseguimos reducir la variabilidad entre dichos procesos, podremos aumentar el nivel de calidad del servicio educativo.

Para ello sería necesario utilizar herramientas estadísticas para el control de dichos procesos, previamente utilizando indicadores causa y efecto de esos procesos, para ello nosotros hemos utilizado la matriz de entradas y salidas de procesos y una ficha de indicadores KPI.

La reducción de fallos internos nos ayudaría a mejorar la eficiencia en la prestación del servicio educativo, no sólo desde el punto de vista de una mejor gestión del presupuesto sino también desde una mejor utilización de los recursos humanos y del control del tiempo, ya que podríamos eliminar aquellas actividades o tareas que no generan valor para los grupos de interés internos (el profesorado) y externos (alumnado, familia y sociedad).

Para establecer planes de mejora sería conveniente utilizar el ciclo de mejora de Shewhart: PDCA, planifica los objetivos de calidad educativa relacionados la Misión y Visión del centro, poner en marcha el plan de una manera eficaz y sostenible en el tiempo, controlarlo con indicadores clave y establecer acciones de mejora continua.

Otra de las aportaciones importantes que hemos tenido en cuenta es que la calidad no es sólo responsabilidad del coordinador o director de calidad, es responsabilidad de todas las personas del centro educativo: desde el director a las personas que están en recepción, todos han de estar comprometidos y para ello es clave crear una cultura de excelencia en la gestión de la organización, y definir, establecer y comprender unos principios sobre gestión excelente de los centros.

Otro aspecto importante es que la calidad es hacer las cosas bien y a la primera. Para ello es necesario sistematizar los procesos de prestación del servicio educativo, y por su puesto identificar las necesidades y expectativas de los distintos grupos de interés, ya que como hemos dicho anteriormente la calidad depende de cómo es percibida para cada uno de esos grupos.

Varias instituciones y organismos han intentado explicar este concepto de calidad de la educación. Veamos por ejemplo la opinión de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencias y la Cultura (UNESCO) lo analiza desde tres elementos básicos:

- El desarrollo cognitivo de los alumnos el cual lo considera como un indicador clave de un sistema educativo de calidad.
- El fomento de los valores, actitudes y competencias que debe adquirir el alumnado para que alcance una buena conducta cívica
- La creación de espacios educativos para el desarrollo afectivo y creativo del alumnado.
- Estos tres aspectos según la UNESCO (2008) constituyen las finalidades de los sistemas educativos de calidad y ayudan a entender qué es la calidad, como supervisarla y mejorarla.

La UNESCO tiene en cuenta cinco factores importantes que influyen en la calidad de un centro educativo según el informe anterior de la Educación para todos. La figura 2 siguiente representa las cuestiones relacionadas con cuatro aspectos:

- Características del alumnado
- Contexto
- Recursos materiales y humanos
- Procesos de enseñanza y aprendizaje
- Resultados

Estos 5 factores los hemos analizado detenidamente en nuestra investigación a la hora de construir el plan estratégico y el cuadro de mando integral, según el modelo del BSC, teniendo en cuenta estas variables que afectan a la hora o no de alcanzar los Misión y Visión del centro educativo. Consideramos también que es necesario comparar estas variables entre nuestro sistema educativo español con otros sistemas dentro de la OCDE para poder evaluar y valorar la importancia de desarrollar esta sistemática a la hora de construir el BSC en cada centro educativo con el objetivo de mejorar el nivel de desempeño de este.

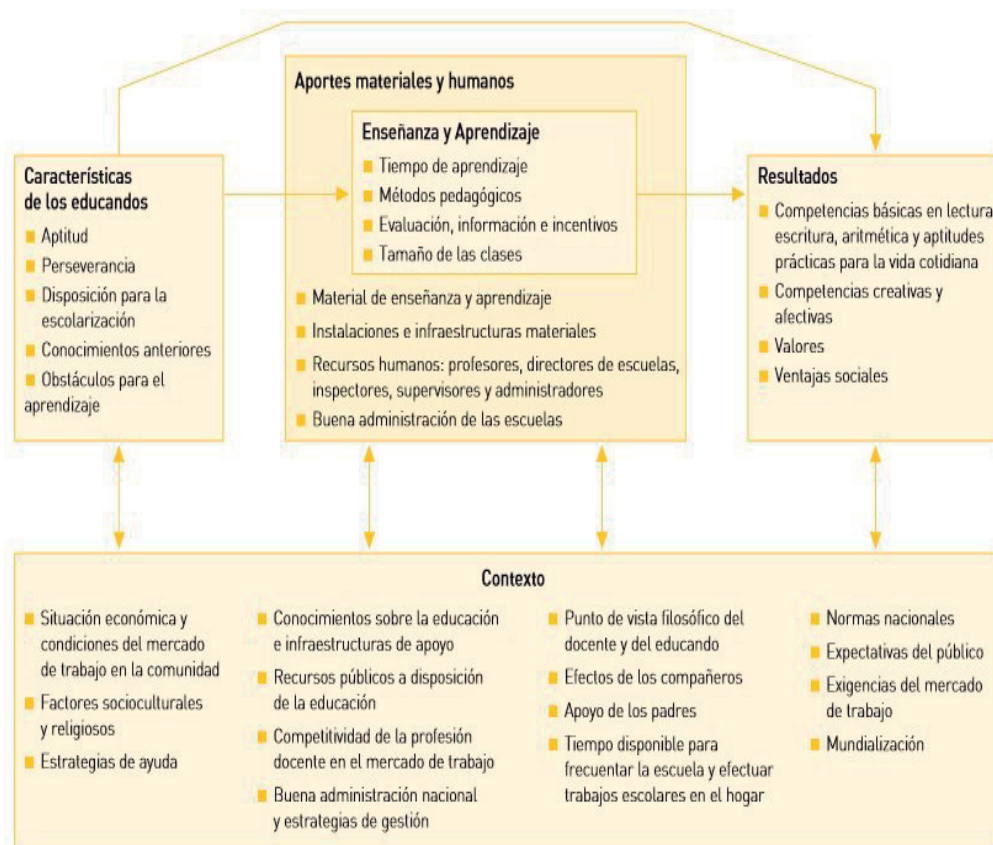


Figura 2. Factores que influyen en la calidad educativa.

Fuente: Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, 2004, p.7

Vamos a analizar estos cinco factores de la UNESCO comparándolos con los datos de PISA 2012. Entre los resultados de los sistemas educativos de España y Finlandia este último con mejores resultados. Tabla 1.

Tabla 1  
*Resultados pruebas PISA 2012, comparativa Finlandia y España*

<b>PRUEBAS</b>	<b>FINLANDIA</b>	<b>ESPAÑA</b>
Matemáticas	puesto 6º	puesto 27º
Lectura	3º	24º
Ciencias	2º	23º

Fuente: elaboración propia basada en el Informe español de PISA 2012

El alumnado no llega a las aulas en las mismas condiciones de igualdad. Las características a la hora del acceso al sistema no son las mismas por diversas razones de índole económica, social, sexo, discapacidad, pertenencia a minorías étnicas, etc. Estas desigualdades han de tenerse en cuenta en el sistema educativo para conseguir que sea de calidad. Este punto hace referencia al concepto de que calidad es equidad como lo identifica la OCDE y que analizaremos después. Se está viendo en España que los centros públicos tienen un mayor número de alumnos inmigrantes y de minorías étnicas, que en los privados. Esto afecta a los resultados académicos del centro educativo.

Otro de los aspectos es el contexto, que nos explica la calidad de los sistemas educativos en función de la riqueza de una sociedad o de los valores sociales y de los políticos sobre educación de un país, plasmados en su leyes educativas, normas, planes de estudios, etc. Por ejemplo, en Finlandia se le asigna un valor a la educación pública gratuita para todos, donde el 98% de los centros educativos son públicos, en España tenemos alrededor del 30% de centros privados y concertados de media de todas las comunidades. Esto indica el valor que se le da a la oferta pública.

Si tenemos en cuenta los valores sociales y políticos, a través del indicador del índice de corrupción en el mundo, tenemos que Finlandia es uno de los países menos corruptos del mundo, de acuerdo con el informe sobre el Índice de percepción de corrupción. El índice se calcula mediante encuestas a empresarios, académicos y analistas económicos. Según revela el estudio para el 2014 del país menos corrupto al más corrupto: Finlandia está en el puesto 3º detrás de Nueva Zelanda 2º, Dinamarca 1º el menos corrupto del mundo. España puesto 37º parece que no es mucho a nivel mundial, pero por ejemplo somos más corruptos que Botsuana puesto 31º, Taiwan 35º.

El nivel socioeconómico y cultural de las familias está también relacionado con el rendimiento de los alumnos. Se puede interpretar como una medida de equidad del sistema educativo, ya que una menor relación entre ellos afecta al rendimiento académico de los alumnos y a la calidad del sistema educativo de un país.

Con el fin de analizar cómo diversos aspectos del entorno social y familiar de los alumnos (ocupación y nivel educativo de los padres, recursos educativos en el hogar como ordenadores, libros, internet, etc.), se construye el índice Social, Económico y cultural (ESCS), este índice establece la relación entre el nivel socioeconómico y cultural de las familias y el rendimiento de los estudiantes.

Un sistema educativo teniendo en cuenta este aspecto se considera tanto más equitativo cuanto menor sea el impacto de la variación del ESCS del alumnado en su rendimiento académico.

En España, el ESCS de las familias de los alumnos equivale a -0,19, inferior al promedio de los países de la OCDE (0) que se toma como referencia y de los países de la UE alrededor del -0,02 e inferior a Finlandia con 0,35, teniendo en cuenta que el primero es Islandia con 0,78. (Informe PISA 2012.)



En cuanto a recursos materiales y humanos en este apartado el informe anterior de la UNESCO considera que el número de alumnos por maestro, el nivel de remuneración de los docentes, el gasto público por alumnos y el PIB dedicado a la educación afecta a la calidad del sistema educativo.

Los países de la OCDE gastaron una media del 6 % de su PIB en instituciones educativas, Finlandia alrededor del 6,5% y España sobre el 5.5%. PISA (2012), Tabla 2.

Tabla 2  
*Gasto público total en educación*

	UE21	OCDE	ESPAÑA	FINLANDIA
<b>GASTO PUBLICO TOTAL</b>	11,5%	12,7%	10,5%	12,2%
<b>INFANTIL:</b>	1,1	1,1	1,5	0,7
<b>PRIMARIA SECUNDARIA:</b>	7,4	8,4	6,5	7,6
ESO, BACHILLER Y FP CICLO				
GRADO MEDIO				
<b>TERCIARIA:</b>	2,9	12,7	2,5	3,9
FP GRADO SUPERIOR Y				
UNIVERSIDAD				

Fuente: Elaboración propia basada en el informe PISA, 2012

En cuanto al gasto público anual por alumno en centros educativos públicos en todos los niveles: infantil, secundaria, bachiller, FP y universidad: en 2011, España destinó 9.285 dólares al año de gasto público por alumno en la educación pública por encima de la media de la UE21: 8909 dólares y de la media OCDE: 8952 dólares.

Respecto al otro factor que afecta a la calidad del sistema educativo es la retribución del profesorado. Este aspecto hay que entenderlo desde el punto de vista que si los países no pagan un mínimo aceptable los profesores abandonan la profesión docente para dedicarse a otras profesiones, pero llegado un ingreso anual respetable no significa que, si se supera, la educación de los alumnos va a ser mejor. Vemos este ejemplo, Tabla 3, con los datos PISA 2012 donde España está por encima de la media de los países estudiados y por encima de Finlandia, que como hemos visto tiene mejores resultados de rendimiento académico.

Tabla 3  
*Retribución profesor, comparativa países OCDE, UE 21*

<b>RETRIBUCIÓN PROFESOR</b>	UE21	OCDE	ESPAÑA	FINLANDIA
Retribución inicial primaria	29.417	29.411	36.268	32.148
Máxima retribución primaria	45.761	46.909	51.341	41.811
Retribución inicial secundaria	32.243	32.255	40.767	36.817
Máxima retribución secundaria	51.212	51.658	57.580	48.745

Fuente: Elaboración propia basada en el informe PISA, 2012

El otro aspecto que influye en la calidad educativa según la UNESCO es el ratio de alumnos por profesor.

Según el informe español TALIS (2013), Estudio Internacional sobre Enseñanza y Aprendizaje, en Finlandia en la etapa de secundaria suelen tener una media de 17 alumnos por aula, muy rara vez se alcanzan los 24 que tienen como tope no recomendable. En primaria tampoco llega la media a los 20 por aula. En la Educación Secundaria en España según TALIS la media de alumnos por aula es de unos 23.

Según informe TALIS en el conjunto de países de la OCDE existe un profesor de apoyo pedagógico en los centros por cada 12 profesores. En este aspecto, España (19,2) presenta una de las proporciones más altas y, por tanto cuenta, entre los países participantes, con una tasa de apoyo pedagógico a los docentes, muy por debajo del promedio OCDE. En Finlandia un profesor de apoyo por cada 7-8 alumnos.

Otro de los factores analizados por el informe de la UNESCO (2004), Figura 2, es el proceso de enseñanza y el aprendizaje, lo que ocurre dentro del aula y en el centro educativo. Entre los indicadores de calidad de este factor se puede encontrar la metodología didáctica, los métodos de evaluación del progreso educativo, la seguridad en la escuela, podríamos incluir el acoso escolar, la participación de la comunidad local, los padres, el liderazgo escolar, etc.

Respecto al liderazgo escolar o la autoridad del profesorado en España la función docente está desprestigiada, en cambio en Finlandia la profesión de maestro es muy respetada por toda la sociedad, por los alumnos y familiares.

En cuanto a los resultados de la educación, Figura 2, está relacionado con los resultados obtenidos en relación con los objetivos educativos planificados o el aprovechamiento escolar: rendimiento académico medido por ejemplo en las notas de exámenes, los cambios que se han conseguido en los valores, actitudes y comportamiento de los alumnos, el éxito a la hora de encontrar trabajo, y el impacto de la educación en la sociedad.

En conclusión las 5 dimensiones analizadas puede ayudarnos a entender aquellas variables críticas que afectan a la calidad de un sistema educativo: el acceso al sistema educativo (equidad), la gestión adecuada de los procesos de enseñanza y aprendizaje, la disponibilidad de los medios materiales y humanos, la realidad del contexto interno y externo al centro educativo y los resultados a obtener de acuerdo a la Misión. Pero no hay que analizarlas por separado sino de

forma holística en un contexto donde todo está interrelacionado. Nuestra investigación analiza esta relación causa efecto según la metodología del BSC.

En este informe de seguimiento de la educación para todos de la Unesco (2004) se cita:

La educación tiende a reflejar fielmente los valores y actitudes de las sociedades. En la calidad de la educación influyen factores como la riqueza de una sociedad o la política nacional de educación en materia de objetivos, normas, orientaciones de los planes de estudios y procedimientos de contratación de los docentes. (p. 12)

#### **Dimensiones sobre la calidad en la educación (OCDE)**

Otro enfoque para el análisis de la calidad educativa publicado por la UNESCO (2008), en el cual analizan este concepto desde 5 dimensiones partiendo de la razón de ser de un sistema educativo: “La misión de la educación es el desarrollo integral de ciudadanos que también sean capaces de transformar la sociedad actual, haciéndola más justa, inclusiva y democrática, más que la formación de sujetos capaces de integrarse y ‘funcionar adecuadamente’ en ella” (OREALC/UNESCO, 2008, p.7).

Sobre esta misión de la educación la OREALC/UNESCO, analiza el concepto de calidad de los sistemas educativos o calidad de la educación desde 5 dimensiones que no pueden faltar para valorar el nivel de calidad de un sistema educativo desde un enfoque de derechos humanos.

También se describen estas dimensiones de la UNESCO (1998). Estas cinco dimensiones son: Equidad, relevancia, pertinencia, eficacia y eficiencia, a las cuales podríamos añadir con tres dimensiones más para su análisis: la igualdad, la suficiencia y el impacto en la sociedad.

*Equidad*: un sistema educativo para ser de calidad ha de ofrecer los recursos humanos, materiales y ayudas económicas necesarias para que todas las personas acordes a sus

capacidades, desarrollen las competencias necesarias para insertarse en la sociedad, conseguir un empleo digno y ejercer la ciudadanía con libertad. En dicho informe de la UNESCO (2008) nos apunta que si bien la equidad e igualdad son conceptos muy relacionados, no hay que confundirlos:

La equidad comprende los principios de igualdad y diferenciación, ya que tan sólo una educación ajustada a las necesidades de cada uno asegurará que todas las personas tengan las mismas oportunidades de hacer efectivos sus derechos y alcanzar los fines de la educación en condiciones de igualdad. (p.7)

Desde este punto de vista de la equidad un centro educativo público sería de mayor calidad que uno privado, ya que la posibilidad de acceso y permanencia en este último, no está al alcance de todos por temas económicos.

A la excelencia en la gestión de centros se puede llegar también desde la inclusión social y viceversa. No puede haber equidad e inclusión social si no hay una excelencia en la gestión de los centros educativos.

La inclusión puede ser definida como:

Un conjunto de procesos orientados a aumentar la participación de los estudiantes en la cultura, los currículos y las comunidades de las escuelas... implica que los centros realicen un análisis crítico sobre lo que se puede hacer para mejorar el aprendizaje y la participación de todos. (Sánchez y Ballester, 2014, p.95)

Estas aportaciones vienen a confirmar que los centros educativos para ofrecer un servicio excelente necesitan realizar un análisis crítico de la situación tanto interna como externa para establecer programas o proyectos de mejora con la participación de todos: profesores, alumnado y familias con el fin de cumplir con la misión social que tienen encomendada.

En nuestro proyecto partimos de un diagnóstico del micro entorno (interno y externo) y del macro entorno (política, sociedad, economía, etc) con el objetivo de analizar la situación con la que partimos a la hora de alcanzar un nivel de excelencia planificado en el servicio educativo y consideramos importante y necesario compararnos con los 9 criterios del modelo EFQM de Excelencia en gestión.

Sánchez y Ballester (2014) puntualizan la necesidad de cambiar el modelo en la gestión de los centros educativos y resaltan la importancia de adecuar la cultura y manera de ver el funcionamiento de los centros educativos:

La inclusión educativa, desde el punto de vista de la equidad, implica un cambio en las culturas, políticas y prácticas de las escuelas.

En este trabajo, la primera fase de nuestra investigación, consistió en analizar y adaptar la cultura del centro educativo, la cual se basaba en una gestión fragmentada en departamentos y necesitábamos adaptarla a una gestión por procesos centrada en la estrategia del centro, haciendo ver el centro educativo como un todo, desde un enfoque holístico, donde todo está interrelacionado y para llevar a cabo esta gestión nos apoyamos en el BSC que nos permite gestionar las relaciones causa y efecto en el centro.

Respecto a la suficiencia, teniendo en cuenta lo anterior, el derecho a una educación de calidad para todos, es necesario que los sistemas educativos para garantizar la igualdad de oportunidades a quienes más la necesiten, a través de ayudas económicas, recursos pedagógicos,

apoyo de profesores para alumnos con necesidades educativas especiales, etc. La educación no solo ha de ser equitativa, sino también suficiente, es decir los recursos no se pueden repartir únicamente de manera igual entre centros educativos, sino que además se han de tener en cuenta las necesidades del alumnado. No son las mismas necesidades de un centro en un barrio marginal que en una zona de alto poder adquisitivo.

En Finlandia, donde sí existe una autonomía real en la gestión de los centros educativos cada uno de ellos elabora un proyecto educativo en función de su realidad y luego las corporaciones locales (Ayuntamientos) que son los titulares de estos centros, en función de esas necesidades educativas y los objetivos del proyecto educativo se le asigna cada año un presupuesto económico y recursos humanos y educativos. Melgarejo (2013).

Teniendo en cuenta este ejemplo de Finlandia podríamos decir que la autonomía en la gestión de centros ayuda a mejorar la calidad del sistema educativo desde la equidad y la igualdad.

**Relevancia:** un sistema educativo será de calidad desde la *relevancia* siempre y cuando promueva aprendizajes significativos partiendo de las necesidades de la sociedad actual del conocimiento y de las exigencias de los estudiantes para adquirir competencias que puedan transformar esa sociedad. Desde esta perspectiva la educación será de calidad si logra el pleno desarrollo de las personas en dos dimensiones: la individual y la social.

El proyecto educativo requiere que se estudie detalladamente las necesidades del entorno social, industrial, económico y del alumnado para su elaboración correcta. No es aceptable proyectos educativos que no se analice ese entorno ni se haga un seguimiento.

Añadir en relación con esta dimensión de la relevancia la dimensión del Impacto social: el sistema educativo será de calidad siempre y cuando capacite en la resolución de problemas

sociales, económicos, culturales, etc. bien a través de la aplicación de los conocimientos en las empresas y la sociedad o bien indirectamente a través de la investigación en las universidades.

Pertinencia: la educación no podrá ser relevante si no es además *pertinente*, es decir considere las necesidades particulares de aprender en cada persona condicionada por los contextos familiar, social y cultural en el que viven.

Desde esta dimensión la educación para ser pertinente ha de adaptarse a las necesidades y características de los estudiantes, y para ello el sistema educativo debe facilitar la adaptación curricular y la organización escolar (autonomía) con el objetivo de facilitar el aprendizaje y desarrollo de las estudiantes en los dos ámbitos: personal y social.

Respecto de la eficacia, un centro educativo será de calidad en la medida que se alcancen los objetivos o finalidades de sus planes de estudio (proyecto curricular) teniendo en cuenta la equidad en la distribución de los aprendizajes, la relevancia y la pertinencia. Un colegio será de calidad desde esta dimensión cuando obtiene menor índice de abandono escolar, mejores resultados en las pruebas de acceso a la universidad, mayores alumnos insertados en el mercado laboral, pero en la medida y proporción en que esos objetivos son logrados teniendo en cuenta las otras dimensiones de equidad, relevancia y pertinencia ya que son variables a tener en cuenta pues afectan a la eficacia en los resultados.

Según la Norma UNE-EN- ISO (9000: 2005), Sistemas de gestión de la calidad, fundamentos y vocabulario publicada por AENOR, (2005) se aclaran ciertos conceptos relacionados con la calidad:

Eficacia: Es el grado en que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados.



Eficiencia: se refiere al aprovechamiento correcto de los recursos económicos, materiales y humanos. Dicho de otra manera la eficiencia se mide por el costo de los resultados u objetivos alcanzados.

Resaltar en esta dimensión la interpretación que hace el informe de la UNESCO (2004) sobre la eficiencia:

Compromete un atributo central de la acción pública: que se ejecute honrando los recursos que la sociedad destina para tal fin, por lo que la obligación de ser eficiente toca a la garantía de un derecho ciudadano clave. Desde esta perspectiva, la eficiencia no es un imperativo economicista, sino una obligación derivada del respeto a la condición y derechos ciudadanos de todas las personas. (p.4)

En 2011, España destinó 9.285 dólares al año de gasto público por alumno en la educación pública en todos sus niveles, más que en la media de la UE21: 8.909 dólares, media OCDE: 8.952 dólares y que Finlandia. Fuente informe español panorama educación OCDE, 2014.

Según Machado, A.L (2007):

La calidad de la educación en tanto derecho fundamental, además de ser eficaz y eficiente, debe respetar los derechos de todas las personas, ser relevante, pertinente y equitativa. Ejercer el derecho a la educación es esencial para desarrollar la personalidad e implementar los otros derechos. (UNESCO, 2007, p. 6)

La OCDE (1992) define la educación de calidad como aquella que: “Asegura a todos los jóvenes la adquisición de los conocimientos, capacidades destrezas y actitudes necesarias para equiparles para la vida adulta” (p.90).

Asimismo la ISO (La organización internacional de normalización) en su versión (ISO 9001: 2008) Sistemas para la gestión de la calidad. Requisitos, y la (ISO 9000: 2005), Sistemas de gestión de la calidad — Fundamentos y vocabulario, publicado por la Secretaría Central de ISO en Ginebra, Suiza, define la calidad como el conjunto de características de una entidad que le confieren la aptitud para satisfacer las necesidades establecidas o implícitas.

Según esta norma ISO, la eficiencia: es la relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.

Según el CEDEFOP (1998), Centro Europeo para el Desarrollo de la Formación Profesional: “La gestión de calidad es una estrategia organizativa y un método de gestión que hace participar a todos los empleados y pretende mejorar continuamente la eficacia de una organización en satisfacer el cliente” (p.10). En nuestro caso una organización educativa.

Concepto de Excelencia educativa, recuperado de Proverbias (2014)

“Somos lo que hacemos día a día. De modo que la excelencia no es un acto sino un hábito”. (Aristóteles, 384 - 322 AC)

Interpretando las palabras de Aristóteles, la excelencia no es hacer un curso de formación sobre calidad, tampoco es implantar unos procesos en el centro educativo, ni hacer un grupo de calidad, etc, la excelencia es crear una cultura para la mejora continua. Ahí está el problema que hay en algunos centros educativos, al no existir unos valores y creencias de que las cosas se pueden mejorar, nunca se va a mejorar, serán simplemente arrancadas en falso, siempre se encontrarán excusas para mantener el status quo.

Según la European Foundation for Quality Management, EFQM (2013): “Las organizaciones excelentes alcanzan y mantienen niveles excepcionales de rendimiento que cumplen o exceden las expectativas de todos sus grupos de interés” (p.29).

Teniendo en cuenta esta definición, un centro educativo será excelente cuando cumple con su Misión encomendada por la sociedad y además da un servicio que va más allá de acatar las normas y reglamentos. Son centros educativos que cubren y exceden las expectativas de todos sus grupos de interés: alumnos, familias, corporaciones locales, empresas, administración, etc, demostrando niveles de rendimiento sostenibles que son un referente para otros centros.

Otros conceptos del Modelo EFQM que están relacionados con la calidad y la excelencia que se tratan durante la investigación:

- **Agilidad.** Capacidad de la organización para adaptarse rápida y eficientemente a los cambios del entorno.
- **Alianza.** Relaciones profesionales entre el centro educativo y una entidad pública o privada, cuya relación crea un valor agregado a los alumnos, la familia y la sociedad.
- **Aliado (*Partner*).** Personas u organizaciones públicas o privadas externas a la organización que se escogen para trabajar, alcanzar objetivos comunes y lograr un beneficio mutuo sostenido.
- ***Benchmarking*.** Es un proceso estructurado por el que un centro educativo se compara de manera sistemática con los indicadores de una organización que es considerada como excelente, con el objetivo de obtener información que le ayude a adoptar nuevas prácticas o acciones que mejoran el funcionamiento del centro.
- ***Brainstorming*.** Palabra inglesa que se suele traducir como tormenta de ideas.
- **BSC.** Balanced Score Card: Cuadro de Mando Integral o Cuadro de Mando Balanceado.
- **Cadena de valor.** Es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de un centro educativo que generan valor al usuario del servicio principalmente alumnos, familia y en la FP podríamos añadir empresas.

- Capacidad de la organización. Se refiere a la habilidad y capacidad del centro educativo para alcanzar objetivos específicos. La organización puede incrementar su capacidad, por ejemplo, mediante alianzas externas o aprendizaje y desarrollo, accediendo al conocimiento, competencias, experiencia, recursos y procesos relevantes.
- Calidad Educativa. Hay varios puntos de vista a la hora de explicar este concepto, también la OCDE lo analiza desde una serie de dimensiones que hemos analizado anteriormente, pero podríamos decir de manera sencilla, que un centro educativo ofrece calidad en su servicio cuando cubre las necesidades y expectativas de sus alumnos y otros grupos de interés.
- Capital intelectual. Representa los activos intangibles de un centro educativo. Normalmente está relacionado con el capital humano y capital estructural.
- Clientes externos. Personas o entidades externas al centro educativo que reciben o son usuarios del servicio educativo: alumnos principalmente.
- Competencias. Conjunto de conocimientos, actitudes y habilidades que una persona del centro tiene para desempeñar su función laboral.
- Competencias clave. Capacidad o actividad interna bien llevada a cabo que es crucial para que la organización sea competitiva, rentable o eficiente.
- Conceptos Fundamentales de la Excelencia. Conjunto de principios o ideales en que se basa el Modelo EFQM.
- Cuadro de mando integral. Sistema o modelo para gestionar el plan estratégico descrito por el centro educativo.
- Cultura de un centro educativo. Conjunto de comportamientos, creencias, principios éticos y valores que los miembros del centro practican.
- DAFO. Es un acrónimo que hace referencia a las iniciales: Debilidades, Amenazas,

Fortalezas, y Oportunidades. También se conoce como FODA.

- Diagrama de flujo de procesos. Es la representación gráfica de los procesos, donde se refleja la secuenciación de las tareas cronológicamente ordenadas.
- Despliegue. Lo que se hace para implantar sistemáticamente el enfoque en las áreas consideradas relevantes para la gestión. Es una de las fases del esquema lógico REDER
- EFQM. La European Foundation for Quality Management, Fundación Europea para la Gestión de la Calidad.
- Enfoque. Forma o manera general de que algo tenga lugar. El enfoque se compone de procesos y acciones estructuradas, integrados en un marco de principios y políticas. Es una de las fases del esquema lógico REDER
- Estrategia. Podríamos decir que es una hipótesis que propones el equipo directivo de un centro educativo para llevar a cabo su Misión y alcanzar su Visión, partiendo de las necesidades y expectativas de sus grupos de interés y el entorno en el que se encuentra.
- Evaluación, revisión y perfeccionamiento. Elemento que trata de lo que hace una organización para valorar y examinar el enfoque y su despliegue en términos de medición, aprendizaje y mejora. Es una de las fases del esquema lógico REDER.
- Excelencia. Metodología para gestionar un centro educativo con el objetivo de obtener resultados excelentes, teniendo como referente los 8 principios fundamentales de la excelencia que promueve la EFQM.
- Factores críticos de éxito. Son aquellas cosas (procesos, recursos, competencias, alianzas clave, etc) que un centro educativo debe gestionar de manera eficaz y eficiente las cuales afectan al éxito o fracaso de conseguir alcanzar los objetivos estratégicos descritos en su PEC.
- Gestión por procesos. Es una forma de organizar el centro educativo de manera

horizontal donde se pasa de una estructura vertical de responsables por departamentos a una de responsables de procesos.

- Grupos de interés. Todas aquellas organizaciones, personas, que tienen un interés, expectativa con el centro educativo. Se puede incluir los alumnos, familias, empresas, Ayuntamiento, Administración.
- Indicadores de percepción. Nos dan información subjetiva de cómo nos ven, perciben los grupos de interés del centro educativo, normalmente a través de encuestas.
- Indicadores de rendimiento. Miden el rendimiento alcanzado por una persona, equipo u organización. Miden por ejemplo el desempeño de un proceso, sirven para supervisar, entender las acciones que hemos o estamos llevando a cabo, son predictores de los indicadores de percepción.
- Innovación. Traducción práctica de ideas en nuevos productos, servicios, procesos, sistemas o interacciones sociales.
- Líderes. Los líderes de un centro educativo son el equipo directivo y aquellas personas que tienen a su cargo otras personas: jefes de departamento, responsable del plan de acción tutorial, psicopedagogo/a, coordinador de formación, responsable de calidad, etc.
- Manual de calidad. El manual de calidad es el documento más importante dentro de la jerarquía del sistema de gestión de la calidad ya que funciona como documento maestro que contendrá todos los aspectos que componen el Sistema. Es un documento que contiene los aspectos claves del sistema de gestión de la calidad de una organización y por lo tanto es una herramienta vital que permite normalizar la operación de una organización en cuestiones relacionadas con la calidad.
- Misión. La razón de ser del centro educativo, para qué está, que se espera del centro, cual es la labor encomendada por la sociedad.

- Norma ISO 9001. Elaborada por la Organización Internacional para la Estandarización (ISO), determina los requisitos para poner en marcha un Sistema de Gestión de la Calidad en el centro educativo.
- PDCA. Ciclo de mejora continua cuyas siglas significan: Planificar, Desarrollar, Controlar, Actuar. También es conocido por el ciclo de mejora continua de Deming.
- PEST. Acrónimo que representa la política, economía, sociedad, tecnología y nos ayuda a realizar un análisis de macro entorno.
- Política de calidad. De acuerdo a la norma ISO (9000:2005) Política de la Calidad se define como “Intenciones globales y orientación de una organización relativas a la calidad tal como se expresa por la Alta Dirección”. La política de calidad se puede considerar como una guía para las decisiones administrativas, como el punto de vista general de una organización, como el medio que tiene la dirección para marcar el rumbo de su gestión.
- Proceso. Secuencia de actividades cronológicamente ordenadas que traduce elementos de entrada en resultados.
- Procesos clave. Procesos que revisten la máxima importancia para hacer la estrategia de la organización y servir de apoyo a la cadena de valor.
- REDER. Método de evaluación y puntuación de la EFQM sirve para evaluar el rendimiento de una organización y cuyas siglas significan: Resultados, Enfoque, Despliegue, Evaluación y Revisión.
- Registros de calidad. Documento que proporciona resultados obtenidos o proporciona evidencia de actividades desempeñadas: por ejemplo un acta de notas.
- Sistema de gestión. Esquema general de procesos, indicadores de rendimiento o de resultado, y sistemas de gestión de procesos y de mejora, que se emplea para garantizar

que la organización pueda llevar a cabo su Misión y Visión.

- Valores. Son conceptos, ideales que dan sentido a nuestras vidas, y se expresan a través de los comportamientos, decisiones y actitudes que tomamos. Condicionan la forma de comportarse de las personas en un centro educativo.
- Visión. Es una declaración de cómo quiere ser reconocido un centro educativo por la sociedad, en qué queremos convertir el centro en los próximos años.



#### **4.2 Marco normativo de calidad educativa y gestión de centros en España**

En la Constitución Española, BOE (1978): art. 27.2 se señala “La educación tendrá por objeto el pleno desarrollo de la personalidad humana en el respeto a los principios democráticos de convivencia y a los derechos y libertades fundamentales”

La Ley Orgánica de la participación, la evaluación y el gobierno de los centros docentes (1995) en su Artículo 1. Principios de actuación: expone que para garantizar una enseñanza de calidad se necesita:

- La participación de la comunidad educativa en la organización y gobierno de los centros docentes y en la definición del proyecto educativo del centro.
- El apoyo de los poderes públicos y de la inspección educativa.
- Impulsar y estimular la formación continua y perfeccionamiento del profesorado, así como la innovación y la investigación educativa. Establecer procedimientos para la evaluación del sistema educativo, de los centros, de la labor docentes, de los cargos directivos y de la actuación propia de la administración educativa.

La Orden de 22 de marzo de 2005 de la Consellería de Cultura, Educación y Deporte que regula el procedimiento para la implantación de sistemas de gestión de la calidad en centros educativos no universitarios de la Comunidad Valenciana, se define dicho concepto como: “El conjunto de características que le confieren su aptitud para satisfacer las necesidades educativas y formativas, establecidas o implícitas, de la sociedad a la que sirve”.

La calidad en la Ley Orgánica de Educación (2006), en el Artículo 140. Finalidad de la evaluación. La evaluación del sistema educativo tendrá como finalidad: Contribuir a mejorar la calidad y la equidad de la educación.

Artículo 141. Ámbito de la evaluación: nos dice que para mejorar la calidad de un centro educativo en particular y del sistema educativo en general: La evaluación se aplicará sobre los procesos de aprendizaje y resultados de los alumnos, la actividad del profesorado, los procesos educativos, la función directiva, el funcionamiento de los centros docentes, la inspección y las propias Administraciones educativas.

En la Ley Orgánica de Mejora de la Calidad Educativa (en adelante LOMCE), el apartado I del preámbulo señala:

“Solo un sistema educativo de calidad, inclusivo, integrador y exigente, garantiza la igualdad de oportunidades y hace efectiva la posibilidad de que cada alumno o alumna desarrolle el máximo de sus potencialidades. Solo desde la calidad se podrá hacer efectivo el mandato del artículo 27.2 de la Constitución española”. (LOMCE, 2013, p. 2)

En el apartado III del preámbulo señala:

“Equidad y calidad son dos caras de una misma moneda. No es imaginable un sistema educativo de calidad en el que no sea una prioridad eliminar cualquier atisbo de desigualdad. No hay mayor falta de equidad que la de un sistema que iguale en la desidia o en la mediocridad. Para la sociedad española no basta con la escolarización para atender el derecho a la educación, la calidad es un elemento constituyente del derecho a la educación.” (LOMCE, 2013, p.3)

El Instituto Nacional de Evaluación Educativa (anteriormente INCE) es el organismo responsable en España de la evaluación del sistema educativo en el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. Las funciones del INEE, que se realizan en coordinación con las Administraciones educativas, son:

- La coordinación de las políticas de evaluación general del sistema educativo y la realización, en colaboración con los organismos correspondientes de las Administraciones educativas, de las evaluaciones generales de diagnóstico.
- La coordinación de la participación del Estado español en las evaluaciones internacionales; la participación en la elaboración de los indicadores internacionales de la educación, así como el seguimiento de las actuaciones de la Unión Europea en este ámbito, sin perjuicio de las competencias de la Subsecretaría en materia estadística.
- La elaboración del Sistema Estatal de Indicadores de la Educación, y la realización de investigaciones y estudios de evaluación del sistema educativo y la difusión de la información que ofrezcan ambas actuaciones.

El Sistema estatal de indicadores de la educación (SEIE), se creó en 1993 con la creación del Instituto Nacional de Calidad y Evaluación (INCE), actualmente denominado como el Instituto Nacional de Evaluación Educativa (INEE). El objetivo del proyecto era crear y consolidar un Sistema estatal de indicadores de la educación (SEIE) que proporcionara información tanto a las administraciones educativas, a las distintas instituciones educativas, a la comunidad educativa implicada en el proceso educativo (familias, alumnado, profesorado y otros profesionales y entidades), así como a los ciudadanos en general, sobre el grado de calidad y equidad que alcanza el sistema educativo español.

El SEIE se basa en la utilización de una serie de indicadores educativos que sirven de instrumento para describir y conocer la realidad educativa y para poder definir objetivos educativos y la adopción de las políticas adecuadas para conseguirlos.

“La finalidad de los indicadores es contribuir al conocimiento del sistema educativo, evaluar el grado de eficacia y de eficiencia del sistema educativo y orientar la toma de decisiones de las administraciones educativas” (Instituto Nacional de Evaluación Educativa, 2014, p.1).

Evaluación general del sistema educativo. La Ley Orgánica de Educación, establece que:

“El Instituto Nacional de Evaluación Educativa, en colaboración con las Administraciones educativas, elaborará el Sistema Estatal de Indicadores de la Educación, que contribuirá al conocimiento del sistema educativo y a orientar la toma de decisiones de las instituciones educativas y de todos los sectores implicados en la educación”. (LOE, 2006, p.78)

### **4.3 Normas y Modelos de los sistemas de gestión de la calidad**

En esta investigación fue necesario desarrollar competencias tanto del equipo directivo como del resto del personal del centro educativo para aprender a utilizar el Modelo de excelencia en gestión EFQM y los principios de un sistema de gestión de la calidad en base a la Norma Internacional ISO 9001, principalmente en el principio de gestión por procesos. Para la gestión estratégica del proyecto educativo se analizó detenidamente el modelo de gestión estratégica del Balanced Scorecard o Cuadro de mando integral.

Hay que aclarar que estas Normas y Modelos de gestión no son obligatorias en nuestros centros educativos, pero que su aplicación ayuda a solucionar muchos problemas de funcionamiento.

#### **4.3.1 La ISO: Organización Internacional de Normalización o estandarización.**

Su función principal es la de buscar la estandarización de normas de productos, servicios y seguridad para las empresas u organizaciones (públicas o privadas) a nivel internacional a través de organismos nacionales. Como organismo Nacional tenemos la Entidad Nacional de Acreditación (ENAC) que es el organismo designado por la Administración para establecer y mantener el sistema nacional de acreditaciones, de acuerdo a los estándares internacionales, siguiendo las directrices de la UE. Su misión es evaluar y validar la competencia técnica de los organismos (laboratorios, entidades de inspección, entidades de certificación y verificación) de evaluación de conformidad que genere de esta manera confianza de cara a la Administración, las empresas, el mercado y la sociedad en general.

ENAC es la Entidad Nacional de Certificación y Acreditación, que se encarga de acreditar a entidades como por ejemplo AENOR, Asociación Española de Normalización, para

que puedan auditar y certificar sistemas de gestión de la calidad. También hay otras como: SGS ICS, Bureau Veritas, etc,

Es conveniente aclarar algunos conceptos, y para ello hemos utilizado la Norma ISO 9000 (2005). En dicha Norma aparecen entre otros, los siguientes conceptos:

- *Mejora continua*: actividad recurrente para aumentar la capacidad para cumplir los requisitos.
- *Sistema*: conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan.
- *Sistema de gestión*: sistema para establecer la política y los objetivos y para lograr dichos objetivos. Generalmente la política de la calidad es coherente con la política global de la organización y proporciona un marco de referencia para el establecimiento de los objetivos de la calidad.
- *Sistemas de gestión de la calidad*: sistema de gestión para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad.
- *Gestión*: actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización.
- *Gestión de la calidad*: actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad. Incluye un proceso o ciclo PDCA en el cual se inicia con la Planificación (P): establecer en nuestro centro educativo la política de calidad, los objetivos de calidad, el cómo se va a desplegar y su puesta en marcha (D), cómo se va a controlar (C) y qué acciones de mejora se van llevar a cabo (A).

Según esta Norma ISO para desarrollar e implementar un sistema de gestión de la calidad hay diferentes etapas tales como:

- a) determinar las necesidades y expectativas de los alumnos y de otras partes interesadas: Administración, familias, empresas, corporaciones locales, etc.

b) establecer la política y objetivos de la calidad del centro educativo, relacionado o en coherencia con el proyecto educativo del centro: Misión, Visión y Valores y objetivos institucionales.

c) determinar los procesos claves de enseñanza y aprendizaje así como las responsabilidades de dichos procesos necesarias para el logro de los objetivos de la calidad educativa del centro.

d) determinar y proporcionar los recursos humanos (competencias), materiales y económicos (asignación del presupuesto del centro) necesarios para el logro de los objetivos de la calidad;

e) establecer y aplicar los métodos (control estadístico de procesos) y herramientas (TIC como la plataforma que hemos utilizado de ISOTools) de gestión para medir la eficacia y eficiencia de cada procesos.

f) determinar los medios y la metodología para prevenir fallos internos en la prestación del servicio educativo y eliminar sus causas (hemos utilizado el diagrama de Ishikawa) para evitar que se vuelvan a repetir;

h) establecer y aplicar un proceso para la mejora continua del sistema de gestión de la calidad, por ejemplo a través de la metodología REDER del Modelo de Excelencia Europeo EFQM.

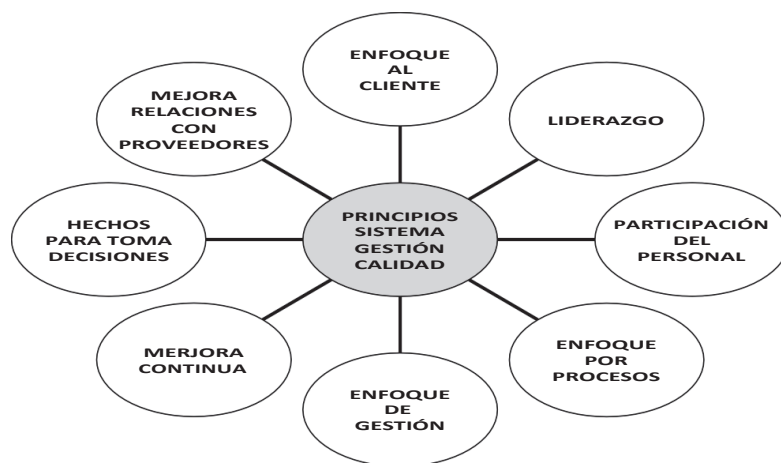


Figura 3. Principios de un Sistema Gestión de la Calidad  
 Fuente: Elaboración propia obtenido de la Norma ISO 9000:2005 (ISO, 2005, p.vi)

*El Enfoque basado en procesos* es un principio de gestión de la calidad. La norma ISO define el proceso como cualquier actividad, o conjunto de actividades, que utiliza recursos para transformar elementos de entrada en resultados. En el proceso de enseñanza y aprendizaje el elemento de entrada es el conocimiento de partida del alumno que entra en el sistema escuela y que este proceso de enseñanza lo debería transformar en un nivel de competencias planificado y especificado en el proyecto curricular y las programaciones didácticas.

Para que los centros educativos operen de manera eficaz, es fundamental que identifiquen y gestionen los procesos clave para alcanzar los objetivos planificados de calidad, teniendo en cuenta la interacción (causa-efecto) que hay entre ellos.

En la Figura 4, extraída de la norma ISO 9000 (2005), nos muestra que los alumnos y otras partes interesadas: familias, Administración, empresas, etc, nos proporcionan los elementos de entrada al sistema escuela, a través de la identificación de sus necesidades y expectativas y que tras el seguimiento de la prestación del servicio educativo al final del proceso mediremos y



analizaremos la percepción de estas partes interesadas para ver en qué grado se han cubierto sus necesidades y expectativas, el cual nos aportará información para identificar áreas de mejora y así cerrar el ciclo PDCA (planificar, desarrollar-implantar, controlar y actuar) para mejorar.

P: planificar: establecer y concretar objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados del servicio educativo acorde a los requisitos, necesidades y expectativas de los alumnos y otros grupos de interés y de la política de calidad del centro.

D: implementar los procesos

C: controlar, hacer un seguimiento y medición de los procesos y del servicio educativo.

A: tomar acciones para mejorar continuamente el nivel de desempeño de los procesos del centro: de enseñanza y aprendizaje, de gestión de los recursos, tutoriales, actividades extraescolares, etc.

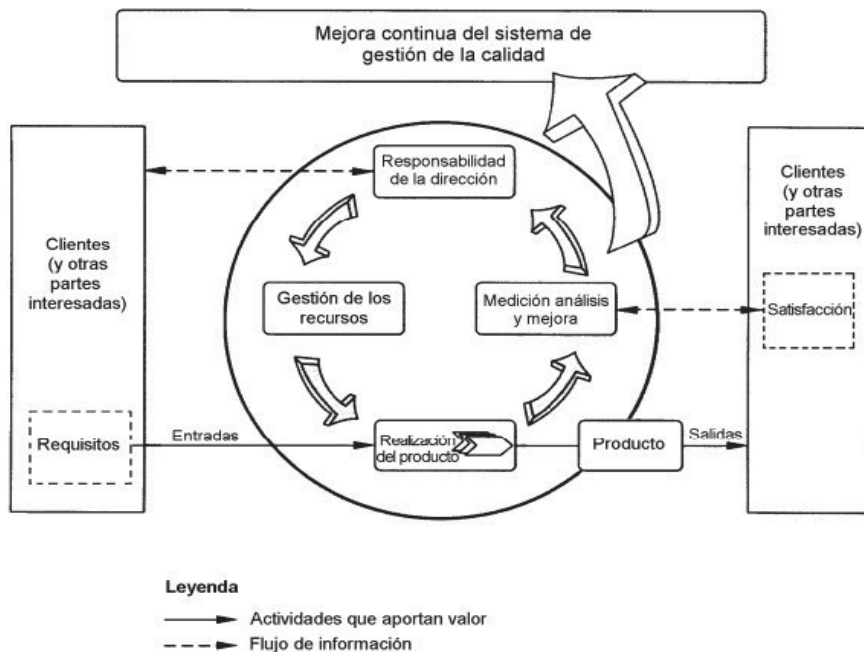


Figura 4. Modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos.  
Fuente: Imagen extraída de la Norma ISO 9000:2005 (ISO, 2005, p.3)

El objetivo principal del equipo directivo según recomienda la Norma ISO es crear un ambiente de compromiso por la mejora continua en la gestión de la calidad del servicio educativo que facilite la implantación eficaz del sistema de calidad en el centro educativo. Para ello el liderazgo del equipo directivo es fundamental. Si no demuestra con su comportamiento ese compromiso es imposible conseguir que se haga operativo dicha puesta en marcha. En esta investigación que se hizo en el centro educativo fue formar al equipo directivo en dos aspectos: liderazgo y trabajo en equipo.

Los principios de la gestión de la calidad de esta Norma ISO, Figura 3, pueden ser utilizados por el equipo directivo del centro educativo para orientar su compromiso por la calidad y la mejora continua y reforzar su liderazgo.

Según el capítulo 5 de la Norma UNE-EN- ISO 9001(2008), es responsabilidad de la dirección:

a) establecer y mantener la política de la calidad y los objetivos de la calidad del centro educativo que como se ha señalado anteriormente deben estar en coherencia con los objetivos del proyecto educativo del centro;

b) promover y comunicar de manera clara la política de la calidad y los objetivos de la calidad asegurándose que sea entendida en toda la comunidad educativa, con el objeto de concienciar y motivar para conseguir un compromiso por la mejora continua ;

c) asegurarse que todas las actividades educativas que se hagan en el centro partan de las necesidades y expectativas de los alumnos y otras partes interesadas, incluidos los profesores;

d) asegurarse que se identifican e implementan los procesos claves para garantizar que se pueden cumplir con los requisitos de los alumnos y de otros grupos de interés y además poder alcanzar los objetivos de la calidad educativa planificados. Se identifican en este trabajo el mapa de procesos, ilustrado en la figura 4, y apoyándonos en la guía ISO/TC 176 /SC 2/N (ISO, 2003, p.4). Estos procesos clave son los relacionados con la planificación, los procesos de gestión de los recursos, los procesos de prestación del servicio educativo, los procesos de medición y los procesos de análisis y mejora.

e) el equipo directivo también deberá asegurarse de que se ha establecido, implementado y mantenido un sistema de gestión de la calidad eficaz y eficiente para alcanzar los objetivos de

la calidad. En este estudio hemos utilizado el software de gestión inteligente ISOTools para la gestión de los procesos en particular y del proyecto educativo del centro en general.

f) asegurarse de la disponibilidad de los recursos necesarios; en este punto se hizo un inventario de recursos: humanos (competencias), materiales, equipos, instalaciones y presupuesto alineados a los objetivos estratégicos del proyecto educativo para saber con qué contábamos.

g) revisar periódicamente el sistema de gestión de la calidad; para facilitar al equipo directivo esta revisión y con el objeto de que sea eficaz y ágil este seguimiento se utilizó la plataforma informática ISOTools.

h) participar activamente en la toma de decisiones sobre la política de calidad del centro y las acciones de mejora del sistema de gestión de la calidad. Entendemos que la calidad no es responsabilidad únicamente del departamento de calidad y por esa razón establecimos un grupo de dirección estratégica y de gestión de la calidad formado por la dirección del centro y los jefes de departamento.

A continuación, señalamos algunas de las normas ISO que se han consultado y que están relacionadas con los sistemas de gestión de la calidad:

- ISO 9000- Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario.
- ISO 9001- Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos del sistema.
- ISO 9004- Sistemas de gestión de la calidad. Directrices para la mejora del desempeño
- ISO 10015 Gestión de la calidad. Directrices para la formación.
- ISO 10005 Sistema de gestión de la calidad. Directrices para los planes de calidad.
- ISO 10006 Sistemas de gestión de la calidad. Directrices para la gestión de la calidad en los proyectos.

- ISO 19001- Directrices para auditorías internas y externas de sistemas de gestión de la calidad
- ISO 26000- Responsabilidad social
- Norma UNE 172402: 2001 certificación de Escuelas infantiles. Gestión del servicio. Requisitos del sistema. Norma española elaborada por AENOR.

En la Comunidad Valenciana se crea la Dirección General de innovación, ordenación y calidad educativa perteneciente a la Consellería de Cultura, Educación y Deporte.

En el 2005 se publica la ORDEN de 22 de marzo, de la Consellería de Cultura, Educación y Deporte, por la que se regula el procedimiento para la implantación de sistemas de gestión de calidad en los centros educativos no universitarios de la Comunidad Valenciana.

Dicha orden estructura la certificación de los centros que se acogen a este modelo de gestión de la calidad en tres niveles:

- Nivel I: se encuentran aquellos centros que deseen iniciar la implantación de un sistema de gestión de la calidad. Estos centros deberán elaborar un proyecto que contenga su política de calidad y marco estratégico del centro: Misión, Visión, Valores, objetivos estratégicos, mapa de procesos e indicadores de calidad.
- Nivel II: en este nivel los centros educativos llevarán a cabo la implantación del sistema de gestión de calidad planificado en el nivel anterior y la formación y utilización del modelo EFQM para la autoevaluación del nivel de desempeño del centro así como la utilización del principio de la gestión por procesos que indica la norma ISO 9001.

- Nivel III: consiste en hacer una memoria del proceso que ha llevado el centro educativo para la implantación del modelo EFQM de excelencia, resultados de la autoevaluación con dicho Modelo y la implantación de los planes de mejora de la calidad educativa resultante de dicha autoevaluación.

#### **4.3.2 El Modelo EFQM de Excelencia en Europeo.** (European Foundation for Quality Management).

Para la EFQM la gestión excelente en un centro educativo vendría definida de la siguiente manera: “Las organizaciones Excelentes logran y mantienen niveles sobresalientes de rendimiento que satisfacen o exceden las expectativas de todos sus grupos de interés” (EFQM, 2013, p.2).

En términos prácticos, las organizaciones educativas excelentes son aquellas que:

- Tienen identificados y conocen las necesidades y expectativas de sus grupos de interés: alumnos, familias, sociedad, profesores, Administraciones públicas, empresas.
- Desarrollan un plan estratégico con una propuesta de valor clara para alcanzar o superar esas expectativas.
- Logran, tras poner en marcha su plan estratégico, resultados excelentes que son un referente en el sector donde operan.

Con el análisis y comprensión de las causas que generan esos resultados excelentes demuestran que pueden sostener dicho rendimiento en el futuro “Las empresas sobresalientes son organizaciones que aprenden”...”que tienen voluntad de ensayar cosas, de experimentar”...”son empresas en continua innovación” (Peters y Waterman 1992, p. 124).

Los autores explican que el comportamiento de estas empresas sobresalientes se manifiesta en: su continuo esfuerzo en hacer las cosas sencillas en un mundo complicado,

organizaciones que perseveran e insisten en la búsqueda de la calidad, miman a sus clientes, escuchan a sus empleados y los tratan como adultos, conceden amplia libertad de acción a sus personas innovadoras.

Acciones destinadas a fomentar la calidad de los centros docentes:

Las acciones de calidad educativa partirán de una consideración integral del centro, que podrá tomar como referencia modelos de gestión reconocidos en el ámbito Europeo, y habrán de contener la totalidad de las herramientas necesarias para la realización de un proyecto educativo de calidad. A tal fin, los centros docentes deberán presentar una planificación estratégica que deberá incluir los objetivos perseguidos, los resultados a obtener, la gestión a desarrollar con las correspondientes medidas para lograr los resultados esperados, así como el marco temporal y la programación de actividades. (LOMCE, 2013, art. 77)

El centro educativo deberá realizar dos cosas haciendo referencia a esta nueva ley educativa LOMCE:

1. Diseñar y gestionar un plan estratégico para alcanzar los objetivos definidos en el proyecto educativo del centro.
2. Analizar los resultados comparándolos con la situación de partida y establecer planes de mejora cuyo objetivo sea reducir el gap entre los resultados planificados o deseados y los datos actuales de partida. Hacer un seguimiento de estos a través de la Programación General Anual.

Otros detalles a considerar importantes son:

- Que la evaluación del nivel de desempeño del centro se haga con modelos de gestión reconocidos en el ámbito Europeo. Podríamos deducir que entre otros posibles, hace referencia al modelo de Excelencia EFQM. Este Modelo lo hemos utilizado en esta

investigación para analizar la situación de partida del centro educativo y que luego expondremos los resultados.

- Que el ámbito de evaluación y de planificación estratégica tenga una consideración integral del centro, es decir que no solo evalúe y gestione desde la perspectiva o área de los resultados académicos, sino también desde los resultados alcanzados en las personas del centro, el liderazgo directivo, la gestión de los recursos, los procesos de enseñanza y aprendizaje, los resultados clave planificados relacionados con la Visión y el impacto en la sociedad.

Podríamos considerar el Modelo EFQM como el más idóneo para identificar los planes de mejora de la calidad del servicio educativo desde un punto de vista integral ya que el modelo analiza de manera holística el centro educativo a través de sus 9 criterios: liderazgo, estrategia, política de RRHH, procesos, servicio educativo, alianzas, gestión de recursos, resultados en las personas, alumnos, familias, sociedad y resultados clave planificados desde la Misión y Visión.

Cuando hablamos de Excelencia nos referimos en concreto a la forma de gestionar un centro educativo para que sea un referente de buenas prácticas para otros centros utilizando un modelo o marco de referencia como el EFQM.

El autor Vallin (1956) (como se citó en Cantú, 2001, p.33) que acuñó por primera vez el concepto de calidad total explicaba que la calidad no solo es cuestión de controlar procesos, como por ejemplo el proceso de enseñanza y aprendizaje, sino que la calidad de este proceso está afectada por todas las áreas de la organización.

El desarrollo de este concepto de calidad total ha dado lugar a la creación de distintos Modelos de gestión excelente en las organizaciones a nivel internacional. Podríamos decir que un modelo es una descripción de buenas prácticas que se utiliza como marco de referencia para



el diagnóstico de una organización y que tras la comparación de su gestión, en nuestro caso del centro educativo, con ese referente podemos identificar planes de calidad o áreas de mejora.

En el mundo existen varios modelos para la gestión de la calidad total, a pesar de que cada uno de ellos está diseñado y aplicado en contextos culturales distintos (Japón, EEUU, Iberoamérica, Europa), todos comparten unos pilares comunes:

- Tienen identificados unos principios fundamentales de la excelencia similares, en el caso del modelo EFQM son 8 conceptos fundamentales de la excelencia.
- Establecen unos criterios agentes (5 criterios agentes para el EFQM) que nos evalúan cómo se gestiona la organización y unos criterios resultados (4 criterios resultados para el EFQM) que nos especifican qué resultados está consiguiendo la organización con esa gestión. Estos criterios son un marco de referencia para poner en práctica los principios fundamentales de excelencia.
- Todos buscan una gestión más eficaz y eficiente de la organización que parta de las necesidades y expectativas de sus grupos de interés internos (personas) y externos (clientes, sociedad).

Todos estos modelos internacionales se complementan con un reconocimiento a la gestión excelente de la organización traducido en premios que dan prestigio a la organización para que sirvan como referente de buenas prácticas.

En el mundo como se ilustra en la figura 5 tenemos el “Premio Deming” que es el Premio Nacional a la Calidad en Japón desde 1950. Por otro lado, tenemos el Premio Nacional de Calidad de Estados Unidos, “Malcom Baldrige” en 1987, el Premio “Iberoamericano” a la Calidad en 1998, el premio Europeo: EFQM que es el que utilizamos en el centro educativo para el trabajo de nuestra tesis.



Figura 5. Mapa sobre premios internacionales de excelencia  
Fuente: Club de Excelencia en Gestión, 2014.

La EFQM (European Foundation for Quality Management), es una fundación sin fines de lucro con sede en Bruselas y fundada el 15 de septiembre de 1988 por 14 líderes empresariales europeos que se reunieron con Jacques Delors entonces como presidente de la Comisión Europea y firmaron una "Carta de Intención" para formar una Fundación Europea dedicada a aumentar la competitividad de las empresas europeas.

Entre esos líderes se encontraban por ejemplo:

- Umberto Agnelli de Fiat Auto
- Carlo De Benedetti- Ing. de C.Olivetti & C
- Carl Horst Hahn de Volkswagen
- R. Mort de Nestlé SA

La Fundación creó un equipo de expertos, de los distintos sectores de la industria y del

mundo académico, para desarrollar el Modelo EFQM de Excelencia, que suponía y supone un marco de referencia que se puede aplicar a cualquier tipo de organización, independientemente de su tamaño o sector.

El Modelo EFQM de Excelencia es un instrumento práctico y no prescriptivo. No es una Norma como puede ser la ISO 9001, es un referencial, que permite a las organizaciones:

- Evaluarse con respecto al Modelo para valorar y analizar dónde se encuentran en su camino hacia la excelencia, ayudándoles a identificar sus puntos fuertes y áreas de mejora con relación a los objetivos estratégicos planteados desde su Visión y Misión.
- Disponer de un único lenguaje sobre el nivel de desempeño de la organización, lo que facilita la eficaz comunicación de ideas dentro y fuera de la misma (benchmarking).
- Disponer de una estructura básica para el sistema de gestión y evaluación.

El Modelo fue utilizado por primera vez para apoyar la evaluación de las organizaciones en el Premio Europeo a la Calidad en 1992.

Desde su creación el Modelo EFQM se ha ido adaptando y evolucionado para reflejar los cambios de una economía globalizada. El objetivo del Modelo fue desarrollar un marco conceptual que ayudase a mejorar la eficacia, eficiencia y competitividad de las organizaciones en Europa, al igual que ya lo hicieron los distintos modelos de Japón, EEUU.

Las organizaciones, tanto del sector público como privado, con o sin ánimo de lucro han participado en los Premios a la Excelencia EFQM.

Al Premio Europeo de Calidad “*European Quality Award*” se puede acceder a través de tres categorías de premios que son concedidos basándose en los 8 conceptos fundamentales de la excelencia:

1. “*Finalist*” para aquellas organizaciones que demuestran un alto grado de excelencia tras la evaluación con el Modelo EFQM.
2. “*Prize Winner*”, que son premios especiales para entidades que sobresalen en al menos uno de los 8 Conceptos Fundamentales de la Excelencia.
3. Por último “*Award Winner*”, para las organizaciones ganadoras del premio anual.

Para convertirse en un ganador del Premio EFQM, las organizaciones deben demostrar que son un modelo ejemplar de Excelencia mínimo durante 3 años consecutivos de rendimiento sostenido de excelencia, y que al menos deben destacar en uno de los 8 conceptos fundamentales de la excelencia como por ejemplo: el liderazgo, la innovación o la orientación al cliente.

El representante de la EFQM en España es el Club Excelencia en Gestión (CEG), con sede en Madrid, que fue fundado en 1991 bajo el nombre Club Gestión de Calidad por parte de ejecutivos de las más importantes empresas españolas. Es una asociación privada y sin ánimo de lucro y que desde sus inicios ha tomado como referencia a la EFQM (European Foundation for Quality Magement).

La Misión del Club de Excelencia es la de potenciar la competitividad global de organizaciones y profesionales, identificando nuevas vías, desarrollando competencias, compartiendo conocimiento, conectando personas y liderando los valores de la Excelencia.

El Sistema de Reconocimiento de la Excelencia de las organizaciones españolas está regulado por el Club Gestión de Calidad en un sistema conocido como el *Sello de Excelencia Europea*. Es un reconocimiento homologado con los *Levels of Excellence* que concede EFQM.

El sistema de reconocimiento a la Excelencia del Club de Gestión se concreta en dos tipos de sellos determinados por el nivel de excelencia en la gestión de la organización tomando como referencia el Modelo de excelencia EFQM, Figura 6.

- Sello de compromiso a la excelencia (+200 puntos del Modelo).
- Sello de Excelencia Europea con tres niveles: + 300 +400 +500 puntos.



Figura 6. Sistema de reconocimiento. Sellos de Excelencia  
 Fuente: Guía general de reconocimiento a la excelencia (Club de Excelencia en Gestión, 2013, p.4)

Para el reconocimiento de los niveles de Excelencia anteriores la organización ha de redactar una memoria EFQM y un equipo de evaluadores externos realiza una evaluación independiente que determina el nivel de excelencia alcanzado otorgando un sello. Se puede acceder al nivel de Excelencia Europea cuando el proceso de autoevaluación de la organización da como resultado 300 o más puntos EFQM. Figura 7.

Una vez obtenido el Sello de Excelencia Europea por el Club de Excelencia en Gestión-CEG, la organización podrá solicitar el reconocimiento equivalente de la EFQM denominado *Levels of Excellence*.



- |  |                                   |
|--|-----------------------------------|
| • Sello de Compromiso hacia la Excelencia. | <b>Committed to Excellence</b>    |
| • Sello de Excelencia Europea              | <b>Recognised for Excellence</b>  |
| ○ Sello de Excelencia Europea 300+         | Recognised for Excellence 3 stars |
| ○ Sello de Excelencia Europea 400+         | Recognised for Excellence 4 stars |
| ○ Sello de Excelencia Europea 500+         | Recognised for Excellence 5 stars |

Figura 7. Convalidación sellos de excelencia

Fuente: Guía general del reconocimiento a la excelencia (Club de Excelencia en Gestión, 2013, p.5)

El Modelo EFQM puede utilizarse de distintas formas:

- Como herramienta para autoevaluarse con respecto a las prácticas excelentes que se recomiendan en cada uno de los criterios del Modelo.
- Como herramienta de comparación con otros centros educativos evaluados con el Modelo (actividades de benchmarking).
- Como guía de identificación de áreas de mejora tras la evaluación.
- Como estructura para el sistema de gestión de la organización.
- Como base de la evaluación externa para optar al premio europeo de calidad o al reconocimiento en cada uno de sus niveles.

### 4.3.3 Elementos del Modelo EFQM.

El Modelo está compuesto por un total de tres elementos integrados: Conceptos Fundamentales de la Excelencia, los Criterios del Modelo y el esquema lógico REDER.

#### I *Los Conceptos Fundamentales de la Excelencia.*

Establecen las bases para lograr la excelencia sostenible en cualquier organización. Pueden ser utilizados como base para describir los atributos de una cultura organizacional excelente. También sirven como un lenguaje común para la alta dirección.

Cada uno de los conceptos es importante en sí mismo, pero el máximo beneficio se logra cuando una organización puede integrar los 8 conceptos en su cultura. Figura 8.

Pasamos a analizar cada uno de ellos, traduciéndolos al contexto educativo.



Figura 8. Conceptos fundamentales de la excelencia

Fuente: recuperado del Modelo EFQM de Excelencia, 2013. p.3

1. Añadir valor a los clientes. Los centros educativos excelentes añaden constantemente valor para sus clientes (alumnos, familias, empresas, organismos oficiales) entendiendo y anticipándose a sus necesidades y expectativas, satisfaciéndolas.
2. Crear un futuro sostenible. Los centros educativos excelentes producen un impacto positivo en la sociedad que les rodea porque mejoran las condiciones económicas, ambientales y sociales de las comunidades con las que tienen contacto, animándolas a que participen en crear un futuro sostenible.
3. Desarrollar la capacidad de la organización. Los centros educativos excelentes desarrollan una cultura que busca la mejora continua de su servicio, incrementando sus capacidades y competencias para adaptarse con mayor eficacia a los nuevos retos de la sociedad actual.
4. Aprovechar la creatividad y la innovación. Los centros educativos excelentes generan mayor valor y mejores resultados a través de la mejora continua y la innovación, aprovechando la creatividad tanto de sus profesores y personal no docente, como de otros grupos de interés. Los centros excelentes crean entornos de aprendizaje a través de potenciar la creatividad y la innovación de una manera sistematizada.
5. Liderar con visión, inspiración e integridad. Los centros educativos excelentes tienen equipos directivos líderes que actúan como modelo de referencia para las personas de la organización y a través de sus comportamientos, valores, principios éticos y competencia generan una cultura de responsabilidad, de confianza y de compromiso por la mejora continua del servicio educativo en particular y de la sociedad que les rodea en general. Estos equipos directivos establecen y comunican una clara dirección y orientación estratégica; logran con sus comportamientos unir a toda la comunidad educativa, haciendo que compartan y hagan realidad la Misión y Visión descrita en su proyecto educativo.



6. Gestionar con agilidad. Los centros educativos excelentes se caracterizan por su flexibilidad y agilidad a la hora de adaptarse a un entorno en continuo cambio. Analizan y responden de manera eficaz y eficiente a las oportunidades y amenazas, tanto de su entorno más cercano como en el macro entorno. Para ello, estos centros tienen como objetivo eliminar las actividades que no generan valor para sus grupos de interés, las cuales están consumiendo tiempo y recursos, los procesos absurdos y cambiar la estructura departamental ineficaz por una estructura horizontal a lo largo de la cadena de valor.
7. Alcanzar el éxito mediante el talento de las personas. Las personas son el activo más importante en las organizaciones excelentes y éstas lo demuestran facilitando espacios de confianza que hagan aflorar ese talento. Alcanzar los objetivos del centro educativo depende directamente de que las personas alcancen sus objetivos de desarrollo personal en el centro. Los centros educativos excelentes han comprendido que sólo pueden crecer y adaptarse a los nuevos retos que la sociedad requiere si son capaces de optimizar el retorno sobre las inversiones en las personas del centro.
8. Mantener en el tiempo resultados sobresalientes. Los centros educativos excelentes alcanzan resultados sobresalientes que se mantienen en el tiempo y satisfacen las necesidades de todos sus grupos de interés tanto en el corto como en el largo plazo. Para ello identifican y comprenden los resultados clave necesarios para alcanzar su Misión y hacer un seguimiento del progreso hacia la Visión y los objetivos estratégicos descritos en su proyecto educativo.

## II. *Los Criterios.*

Aportan el marco para ayudar a las organizaciones a convertir los Conceptos Fundamentales y el Esquema Lógico REDER en la práctica.

El Modelo EFQM de Excelencia se basa en nueve criterios, que tienen una relación causa

y efecto. Estos criterios sirven para evaluar el progreso de una organización (centro educativo) hacia la excelencia. El modelo asigna 1000 puntos (500 para los agentes y 500 para los resultados). Cada criterio tiene un peso específico del 10% (100 puntos) sobre el total de puntos, excepto el criterio 6 clientes y 9 resultados clave de la organización, que tienen un peso del 15% (150 puntos).

Los 5 primeros criterios son agentes facilitadores o causales y los 4 siguientes son criterios de resultados o de desempeño. Los criterios causales cubren lo que hace una organización, en nuestro caso Educativa y cómo lo hace. Los criterios resultados cubren lo que logra una organización. Los resultados son consecuencia de lo que hace la organización: los agentes facilitadores, y éstos se mejoran utilizando la información procedente del análisis de los resultados obtenidos, se ilustra Figura 9.

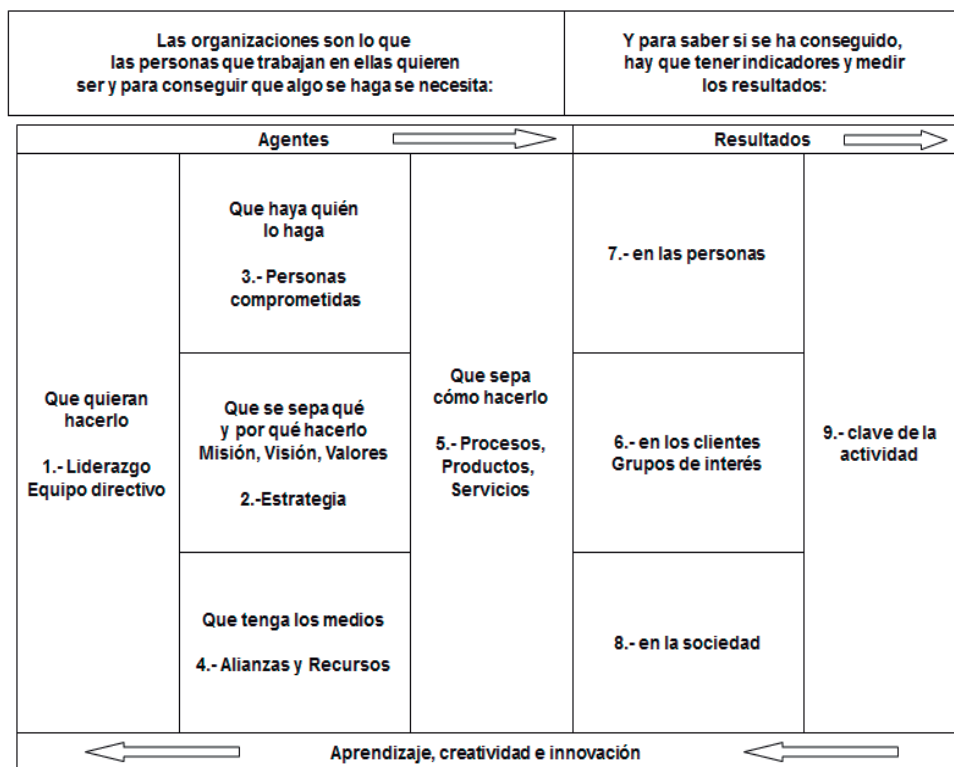


Figura 9. Modelo de Excelencia Europeo EFQM, 2013

Fuente: Adaptación del Modelo Europeo de Excelencia EFQM, 2013, p.3

Para lograr los resultados planificados por el centro educativo y que deberían estar claramente definidos en su proyecto educativo, se necesita un fuerte liderazgo del equipo directivo y una clara traducción de la Misión y Visión en un plan estratégico. El liderazgo directivo debería gestionar de manera eficaz y eficiente los recursos y las alianzas además de generar espacios de confianza para que las personas del centro educativo crean y se comprometan en ese proyecto educativo. Esto permitirá ofrecer, a través del diseño de procesos, un servicio educativo que genere valor añadido no solo para alumnos y familias, sino para la sociedad en general.

Las flechas de los criterios hacen hincapié en la naturaleza dinámica del modelo, es decir hay una relación causa y efecto entre lo que se hace en el centro educativo (criterio del 1 al 5) y lo que se consigue (criterios 6 al 9). Con los resultados obtenidos se hace un balance de los puntos fuertes y debilidades, lo cual nos lleva, si queremos seguir creciendo como organización, a tener que seguir aprendiendo, a facilitar la creatividad y la innovación para mejorar los agentes facilitadores que a su vez conduce a mejores resultados.

Cada criterio se apoya en un número de subcriterios, que describen con más detalle un ejemplo de lo que podría observarse en una organización Excelente y, por tanto, debería considerarse a la hora de hacer una evaluación.

Finalmente, cada subcriterio incluye una relación de elementos o puntos orientativos, no prescriptivos, cuyo objetivo es facilitar la evaluación aportando ejemplos que aclaren el significado del subcriterio. Muchos de estos elementos están relacionados con los Conceptos Fundamentales de la Excelencia. Esta evaluación integral, como hemos comentado anteriormente, la pide la LOMCE (2013) en su art. 77, permitiendo al centro educativo identificar sus áreas de mejora y traducirlas en planes de mejora.

A continuación, pasamos a analizar todos y cada uno de los criterios del Modelo EFQM (2013).

Criterio 1: Liderazgo.

En este criterio se han de tener identificados quienes son los líderes del centro educativo y su implicación para conseguir ser un centro excelente.

- Los líderes han de tener claro cómo debería ser un centro educativo excelente, la cual parte de las necesidades y expectativas de sus grupos de interés.
- Cómo los líderes se implican personalmente en el desarrollo, implantación, revisión y mejora continua del sistema de gestión del proyecto educativo.
- La actuación de los líderes como modelo de valores que identifican el centro.
- Qué hacen los líderes para entender, anticipar y dar respuesta a las necesidades y expectativas de los grupos de interés externos.
- Cómo fomentan los líderes del centro educativo una cultura que apoye la generación y desarrollo de nuevas ideas y nuevos modos de pensar para impulsar la innovación y el desarrollo de la organización.
- De qué manera los líderes participan en el desarrollo y la implantación de los planes de cambio.

Criterio 2: Estrategia.

En este criterio se debe explicar cómo el centro educativo formula su estrategia, la despliega, la comunica y la revisa, siguiendo un ciclo PDCA de mejora continua.

- Este plan estratégico (LOMCE,2013) debería estar recogido en el proyecto educativo del centro, debería contar con objetivos concretos, indicadores, planes de acción, metas que nos informen de si estamos cerca o lejos del cumplimiento de la Misión y de alcanzar la Visión que queremos del centro en los próximos 3 o 4 años. Este seguimiento del plan estratégico se debería plasmar y revisar en la Programación General Anual.
- Cómo se comunica la estrategia a las personas del centro educativo.
- Cuáles son los procesos estratégicos claves para llevar a cabo la estrategia.

- Es importante que se identifiquen en este criterio cuáles son los factores claves o críticos que condicionan o afectan al éxito del centro a largo plazo a la hora de alcanzar los objetivos definidos en el Proyecto Educativo.

#### Criterio 3: Personas.

En este criterio se ha analizado y evaluado qué proceso sigue el centro educativo para desarrollar y revisar su política de recursos humanos.

- Qué sistemática se ha utilizado para identificar competencias, puestos, roles y responsabilidades teniendo en cuenta el plan estratégico definido en el criterio 2.
- De qué manera en la organización se fomenta la participación y el trabajo en equipo de todas las personas en las actividades de mejora.
- Se han identificado las necesidades y expectativas de comunicación interna. Qué hace la organización para analizar los canales actuales de comunicación, sus limitaciones en la comunicación de los directivos con el resto de personas del centro.
- Qué hace el centro educativo para recompensar, reconocer la implicación de las personas con el PEC. Por ejemplo si en el Reglamento de Régimen Interno se tienen identificadas medidas de reconocimiento o sólo sancionadoras.

#### Criterio 4: Alianzas y Recursos.

En este criterio el centro educativo:

- Planifica y gestiona sus alianzas con los grupos de interés externos.
- Planifica y gestiona sus recursos internos en apoyo a su plan estratégico.
- Describe las actividades que realiza en aplicación de la Ley Prevención de Riesgos Laborales, planes de emergencia y de evacuación, qué hace para gestionar la

seguridad de equipos, instalaciones, conservación y limpieza, evacuaciones, gestión del reciclaje de residuos, etc.

- Qué hace para gestionar los equipamientos tecnológicos, la maquinaria, y el medio técnico en general con el objetivo de mejorar el funcionamiento de la organización. Se refiere a la manera en que los centros educativos gestionan los recursos tecnológicos que facilitan el acceso a la información y el conocimiento (las TIC).
- Cuál es el proceso que sigue el centro para la identificación, recogida, elaboración, estructuración y gestión de la información y el conocimiento.

Criterio 5: Procesos y servicio educativo.

En este criterio hemos analizado y evaluado:

- Qué metodología utiliza el centro educativo para diseñar, identificar, analizar, describir, evaluar, medir, revisar y mejorar la eficacia y eficiencia de los procesos.
- El criterio va más allá de la evaluación de si el centro tiene un mapa de procesos, y de procesos documentados, evalúa si el centro está organizado por procesos o sigue funcionando con una estructura por departamentos.
- Cuál es el sistema de mejora continua tanto de los servicios educativos y de apoyo existentes como de los nuevos, con el objeto de agregar valor a los grupos de interés: alumnos, familia, sociedad, Administración educativa.
- Qué hace el centro educativo para implicarse con los alumnos y familias principalmente en lo que se refiere a la prestación del servicio educativo, con el objetivo de recibir información sobre sus expectativas y preocupaciones para mejorar el servicio.

Criterio 6: Clientes (alumnado, familia).

En este criterio hemos analizado y evaluado los siguientes aspectos:

- La medición de los logros que está alcanzando el centro educativo en relación a los destinatarios del servicio educativo: alumnado principalmente y en el caso de la FP también las empresas donde se realizan prácticas.
- Los resultados incluyen medidas de percepción, opinión a través de encuestas por ejemplo, expresadas directamente por los alumnos y por los tutores de las empresas.
- Los resultados incluyen medidas de rendimiento indirectas, es decir nos permiten anticipar o predecir los resultados de percepción, y por lo tanto analizar las posibles causas de insatisfacción de los alumnos y así establecer planes de mejora y nuevos enfoques en los criterios 2, 4 y 5.
- Los aspectos a evaluar estarían relacionados con el servicio docente, el apoyo tutorial, la organización escolar, el ambiente de trabajo, etc.
- Se debería especificar los items clave a evaluar en función de la estrategia definida en su Proyecto Educativo.

Criterio 7: Personas.

- En este criterio se deben medir los logros que está alcanzando el centro educativo en relación a los profesores y personal no docente: personal de administración y servicios.
- Los resultados incluyen medidas de percepción expresada, por ejemplo, directamente a través de encuestas por parte de las personas.
- Los resultados incluyen medidas de rendimiento indirectas, es decir nos permiten anticipar o predecir los resultados de percepción de las personas, y por lo tanto



analizar las posibles causas de insatisfacción y así establecer planes de mejora en la política de RRHH descrita en el criterio 3.

- Las medidas a evaluar están relacionadas con los recursos que proporciona el centro a los docentes, las relaciones, el liderazgo, la satisfacción con el PEC, la gestión de centros, las condiciones laborales, la eficacia de las reuniones, claustros, la motivación, etc.

Criterio 8: Sociedad.

- Este criterio aborda los resultados que está alcanzando el centro educativo en la comunidad local o también autonómica o estatal: Ayuntamiento, Diputación, Consellería de Educación, etc.
- El centro debería medir los logros que está alcanzando en relación con los servicios que oferta (actividades tanto escolares como extraescolares, los programas o proyectos de innovación educativa, etc), a la sociedad e instituciones que lo representan.
- Comprobar si los resultados en la sociedad incluyen medidas de percepción a través, por ejemplo, de encuestas a vecinos, empresas, asociaciones, prensa, y medidas o indicadores de rendimiento participación del centro en actos sobre cuidado del medio ambiente, premios recibidos, visitas a otras entidades, etc.

Criterio 9: Resultados clave.

- En este criterio se analizan los logros alcanzados por el centro educativo según lo planificado estratégicamente en el PEC, de acuerdo a su Misión. Los resultados económicos para un centro público no son muy relevantes, siendo los académicos los que prevalecen.

- Por un lado se mide la eficacia de lo planificado estratégicamente por el centro y está relacionado con los elementos que configuran la estrategia: Misión, Visión, Valores y objetivos estratégicos. Nos preguntamos ¿Qué está logrando el centro educativo con respecto a lo que pretendía en su Misión? ¿Para qué existimos: lo estamos consiguiendo? Entre ellos estarán principalmente los resultados académicos, y aquellos otros que permita al equipo directivo valorar el progreso del centro en relación a las metas estratégicas planificadas.
- También se evalúa la eficacia y eficiencia del proceso de prestación del servicio educativo y de los procesos estratégicos clave, con indicadores de rendimiento de los procesos. Dicho de otra manera, se mide cómo se están comportando los procesos y por lo tanto tienen una función predictiva de los resultados que obtendremos.

### III. El Esquema lógico REDER.

Herramienta de excelencia en gestión y marco dinámico de evaluación que proporciona un enfoque estructurado para valorar el nivel de desempeño de una organización y poder luego identificar las áreas de mejora. Figura 10.

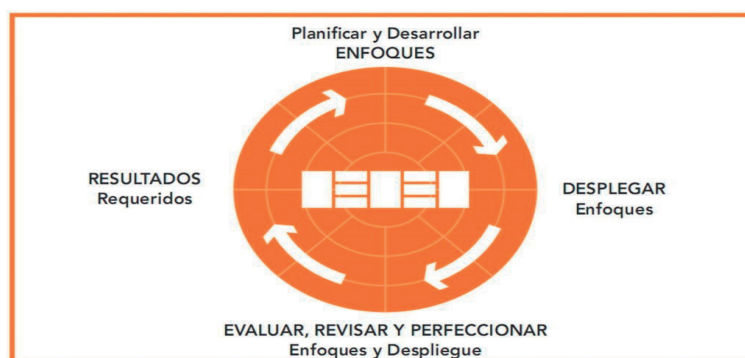


Figura 10. Esquema REDER  
Fuente: Modelo EFQM de Excelencia, 2013, p.3

El Modelo EFQM de Excelencia utiliza este esquema o lógica REDER para evaluar de una manera estructurada, holística, en profundidad y sistemática, el rendimiento de la organización, basándose en cierta manera con el ciclo de mejora continua PDCA de Deming Badia (2002). La única diferencia es que en la REDER antes de planificar se definen los resultados a alcanzar con los clientes, personas, sociedad, resultados clave a manera ilustrativa.

Figura 11.

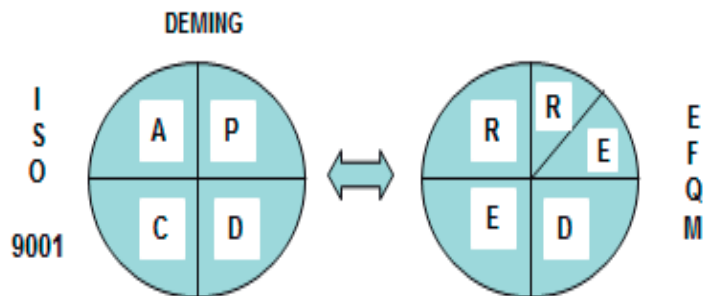


Figura 11. Relación PDCA-RDER  
Fuente: Elaboración propia

El Enfoque abarca lo que el centro educativo planifica hacer y las razones que le han llevado a hacer eso y hacerlo de esa manera. El enfoque debe tener en cuenta las necesidades actuales y futuras del centro educativo y de sus grupos de interés. Este enfoque ha de estar integrado en su plan estratégico descrito en su proyecto educativo PEC.

El Despliegue se ocupa de cómo el centro educativo pone en marcha de una manera sistemática y estructurada el enfoque anterior. En esta investigación hemos utilizado la herramienta del BSC para desplegar y hacer luego un seguimiento del plan estratégico.

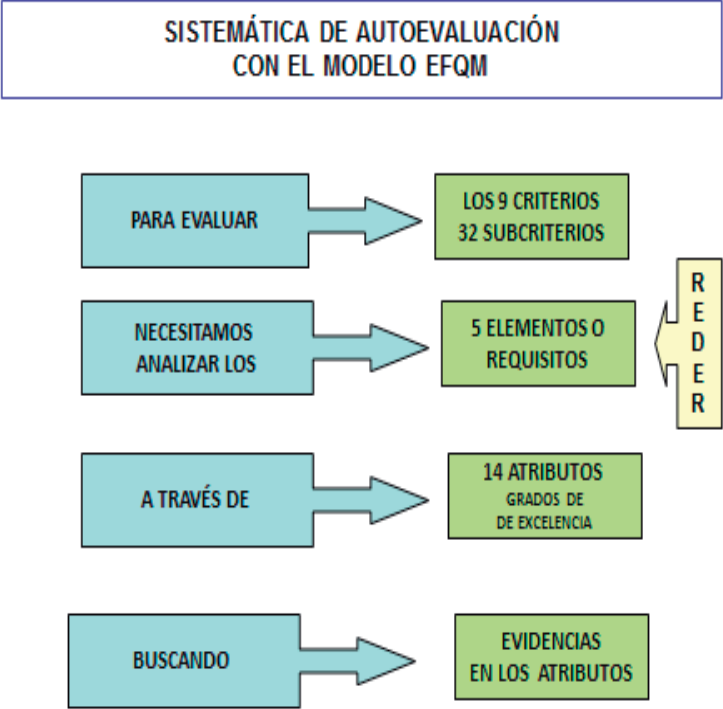
En la Evaluación y Revisión se analiza qué hace un centro educativo para revisar y mejorar las dos fases anteriores de enfoque y despliegue, utilizando los datos de las revisiones para identificar y poner en marcha mejoras en ambas fases. Nuevamente utilizamos tanto el modelo EFQM como el BSC y la programación general anual del centro educativo para hacer el seguimiento.

Si los criterios del modelo representan el espejo ante el cual un centro educativo debe mirarse, la matriz de puntuación con REDER representa el método de evaluación a seguir.

El esquema lógico REDER establece lo que la organización necesita hacer de manera sistemática en su proceso de mejora continua.

La matriz REDER, es un método de evaluación utilizado para puntuar las memorias de las organizaciones que les permita llevar a cabo actividades de mejora, actividades de benchmarking o bien que se quieren presentar al Premio Europeo de Excelencia.

Nosotros lo hemos utilizado para ver la situación de partida del centro educativo en cada uno de los 9 criterios anteriores. Principalmente la autoevaluación del criterio 2, nos ha ayudado a orientar el plan estratégico del centro para gestionar el Proyecto Educativo, requisito establecido en la LOMCE (2013). A manera ilustrativa ver Figuras 12 - 13.



*Figura 12.* Sistemática evaluación con el Modelo EFQM de Excelencia, 2013  
Fuente: Esquema elaboración propia.

PARA EVALUAR CRITERIOS AGENTES FACILITADORES		
ELEMENTOS	ATRIBUTOS	DIRECTRICES
ENFOQUE	sólidamente fundamentado	Los enfoques tienen una lógica clara, se basan en las necesidades de los grupos de interés relevantes y se fundamentan en procesos.
	integrado	Los enfoques apoyan la Estrategia y están vinculados a otros enfoques relevantes
DESPLIEGUE	implantado	Los enfoques están implantados en las áreas relevantes
	estructurado	La ejecución está estructurada y permite flexibilidad y agilidad organizativa
EVALUAR REVISAR PERFECCIONAR	medición	Se miden adecuadamente la eficacia y eficiencia de los enfoques y su despliegue.
	aprendizaje y creatividad	Aprendizaje y creatividad se utilizan para generar oportunidades de mejora o innovación.
	mejora e innovación	Los resultados de las mediciones, el aprendizaje y la creatividad se utilizan para evaluar, establecer prioridades e implantar mejoras e innovaciones.

Figura 13. Matriz REDER puntuar criterios agentes facilitadores  
Fuente: recuperado del Modelo EFQM de Excelencia, 2013, p.25

Las evidencias se apoyan en hechos y documentos del centro educativo que puedan verificar que la organización hace lo que dice en sus 5 agentes facilitadores.

Los atributos contienen unas directrices sobre lo que se espera que demuestre el centro educativo para obtener esas evidencias. Estas directrices nos ayudan a entender los atributos. Hay una directriz por atributo, por lo tanto catorce directrices.

Aclaraciones que hemos tenido en cuenta a la hora de autoevaluar los agentes facilitadores en el centro educativo:

- El enfoque debía estar fundamentado e integrado en la estrategia del centro para llevar a cabo el PEC y ésta contemplada en el criterio 2 del Modelo.
- El enfoque ha de estar desplegado de manera sistemática y operando en las áreas clave del centro educativo.
- Han de especificarse medidas de eficacia del enfoque y del despliegue.
- Ha de evidenciarse acciones de creatividad y aprendizaje para mejorar los enfoques y su despliegue.
- Se deben disponer evidencias sobre mejoras e innovaciones aplicadas como consecuencia del aprendizaje y la creatividad.
- Donde encontremos evidencias de los puntos anteriores, lo consideraremos un punto fuerte, o de lo contrario estamos ante áreas de mejora.

PARA EVALUAR CRITERIOS RESULTADOS		
ELEMENTOS	ATRIBUTOS	DIRECTRICES
relevancia y utilidad	ámbito y relevancia	Se ha identificado un conjunto coherente de resultados de los grupos de interés relevantes - incluidos sus resultados clave - que demuestra el rendimiento de la organización en cuanto a su estrategia, objetivos y sus necesidades y expectativas
	integridad	Los resultados son oportunos, fiables y precisos
	segmentación	Los resultados se segmentan de forma adecuada para aportar un conocimiento en profundidad de la organización
rendimiento	tendencias	Tendencias positivas o rendimiento bueno y sostenido en al menos 3 años.
	objetivos	Para los resultados clave se han establecido objetivos relevantes y se alcanzan de manera continuada, de acuerdo con los objetivos estratégicos.
	comparaciones	Para los resultados clave se realizan comparaciones externas relevantes y son favorables de acuerdo con los objetivos estratégicos.
	confianza	Basándose en las relaciones causa/efecto establecidas, hay confianza en que los niveles de rendimiento se mantendrán en el futuro.

Figura 14. Matriz REDER puntuar criterios resultados  
Fuente: recuperado del Modelo EFQM de Excelencia, 2013, p.25

Donde encontramos evidencias en las directrices anteriores, lo consideraremos un punto fuerte, o de lo contrario estamos ante áreas de mejora.

Sobre el rendimiento sostenido hemos de disponer de datos de al menos tres años durante cuatro mediciones en cada uno de los 4 criterios resultados.



Si no se disponen de tendencias en tres años la puntuación en la escala de la matriz REDER es cero.

La Escala de valoración se muestra en quintiles: los rangos son los mismos para puntuar tanto los criterios agentes como los criterios resultados.

- Las puntuaciones se establecen en función de los puntos fuertes y las áreas de mejora.
- Se han de identificar claramente con qué atributos de REDER se corresponden las evidencias para establecer los puntos fuertes o las áreas de mejora.

A manera ilustrativa ver Tablas 4, 5 y 6.

Tabla 4  
*Escala de puntuación REDER*

Matriz REDER	0%	25%	50%	75%	100%
Ambas 2013	No se puede demostrar	Limitada capacidad para demostrar	Se puede demostrar	Se puede demostrar plenamente	Se reconoce como modelo de referencia global

Fuente: Modelo EFQM de Excelencia, 2013, p.26

Tabla 5  
Matriz REDER para puntuar agente facilitadores

Enfoque		No se puede demostrar	Limitada capacidad para demostrar	Se puede demostrar	Se puede demostrar plenamente	Se reconoce como modelo de referencia global																
	<b>Directrices</b>																					
<b>Sólidamente fundamentado</b>	Los enfoques tienen una lógica clara, se basan en las necesidades de los grupos de interés relevantes y se fundamentan en procesos.																					
<b>Integrado</b>	Los enfoques apoyan la Estrategia y están vinculados a otros enfoques relevantes.																					
Despliegue		No se puede demostrar	Limitada capacidad para demostrar	Se puede demostrar	Se puede demostrar plenamente	Se reconoce como modelo de referencia global																
<b>Implantado</b>	Los enfoques están implantados en las áreas relevantes.																					
<b>Estructurado</b>	La ejecución está estructurada y permite flexibilidad y agilidad organizativa.																					
Evaluar, Revisar y Perfeccionar		No se puede demostrar	Limitada capacidad para demostrar	Se puede demostrar	Se puede demostrar plenamente	Se reconoce como modelo de referencia global																
<b>Medición</b>	Se miden adecuadamente la eficacia y eficiencia de los enfoques y su despliegue.																					
<b>Aprendizaje y Creatividad</b>	Aprendizaje y creatividad se utilizan para generar oportunidades de mejora o innovación.																					
<b>Mejora e Innovación</b>	Los resultados de las mediciones, el aprendizaje y la creatividad se utilizan para evaluar, establecer prioridades e implantar mejoras e innovaciones.																					
<b>Escala</b>		0%	25%	50%	75%	100%																
<b>Valoración Total</b>		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

Fuente: recuperado del Modelo EFQM de Excelencia, 2013, p. 26

Tabla 6  
Matriz de puntuación criterios resultados

<b>Relevancia y Utilidad</b>		No se puede demostrar	Limitada capacidad para demostrar	Se puede demostrar	Se puede demostrar plenamente	Se reconoce como modelo de referencia global																
<b>Directrices</b>																						
<b>Ámbito y Relevancia</b>	Se ha identificado un conjunto coherente de resultados de los grupos de interés relevantes -incluidos sus resultados clave- que demuestra el rendimiento de la organización en cuanto a su estrategia, objetivos y sus necesidades y expectativas.																					
<b>Integridad</b>	Los resultados son oportunos, fiables y precisos.																					
<b>Segmentación</b>	Los resultados se segmentan de forma adecuada para aportar un conocimiento en profundidad de la organización.																					
<b>Rendimiento</b>		No se puede demostrar	Limitada capacidad para demostrar	Se puede demostrar	Se puede demostrar plenamente	Se reconoce como modelo de referencia global																
<b>Tendencias</b>	Tendencias positivas o rendimiento bueno y sostenido en al menos 3 años.																					
<b>Objetivos</b>	Para los resultados clave se han establecido objetivos relevantes y se alcanzan de manera continuada, de acuerdo con los objetivos estratégicos.																					
<b>Comparaciones</b>	Para los resultados clave se realizan comparaciones externas relevantes y son favorables, de acuerdo con los objetivos estratégicos.																					
<b>Confianza</b>	Basándose en las relaciones causa/efecto establecidas, hay confianza en que los niveles de rendimiento se mantendrán en el futuro.																					
<b>Escala</b>		0%	25%	50%	75%	100%																
<b>Valoración Total</b>		0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

Fuente: recuperado del Modelo EFQM de Excelencia, 2013, p.27

#### **4.4 Planificación y gestión estratégica. El Balanced Scorecard**

##### **4.4.1 Introducción.**

Consideramos que para mejorar el rendimiento de un centro educativo no basta con implantar un sistema de gestión por procesos como marca uno de sus principios de la ISO 9001. Hammer y Champy (1994) decían que centrarse en identificar y gestionar procesos operativos no es suficiente para el éxito de la organización.

Ni tampoco es suficiente hacer una autoevaluación con un Modelo de Excelencia como el EFQM. Si bien estas dos herramientas son necesarias no son suficientes, necesitamos aprender a diseñar y gestionar el proyecto educativo desde un enfoque proactivo, estratégico, y no reactivo o simplemente burocrático para cumplir con la Administración educativa.

La nueva legislación vigente en materia educativa ya contempla la importancia de la planificación estratégica en los centros educativos. Según la LOMCE (2013) en su art. 77:

Los centros docentes deberán presentar una planificación estratégica que deberá incluir los objetivos perseguidos, los resultados a obtener, la gestión a desarrollar con las correspondientes medidas para lograr los resultados esperados, así como el marco temporal y la programación de actividades. (p.97902)

En el artículo 120, las Administraciones educativas potenciarán y promoverán la autonomía de los centros de forma que sus recursos económicos, materiales y humanos puedan adecuarse a los planes de trabajo y organización que elaboren, una vez que sean convenientemente evaluados y valorados. Los centros deberán rendir cuentas a las Administraciones educativas de las actuaciones realizadas y de los recursos utilizados en desarrollo de su autonomía.

Por lo tanto necesitamos además una herramienta que nos permita diseñar y gestionar el proyecto educativo de manera eficaz y que nos informe de los resultados clave conseguidos para conocer la situación del centro de manera integral en cualquier momento. Dicho de otra manera en qué medida estamos cumpliendo con la Misión del centro y si estamos lejos o cerca de alcanzar los objetivos estratégicos especificados en el proyecto educativo y que en su día la dirección del centro explicó en su proyecto de dirección.

Para nosotros el proyecto educativo del centro, el proyecto de dirección y el plan estratégico son caras de una misma moneda, es explicar lo mismo de tres maneras distintas.

Entendemos que si bien el proyecto educativo es algo más amplio ya que contiene numerosos proyectos o planes: Plan de acción tutorial, plan de convivencia, etc., debería estar correlacionado con el proyecto de dirección y el plan estratégico. No se pueden plantear como tres elementos independientes.

La dirección del centro debería realizar un plan estratégico para gestionar el proyecto educativo durante su legislatura: 3-4 años. Hay que diferenciar lo que es estratégico de lo que es operativo. Aquello que conseguimos alcanzar en un año es operativo y la experiencia en esta investigación no ha demostrado que el equipo directivo y los responsables de departamento con los que hemos trabajado no tenían claras estas diferencias a la hora de establecer objetivos estratégicos y metas.

Hemos considerado que la herramienta o modelo más adecuado para esa gestión estratégica del Proyecto Educativo (PEC) es el Balanced Scorecard (BSC) de los profesores Kaplan, R.S., y Norton, D.P (2005). Este concepto del BSC o Cuadro de Mando Integral o cuadro de mando balanceado, fue presentado por primera vez por estos autores en la revista *Harvard Business Review*, en 1992.

Hemos utilizado como soporte el software de ISOTools para el diseño y gestión de cuadros de mando no solo a nivel de centro educativo, sino también a nivel de departamentos o procesos clave y a nivel de personas.

#### **4.4.2 Análisis del concepto de planificación estratégica.**

Hay muchas definiciones o puntos de vista sobre el concepto de estrategia. Cada maestrillo tiene su librillo, desde Platón siglos V y IV a. de C., pasando por el general Sun Tzu en su libro “El arte de la guerra” siglo V a. de C y finalizando con la opinión de prestigiosos autores como Peter Drucker, M. Porter, Peter Senge, Tom Peters, Michael Hammer, etc.,

Recurriendo a la opinión de Kaplan, R.S., y Norton, D.P (2008) el concepto de estrategia los autores la relacionan con la manera en que una organización, en nuestro caso educativa, despliega sus recursos, habilidades y competencias, con el fin de alcanzar los objetivos que se ha planteado en el entorno en el que opera.

La finalidad de la estrategia en las empresas con fines lucrativos es maximizar los beneficios de sus accionistas o inversores. En cambio en las organizaciones públicas u ONGs, su finalidad es social “Estrategia es un método de pensamiento para clasificar y jerarquizar los acontecimientos, con la finalidad de diseñar e implementar procesos institucionales más efectivos” (Manes, 2008, p.22).

El autor aclara este concepto explicando que para desarrollar una estrategia, se requiere de unos objetivos a cumplir, incentivar la creatividad para lanzar proyectos innovadores que nos permitan alcanzar esos objetivos optimizando a su vez los recursos del centro educativo, y finalmente requiere del compromiso para ejecutar la estrategia.

El autor Niven (2003) para explicar el concepto de estrategia, nos hace referencia a diez escuelas del pensamiento estratégico. La primera escuela que nos analiza el autor es la del

Diseño, la cual es la base de la técnica DAFO y que propone un modelo de estrategia basado en el análisis entre las capacidades internas de la organización y sus posibilidades externas.

Desde el punto de vista de esta escuela las decisiones estratégicas requieren un análisis previo de los factores internos y externos del centro educativo.

El problema no es desarrollar una estrategia por escrito. La cuestión principal es traducir esa estrategia en objetivos, indicadores y planes de acción, además de conseguir que todo el mundo en un centro educativo la comprenda. Más del 90% de las estrategias bien formuladas, fracasan por una falta o inadecuada implantación, ejecución y comprensión. Hay una gran diferencia entre decidir (pensar) y hacer (ejecutar). Kaplan, R.S., y Norton, D.P (2008).

Muchos directivos, cuando se encuentran en la tesitura de definir por escrito la misión de su empresa, han podido tener la sensación de que están perdiendo el tiempo o de que están empleando demasiado dinero para nada, o para muy poco: a fin de cuentas, sólo se trata de unas frases que no van a servir para nada. A lo sumo para rellenar unas páginas del plan estratégico. (Sainz de Vicuña, 2003, p. 129)

Si eso es así, dice el autor, no han comprendido el sentido y la utilidad que tiene la misión para su empresa.

Entonces ¿Qué es y qué no es estratégico?, Kaplan y Norton (2004) afirman: “La estrategia describe de qué forma una empresa tiene la intención de crear valor sostenido para sus partes interesadas” (p.57).

Las estrategias deben estar destinadas a crear valor para los alumnos y grupos de interés. De ahí que elegir la proposición de valor para los grupos de interés clave del centro educativo: alumnos, familia, sociedad, Administración, es el elemento central de la estrategia.

Los autores nos explican en su libro que los activos intangibles de una organización representan más del 75% de su valor y que los activos tangibles (instalaciones, ordenadores, pizarras, libros, etc) representan sólo el 25% del valor de la organización en el mercado.

La formulación y ejecución de la estrategia requiere que potenciemos los activos intangibles con el objetivo de crear valor sostenible en el tiempo. Activos intangibles como el:

- capital humano: habilidades, competencias del personal docente y no docente.
- capital de la información: sistemas de comunicación interna, bases de datos estratégicas.
- capital organizativo: procesos, relaciones internas, liderazgo, etc.

Porter (como se citó en Kaplan, R.S., y Norton, D.P, 2004, p. 65) sostiene que “La estrategia consiste en seleccionar el conjunto de actuaciones en las que una empresa destacará para establecer una diferencia sostenible en el mercado”.

Partiendo de estas afirmaciones de Porter, Kaplan y Norton, y otros autores, podemos concretar que una estrategia:

- Si no es diferente no es estratégica.
- Si no es sostenible en el tiempo tampoco es estratégica.
- Si no genera valor diferenciado para los alumnos, familias, sociedad y otros grupos de interés tampoco es estratégica.
- No se podrá aplicar si no se comprende y no se comprende si no se puede describir.

Desde estos puntos de vista un centro educativo que quiere ser reconocido de una manera especial en el entorno social en donde actúa, si no tiene claro en qué se va a diferenciar del resto de centros será uno más. Por ejemplo si el centro quiere que se le reconozca como un centro innovador en metodología didáctica necesita elegir aquella/s estrategias que le van a permitir alcanzar esa ventaja diferencial.



Manes (2008) nos aporta una definición muy completa sobre el concepto de planificación estratégica educativa:

Es el proceso que evalúa las oportunidades y amenazas del afuera, como las fortalezas y las debilidades del adentro, articulando una visión, misión, metas y objetivos institucionales acordes con las expectativas educativas de la comunidad, para desarrollar estrategias y tácticas que, en el marco de un plan, se orienten a satisfacer las necesidades de los individuos y las organizaciones (p. 20).

Manes (2008) propone: “La necesidad y la utilidad del desarrollo de una planificación estratégica en las instituciones educativas responde a los nuevos desafíos que plantea la transformación del sistema educativo y constituye una herramienta de gestión institucional que marca un rumbo: el mejoramiento de la calidad de la educación” (p.23).

Aquellas que han puesto en práctica esta planificación han conseguido:

- Satisfacer mejor las necesidades y expectativas de la comunidad educativa.
- Son las más recomendadas para estudiar en ellas por la calidad del servicio educativo que prestan.
- Son las que obtienen mayor estabilidad y crecimiento sostenido en base a objetivos realistas bien planificados.
- Utilizan sus recursos con mayor eficiencia.
- Están mejor preparadas para enfrentarse a amenazas del entorno interno y externo.
- Aceptan sus debilidades como un reto y sus fortalezas como ventajas en las que apoyarse.

Después de analizar estas opiniones, podríamos concluir que la estrategia es una hipótesis que propone el equipo directivo de un centro educativo para llevar a cabo su Misión y alcanzar su Visión de manera diferenciada y sostenible. Debería estar descrita de manera clara y concisa en su proyecto educativo del centro, y que es necesario que parta para

su formulación de las necesidades y expectativas de sus grupos de interés (alumnos, familias, entidades locales, profesores, Administración), disponga de un inventario adecuado de los recursos (materiales, presupuesto anual, competencias de los profesores, del equipo directivo) con los que cuenta el centro y del análisis del micro y macro entorno en el que opera el centro educativo. La estrategia permite al centro educativo estructurar cómo se va a operar en el futuro, cómo se va a enfrentar a los retos del entorno y cómo va a gestionar sus recursos y procesos ante una sociedad en continuo cambio. Este análisis del entorno hace que llevemos un plan de mejora de la estrategia, Figura 15.



Figura 15. Ciclo mejora continua de la estrategia  
Fuente: elaboración propia basada en el ciclo de mejora continua. ISO 9001, 2008, p.10

Una cosa es diseñar planes y otra es llevarlos a cabo, hacerlos operativos. Según las investigaciones llevadas a cabo en 1996 por los profesores Norton y Kaplan (2008) sobre la situación de la estrategia en las empresas concluyeron que el problema

no era el diseño de la estrategia sino su ejecución. Descubrieron que sólo el 40% de ellas tenía asociado el presupuesto a la estrategia, sólo el 30% relacionaba incentivos salariales al logro de la estrategia, menos del 10% de los empleados entendía la estrategia corporativa, y que el 85% de los directivos ejecutivos dedicaba menos de una hora por mes a discutir sobre ella.

En esta investigación se ha comprobado que las cifras anteriores son más alarmantes. El centro educativo no tenía una estrategia definida para alcanzar los objetivos descritos en su proyecto educativo y tampoco un presupuesto que tuviera en cuenta esa estrategia. Respecto al plan de incentivos el centro educativo no disponía un plan de incentivos y de reconocimiento en su proyecto educativo. Por otro lado al no haber una estrategia no se podía comunicar algo que no existe y menos todavía entenderlo, y finalmente las reuniones del equipo directivo y jefes de departamento no se hacían pensando en estrategia sino en problemas operativos del día a día.

Una vez diseñado en el centro educativo objeto de esta tesis el plan estratégico, necesitábamos contar con un sistema de gestión amplio e integrado que nos facilitara la implementación de la estrategia. Para ello se ha utilizado en este caso el sistema de gestión para integrar la planificación de la estrategia y la ejecución operativa con el modelo del Balanced Scorecard (BSC) como elemento central, elaborado por Norton y Kaplan (2008).

Tomamos como referencia los cinco principios que proponen los autores del BSC sobre una organización que tiene la estrategia como centro del control de su gestión:

- 1.- Estas organizaciones traducen la estrategia para hacer llegar la propuesta de valor a sus grupos de interés, alumnos, familias, sociedad, en términos operativos a través de mapas estratégicos y cuadros de mando.

- 2.- Alinean la organización con la estrategia: sincronizando las unidades de soporte o procesos de apoyo con las áreas funcionales o procesos clave, alineando cuadros de mando de las

unidades de soporte, con los cuadros de mando de las áreas clave o funcionales y con los cuadros de mando a nivel de personas.

3.- Estas organizaciones hacen que la estrategia sea trabajo de todos, todos los días en todos los niveles organizativos, alineando estrategia, procesos y personas.

4.- Hacer que la estrategia sea un proceso de mejora continuo que incluya su revisión y adaptación y que este proceso nos ayude al aprendizaje estratégico.

5.- Movilizar el cambio apoyándose en el liderazgo del equipo directivo.

Estos cinco principios los desarrollamos más adelante al utilizar la herramienta o sistema formal de ejecución de la estrategia XPP: *Execution Premium Process*, que es la sistemática propuesta por los autores Kaplan y Norton (2008).

#### **4.4.3 Qué es el BSC (Balanced Scorecard). Orígenes.**

En inglés Balanced ScoreCard si traducimos literalmente significa: tablero de control o de comando balanceado, conocido también por cuadro de mando integral (CMI). Se conoció en Francia en los años sesenta con el nombre de "Tableau de Bord", que fue creado y divulgado en los 90 por los profesores de Harvard Robert Kaplan y David Norton. Algunas de las características del BSC son:

- Es una herramienta para medir de manera objetiva el desempeño de una organización (centro educativo). Es un sistema de medida del rendimiento de una organización que se deriva de la Visión y Misión del centro educativo y de la estrategia para conseguir los objetivos que deberían estar claramente definidos en su proyecto educativo.
- No es una herramienta para seleccionar la estrategia. Si la estrategia no está bien diseñada o formulada, no importa que bien se haga o ejecute el BSC. Por otra parte,

- aun teniendo un plan estratégico bien formulado, el 90% de éstos fracasan debido a una inadecuada ejecución.
- Permite una visión concreta del centro educativo sobre lo que se quiere lograr y cómo.
- Es un modelo de gestión estratégica que ayuda a las organizaciones a desplegar su estrategia y a hacer un seguimiento y mejora de la misma a través de indicadores y metas. Estos son clave para supervisar como se están alcanzando la visión, misión y objetivos estratégicos del centro educativo descritos en el Proyecto Educativo del Centro.
- Como sistema de gestión de la estrategia ayuda a la dirección a implantar y obtener feedback sobre su estrategia.
- Partiendo de la misión, la visión y los valores, la estrategia nos va a identificar las actuaciones futuras del centro, las cuales agruparemos en líneas o temas estratégicos, estas líneas estratégicas deberán convertirse en objetivos estratégicos tangibles, los cuales serán seguidos mediante indicadores estratégicos.
- Los indicadores estratégicos tendrán unas metas concretas a alcanzar a corto y largo plazo. La consecución de esas metas requerirá la puesta en marcha de planes, acciones y proyectos, los cuales serán seguidos por medio de indicadores operacionales que deberían aparecer en la programación general anual y su relación con los indicadores estratégicos del proyecto educativo del centro.
- La Estrategia y su despliegue, pueden visualizarse y comunicarse por medio del Mapa Estratégico, en el que aparecerán los objetivos estratégicos.

- Sugiere que gestionemos al centro educativo desde cuatro perspectivas o áreas principales: clientes y grupos de interés, procesos internos, recursos humanos, financiera.
- Es equilibrado pues combina indicadores financieros y no financieros.
- Es integral porque engloba los Cuadros de Mando de todo el centro educativo, departamentos, equipos, personal, es decir relaciona la dirección por objetivos particulares con los objetivos del PEC.
- Es la herramienta más efectiva para alcanzar la Visión, Misión y la estrategia a través de cinco medidas de desempeño:
  - a) Satisfacción del cliente: alumnos, familia y sociedad.
  - b) Operativa de los procesos internos: de enseñanza y aprendizaje.
  - c) Desarrollo de las competencias del personal y la organización del centro entorno a la estrategia.
  - d) Fomento de la creatividad e innovación para seguir aprendiendo y creciendo.
  - e) Gestión eficiente del presupuesto.

#### **4.4.4 Beneficios en la utilización del BSC.**

- Nos permite analizar y medir el nivel de desempeño estratégico del centro educativo.
- Para realizar el seguimiento de la Misión y Visión del centro educativo.
- Como sistema para gestionar la estrategia seleccionada para alcanzar los objetivos a corto, medio y largo plazo.
- Para gestionar los procesos clave o estratégicos de la perspectiva interna.
- Aclarar, traducir o transformar la visión y la estrategia.
- Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos a través el mapa estratégico.

- Planificar, establecer objetivos y alinear iniciativas estratégicas.
- Aumentar la retroalimentación y la formación estratégica.
- Adaptación de la cultura del centro educativo enfocada a la estrategia como centro del control de la gestión en todos los niveles.

#### 4.4.5 Elementos del BSC o CMI.

Para la elaboración del BSC o CMI en una organización se requiere ir realizando una serie de pasos, Figura 16, encadenados que se inicia con la definición y concreción de la Misión del centro educativo y la determinación de los resultados que se pretenden alcanzar (Visión) definiendo una estrategia de creación de valor sostenido para los grupos de interés.



Figura 16. Elementos del BSC o CMI  
Fuente: adaptación propia de Kaplan, R.S., y Norton, D.P, 2004, p. 60

En los siguientes capítulos analizaremos estos elementos y concluiremos con el BSC del centro educativo como caso de estudio.

#### 4.4.6 Fases para el diseño y la gestión estratégica del BSC.

Este sistema Execution Premium Process (XPP) tiene seis fases o etapas, Figura 17, para la gestión estratégica que hemos utilizado para el estudio del caso de esta investigación:

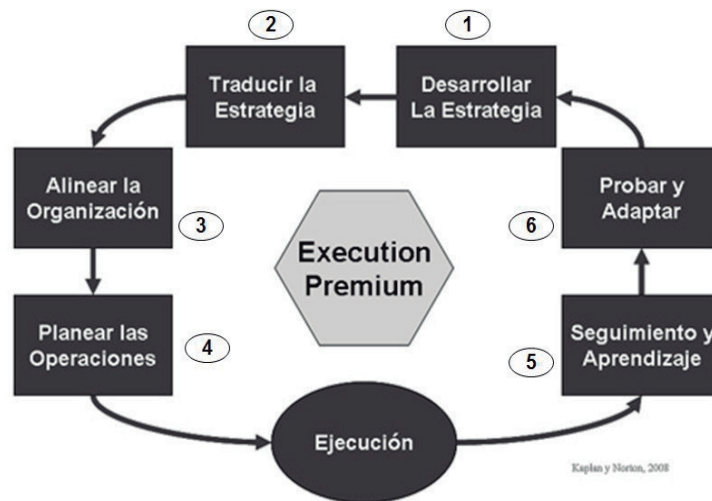


Figura 17. Fases para la gestión de la estrategia.

Fuente: Recuperado de Kaplan, R.S., y Norton, D.P. 2008, p. 23



#### 4.4.6.1 Fase 1 XPP: Desarrollo de la estrategia del centro educativo.

##### Análisis estratégico. Proceso secuencial

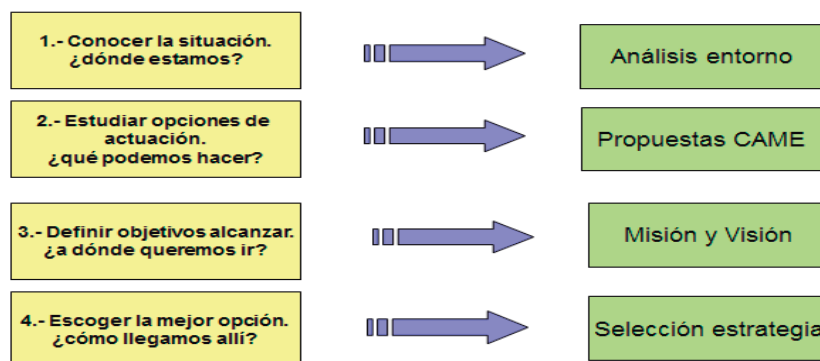


Figura 18. Proceso de análisis y selección de la estrategia.

Fuente: Esquema adaptado de Kaplan, R.S., y Norton, D.P., 2008, p.55

En esta primera fase, para desarrollar la estrategia que el centro educativo va a seleccionar para hacer realidad su Misión y alcanzar su Visión, se utilizan un conjunto de herramientas como las siguientes:

- Definir, concretar claramente el marco estratégico del centro (Misión, Visión y Valores), después de analizar el entorno y el punto de partida. Figura18.
- Análisis estratégico de la situación del micro y macro entorno externo a través del análisis PESTEL (política, economía, sociedad, tecnológico, medio ambiente, legislación) y el análisis interno, por ejemplo a través de una autoevaluación con el Modelo de Excelencia Europeo EFQM, analizamos el liderazgo del equipo directivo, los procesos clave de enseñanza y aprendizaje, la política de personas, las alianzas estratégicas, la I+D+i, el análisis de las cinco fuerzas de Porter (Sainz de Vicuña 2003), las disciplinas de valor de M. Tracy y Fred Wiersema (como se citó en Kaplan, R.S., y Norton, D.P., 2004) traducidas en tres tipos de estrategias genéricas que podría enfocarse el centro educativo: liderazgo en el

servicio educativo principalmente a través de la innovación educativa, excelencia operativa centrada en la mejora continua de los procesos de enseñanza y aprendizaje, y una tercera disciplina de valor es la de la estrategia centrada en establecer relaciones íntimas o estrechas con sus alumnos, familias y usuarios del servicio educativo, la cual busca crear fidelidad en estos grupos de interés.

La evaluación de estos entornos interno y externo la hemos resumido en un análisis DAFO: debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades y luego hemos identificado una serie de líneas estratégicas.

Formular y concretar la estrategia a seguir para alcanzar los objetivos del proyecto educativo, concretando las propuestas de valor para todos los grupos de interés: alumnos, profesores, Administración, los procesos clave para llevar a cabo la estrategia, qué competencias hay que desarrollar para ejecutar de manera eficaz y eficiente los procesos clave en función de la estrategia elegida, qué recursos tecnológicos hemos de utilizar para su ejecución y comunicación. El equipo directivo, tras un proceso de formación y comprensión clara de su plan estratégico, comunicó al claustro de profesores y previa reunión con jefes de departamento la necesidad de trabajar todos juntos alienados a este plan estratégico. El objetivo es llevar a cabo un cambio en la cultura y la forma de gestionar el centro educativo.

#### **Análisis del micro entorno o entorno competitivo.**

Cuando hablamos de competencia siempre la asociamos a empresas privadas con ánimo de lucro. La pregunta que deberíamos hacernos es si un centro educativo público está amenazado por la competencia. En las reuniones con profesores y equipos directivos se analizó este tema y se concluyó que sí están notando cierta competencia, tanto de otros centros educativos cercanos públicos como privados o concertados. Tal vez esta competencia no sea adecuado analizarla desde un punto de vista mercantilista de la empresa privada, pero sí desde puntos de vista de recursos, de capacidad de adaptación a los cambios sociales y económicos, de instalaciones, de

imagen, de número y características de los alumnos, de posibilidades pedagógicas, etc. Esta competencia afecta a los centros a la hora de configurar los grupos o etapas educativas por falta alumnos/as. De hecho hay centros educativos públicos, sobre todo de formación profesional, que el ciclo de esa especialidad ha desaparecido por falta de alumnos. Otro aspecto que se da principalmente en los centros públicos es que cada vez tienen más inmigrantes, también hay padres que prefieren llevar a sus hijos a centros privados porque valoran mejor sus instalaciones (hay demasiados centros públicos con barracones), otras familias están llevando a sus hijos a estudiar al extranjero, etc.

**Análisis del micro entorno según las cinco Fuerzas de Porter, M.**, profesor de Harvard y experto en marketing y gestión estratégica, evalúa el entorno competitivo de un sector económico (en nuestro caso el entorno competitivo de un centro educativo) a través de un modelo que se le conoce por las cinco fuerzas competitivas de Porter. Figura 19. También Manes (2008) en sus libros sobre gerencia educativa eficaz y marketing estratégico para instituciones educativas, entre los varios temas interesantes que trata es ver estas fuerzas de Porter cómo afectan a un centro educativo. Nosotros hemos añadido otra fuerza de la Administración educativa y de los Sindicatos.



Figura 19. Las 5 fuerzas competitivas de Porter, M.  
 Fuente: adaptado de Grant, R, 2006, p. 111.  
 Fuente: adaptado de Manes, J.M, 2008, p.26.

- *Proveedores y su poder de negociación:* si los proveedores de un centro educativo es el personal docente y no docente, podemos decir que esta fuerza trata del poder de negociación de ese personal. Para aquellos centros bien organizados, con buenas instalaciones y recursos educativos, con un buen compromiso por la calidad, es el centro el que tiene cierto poder de negociación frente a los profesores, en este caso los docentes y no docentes les gustaría estar trabajando en ese centro educativo. Los buenos profesores buscan centros educativos que tengan un equipo directivo competente, que existan plan de incentivos y reconocimientos, que brinden a los profesores la oportunidad de desarrollarse profesionalmente, de investigar, de innovar, etc. Tenemos que analizar esta situación para ver si el centro educativo está en condiciones de atraer a esos profesores con vocación o si el centro educativo está en una debilidad negociadora para retenerlos.

- *Cientes y su poder de negociación*: trata del poder de negociación de los alumnos y familia. Hoy en día al haber mayor oferta educativa los padres recorren todos aquellos centros que tienen opciones de inscribir a sus hijos. Este poder de elección de las familias y sus hijos es el que tenemos que analizar y preguntarnos: son una amenaza o una oportunidad para nuestro centro. Si nuestro centro tiene buena imagen e instalaciones es una oportunidad la que tiene, deberemos establecer estrategias para explotarla.
- *Competidores y la rivalidad entre centros*: la competencia entre los centros educativos (públicos y privados). Las fortalezas y debilidades de los centros competidores son oportunidades o amenazas, y por lo tanto necesito conocerlas para elaborar mis estrategias como centro. Necesitamos tener clara cuál es nuestra Misión y hacia dónde queremos ir y cómo minimizar el impacto de los centros educativos que son competencia nuestra.
- *Las amenazas de entradas de posibles competidores*: la amenaza por la aparición de nuevos centros educativos con mejores instalaciones, más recursos, mejor imagen, etc.
- *La aparición de servicios educativos sustitutivos*: por ejemplo podríamos hablar de la amenaza de centros de formación ocupacional y continua, ya que dicha formación es homologable con la formación reglada. También se puede incluir aquí la formación a distancia como producto sustitutivo de la presencial.
- *Poder de negociación del Gobierno y Sindicatos*: se debería analizar también cómo afecta el poder de negociación de la administración educativa y de los sindicatos respecto a la consecución de los objetivos estratégicos del centro.

**Análisis interno: cadena de valor de M. Porter** (adaptado de Grant, R. 2006):

Otra herramienta para hacer el análisis interno del centro educativo es a través del análisis de las actividades internas del centro generadoras de valor.

La cadena de valor de Porter (1985) es una manera de analizar la actividad educativa descomponiendo a la organización en una serie de actividades estratégicas relevantes generadoras de valor para los alumnos, familia, sociedad, Administración educativa. Una organización necesita conocer estas actividades generadoras de valor ya que nos ayudarán a detectar las necesidades de nuestros grupos de interés y los problemas organizativos para conseguir satisfacer las expectativas de estos.

La cadena de valor descompone al centro educativo en actividades, desde la matriculación del alumno hasta la entrega de notas, que crean valor añadido y que permiten generar una ventaja competitiva. Para cada actividad de valor añadido han de ser identificados los generadores de costes y valor. Su objetivo último es maximizar la creación de valor para los grupos de interés minimizando los costes (eficiencia).

La perspectiva de procesos internos del cuadro de mando integral (BSC) está directamente relacionada con esta cadena de valor, ya que necesitamos identificar los procesos críticos o estratégicos para hacer llegar la propuesta de valor a nuestros alumnos, familias y otras partes interesadas.

El objetivo final del análisis de estas actividades internas es maximizar la creación de valor minimizando los costes que los generan.

Para identificar las actividades que generan valor Porter (1985) las divide en actividades primarias o claves y secundarias o de apoyo.

**Actividades Primarias o clave:**

- Procesos de Innovación y Desarrollo (I+D+i): estudio de mercado (necesidades sociales y empresariales), creación y diseño de la oferta y propuesta educativa, adaptaciones curriculares, etc.

- Procesos Operativos, ejecución: desde que el alumno/a se matricula hasta que se expide el certificado o título académico. Proceso de matrícula, procesos de enseñanza y aprendizaje, tutorial, evaluaciones, etc.
- Procesos Post-Curso: son requeridas para hacer un seguimiento de los alumnos que terminan la formación en el centro educativo. Por ejemplo en el caso de ciclos de formación profesional, el seguimiento de la inserción profesional. También podríamos incluir aquí los procesos de información o publicidad de la oferta educativa.

Hay que identificar la interacción y secuenciación de estas actividades primarias o clave, lo que significa que un mal desarrollo de alguna de ellas, implica por un lado ir arrastrando los problemas en las siguientes actividades y por otro lado, el buen desempeño o desarrollo de dichas actividades, genera un valor agregado importante para los alumnos y grupos de interés.

**Actividades secundarias o de apoyo:**

- Gestión del aprovisionamiento: relacionadas con las compras de materiales, equipos didácticos, contratación de proveedores, etc.
- Gestión de los recursos humanos: altas, bajas, sustituciones, horarios, etc.
- Gestión de la calidad del servicio educativo.
- Administración general del centro: relaciones con Consellería, etc.
- Gestión de la financiación: gestión del presupuesto, cobros, pagos, etc.

**Qué es el análisis DAFO:**

Antes de tomar cualquier decisión estratégica, es imprescindible realizar un diagnóstico interno y externo de nuestra organización.

El análisis DAFO, cuyas siglas corresponden a Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades, es el método más sencillo y eficaz para analizar la situación actual y *decidir*

sobre el futuro. Nos ayudará a plantear las acciones que deberíamos poner en marcha para aprovechar las oportunidades detectadas y a preparar a nuestra organización contra las amenazas teniendo conciencia de nuestras debilidades y fortalezas.

El mayor potencial de esta herramienta está en la generación de estrategias.

Lo que significa que lo más importante no es cómo se hace el análisis DAFO sino cómo se pueden utilizar los resultados del análisis en la toma de decisiones y en la mejora continua.

Hacer un diagnóstico DAFO sin saber cuál es la Misión y Visión del centro educativo no tiene mucho sentido.

El principal objetivo de un análisis DAFO es ayudar a una organización a encontrar sus factores estratégicos críticos, para una vez identificados, usarlos y apoyar en ellos los cambios organizacionales que se precisen.

<b>ANALISIS DAFO</b>			
<b>INTERNO CONTROLABLE</b>		<b>EXTERNO NO CONTROLABLE</b>	
<b>D</b>	Describe los factores en los cuales poseemos una posición desfavorable respecto a otros centros.	<b>A</b>	Describen los factores actuales o futuros que pueden poner en peligro la supervivencia o buen funcionamiento del centro.
<b>F</b>	Describe los recursos y las destrezas que ha adquirido el centro, ¿en qué nos diferenciamos?, ¿Qué sabemos hacer mejor?	<b>O</b>	Describen las oportunidades que tenemos para crecer y mejorar y que necesitamos reconocer a tiempo.

Figura 20. Análisis DAFO

Fuente: esquema adaptado de Kaplan, R.S., y Norton, D.P., 2008, p.70

Fuente: adaptado de Sainz de Vicuña, 2003, p.106

Para saber si un factor analizado lo colocamos como debilidad, amenaza, oportunidad o fortaleza hay que tener en cuenta lo siguiente, en el análisis interno analizamos liderazgo, estrategia, personas, alianzas y recursos, y en el análisis externo analizamos la sociedad, sector educativo y competencia entre centros y servicios sustitutivos. En concreto, tener claro que lo



que me afecta y controla es interno al centro educativo: debilidades o fortalezas, y lo que nos afecta pero está fuera del control del equipo directivo son oportunidades o amenazas.

Algunos fallos en el uso del DAFO que hemos podido observar trabajando durante la investigación:

- Identificar como oportunidades factores que realmente son fortalezas, o identificar amenazas que son debilidades, o al revés. La causa está en no saber diferenciar o no tener claro los factores que son de nuestro control de aquellos que están fuera de nuestro alcance y sobre los que no podemos influir.
- En el análisis del entorno (micro y macro) limitarse sólo a un solo factor como por ejemplo el económico sin valorar tendencias y cambios en otras perspectivas como la tecnológica, social, política, internacional, regulaciones legales, etc. La posible causa es no dar importancia al impacto que pueden tener los otros factores en el centro educativo. Es importante tener claro los factores claves de éxito del centro educativo para ver cómo afectan o influyen esos factores en la consecución de los objetivos estratégicos del centro.
- Sobrevaloración de las fortalezas del centro educativo. Cuando estas se valoran objetivamente y se comparan con otros centros, o con los indicadores de modelos como el EFQM realmente son más bien debilidades. Esto es debido a que solo nos centramos en analizar nuestro centro y no estudiamos las mejores prácticas de otros centros (no se recopila información y analiza el micro entorno).
- No diferenciar los aspectos importantes o estratégicos obtenidos del DAFO de aquellos que no lo son. Para diferenciarlos es necesario identificar los factores clave de éxito (FCE). Aquellos que están relacionados con la supervivencia del centro y con el éxito del mismo.

Son las cosas clave que debemos hacer bien para alcanzar la Visión y cumplir con nuestra Misión. Los FCE deben servir para ayudar a identificar los objetivos estratégicos y seleccionar las líneas estratégicas de actuación. Se deben identificar antes de la fijación o concreción de los objetivos estratégicos. El futuro del centro depende de la identificación, consecución y mantenimiento de estos FCE. Los factores pueden ser indicadores, procesos, sistemas de trabajo, tecnología utilizada, valores de la organización, etc.

- No realizar la Matriz DAFO –CAME. CAME son las siglas que corresponden a C: corregir, A: afrontar, M: mantener, E: explotar. Comprobamos que una vez se ha hecho un listado de las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas los grupos de trabajo se quedan ahí, no se formulan estrategias a partir del análisis para alcanzar los objetivos del centro. Si no tenemos claro hacia dónde vamos difícilmente tendrá sentido la elaboración de estrategias. La matriz es una herramienta donde se integran el análisis del entorno externo con el interno.
- Se delega la planificación estratégica. La selección y planificación estratégica es una responsabilidad del equipo directivo del centro. Aunque la LOE-LOMCE nos dice que el equipo directivo lo forman el director, el jefe de estudios y el secretario, es conveniente y necesario que los jefes de departamento, responsables de etapa o nivel educativo, también se involucren. La planificación estratégica no se puede delegar.

**Matriz DAFO-CAME:**

Es una herramienta sencilla de utilizar y que transforma el análisis DAFO en líneas o iniciativas estratégicas de actuación: FO-FA-DO-DA denominadas de esta manera por el cruce entre el análisis interno y externo del centro educativo. Figuras 21-22.

ANALISIS		EXTERNO	
		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
I N T E R N O	FORTALEZAS	<b>OFENSIVAS (FO)</b> Qué podemos hacer para <b>maximizar</b> nuestras Fortalezas de manera que podamos lograr el <b>máximo</b> aprovechamiento de las Oportunidades	<b>DEFENSIVAS (FA)</b> ¿Qué podemos hacer para <b>minimizar</b> el impacto negativo de las Amenazas identificadas en el entorno, mediante el <b>máximo</b> aprovechamiento de nuestras Fortalezas?.
	DEBILIDADES	<b>REORIENTACIÓN O ADAPTATIVAS (DO)</b> ¿Qué podemos hacer para <b>minimizar</b> el impacto negativo que pueden tener nuestras debilidades, en el <b>máximo</b> aprovechamiento de las Oportunidades?.	<b>SUPERVIVENCIA (DA)</b> ¿Qué debemos hacer para <b>minimizar</b> los efectos negativos que pueden tener nuestras Debilidades, para <b>minimizar</b> las Amenazas que hemos identificado en el entorno?.

Figura 21. Estrategias del análisis DAFO  
 Fuente: adaptado de Viñepla, A.L, 2013, p.1

<b>MATRIZ DAFO-CAME</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	F1: _____ F2: _____ F3: _____	D1: _____ D2: _____ D3: _____
	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS (FO)</b>
O1: _____ O2: _____ O3: _____	1: _____ 2: _____ 3: _____	1: _____ 2: _____ 3: _____
<b>AMEAZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS (FA)</b>	<b>ESTRATEGIAS (DA)</b>
A1: _____ A2: _____ A3: _____	1: _____ 2: _____ 3: _____	1: _____ 2: _____ 3: _____

Figura 22. Plantilla Matriz DAFO-CAME  
 Fuente: elaboración propia

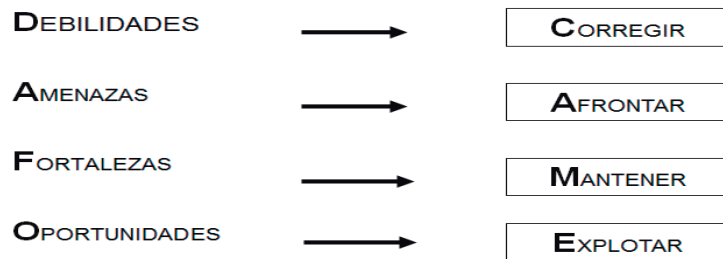


Figura 23. Estrategias CAME  
Fuente: elaboración propia

Una vez identificadas las posibles iniciativas estratégicas CAME, Figura 23, hay que realizar una ponderación para seleccionar aquellas que más peso específico o impacto tengan en la estrategia y en el cumplimiento de la Misión y logro de la Visión.

**Identificación de los factores críticos de éxito (FCE en adelante):**

- Están relacionados con la supervivencia del centro educativo y con el éxito del mismo. Son las cosas clave que debemos hacer bien para tener éxito. El éxito se podría entender o relacionar con el cumplimiento de la promesa realizada (Misión y Visión) a todos los grupos que tienen un interés en que el centro educativo sea excelente (alumnos, familia, entidades, gobierno, empresas, etc.)
- Deben servir para ayudar a identificar los objetivos estratégicos y seleccionar las líneas estratégicas de actuación. Los objetivos estratégicos están relacionados con unos FCE que hemos de identificar pues afectan al logro o no de dichos objetivos.
- Aseguran el buen funcionamiento de los procesos más importantes de la empresa, por lo que el equipo directivo es el primer responsable de su identificación, mantenimiento y control. Sirven para priorizar las áreas de mejora más convenientes.

- El futuro exitoso del centro educativo depende de la identificación, consecución y mantenimiento de estos FCE.
- Existe una relación entre los objetivos estratégicos, los indicadores y los FCE.
- Están relacionados con el DAFO, y que los podemos identificar al realizar la matriz DAFO-CAME.
- Pueden ser indicadores, procesos, sistemas de trabajo, etc
- Un plan o proceso se considera importante cuando afecta a un FCE.

Para los profesores Reynoso y Kovacevic (2010) “Los FCE proveen dirección y enfoque a los objetivos estratégicos y a los indicadores KPI (indicadores clave de desempeño)” (p.120). Estos autores hacen referencia a las opiniones de otros autores como Parmenter (2010) para el cual los FCE determinan la salud y vitalidad de la empresa, e indican aquellas pocas áreas que han de tener un buen desempeño.

Para el seguimiento y control de nuestra estrategia estos autores nos aconsejan que entre 1 y 3 FCE por perspectiva o área de gestión del BSC o cuadro de mando es suficiente, estos FCE nos ayudan a determinar el número de indicadores clave de desempeño del BSC o CMI.

Para determinar los FCE, Reynoso y Kovacevic nos proponen que tengamos muy claro previamente:

- La misión y visión.
- Los requisitos y expectativas de los grupos de interés.
- El análisis DAFO-PEST.
- La estrategia competitiva de la organización.

Por otra parte los profesores Norton y Kaplan (2008) para la elaboración del BSC proponen trece FCE genéricos repartidos en las cuatro perspectivas que ellos proponen: perspectiva económica, clientes, procesos internos y perspectiva aprendizaje y crecimiento.

**Análisis PEST:**

El análisis PEST, PESTA o también conocido por PASTEL (ver figura 24) son siglas que hacen referencia a los factores:

Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ambientales y Legales, utilizados para evaluar cómo afectan esos factores a nuestro centro educativo.

POLITICOS	ECONÓMICOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• asuntos ecológicos/ambientales.</li> <li>• legislación actual y futura sobre educación, prevención riesgos laborales, Ley de protección de datos, etc.</li> <li>• legislación internacional, evaluaciones internacionales PISA.</li> <li>• entidades reguladoras: ISO 9001,</li> <li>• políticas gubernamentales sobre educación, sobre religión, sobre idiomas.</li> <li>• posibles cambios gubernamentales.</li> <li>• financiamiento e iniciativas: ayudas a la calidad, a la innovación, etc.</li> <li>• grupos de presión nacional e internacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• situación y tendencias de la economía local y de otros países: desempleo.</li> <li>• asuntos climáticos.</li> <li>• ciclos de mercado: nuevas empresas, nuevas competencias laborales, etc.</li> <li>• factores específicos del sector educativo</li> <li>• tendencias de la oferta educativa.</li> <li>• motivadores de los clientes/usuarios.</li> <li>• intereses, impuestos, financiación, etc.</li> </ul>

Figura 24. Análisis PEST

Fuente: adaptado de Kaplan, R.S., y Norton, D.P., 2008, p. 69

SOCIALES	TECNOLÓGICOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• tendencias de estilo de vida y consumo</li> <li>• demografía.</li> <li>• opinión y actitud de los alumnos, familias y otros grupos de interés.</li> <li>• cambios de leyes que afecten factores sociales: inmigración, etc.</li> <li>• imagen de los centros públicos.</li> <li>• moda y modelos a seguir: nuevas carreras, nuevos ciclos.</li> <li>• grandes eventos e influencias de</li> <li>• factores étnicos y religiosos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• desarrollos tecnológicos.</li> <li>• financiamiento para la investigación.</li> <li>• sistemas de información/comunicación.</li> <li>• legislación tecnológica.</li> <li>• potencial de innovación.</li> <li>• acceso a la tecnología, recursos económicos.</li> <li>• asuntos de propiedad intelectual.</li> <li>• formación online.</li> </ul>

Figura 24. Análisis PEST (continuación)

Fuente: adaptado de Kaplan, R.S., y Norton, D.P., 2008, p. 69

Este análisis mide la situación del sector educativo y el potencial de un centro según esos factores externos. Los factores analizados son esencialmente externos y es recomendable efectuar dicho análisis antes del DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades).

La plantilla o cuadrante del análisis PEST al igual que el DAFO promueve el pensamiento proactivo en lugar de actuar apagando fuegos de manera reactiva.

**Plantilla PEST:** las cuestiones o factores de esta plantilla son orientativos y no normativos, se puede añadir o quitar en función de las necesidades del centro y su entorno. Por ejemplo en esta plantilla los factores medioambientales están incluidos en un cuadrante u otro según sea una cuestión política o económica.

**Análisis del entorno con el BENCHMARKING:**

La técnica del Benchmarking (ejercicio para hacer una evaluación comparativa). Se basa en la idea de que para mejorar necesitamos mirar hacia afuera del centro educativo, aprender de

otros, comparar nuestras prácticas con las mejores, imitar a los mejores, evaluarnos tomando como referentes a los centros más excelentes, etc. Lo importante es elegir un buen patrón de comparación. El modelo EFQM es un patrón de comparación sobre buenas prácticas.

Como resumen de esta primera fase de desarrollo o formulación de la estrategia, se debería tener claro: cuál es la propuesta de valor diferenciada y sostenible que hacemos a nuestros alumnos y familias que haga que se decanten por elegir nuestro centro educativo y no otro. Segundo, qué procesos de la cadena de valor son estratégicos para hacerles llegar esta propuesta de valor, este punto lo analizaremos con más profundidad cuando analicemos la perspectiva procesos internos del BSC. También debemos identificar qué competencias de las personas del centro educativo hay que desarrollar para ejecutar la estrategia, y qué otros recursos tecnológicos nos ayudarán en ese proceso.

#### ***4.4.6.2 Fase 2 XPP: Planificar y traducir la estratégica.***

Una vez hemos definido y consensado la identidad corporativa: Misión (cuál es la razón de ser del centro, para qué estamos), Visión (en qué se quiere convertir el centro o cómo queremos ser reconocidos) y Valores del centro (en qué creemos o principios que rigen nuestro comportamiento en el centro), el siguiente paso es definir y seleccionar, los grandes temas o líneas estratégicas de actuación alrededor de los cuales se va a construir la estrategia educativa para alcanzar esa Visión. Estos temas debemos traducirlos en objetivos estratégicos que podamos medir, necesitaremos para ello definir indicadores estratégicos (sin confundir con indicadores operativos, que son los que seleccionaremos para medir las iniciativas o plan de acción.). Los indicadores estratégicos tendrán unas metas a alcanzar que necesitaran de unos planes de acción o iniciativas.



En esta fase el equipo directivo traduce la estrategia en un plan estratégico que contenga objetivos, indicadores, metas, iniciativas y asignación de recursos humanos, materiales, equipos y presupuesto. El plan estratégico conlleva introducir mejoras en el centro educativo desde aquellas que son a corto plazo, como la mejora de los procesos, a aquellas que en función de la estrategia elegida son más a largo plazo, como la innovación educativa. Para esta fase se utilizan herramientas como los mapas estratégicos (con sus perspectivas y objetivos asociados) que ayudan al equipo directivo a comunicar la estrategia para que sea más fácilmente entendible por toda la comunidad educativa, vectores y líneas estratégicas, diagrama causa-efecto y el cuadro de mando (indicadores, metas, iniciativas).

#### **Perspectivas del CMI:**

El despliegue de los objetivos estratégicos a través de las distintas perspectivas o áreas de gestión del centro educativo nos permite comprender las relaciones de causa y efecto entre esas áreas de gestión. Podemos ver cómo afecta una decisión en el área de gestión de los Recursos Humanos, por ejemplo las decisiones en la formación del personal, con los resultados esperados en los procesos de enseñanza y aprendizaje y en los resultados académicos de los estudiantes.

En los años 80 Deming, llamaba a esas áreas de gestión las 4 voces: la voz de los accionistas o dueños, la voz de los clientes, la voz de los procesos y la voz de los empleados. Estas voces Norton y Kaplan las llaman perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento.

En la Norma ISO 9004: " *Directrices para la mejora del desempeño en Sistemas de Gestión de la Calidad*" se hace referencia a las partes interesadas, las cuales pueden incluir a los Clientes, Propietarios/Accionistas, la Administración educativa (Consellería), la Sociedad, las personas del centro educativo, los proveedores y los aliados o partners.

En términos generales Kaplan y Norton nos plantean la lógica de esas 4 perspectivas. Pero esto no quiere decir que una organización no pueda establecer 3, 4, 5 ó 6 perspectivas para desplegar su estrategia, según los autores con 4 es suficiente para estructurar la gestión de la estrategia.

#### **Características principales de las perspectivas en el CMI:**

- El despliegue de la estrategia seleccionada recorre todas las perspectivas.
- Las perspectivas recogen los objetivos de esa área de gestión los cuales se sustentan en hipótesis: si – entonces.
- Hay una relación causa y efecto entre las perspectivas.
- Permiten un equilibrio entre los objetivos a corto plazo como la mejora de los procesos educativos y los objetivos a largo plazo como la imagen de un centro excelente.
- Los objetivos de las distintas perspectivas se plasmarán en un mapa estratégico.
- El orden de las perspectivas lo marca el enfoque del centro educativo y su actividad. No es el mismo en un centro público que en uno privado. Si utilizamos las 4 perspectivas propuestas por Kaplan, R.S., y Norton, D.P. , la pregunta que nos hacemos es, cuál es el orden lógico para realizar el mapa estratégico, para ello la clave está en conocer la Misión de un centro educativo. No es lo mismo que sea un centro privado que público, el primero busca la rentabilidad del capital invertido y el centro público busca el rendimiento para la sociedad: por ejemplo construir buenos ciudadanos. Por lo tanto el orden de sus perspectivas podría seguir la lógica siguiente:

**En el centro privado:**

- Económica.
- Clientes: alumnos y partes interesadas.
- Procesos internos.
- Aprendizaje y crecimiento.

**En el centro público:**

- Clientes: alumnos y partes interesadas.
- Procesos internos.
- Aprendizaje y crecimiento.
- Presupuesto.

**Diagrama causa-efecto de Ishikawa:**

Si utilizamos el diagrama de causa efecto de Ishikawa o espina de pez por su forma, Figura 25, podemos ver la relación de causa efecto entre las perspectivas. El doctor Ishikawa (1943) propuso el método de las 5M para el análisis de las causas de los problemas y sus efectos y las clasificó en 5 causas principales generadoras de esos problemas:

- mano de obra, competencias del profesorado y de equipos directivos;
- materiales didácticos;
- métodos de trabajo y de cómo organizarnos;
- maquinaria, equipos informáticos, TIC;
- medio físico y ambiente de trabajo;

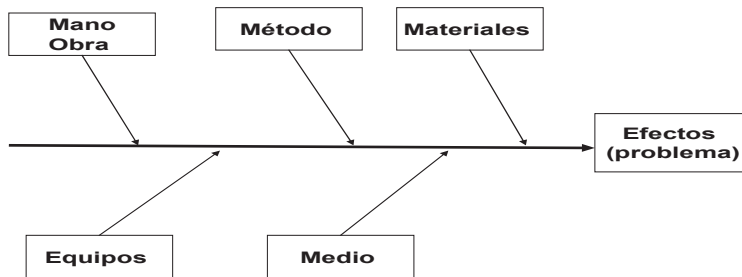


Figura 25. Diagrama de Ishikawa  
 Fuente: adaptación propia extraído de Badia, 2002, p. 96

El BSC, teniendo en cuenta el diagrama de Ishikawa, aplicado a un centro público, Figura 26, tiene como perspectivas causales: la financiera con el presupuesto económico, el aprendizaje y crecimiento y procesos internos y como perspectivas de resultados o de efectos tiene la perspectiva: alumnado, familia, y sociedad.

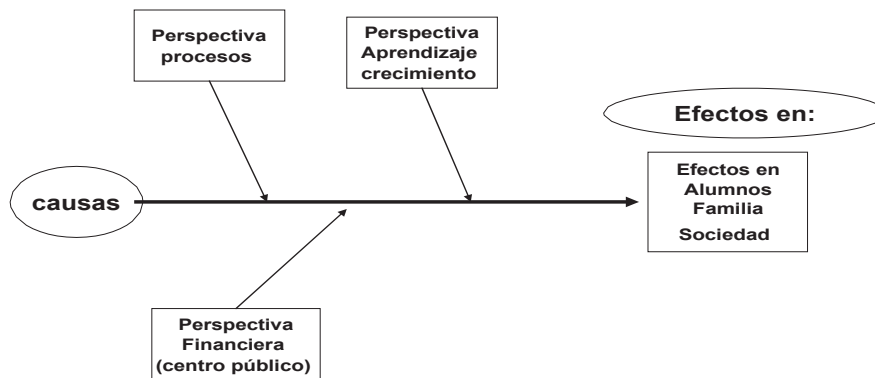


Figura 26. Diagrama de Ishikawa centros públicos  
 Fuente: elaboración propia

En el BSC aplicado a un centro privado tiene como perspectivas causales, Figura 27: la de procesos internos y la de aprendizaje y crecimiento y como perspectivas de resultados o de efectos tiene las perspectivas: alumnado, familia, y sociedad y la financiera.

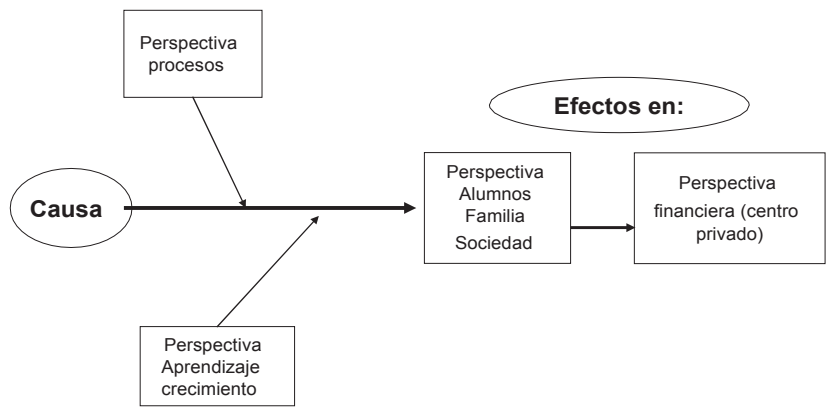


Figura 27. Diagrama de Ishikawa centros privados  
Fuente: elaboración propia.

Utilizando este diagrama de causa efecto para medir la eficacia de la perspectiva de procesos internos de enseñanza y aprendizaje, Figura 28, hay que analizar cuáles son los causantes de la variabilidad de esos procesos, por lo que su control es clave para el proceso de mejora continua. Según método de las 5M del Dr. Ishikawa son:

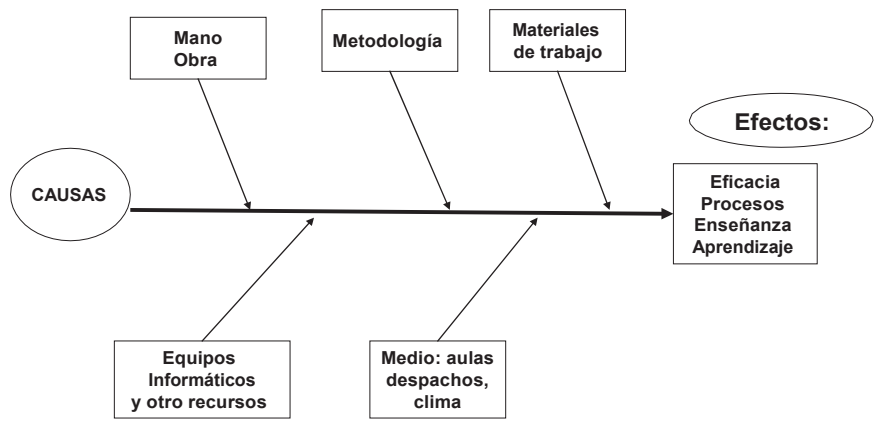


Figura 28. Diagrama de Ishikawa perspectiva procesos de enseñanza y aprendizaje  
Fuente: adaptación propia extraído de Badía, 2002, p. 96

Como vemos en el gráfico siguiente, la perspectiva procesos internos es causa de la perspectiva siguiente de resultados en los grupos de interés, Figura 29:

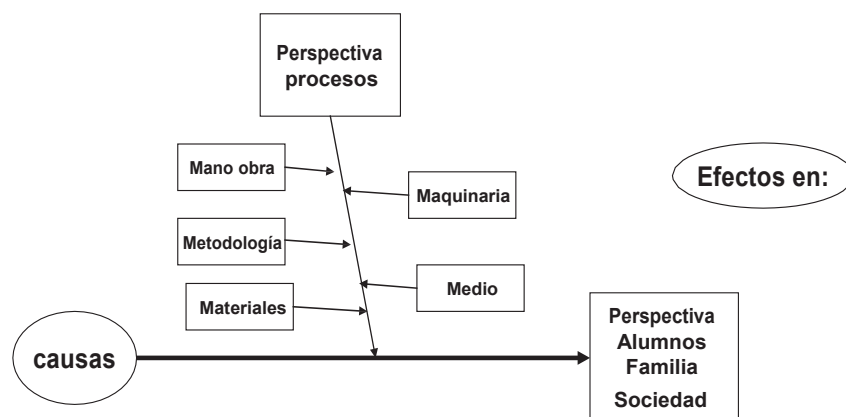


Figura 29. Diagrama de Ishikawa perspectiva alumnos  
Fuente: elaboración propia

#### Objetivos estratégicos en el BSC:

Niven (2003), nos recuerda que el BSC trata de traducir la estrategia en objetivos y cómo medirlos para valorar el nivel de logro de ese objetivo. Cuestiones a la hora de definir los objetivos

- Los objetivos deben motivar a la acción, por ello al definirlos se debería comenzar por un verbo en infinitivo: aumentar, reducir, desarrollar.
- El objetivo debería aclarar cómo se va a alcanzar, concretando su significado para evitar interpretaciones inadecuadas.
- Recomienda que cada objetivo del BSC puede necesitar dos medidas de resultados para captar con exactitud el objetivo a alcanzar. Si el BSC tiene 10 objetivos se recomienda no tener más de 20 indicadores.

- Es aconsejable no tener más de 3 objetivos por perspectiva del BSC.
- Cada objetivo deber revisarse para asegurar que está relacionado con la Misión, Visión y Valores y representa una traducción fiel de la propuesta de valor descrita en la estrategia.

**Objetivos estratégicos según las perspectivas del BSC** (Norton y Kaplan 2004), adaptación propia a un centro público:

Perspectiva del cliente (alumnos y partes interesadas o grupos de interés): Esta perspectiva nos permite analizar los beneficios o propuesta de valor que el centro educativo público en nuestro caso está creando para la sociedad y sus grupos de interés, midiendo la satisfacción y el valor agregado que les proporciona en función de sus necesidades y expectativas y la Misión del centro en la sociedad como objetivo final de alto impacto. En opinión de Norton y Kaplan la propuesta valor deber comunicar aquello que el centro educativo espera hacer mejor y/o diferente que otros centros educativos para sus grupos de interés principalmente los alumnos. Por ejemplo, siguiendo con las estrategias de valor de Treacy y Wiersema ( como se citó en Niven, 2003) si el centro educativo quiere diferenciarse a través de una estrategia de relaciones íntimas con sus alumnos y familiares, los objetivos de esta perspectiva estarían relacionados con dar un servicio excelente tanto durante el curso académico como a través de un servicio de tutorías excelentes, como al finalizar el curso con un servicio de búsqueda de empleo y orientación laboral del alumnado. Otra propuesta de valor podría estar relacionada con la innovación educativa, donde los objetivos de esta perspectiva estarían relacionados en ser el primero en el sector educativo en lanzar innovaciones a la hora de elaborar materiales didácticos o impartir clases.

En un centro educativo pueden considerase grupos de interés externo: el alumnado como principal beneficiario del servicio educativo, las familias que confían en el centro, las empresas

como demandantes de recursos humanos con competencias ajustadas a sus necesidades (ciclos Formación Profesional), la sociedad como demandante de personas que respeten los valores sociales, éticos, morales, la Consellería de Educación como proveedor de recursos, los centros educativos receptores de nuestros alumnos (el receptor de los alumnos de primaria es secundaria, el de un centro de Bachiller es la Universidad).

Perspectiva de procesos internos: El valor para los grupos de interés se crea en esta perspectiva. Los centros educativos ya hemos comentado antes que no fabrican productos sino que ofrecen servicios de formación principalmente y lo hacen a través de un proceso de enseñanza y aprendizaje. Los autores del BSC recomiendan que para el análisis de la perspectiva de los procesos internos se utilice como herramienta la cadena del Valor de Porter, que hemos comentado en un capítulo anterior. Como explica Porter, la cadena de valor es esencialmente una forma de análisis de la actividad del centro educativo mediante la cual buscamos identificar fuentes de ventajas competitivas en aquellas actividades del centro educativo que generan un valor añadido y diferenciado para nuestros alumnos y grupos de interés. La cadena de valor en el caso de los centros educativos equivaldría a los procesos relacionados con la gestión de la prestación del servicio educativo o dicho de otra manera a la gestión de los procesos de enseñanza y aprendizaje, los cuales estarían constituidos por los siguientes subprocesos:

- *Procesos de investigación:* de necesidades y expectativas sociales, empresariales, del alumnado. Por ejemplo la oferta educativa de un centro de Formación Profesional no puede ser la misma durante 20 años, hay que investigar necesidades del mercado laboral para ajustar su oferta educativa.



- *Procesos de planificación escolar:* publicidad de la oferta educativa, matriculación del alumno, organización del curso escolar, preparación de equipos y materiales didácticos para alumnos y profesores.
- *Procesos de desarrollo del curso escolar:* la acogida de alumnos y profesores, el diseño de las programaciones didácticas, la impartición y control de las clases, la evaluación de alumnos, las tutorías, las FCT, actividades extraescolares y complementarias, las calificaciones finales.
- *Procesos de gestión de la calidad:* ciclo PDCA de Deming (medición, control y mejora continua de los procesos). Si un centro tiene implantada la Norma ISO 9001, estaríamos hablando además de los procesos de acciones correctoras y preventivas, de no conformidades, control documental, auditorías internas, evaluación de la satisfacción de los alumnos y grupos de interés.

Norton y Kaplan (2004), organizan esta perspectiva de procesos internos en 4 grupos que son aquellos pocos procesos que se espera que tengan el mayor impacto sobre la estrategia y propuesta de valor seleccionada. Es decir, si un centro educativo quiere diferenciarse del resto de centros por ejemplo eligiendo ser un referente en innovación educativa, se debería centrar principalmente en cómo mejorar y ser excelente en el proceso de I+D+i, que defina cómo potenciar la creatividad y la innovación entre el profesorado. Estos 4 grupos de procesos son:

- *Procesos de gestión operativa:* son los procesos para la prestación del servicio educativo o procesos enseñanza y aprendizaje desde que el alumno se matricula hasta que se le evalúa y se certifica sus competencias.
- *Procesos de gestión de clientes:* amplían y profundizan las relaciones con los alumnos, atraen y retienen alumnos buscando fidelidad y evitando así que se marchen a otros centros.

Una gran demanda de matrículas de alumnos en el centro podría permitir seleccionar perfiles a través de los exámenes de acceso. Sobre todo se ve esta situación en la formación profesional y en los ciclos de música y danza.

- *Procesos de innovación*: necesarios para desarrollar prácticas educativas novedosas y más eficaces. Incorporación constante de nuevas tecnologías educativas y de comunicación, que ayuden, por ejemplo, a mejorar el rendimiento académico.
- *Procesos reguladores y sociales*: los objetivos de estos procesos van más allá del cumplimiento de la legislación y de los reglamentos, busca ser un referente en dicha materia para reforzar la imagen de preocupación del centro educativo con el medio ambiente, el empleo, la salud, etc. Por ejemplo, un centro educativo que se preocupe seriamente a la hora de configurar horarios laborales teniendo en cuenta la posibilidad de compaginar la vida familiar y el trabajo cuando se tienen niños, será un centro educativo que atraerá a profesores lo que facilitará la estabilidad de las plantillas en el centro.

#### **Temas estratégicos.**

Otro aspecto importante a analizar en esta perspectiva interna son los temas estratégicos, que según Norton y Kaplan son aquellos pocos procesos estratégicos críticos alrededor de los cuales se ejecuta la estrategia. Es decir, que si un centro educativo tiene una propuesta de valor por la cual quiere ser reconocido por la innovación educativa debería tener un proceso de innovación excelente. Por lo tanto, en función de la propuesta de valor seleccionada, deberíamos identificar los procesos más críticos para hacerle llegar a nuestros grupos de interés esa propuesta. Según los autores, cada estrategia elegida debería identificar algún proceso en cada uno de los 4 grupos anteriormente estudiados, para crear valor de manera equilibrada en el corto y largo plazo, esto asegura un crecimiento sostenido en el tiempo. Si tenemos en cuenta el

horizonte temporal marcado por los autores, adaptándolo al mundo educativo, nos encontramos que las mejoras en los procesos operativos de prestación del servicio educativo se pueden valorar a corto plazo entre 6 y 12 meses. El aumento de la fidelidad de los alumnos y familiares se puede conseguir a medio plazo de 12 a 24 meses. Los resultados de la innovación educativa por ejemplo en el rendimiento académico, reducción de abandono escolar, requiere un horizonte temporal entre 2 y 4 años. Los beneficios de alto impacto en la sociedad se obtienen a más largo plazo, entre 3 y 5 años.

Según estos autores, los temas estratégicos reflejan lo que el equipo directivo de un centro educativo ha de hacer internamente para alcanzar los resultados estratégicos, los cuales han de estar descritos en el proyecto educativo.

Los temas estratégicos proporcionan, en opinión de los autores, un pilar para la estrategia y contiene su propia hipótesis estratégica, su propio conjunto de relaciones causa-efecto, y hasta su propio cuadro de mando o BSC. Los temas estratégicos sirven también para asignar responsabilidades a la hora de ejecutar y hacer un seguimiento de la estrategia.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: identifica cómo una organización está mejorando su habilidad de innovar, mejorar, y aprender para desarrollar con éxito los procesos críticos a partir de una buena gestión de los intangibles: capital intelectual, capital organizativo y capital de la información. El buen funcionamiento (eficacia y eficiencia) de los procesos de enseñanza y aprendizaje anteriores requiere de un personal preparado y competente, de unos sistemas de comunicación eficaces, de un buen clima laboral, del liderazgo del equipo directivo (más adecuado sería hablar de cadena de liderazgo), de sistemas de motivación y de incentivos, de bases de datos estratégicas, del trabajo en equipo, de una organización eficaz, etc. El BSC es una herramienta o metodología que nos ayuda a convertir estos activos intangibles en resultados

tangibles, dicho de otra manera, nos ayuda a alinear los objetivos particulares del personal del centro con los resultados esperados por el centro educativo, alineando así: personas-procesos-estrategia. Al igual que en la perspectiva anterior, los autores recomiendan que haya objetivos en los 4 grupos de procesos para equilibrar el corto y largo plazo. En esta perspectiva del aprendizaje y crecimiento, es necesario también que haya un equilibrio en los tres grupos o categoría de intangibles: capital humano, capital de la información y capital organizativo.

Perspectiva financiera (presupuesto): en un centro educativo público esta perspectiva se considera como un recurso que hay que gestionar de manera eficiente y no como un resultado a conseguir como es en un centro privado y estaría ubicada en la base del cuadro de mando, por debajo de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, aunque podría considerarse otro tipo de enfoque, por ejemplo la gestión de presupuesto se podría localizar dentro de la perspectiva procesos internos como un proceso. En un centro educativo privado esta perspectiva financiera se ubicaría en la cabeza del cuadro de mando, e identifica aquellos indicadores de crecimiento y diversificación de ingresos, reducción de costos y mejora de la productividad, utilización de activos y estrategias de inversiones en recursos educativos. Dicho de otra manera, si el centro es público es una perspectiva causante y si el centro es privado es una perspectiva de resultados.

Relaciones causa efecto entre las distintas perspectivas del BSC, ver ejemplo en las Figuras 30 y 31.

**Relación causa efecto entre perspectivas:**

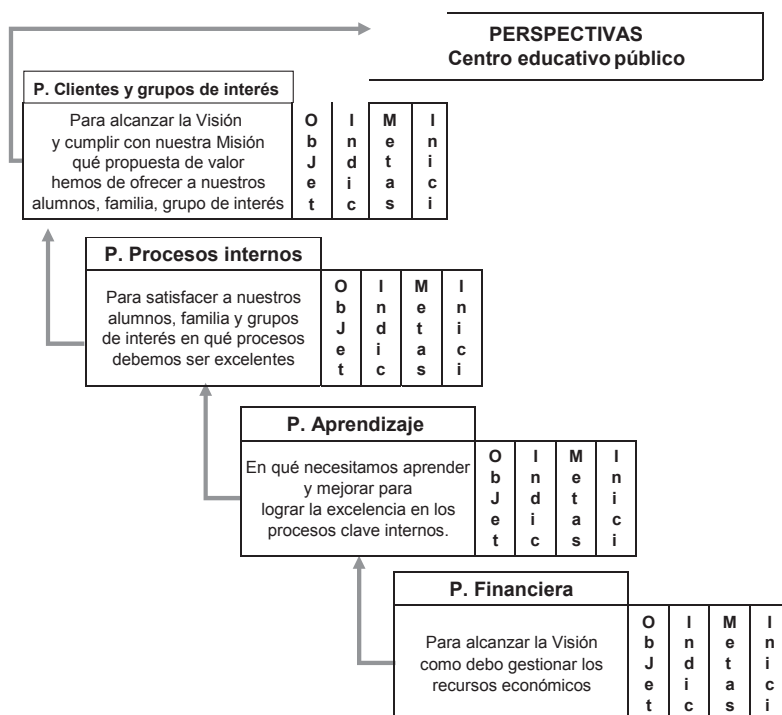


Figura 30. Relación causa efecto de la estrategia de centros educativos públicos.  
 Fuente: adaptación de Norton y Kaplan, 2008, p. 37

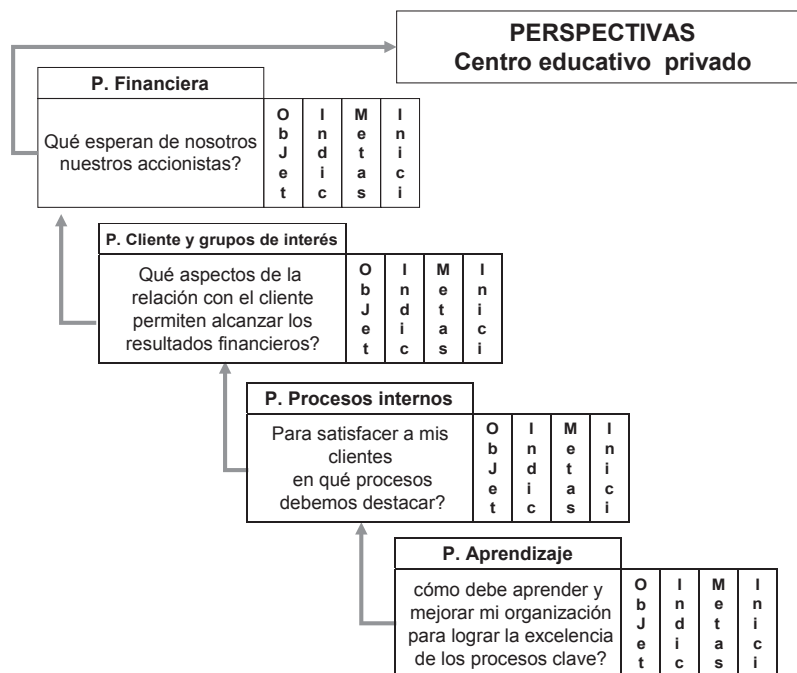


Figura 31. Relación causa efecto de la estrategia de centros educativos privados.  
Fuente: adaptación de Norton y Kaplan, 2004, p. 37

### Mapa estratégico.

Los autores Norton y Kaplan (2004) consideran que sin una descripción clara y completa de la estrategia, no se puede alinear a lo largo de toda la organización, y si no se consigue este alineamiento, no podremos implantarla con éxito en el centro educativo.

“El mapa estratégico describe de qué modo los activos intangibles permiten mejorar los procesos internos que tienen la máxima fuerza para proporcionar valor a los clientes, accionistas y comunidades” (Norton y Kaplan 2008, p.42).

El mapa estratégico es una representación gráfica que nos describe la historia de la estrategia a seguir por la organización educativa, el cual muestra la relación causa efecto entre los objetivos a través de líneas o vectores estratégicos entre cada una de las perspectivas utilizadas en el cuadro de mando integral, por lo que hay que deducir que:

- a) El mapa estratégico ayuda a comunicar al personal del centro educativo cómo sus trabajos y objetivos particulares están relacionados con los objetivos de la organización, posibilitando alinearse coordinadamente hacia los objetivos deseados y extraídos en la visión del centro.
- b) El mapa estratégico nos describe la transformación de los activos intangibles de la organización (capital intelectual, de la información y organizativo) en resultados tangibles relacionados con la Misión y Visión del centro educativo: rendimiento académico, imagen social, etc.
- c) El mapa estratégico permite explicar claramente la forma en que nuestro centro educativo genera valor para nuestros grupos de interés: alumnos, familia y sociedad.

En la confección del mapa estratégico, es necesario que participe todo el equipo de directivo y jefes de departamento, a fin de generar consenso en torno a la estrategia que nos va a permitir alcanzar la Visión del centro educativo y cumplir con su Misión.

#### **Relaciones causa y efecto entre los objetivos del mapa estratégico.**

Es importante diseñar un mapa sencillo de entender y de comunicar. De nada sirve complicar el mapa si se carga con demasiadas flechas o conectores entre los distintos objetivos de cada perspectiva. Para ello es clave comprobar las relaciones de causa y efecto entre los temas estratégicos anteriormente comentados en los cuales se sustenta la estrategia del centro educativo.

¿Pueden existir objetivos que no estén alineados? Puede que haya algún objetivo que no esté alineado con otro de la perspectiva superior, pero debería estar al menos alineado con un objetivo dentro de la misma perspectiva y éste con una superior. Lo que no parece lógico es ver en un mapa objetivos aislados sin ninguna relación con otros objetivos dentro de la misma perspectiva o con otra inferior o superior. Todos los objetivos deberían tener alguna alineación causal que nos explique cómo se alcanza.

Norton y Kaplan recomiendan desplegar el mapa empezando por la perspectiva primera, bien clientes (centro público), o bien financiera (centro privado), hasta llegar a la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento. Como hemos dicho antes, la perspectiva clientes en un centro público es de resultados y las otras son causales. En cambio en un centro privado la perspectiva financiera y clientes son de resultados y las otras dos son causales.

Posteriormente, lo importante será poder validar mediante un diagrama de correlación las relaciones de causa-efecto entre objetivos estratégicos.

En el ejemplo siguiente ilustramos cómo se dibuja el mapa estratégico (Figura 32). En este caso se representa un solo objetivo por cada perspectiva para hacer sencillo el ejemplo.



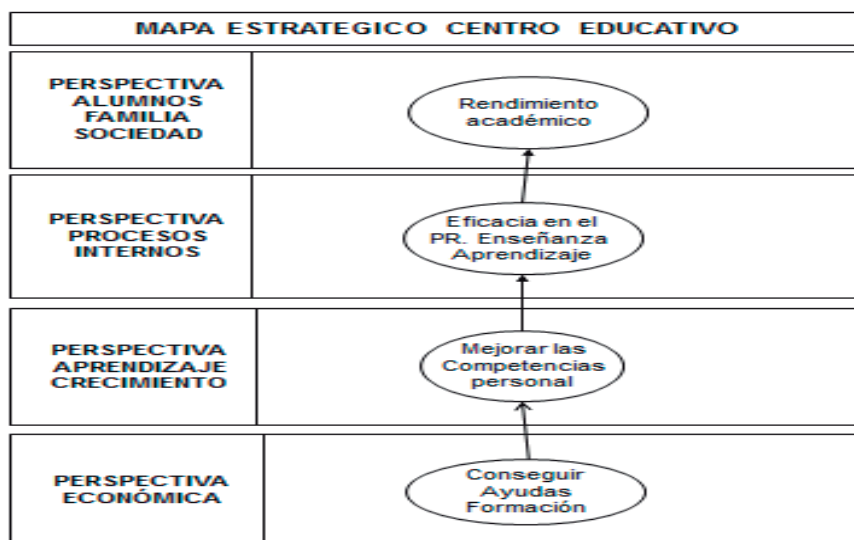


Figura 32. Relación causa efecto entre los objetivos de las distintas perspectivas.  
Fuente: adaptación de Norton y Kaplan, 2004, p.37

#### Formulación y lectura de las hipótesis en el mapa estratégico.

La estrategia a seguir es una hipótesis formulada tras el análisis del micro y macro entorno del centro educativo y la concreción del marco estratégico: misión, visión y valores. En el gráfico siguiente analizamos un ejemplo adaptado al mundo educativo de cómo se reflejan las relaciones causa y efecto ( Figuras 33 y 34) entre los objetivos de un mapa estratégico Dicho de otra manera, cómo se despliegan y alinean los objetivos entre las distintas perspectivas del CMI.

**Relaciones causa efecto. Formulación de hipótesis**

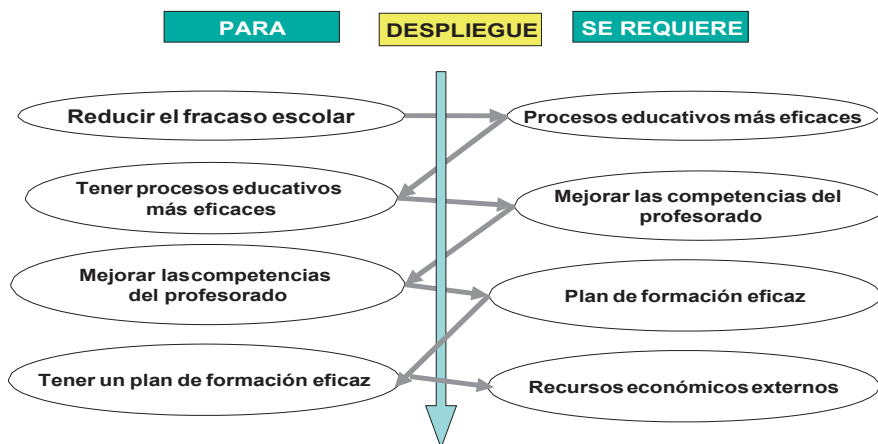


Figura 33. Despliegue de la hipótesis en el mapa estratégico  
Fuente: adaptación de Norton y Kaplan, 2008, p. 86

**Relaciones causa efecto. Lectura de hipótesis**



Figura 34. Alineación de objetivos en el mapa estratégico  
Fuente: adaptación de Norton y Kaplan, 2008, p. 86

### **Líneas estratégicas y rutas o vectores estratégicos.**

Las líneas estratégicas en opinión de Norton y Kaplan (2004) proporcionan una estructura para comunicar de manera sencilla y clara la estrategia de valor seleccionada y facilitar posteriormente la selección de indicadores, metas e iniciativas relacionadas con cada una de las rutas generadoras de valor para los grupos de interés.

Una línea estratégica muestra la relación causa y efecto entre los objetivos de la perspectiva del alumno, familia y cómo se genera a través de las otras perspectivas causales explicando el despliegue de los objetivos, como vemos en la figura anterior. Por ejemplo, si un centro educativo tiene uno de sus objetivos estratégicos en la perspectiva alumnos, familias y otros grupos de interés que busca: crear imagen de centro educativo innovador, tendríamos el vector estratégico asociado al tema estratégico de la innovación, nos ayudaría a crear la ruta de cómo en el centro educativo se genera la innovación educativa.

Un vector estratégico (Figura 35) es una especie de mini mapa estratégico dentro de un mapa estratégico del centro educativo y que se diseña partiendo de los temas estratégicos que hemos tratado anteriormente y que se generan desde la perspectiva procesos internos. Cada tema estratégico debería explicar su relación causa y efecto con al menos tres objetivos entre las 4 perspectivas. Si un tema estratégico es la innovación educativa, deberíamos poder seleccionar aquellos objetivos estratégicos relacionados causa y efecto entre las distintas perspectivas.

Los vectores estratégicos asociados a los temas estratégicos nos permiten crear responsables del plan estratégico de la organización por temas y por procesos.

En el ejemplo siguiente podríamos nombrar a un responsable del tema innovación educativa.

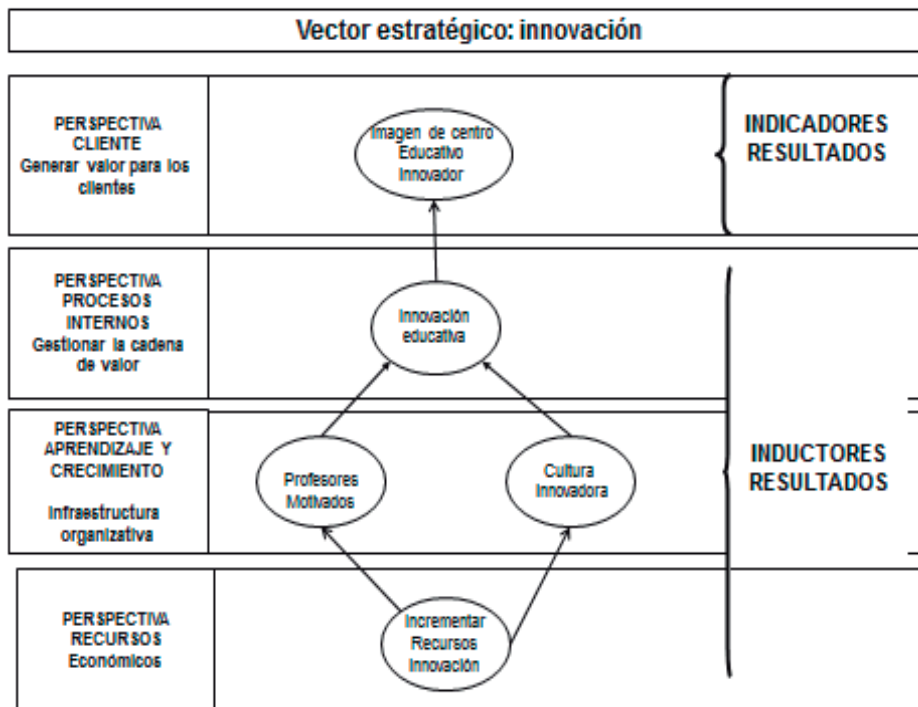


Figura 35. Vector o ruta estratégica del tema innovación.  
 Fuente: adaptación de Reynoso y Kovacevic, 2010, p. 63

#### Indicadores, metas e iniciativas.

En esta segunda etapa del proceso Execution Premium Process (XPP) de planificación estratégica el equipo directivo del centro educativo ha de convertir los objetivos de cada una de las 4 perspectivas del mapa estratégico en un cuadro de mando integral (Figuras 36-37) que contenga indicadores clave, metas e iniciativas estratégicas.

CUADRO DE MANDO INTEGRAL				
AREAS PERSPECTIVAS	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INDICADORES	METAS	INICIATIVAS PLANES DE ACCIÓN
CLIENTES: Alumnos, y otros grupos de interés.	DISMINUIR EL NIVEL DE FRACASO ESCOLAR			
PROCESOS	MEJORAR LOS PROCESOS DE ENSEÑANZA APRENDIZAJE			
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	IMPLICAR AL PERSONAL DEL CENTRO EN EL SISTEMA CALIDAD			
ECONÓMICA	ASIGNAR PRESUPUESTO PARA FORMACIÓN			

Figura 36. Formato cuadro de mando integral centro educativo público  
Fuente: adaptación de Norton y Kaplan, 2005, p.81

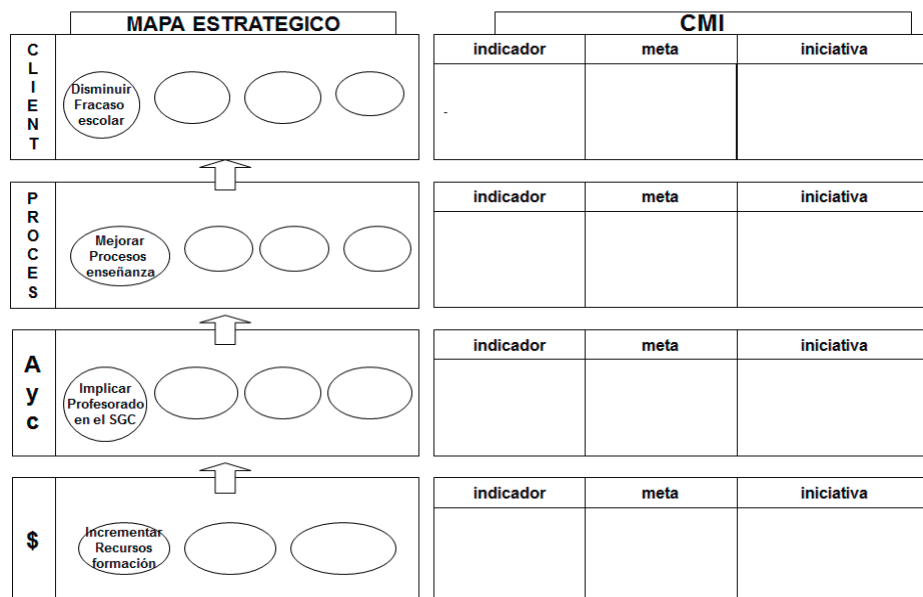


Figura 37. Formato cuadro de mando integral y mapa estratégico  
Fuente: adaptación de Norton y Kaplan, 2005, p.81

### **Midiendo la estrategia. Identificación y selección de indicadores.**

En los centros educativos no existe realmente una cultura de gestión en base a la estrategia. Casi todos los expertos que han estudiado el BSC nos recuerdan que lo que no se puede medir, no se puede controlar y lo que no podemos controlar no sabremos si lo estamos haciendo bien, o si estamos alcanzando los objetivos para los cuales se está haciendo un proyecto, y si esto no se sabe, al final la gestión de un centro educativo es un caos.

Los empleados públicos, generalmente no se centran en el resultado de su trabajo. Por un lado han sido condicionados para pensar en el proceso, por otro lado las medidas no siempre son fáciles de desarrollar. En consecuencia tienden a medir el volumen de su trabajo y no sus resultados. Si trabajan mucho piensan que están haciendo todo lo que pueden. Las empresas públicas necesitarán varios años para desarrollar indicadores útiles del resultado y los informes sobre el resultado. Norton y Kaplan (2008).

Podemos extraer la conclusión leyendo el párrafo anterior que si un centro educativo quiere mejorar su nivel de desempeño en todas las áreas o perspectivas: clientes-alumnos, procesos internos de enseñanza y aprendizaje, competencias del profesorado y equipos directivos, mejorar la gestión del presupuesto, necesita establecer indicadores claves de ese desempeño.

La definición KPI, del inglés Key Performance Indicators, o Indicadores Clave de Desempeño, miden el nivel del desempeño o rendimiento de una organización en general o de un proceso en particular. Los indicadores clave de desempeño pueden ser tanto KPI financieros como no financieros.

Los KPIs están relacionados con la estrategia de la organización. Los KPIs permiten que la dirección de un centro educativo comunique de manera precisa lo lejos o cerca que está de cumplir con su misión y alcanzar la visión.

Los indicadores suelen diferenciarse también en KPI de resultados y KPI de inducción o palancas. Generalmente los indicadores palancas pertenecen a las perspectivas Procesos Internos y Crecimiento y Aprendizaje y los indicadores de resultados a las perspectivas de Clientes y Financiera. Si estamos hablando de organizaciones con fines de lucro. En nuestro caso, a ser un centro educativo público los indicadores KPI de la perspectiva del presupuesto son indicadores causales o palancas.

Es importante que sepamos diferenciar entre indicadores que reflejan los resultados de una actuación pasada, de los inductores de esos resultados.

Los indicadores KPI de resultados, necesitan a los inductores KPI de actuación para que nos comuniquen la forma en que se han conseguido esos resultados. Por otra parte los inductores de actuación necesitan a su vez a los indicadores de resultados o no sabremos si las medidas de actuación se han traducido en los resultados tangibles esperados.

El problema con los indicadores de resultados es que no podemos hacer ya nada pues son consecuencia de actuaciones o decisiones pasadas, mientras que en los indicadores o inductores podemos actuar para mejorar y garantizar mejores resultados, pues nos dicen cómo estamos ejecutando por ejemplo un proceso.

#### **Algunas cuestiones que necesitamos aclarar para establecer indicadores.**

En este trabajo nos estamos centrando en centros educativos públicos, situación que hemos de tener en cuenta a la hora de tratar aquí los objetivos y sus indicadores asociados.

Primero se definen objetivos y luego indicadores y metas. Cada objetivo debería contener como mínimo dos indicadores KPI asociados: uno de causa y otro de efecto. Puntualizar que no hay indicadores a corto y largo plazo, lo que hay son objetivos a corto y objetivos a largo plazo.

Niven (2003), establece los siguientes criterios para seleccionar y evaluar indicadores:

- Han de estar *ligados a la estrategia*, que impacten en los objetivos estratégicos, es necesario diferenciarlos de los que están ligados a objetivos operativos.
- *Cuantitativos*, que se midan matemáticamente. Decir que el nivel de actualización y revisión de las programaciones didácticas es bueno, malo o regular, no concreta el nivel alcanzado, pero si decimos que el 70% de las programaciones didácticas están mejoradas sí que es un indicador concreto y fácilmente cuantificable.
- *Accesibles*: la cuestión aquí es valorar el coste para poder acceder a determinados indicadores. A la hora de definir un indicador hay que ver si podemos disponer de la información precisa, fiable y oportuna de datos.
- *Comprensibles*: con definición clara. Hay que entender tanto la importancia a nivel operativo como a nivel estratégico con las mediciones de cada indicador, qué significan los datos de las mediciones, si entendemos todos lo mismo.
- *Relevantes*: los indicadores deben describir con exactitud el objetivo que estamos evaluando, y para ello los resultados fruto de la medición deberían poder llevarse a la acción. Hay que asegurar la fiabilidad y exactitud de la información y su relevancia a la hora de tomar decisiones.

Los profesores Reynoso y Kovacevic (2010) al respecto de los indicadores KPI nos explican su significado:

- *Key*: claves, enfocados a las variables críticas de la organización.



- *Performance*: estratégicos, alineados a objetivos estratégicos, han de estar conectados a KPI de nivel superior para ser considerados estratégicos y balanceados, hemos de tener indicadores por cada una de las perspectivas del CMI que aseguren un desempeño integral de la organización.
- *Indicator*: debe incluir los elementos y características de un indicador para que sea considerado como verdadera fuente de información estratégica.

*Estos dos autores proponen una ficha de indicador que contenga:*

- Cómo se va a medir, cual es la unidad de medida como se expresa.
- El alcance o la muestra de datos a coger.
- Conexión con objetivos estratégicos. Para cada KPI de resultado debe haber al menos un KPI causal.
- Disponer de un responsable de control.
- Frecuencia de revisión y de toma de decisiones.
- Fuente de captura de la información.
- Niveles base, situación de partida.
- Límites de actuación: rojo es el nivel de partida o de base, verde meta a alcanzar, amarillo precaución.
- Definir metas cuantificables.

Según Reynoso y Kovacevic la operativización de la estrategia en KPIs depende de una cadena de despliegue de los factores clave de éxito o FCE que se inicia en:

- Definir las perspectivas.
- Identificar los FCE por perspectiva.
- Concretar los objetivos estratégicos de cada FCE.

- Y, finalmente, los KPI para cada objetivo.

¿Cuántos indicadores en el BSC?

Para el seguimiento y control de nuestra estrategia los autores aconsejan que con 1 ó 3 FCE por perspectiva es suficiente. Estos FCE determinan el número de indicadores KPI, alrededor de 20 indicadores en el BSC de primer nivel, pero siempre dependerá de la estrategia y propuesta de valor hecha a los grupos de interés.

Norton y Kaplan (2008), recomiendan según su experiencia en consultoría que el BSC o cuadro de mando de primer nivel debería tener entre 20-25 indicadores, que repartidos entre las 4 perspectivas podría ser:

- Financiera: 22% (cinco indicadores).
- Clientes: 22% (cinco indicadores).
- Procesos internos: 34% (8-10 indicadores).
- Aprendizaje y crecimiento: 22% (5 indicadores).

Niven (2003) propone el siguiente número de indicadores de primer nivel de BSC que deberían estar equilibrados entre indicadores de causa e indicadores de resultados:

- Perspectiva económica: de 3 a 4 indicadores.
- Perspectiva clientes (alumnos, familias, otros grupos de interés): de 5 a 8 indicadores.
- Perspectiva procesos internos: entre 5 y 10 indicadores.
- Perspectiva aprendizaje y crecimiento: entre 3 y 6 indicadores.

#### **FICHA indicador.**

Algunas cuestiones que deberíamos analizar para ver si gestionaremos bien el indicador:

- ¿Qué queremos medir?
- ¿Dónde vamos a tomar los datos?

- ¿Cuándo hay que medir, con qué periodicidad? semanal, trimestral, etc. ¿es adecuada la periodicidad establecida?
- ¿Quién debe medir? profesor, director, jefe de estudios, de departamento.
- ¿Cómo voy a medir? encuesta, registros de datos, estadísticas, etc.
- ¿Cómo se van a difundir los resultados?
- ¿Quién y con qué frecuencia hace un seguimiento de los datos que se van obteniendo?
- ¿Es útil el indicador, me va a servir para tomar decisiones?
- ¿Simboliza y representa claramente el concepto, objetivo que se desea conocer?
- ¿Me permitirá contrastar los resultados con otros indicadores?;
- ¿Es viable respecto al tiempo y al coste de recogida de la información?
- ¿El resultado pueda ser comparable en el tiempo, puedo establecer tendencias?
- ¿Son fiables los datos, la fuente de información es fiable, están bien recogidos?
- ¿Se comunica el indicador a las personas involucradas en el departamento, área?
- ¿Utilizamos adecuadamente las herramientas informáticas para la gestión de los indicadores? ¿disponemos de un programa de gestión estratégica de datos eficaz?

#### **Definir METAS.**

Podemos utilizar el conocido acrónimo *SMART*, para definir características de las metas:

- Han de ser eSpecificas (*Specific*).
- Medibles (*Measurable*).
- Alcanzables (*Achievable*).
- Realistas (*Realistic*).
- Temporales (*Timely*).

Reynoso y Kovacevic (2010) añaden dos características más:

- Que nos orienten a la acción.
- Que sean relevantes para la estrategia.

Los autores también proponen que para evaluar y definir metas necesitamos:

- Tener *niveles de partida*: conocer la situación actual, en este aspecto el centro educativo como hemos podido comprobar en la investigación, al no tener una cultura de gestión, faltan muchos datos para establecer metas.
- Disponer de *tendencias*: al menos de tres datos históricos. Lo mismo ocurre aquí, prácticamente nos hemos encontrado que no hay datos claves con tendencias en el centro educativo.
- *Brechas (gaps)*: variación entre los datos esperados y lo real.
- *Benchmarking*: comparar nuestro nivel de desempeño con algún referencial. No hay cultura de mejora continua, sólo se miran hacia adentro, no buscan compararse con buenas prácticas de otros centros. Por ejemplo no se utiliza el modelo EFQM para compararse.
- *Correlaciones*: relación causa y efecto entre dos o más variables, utilizar el coeficiente de correlación y analizar si hay correlación positiva, negativa o no hay correlación entre variables. No se analizan estas relaciones entre indicadores y los resultados de las mediciones.

Norton y Kaplan (2008) puntualizan que definir metas es complicado y más todavía cuando los centros educativos no disponen de datos históricos relevantes.

Los autores recomiendan tener en cuenta la visión de la organización y partir de las líneas estratégicas y de los temas para facilitar el alcance del objetivo de una meta general del centro educativo.

Imaginemos que un centro educativo partiendo de la Visión tiene un objetivo general: ser un centro de referencia donde querer estudiar. Establecer metas para este objetivo general es complicado, y los autores nos proponen dividirlo en metas por líneas estratégicas y sus correspondientes temas internos de la propuesta de valor.

Imaginemos con este ejemplo que tenemos dos grandes líneas estratégicas que representaría el logro de la visión:

- L 1: Incrementar el número de alumnos matriculados.
- L 2: Crear una imagen del centro educativo abierto a la sociedad.

La línea 1 podría estar relacionada con el tema estratégico de la perspectiva de procesos internos de innovación educativa: clases amenas, alegres y divertidas.

La línea 2 estaría relacionada con el tema estratégico de la perspectiva de procesos internos de relaciones estrechas con la comunidad local.

De esta manera, los autores recomiendan que el calendario de metas general del centro, se desglose por líneas y temas estratégicos.

Seguidamente es necesario, que las metas de cada línea estratégica a su vez se subdividan en metas para cada uno de los objetivos estratégicos dentro de la línea estratégica a través de una relación de causa y efecto entre los objetivos de las distintas perspectivas del BSC, teniendo en cuenta el gráfico que hemos visto anteriormente sobre el despliegue y el alineamiento de la hipótesis tratada por cada tema estratégico: si – entonces.

CMI Centro educativo público.

Perspectiva	Línea estratégica con sus objetivos	Indicadores KPI	Metas por objetivos
Clientes: alumnos	reducir fracaso escolar	% de alumnos con fracaso escolar	reducir al 5% los alumnos con fracaso escolar
Procesos internos	servicio del plan de acción tutorial eficaz (PAT)	Nº de alumnos con riesgo atendidos	95% de los alumnos con riesgo atendidos en el PAT
Aprendizaje crecimiento	aumentar competencias profesores en el PAT	nº de profesores que han alcanzado las competencias para ser tutor	100% de los tutores han de conseguirlas
Presupuesto	Conseguir subvenciones para formación del profesorado.	euros de incremento en formación	2000 euros para un curso de formación del profesorado

Figura 38. Cuadro de mando integral con metas asociadas a indicadores KPI. Fuente: adaptación de Norton y Kaplan, 2008, p. 81

Esta Figura 38, nos muestra cómo repartimos el objetivo general de reducir el fracaso escolar al 5% repartiendo esta meta general en metas intermedias a lo largo de toda la línea estratégica, ya que partimos de que hay una relación causa y efecto entre los objetivos de cada perspectiva del BSC.

#### **Iniciativas estratégicas:**

“Es un insensato aquel que crea que haciendo lo mismo obtendrá un diferente resultado”  
Albert Einstein. (Proverbia, 2014)

Son actividades, proyectos, programas de actuación que lleva a cabo el centro educativo con el objetivo de mantener, alcanzar o mejorar las metas propuestas en el BSC. Deben estar asociadas a los temas estratégicos y objetivos estratégicos. Cada indicador debe poseer un plan de acción para obtener el resultado o meta deseada.

Las iniciativas deberían tener en cuenta las propuestas de valor de la organización. Por ejemplo si una propuesta de valor es relaciones estrechas con los alumnos, ésta necesita de procesos e iniciativas que aseguren un conocimiento profundo de las expectativas y necesidades de éstos. Como dice Senge (2008): “Una iniciativa de cambio, no vale el tiempo y el trabajo que se le destinan a menos que lo lleve a uno más cerca de sus aspiraciones o de las aspiraciones de la organización” (p.49).

Necesitamos hacer un inventario de todas las iniciativas que se están llevando a cabo en el centro y ver el impacto alto, medio o bajo que tienen con los objetivos estratégicos del centro, con el objeto de que aquellos proyectos o planes de acción que no están contribuyendo a alcanzar las metas propuestas en el plan estratégico del CMI sean eliminados y se busquen otros, ya que no nos justifican los hechos, sino los resultados.

Hay proyectos en el centro que cuentan con mucho apoyo y dedicación en tiempo y recursos económicos y humanos y tal vez aporten poco a la hora de alcanzar los objetivos estratégicos obtenidos de la Misión y Visión y que deberían estar plasmados como hemos dicho en el proyecto educativo del centro y en nuestro BSC. Se ha podido comprobar que en el centro educativo se realizan muchos proyectos pero no se sabe cómo están impactando con los objetivos estratégicos.

Los profesores Norton y Kaplan (2010) siguen un proceso de gestión de iniciativas que tiene tres fases:

- I. Realizar un portafolio de iniciativas por cada línea estratégica.
- II. Priorizar iniciativas y asignar presupuesto.
- III. Definir responsables de las iniciativas de cada línea.

Para la priorización iniciativas proponen ponderar bajo tres criterios Figura 39:

- Impacto, beneficio estratégico, con un peso de 50%.
- Exigencia de recursos humanos y económicos, con un peso del 30%.
- Riesgo presupuestario, de complejidad, problemas operativos del proyecto al 20%.

Las iniciativas posteriormente las califican o ponderan con 1, 3 y 9 según los tres criterios. Cuanta más alta sea la puntuación mayor importancia tiene la iniciativa.

<b>Criterio impacto estratégico</b>	<b>Criterio de necesidad de recursos</b>	<b>Criterio riesgos</b>
1: si la iniciativa no está alineada con los objetivos estratégicos, o el beneficio esperado es poco importante.	1: requiere muchos recursos valiosos para implantarse y sostenerse.	1: riesgo alto de llevar a cabo el proyecto
3: está alineada a objetivos estratégicos pero beneficio obtenido es medianamente importante.	3: requiere algunos recursos para implantarse y sostenerse.	3: riesgo medio
9: está alineada y beneficio obtenido es muy importante.	9: requiere pocos recursos para implantarse y sostenerse.	9. riesgo bajo

*Figura 39.* Criterios para priorizar iniciativas  
Fuente: adaptación de Norton y Kaplan, 2008, p. 135

También se puede utilizar de forma más sencilla pero menos precisa la siguiente matriz  
Figura 40, Sin impacto: casilla en blanco, impacto débil X, impacto fuerte XX

<b>Perspectivas</b>	<b>Objetivos estratégicos</b>	<b>Iniciativas</b>	
		<b>estratégicas</b>	<b>Impacto</b>

*Figura 40.* Valoración de iniciativas  
Fuente: Elaboración propia.



Hay que eliminar iniciativas que no contribuyen a alcanzar los objetivos estratégicos propuestos ya que están consumiendo horas de dedicación del personal, recursos económicos, tiempo y atención del equipo directivo. Es importante que haya un coordinador del BSC y un liderazgo de la dirección que impulse la necesidad de priorizar y eliminar en su caso iniciativas no estratégicas.

Una vez eliminadas las iniciativas que no tienen vinculación con los objetivos estratégicos se crearán otras nuevas. Las iniciativas se deben valorar y para ello necesitamos información, recursos económicos, humanos, tiempo, etc...

Hay que planificar las iniciativas y para ello deberíamos asignarle unas fechas de consecución, los responsables de llevarlas a cabo, indicadores asociados para su control y seguimiento, cuando se va a medir, cómo, quién, etc...

Por ejemplo en la Figura 41, siguiente nos puede servir para controlar y valorar iniciativas:

Iniciativa
línea estratégica asociada
Objetivo asociado
Resultado esperado
Inversión o costes asociados
Calendario ejecución
Personas involucradas

*Figura 41.* Control y seguimiento de iniciativas estratégicas  
Fuente: Elaboración propia.

Niven (2003), elabora una matriz de ponderación como la siguiente Tabla 7, para priorizar iniciativas.

Tabla 7  
Matriz de priorización de iniciativas del CMI

Criterios de priorización Descripción	Peso %	Iniciativas X: ejemplo	
		Puntuación asignada a la iniciativa 1 al 10	Valor final ponderado de la iniciativa
Vinculación con la estrategia: impacto de la iniciativa sobre los objetivos estratégicos	45%	8	3,6
Coste total: mano de obra, materiales, etc.	10%	6	0,6
Personal clave que requiere la iniciativa, tiempo de dedicación, personas clave ocupadas	20%	7	1,4
tiempo para completar la iniciativa	10%	5	0,5
Dependencia: impactos de otras iniciativas con el resultado de esta iniciativa.	15%	6	0,9

Fuente: adaptación de Niven, 2003, p. 255

Cada criterio elegido recibe un peso (%) según la importancia que tenga para el centro educativo. Esta asignación es subjetiva, pero hay que tener en cuenta a la hora de asignar mayor o menor peso a los criterios la importancia de la iniciativa respecto a su aportación a la consecución de la estrategia.

Elaborar una escala:

Antes de asignar puntos a cada iniciativa hay que diseñar una escala para puntuar los criterios. La escala puede ser del 1 al 10 o del 1 al 5, como queramos. Por ejemplo, en una escala de 1, 3, 5, la implicación del 100% del equipo directivo le asignamos un 5, el 50% un 3 y por debajo del 50% un 1.

“Coordinar las iniciativas con la estrategia también facilita mucho el uso del CMI como sistema de gestión de la estrategia, ya que proporciona un método de vincular el proceso de presupuestación con la estrategia y la planificación estratégica” (Niven, 2003, p.256).

Por otra parte Membrado (2007), utiliza una matriz de priorización, Figura 42, donde analiza las iniciativas desde dos puntos de vista:

- Esfuerzo de implantación: tiene en cuenta el coste económico, el esfuerzo del personal, riesgo de implantación, etc.
- Valor estratégico: es el valor del impacto de la iniciativa sobre los objetivos estratégicos.

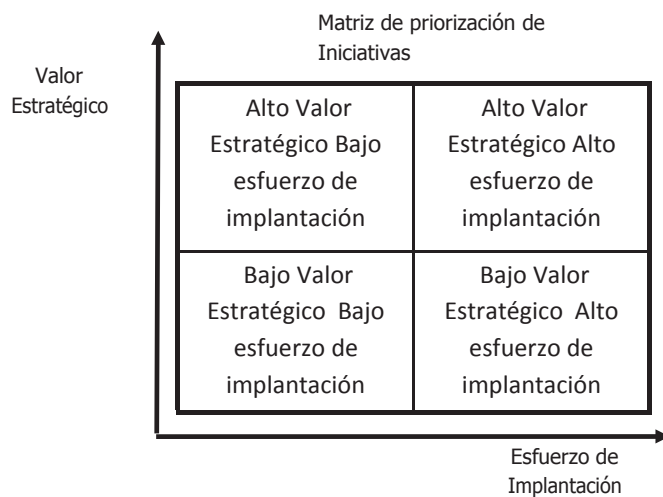


Figura 42. Análisis de iniciativas: matriz priorización  
Fuente: recuperado de Membrado, J., 2007, p.122

#### **4.4.6.3 Fase 3 XPP: Alinear y sincronizar la organización con la estrategia.**

Si el personal del centro educativo no entiende la estrategia a seguir y no hay ninguna motivación para seguirla, difícilmente se podrá ejecutar con éxito.

Para lograr el desempeño de un sistema es necesario alinear y sincronizar el desempeño de cada uno de sus componentes: áreas o departamentos, procesos, personas con la estrategia.

No podremos conseguir un nivel excelente de desempeño en los centros educativos, mientras cada una de sus áreas y personas funcionen de manera independiente como islas. Necesitamos pues, tener alineado y sincronizado:

La estrategia- los procesos de la cadena de valor- los procesos de apoyo- las personas.

Los frenos que nos podemos encontrar a la hora de entender y poner en marcha un centro educativo como un sistema interconectado a través de relaciones causa y efecto, son principalmente:

- La cultura organizativa la cual está fragmentada por departamentos.
- Las creencias sobre cómo debe gestionarse un centro educativo.
- Los esfuerzos van en direcciones distintas, principalmente centrados en resolver los problemas de cada departamento. Según Reynoso (2010), el 80% del tiempo las personas de una organización lo dedican a reparar los problemas ocasionados por esta fragmentación de la organización, y solo el 20% a generar valor para los grupos de interés, principalmente los alumnos.

En esta etapa de alineamiento estratégico tratamos de responder a cómo alineamos la estrategia del centro educativo, que debería estar claramente plasmada en el proyecto educativo, con los procesos internos claves y de apoyo y estos a su vez con las personas: profesores y el resto de personal de administración y servicios.

Según Reynoso y Kovacevic (2010), el objetivo del alineamiento estratégico entre las áreas operativas y la estrategia es conseguir:

- Eficiencia operativa: que tiene como objetivo hacer las cosas a la primera, evitando costes de rehacer las cosas.
- Efectividad estratégica: hacer las cosas correctas definidas en la estrategia.
- Por lo tanto el alineamiento estratégico busca hacer las cosas correctas, bien y a la primera.

Hemos podido comprobar en estos años que el centro educativo se han centrado en hacer las cosas bien, por ejemplo implantado la gestión por procesos como principio de la ISO 9001, pero han perdido enfoque de la estrategia, ya que no la tienen claramente definida y entendida. Se dedican como mucho a hacer procedimientos documentados, a identificar algunas no conformidades en los procesos, a anotar algunas quejas o reclamaciones, pero sin medir el impacto de todas estas acciones en los objetivos estratégicos del proyecto educativo. Por eso nos preguntamos, a modo de ejemplo, de qué nos sirve tener un proyecto o plan de convivencia si no sabemos cómo impacta en los objetivos estratégicos del centro: el rendimiento académico de los alumnos.

Según Reynoso y Kovacevic (2010), los elementos críticos para cimentar una cultura de ejecución en una organización son:

- Definir competencias organizacionales e individuales para apoyar la estrategia (Core Competencias).
- Alinear los procesos internos con la estrategia.
- Implantar un sistema de aprendizaje y mejora continua del desempeño en todos los niveles.

- Medir y evaluar de manera continua el desempeño de la organización y su avance en la dirección estratégica definida.

En esta fase de alineamiento estratégico los profesores Norton y Kaplan (2008) proponen tres fases:

- I. Alinear unidades de negocio: para ello hay que desplegar el mapa estratégico del centro educativo (nivel 1 del PEC) a los mapas estratégicos de los departamentos o áreas funcionales: alineamiento vertical y horizontal (nivel 2).
- II. Alinear unidades de soporte: desarrollar mapas estratégicos y BSC de las unidades o áreas de apoyo, realizar acuerdos a nivel de servicio.
- III. Alinear a los empleados: con las unidades o áreas funcionales y de apoyo.

Aclarando estos procesos en el centro educativo, sería:

- Alinear la estrategia de todas las unidades organizativas o áreas funcionales, departamentos (nivel 2) con la estrategia global del centro educativo descrita en el PEC (nivel 1).
- Alinea las áreas de apoyo con las áreas funcionales o departamentos (ambas en el nivel 2)
- Alineamos las personas (nivel 3) con los proyectos y procesos, tanto de apoyo como claves.

Es fundamental que todas las personas entiendan la estrategia a seguir y esté motivado para lograrla, de lo contrario la ejecución de esta no se hará.

Según Reynoso y Kovacevic (2010) hay tres tipos de alineamiento estratégico:

- a) Alineamiento operativo
- b) Sincronización o alineamiento horizontal
- c) Despliegue a nivel de personas: cascadeo.

a) Alineamiento operativo: alinear unidades a nivel áreas funcionales.

En primer lugar es conveniente aclarar cuáles son los distintos niveles organizativos que podemos encontrarnos en un centro educativo.

Para no complicar el análisis, hemos partido de tres niveles organizativos en el centro educativo:

N1- cuadro de mando: objetivos, indicadores y metas a nivel de proyecto educativo.

N2- cuadro de mando: objetivos, indicadores y metas a nivel de áreas funcionales o departamentos los cuales incluyen o representan los macro procesos de la cadena de valor del servicio educativo y sus departamentos o procesos de apoyo.

N3- cuadro de mando: objetivos, indicadores y metas a nivel de personas o familias de puestos de trabajo.

Consiste en alinear los objetivos, indicadores y metas de primer nivel (N1) con los departamentos o áreas funcionales o macro procesos de la cadena de valor que están en el segundo nivel (N2). Dicho de otra manera, alinear y desplegar el mapa estratégico y CMI de primer nivel con el de segundo nivel. Los objetivos de N2 no han de ser necesariamente los mismos que los del N1 pero sí que han de apoyar al logro de éstos.

Como decíamos en capítulos anteriores, al tratar el tema del mapa estratégico, los objetivos de nivel 1 han de estar alineados a través de una relación causa y efecto con algún objetivo de nivel 2, pero puede haber algún objetivo de N2 que no esté alineado con algún objetivo de N1. Lo que no puede ser es que haya objetivos de nivel 1 sin ninguna relación con algún objetivo de nivel 2.

Para cada área funcional o departamento se debería definir su CMI y mapa estratégico pues tienen propuestas de valor distintas a otras áreas.

Aquí hemos puesto tres niveles organizativos, podrían ser 4 depende como nos organicemos en el centro:

- N1: CMI a nivel del proyecto de centro.
- N2: CMI por coordinaciones de etapa o de ciclo.
- N3: CMI por áreas o departamentos de esa etapa o ciclo.
- N4: CMI por personas o familias de puestos de trabajo.

b) Sincronización o alineamiento horizontal: alinear unidades de soporte.

Una vez alineados los objetivos del nivel 2 áreas funcionales o departamentos con los del nivel 1 y sincronizados los indicadores, metas y proyectos de nivel 2 con el nivel 1, pasamos a alinear objetivos y metas de las áreas o procesos de apoyo con los objetivos y metas de las áreas funcionales o departamentos. Tanto las áreas funcionales o departamentales (procesos clave) como las áreas o procesos de apoyo están en el N2. Los procesos clave o áreas funcionales son los clientes internos de los proceso de apoyo.

Reynoso y Kovacevic (2010) afirman que:

Sincronizar los procesos o áreas de cada una de las unidades, tanto de las unidades de negocio como los de las unidades de apoyo, para garantizar cooperación, flujo continuo y desempeño sistémico de cada unidad, buscando un verdadero funcionamiento como cadena de valor. (p.167)

Para alinear y sincronizar las áreas funcionales o departamentales del N2 y su sincronización objetivos, indicadores y metas con las unidades de apoyo necesitamos realizar acuerdos de nivel de servicio (ANS) entre las áreas funcionales o procesos clave y los procesos



de apoyo. Estos acuerdos de nivel determinan los niveles de desempeño que las unidades de apoyo realizan a las áreas funcionales o procesos clave Reynoso (2010).

Para poder alinear y sincronizar el desempeño de los procesos claves de la cadena de valor en el centro educativo tenemos en cuenta en esta investigación la metodología de Reynoso y Kovacevic de sincronización de los procesos de la cadena de valor que nos ayuda a definir y sincronizar los CMI. Consta de 6 fases:

Fase I: Identificar dónde medir: es la primera fase de la sincronización horizontal. Necesitamos identificar los procesos críticos de las áreas clave de la cadena de valor. Realizamos aquí un mapa de procesos de la cadena de valor, y los diagramas de flujo de procesos, utilizamos para documentar las entradas y salidas del proceso una matriz de entradas y salidas. A partir de esta matriz podemos entender la relación entre los distintos procesos de la cadena de valor del centro educativo e identificar los KPIs del área o macro proceso, los cuales nos sirven para alinear a la estrategia organizacional y sincronizar entre sí los procesos de la cadena de valor. Esta matriz nos ayuda a identificar y priorizar los indicadores KPIs de los procesos. La hemos utilizado en nuestra investigación y adaptada a los procesos del centro educativo objeto de estudio del caso. Esta matriz nos sirve para documentar un proceso o macro proceso o área funcional. Por ejemplo un proceso educativo como el de impartición de clases, o el de evaluación del aprendizaje. Un macro proceso podría ser el proceso de enseñanza y aprendizaje que contiene varios subprocesos. La comisión de coordinación pedagógica podría ser un macro proceso que tiene varios subprocesos. Un área funcional está relacionada también con un macro proceso, por ejemplo el área o macro proceso del gabinete psicopedagógico que contiene también varios subprocesos. Al área de jefatura de estudios le pertenecen una serie de procesos. Pero por qué dividimos un macro proceso o área funcional en subprocesos, la

respuesta está en que facilita su gestión e identificación de KPI. Es necesario poner límites a los procesos para evitar que sean muy largos.

Nombre proceso o macro proceso para analizar dónde medir					
de quién lo recibo, departamento o áreas proveedor interno o externo	qué recibo, entradas del proceso	qué realizo en el proceso, misión. Si estamos tratando un macro proceso aquí es el lugar para añadir los subprocesos	qué entrego con el proceso, salidas del proceso	a quién se lo entrego, cliente interno o externo del proceso	qué necesita el cliente, requisitos del servicio o producto

Figura 43. Matriz de entradas y salidas de procesos.  
Fuente: adaptación de Reynoso y Kovacevic, 2010, p. 181

Los macro procesos, como hemos comentado antes, corresponderían a las áreas o departamento de un centro educativo. Cada centro según sea de Primaria, Secundaria o de Formación profesional, tiene una estructura organizativa distinta. Cada uno de estos macro procesos tiene una serie de subprocesos.

Los procesos de apoyo son áreas de servicios comunes a los procesos clave, por ejemplo mantenimiento informático y de equipos, apoya a todos los demás procesos o áreas funcionales clave. Gabinete psicopedagógico puede ser considerado también un área de apoyo a los procesos clave de enseñanza y aprendizaje. El proceso de gestión de personal (altas, bajas, sustituciones) es un proceso de apoyo.

Fase II: Entender qué medir: es la segunda fase de sincronización horizontal. Una vez conocemos dónde medir a través de la realización de la matriz de entradas y salidas, Figura 43, determinamos los 8 KPI de los procesos o macro procesos. Según los autores Reynoso y Kovacevic (2010) estos son:

- Indicadores de entrada al proceso que representan los insumos requeridos para que el proceso pueda producir la salida esperada. Para el proceso de mantenimiento de equipos informáticos se pueden utilizar medidas como: equipos a mantener, horas dedicadas al mantenimiento, euros, cantidad de materiales, personas de mantenimiento, etc.
- Indicadores de salida del proceso, qué esperamos que salga del proceso. Por ejemplo del proceso de mantenimiento de equipos informáticos qué esperamos obtener, para qué lo hacemos, estas cuestiones nos darán respuesta al indicador a seleccionar.
- Indicadores de eficiencia: relacionan la salida y la entrada. Los indicadores más utilizados de eficiencia de ciclo: unidades producidas por tiempo empleado. Eficiencia de capacidad: producción esperada por producción real. Tiene en cuenta el potencial de una maquina o proceso, es el porcentaje de utilización de una máquina, capacidad productiva. Se expresa en % de eficiencia comparado con el nivel de rendimiento esperado que el proceso debe mantener. Por ejemplo, número de ordenadores revisados en un día o un mes por una persona. La identificación de este KPI y su seguimiento de mediciones nos servirá para optimizar los costes del proceso.
- Indicadores de calidad: nos ayudan a medir el nivel de cumplimiento de unas normas, estándares de calidad o especificaciones técnicas o reglamentarias de las salidas de un proceso. Se expresan en un % de producto o servicio no conforme o conforme. La no calidad de un proceso educativo impacta en pérdidas de tiempo y recursos y es un coste. Por ejemplo % de programaciones didácticas que no cumplen los requisitos establecidos. Otro ejemplo, los planes de evacuación en los centros educativos que no han sido elaborados con respecto a la normativa vigente.

- Indicadores de productividad: significa ser eficiente pero con calidad. Se calcula como una relación entre los indicadores de salida del proceso dividido por los indicadores de entrada. Los objetivos de este indicador de productividad son dos: por una parte al utilizar indicadores de eficiencia controlamos los insumos claves para optimizar el servicio educativo y al utilizar indicadores de calidad garantizamos la satisfacción del receptor del servicio o del proceso (cliente) gracias al cumplimiento de estándares de calidad o requisitos reglamentarios o normativos. Un ejemplo podría ser: número de padres atendidos en un mes en las tutorías por tutor y que han salido satisfechos.
- Indicadores de impacto interno: en los costes (tiempo, euros) del proceso, costes de rehacer tareas. Nos indican la efectividad de los indicadores de eficiencia y de productividad.
- Indicadores de impacto en clientes o los grupos de interés: alumnos, familias, Administración, empresas, personal del centro. Se mide a través de encuestas de satisfacción, de percepción, número de quejas, etc. nos están indicando el % de cumplimiento de las especificaciones del proceso (calidad).
- Indicadores de cultura o del personal: sirven para asegurar la optimización de los procesos.

Según Reynoso y Kovacevic (2010): “Estos indicadores son fundamentales ya que proveen de información anticipada sobre potenciales problemas en los indicadores internos y en los indicadores de proceso” (p.191). Como ejemplo de indicadores típicos: niveles de dominio de las competencias de los profesores, satisfacción con el equipo directivo, clima laboral, bajas laborales.

Tipología de los KPI de procesos.

tipo de KPIs	Procesos
KPI de entrada	
KPI de salida	
KPI de eficiencia	
KPI de calidad	
KPI de productividad	
KPI de impacto costes	
KPI de impacto en clientes o GIs	
KPI de personas y cultura organizativa	

*Figura 44.* Tipología de KPI de los procesos  
Fuente: adaptado de Reynoso y Kovacevic, 2010, p. 193

En la fase I hemos realizado la matriz de entrada y salida del proceso para saber dónde podemos medir. En la fase II hemos determinado los 8 KPI, Figura 44, para medir cada proceso o macro proceso o área funcional. En esta segunda fase integramos esos 8 KPI en las 4 perspectivas del CMI del proceso o área, Figura 45.

PERSPECTIVAS CMI-BSC del Proceso o Macro Proceso estudiado	8 KPI de procesos
CLIENTES: GRUPOS DE INTERÉS	Indicadores de impacto cliente o GIs: familias, alumnos, Administración, etc.: satisfacción, percepciones, fidelidad, imagen del centro, etc
PROCESOS INTERNOS	Indicador de entrada Indicador de salida Indicador de eficiencia Indicador de calidad Indicador de productividad
PERSPECTIVA ECONÓMICA: PRESUPUESTO	indicadores de costes de proceso afecta a la eficiencia en la gestión del presupuesto del centro educativo
PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Indicadores de la gestión de los intangibles: cultura, competencias, seguridad, salud, satisfacción.

*Figura 45.* Tipología de KPI por perspectivas del CMI.  
Fuente: adaptación de Reynoso y Kovacevic, 2010, p. 193

Fase III: Determinar la matriz de contribución crítica (MCC).

Para alinear y priorizar los KPI finales utilizamos la matriz de contribución crítica. “La MCC, Figura 46, muestra las contribuciones de valor que los distintos procesos o macro procesos de áreas funcionales clave deben hacer para conseguir los objetivos y metas del CMI de nivel 1” (Reynoso y Kovacevic, 2010, p.197).

La MCC consta de 3 partes:

- Objetivos , KPI, metas del cuadro de mando de N1
- Macro procesos de flujo de valor o flujo de la cadena de valor que han de estar sincronizados para conseguir objetivos de N1
- Contribuciones claves de los procesos o macro procesos para alcanzar los objetivos y metas de N1.

PERSPECTIVAS CENTRO EDUCATIVO PUBLICO	OBJETIVOS CMI N1 MAPA ESTRATÉGICO	KPIs CMI N1	METAS CMI N1	MACRO PROCESOS CLAVE CADENA DE VALOR N2 (áreas funcionales, departamentos o etapas educativas)						PROCESOS APOYO (áreas de apoyo) N2				
				P R	P R	P R	P R	P R	P R	P R	P R	P R	P R	
CLIENTES GIs				X		X					X			
					X						X			
							X				X			
								X				X		
PROCESOS INTERNOS					x								x	
	<b>objetivo</b>	<b>KPI</b>	<b>meta</b>	x		x	x	x		x		x	X	coord horiz.
				x	x									
							x							
APRENDIZAJE CRECIMIENTO												X		X
											X		X	
											X			
														X
ECONÓMICA PRESUPUESTO														X
												X		
											X			

Figura 46. Matriz de contribución crítica  
Fuente: adaptación de Reynoso y Kovacevic, 2010, p. 196

El ejemplo de la figura 46 nos muestra qué procesos contribuyen en el logro de objetivos estratégicos del CMI. Mostramos con cruces si el proceso clave o de apoyo contribuye al logro del objetivo de N1 del CMI. De esta manera podemos identificar qué procesos no aportan valor al objetivo estratégico.

Si miramos las columnas de los procesos clave o macro procesos de una determinada área funcional podríamos configurar el CMI o BSC de esa área ya que tenemos identificados los objetivos, KPI, metas asociados a esa área por perspectivas del CMI.

En el ejemplo de la matriz MCC vemos que hay un objetivo estratégico que depende de numerosos procesos clave y de apoyo. Podríamos asignar un responsable horizontal de procesos o responsable de flujo de valor asociado al objetivo X del N1. Según Reynoso y Kovacevic (2010), esta figura de coordinador horizontal tiene un objetivo: asegurar la sincronización horizontal de todos los procesos clave y de apoyo que tienen un X y que impactan o contribuyen al logro del objetivo X y metas del CMI de N1.

Los procesos que no tienen una cruz quieren decir que no es un área crítica para el logro de los objetivos que horizontalmente tiene asociados

Esta MCC una vez tenemos el CMI a N1: objetivos, metas e indicadores KPI seleccionados, nos reunimos con los responsables de cada área funcional o macro procesos y procesos clave y se analiza y se explica cómo contribuye o podría contribuir su área a algún objetivo de N1.

Fase IV: Alinear y sincronizar objetivos estratégicos, los KPI y metas.

Después de realizar la MCC sincronizamos los objetivos, KPI, metas de los macro procesos o áreas funcionales de N2 con los de N1. Hay que asegurarse en esa reunión de trabajo que los objetivos y KPI de las áreas de N2 se definan y concreten pensando en su contribución crítica con los objetivos y KPI del centro educativo a N1 y sincronizando objetivos y KPI entre los procesos o flujo de valor del N2.



Resumiendo los pasos de este punto:

- Primero definimos los objetivos y KPI de las áreas funcionales o macro procesos clave de N2.
- En segundo lugar alineamos los objetivos y KPI de N2 con los objetivos y KPI de nivel N1.
- En tercer lugar analizamos cómo se apoyan los procesos de N2 clave y de apoyo, sincronizamos entre sí los objetivos, metas de N2 teniendo en cuenta los del N1, y el flujo de valor que se genera con el apoyo entre procesos.

Por ejemplo, el proceso de apoyo de mantenimiento de equipos informáticos y otros recursos educativos TIC, ha de definir sus objetivos y KPI, teniendo en cuenta como contribuye o coopera con el proceso de impartición de clases. El proceso tutorial lo mismo, pensando cómo apoya o contribuye al logro de los objetivos y metas del proceso de enseñanza y aprendizaje. Estos ejemplos hemos comprobado que no están planificados en el centro educativo, cada uno funciona como una isla, solo preocupados por resolver los problemas de su área o proceso. Una vez analizados, priorizados y sincronizados los objetivos, KPI y metas de un área funcional o macro proceso de la cadena de valor N2 a través de la matriz de contribución crítica MCC podríamos realizar un cuadro resumen del cuadro de mando del área o macro proceso, Figura 47, como el siguiente:

Perspectivas del BSC	Objetivos del centro educativo a N1	objetivos de área o macro proceso de N2	KPI de contribución del área N2 sincronizado
Clientes - GIs			
Procesos internos			
Aprendizaje -Crecimiento			
Económica - presupuesto			

Figura 47. CMI de área funcional o macro proceso (nivel 2)

Fuente: adaptación de Reynoso y Kovacevic, 2010, p. 198

Reynoso y Kovacevic (2010) nos recuerdan que para lograr un buen nivel de desempeño de un sistema (un centro educativo) es necesario alinear el desempeño de cada uno de los componentes individuales de dicho sistema (procesos, departamentos, personas), ya que éstos se encuentran afectados entre sí de una manera causal (causa-efecto).

Fase V: Validar sincronización: prueba ácido.

El objetivo es asegurar la correcta sincronización de los BSC o CMI, teniendo en cuenta 5 leyes de sincronización de la cadena de valor que proponen los autores Reynoso y Kovacevic (2010):

- *Ley del enfoque:* conseguir que cada área o proceso contribuya únicamente a objetivos y metas a nivel N1 de centro educativo. Los objetivos del departamento de orientación educativa necesitan estar alineados con los objetivos del proceso de enseñanza y aprendizaje.
- *Ley de consistencia:* si el KPI de N1 es de eficiencia todos los KPI de N2 han de ser de eficiencia, teniendo en cuenta los 8 tipos de KPI estudiados anteriormente.
- *Ley de desempeño óptimo:* apoyo entre áreas, procesos, flujo de valor pensando en metas de desempeño. Las metas a alcanzar de un área o proceso han de ayudar al logro de las metas de otro proceso dentro de la cadena de valor. El desempeño excelente de un centro educativo es consecuencia del desempeño de sus partes o componentes interrelacionadas.
- *Ley de alcance:* los objetivos, metas, KPI, iniciativas de cada área o proceso se responsabilizan solo dentro de su radio de acción, para evitar pérdida de enfoque y eficiencia al malgastar recursos.
- *Ley del balance:* cada área o macro proceso ha de asegurar su apoyo o contribución en todas las perspectivas del cuadro de mando o BSC a nivel de centro educativo N1. Hemos

comentado anteriormente que cada área o macro proceso debería ser capaz de diseñar su propio CMI y mapa estratégico.

Fase VI: Asignar coordinador horizontal y responsables verticales.

Este es el último paso de la sincronización horizontal, su objetivo es asignar responsables horizontales y verticales para la gestión de los KPI y asegurar el logro de las metas del N1. Reynoso y Kovacevic (2010) recomiendan dos tipos de coordinadores en el centro educativo:

- Coordinador horizontal: su misión es asegurar la sincronización horizontal de todos los procesos clave y de apoyo. Es el responsable de supervisar objetivos, KPI, metas de N1 apoyadas a nivel interfuncional N2 por varias áreas o macro procesos. Administran el flujo de valor de los procesos o áreas tanto clave como de apoyo para asegurar los objetivos y metas de N1. No tienen responsabilidad sobre las personas de cada área o macro proceso de N2. Ver Figura 46, matriz MCC. Estos coordinadores interfuncionales han de estar preparados para ejercer un liderazgo para cerrar y gestionar los acuerdos a nivel de servicio ANS en toda la cadena de valor. Según los autores, a la hora de seleccionar el coordinador horizontal se recomienda que sea el responsable de un área o proceso que más impacte a nivel vertical con los objetivos de las distintas perspectivas de N1.
- Responsable vertical: son los responsables de los objetivos, metas, KPI de un área funcional o macro proceso N2. Coordinan a nivel operativo su área y supervisan además las personas del área funcional o macro proceso vertical.

CMI N1		CMI N2							
PERSPECTIVAS	OBJETIVOS	PROCESOS CLAVE AREA FUNCIONAL			PROCESOS DE APOYO				
		PR.1	PR.2	PR.3	SPR.1	SPR.2	SPR.3		
CLIENTES, GRUPOS INTERES	DE	OBJ. 1	x	x	x		x	x	Coord. horizontal
		OBJ. 2	x		x				
		OBJ.3	x	x					
PROCESOS INTERNOS			x			x			
APRENDIZAJE CRECIMIENTO			x				x		
ECONÓMICA PRESUPUESTO			x	x				x	
			Resp. vertical						

Figura 48. Coordinadores horizontales y responsables verticales  
Fuente: adaptación de Reynoso y Kovacevic, 2010, p. 209

c) Despliegue a nivel de personas (III): cascadeo.

Una vez hemos completado la fase anterior asignando responsables verticales y coordinadores horizontales Figura 48, se completa el proceso de alineamiento o sincronización horizontal y luego el despliegue vertical o cascadeo.

El desempeño de una organización educativa, tal como indican Reynoso y Kovacevic (2010), depende de la capacidad de sincronizar el desempeño de las personas y los procesos estratégicos internos, hacia los objetivos y metas estratégicas a nivel de centro educativo, ya que el desempeño se crea a nivel de equipos y personas. Ver Figuras 48 y 49.

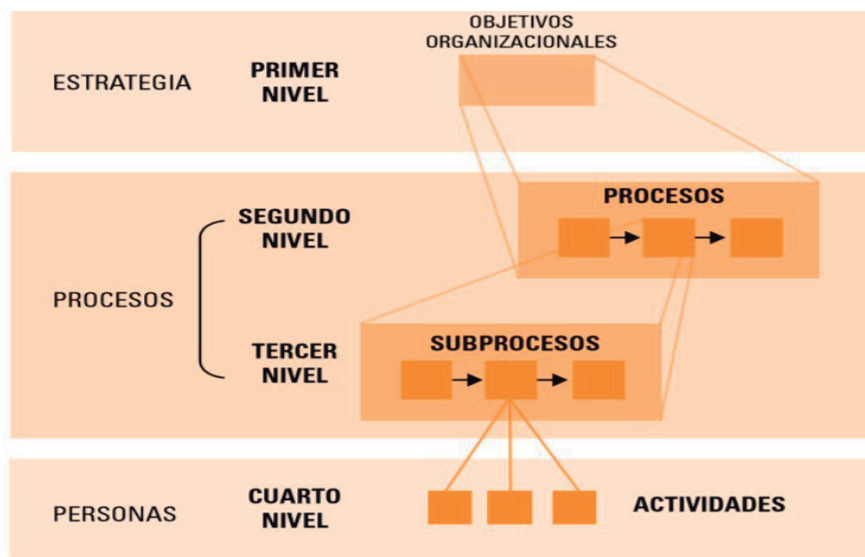


Figura 49. Despliegue de la estrategia a nivel de personas  
Fuente: recuperado de Reynoso y Kovacevic, 2010, p. 212

Los objetivos, KPI y metas de N1 son los orientadores para nivel 2 y estos para nivel 3 y nivel 4. El proceso de despliegue en cascada, Figura 49, de los CMI de cada nivel se realiza de arriba hacia abajo, desde la estrategia del centro educativo descrita en el proyecto de centro con el cuadro de mando de N1 hasta el cuadro de mando a nivel de persona en la figura N4, este desempeño se orienta de abajo hacia arriba desde las personas hacia la estrategia de nivel 1.

Esto significa que la excelencia en el desempeño de una organización educativa depende de la capacidad de sincronizar el desempeño de las personas en su puesto de trabajo hacia los objetivos y metas estratégicas de N1, ya que el desempeño se genera a nivel de personas, Figura 50.

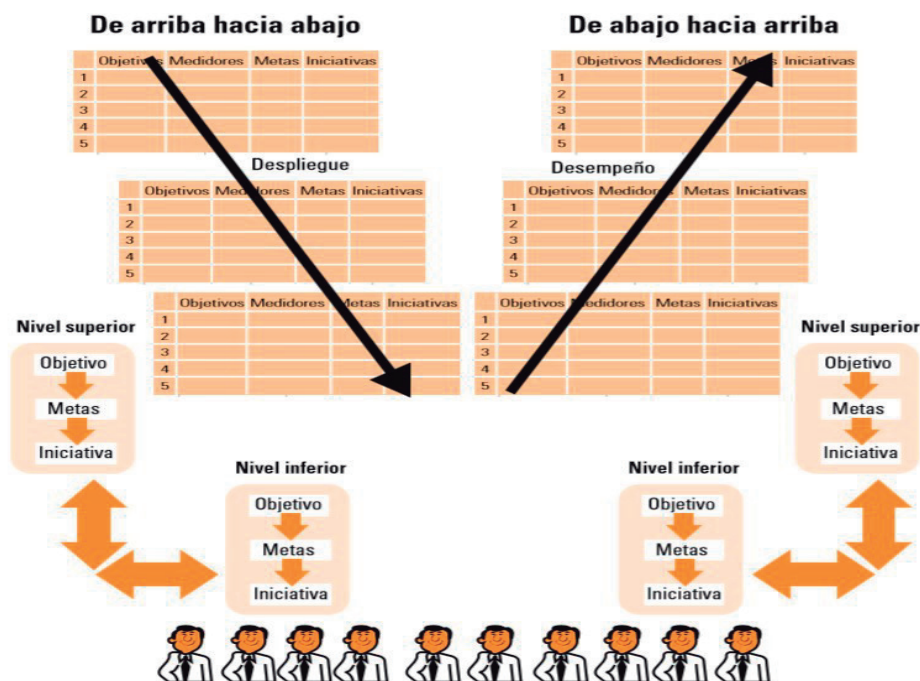


Figura 50. Proceso de despliegue y desempeño  
Fuente: recuperado de Reynoso y Kovacevic, 2010, p. 214

El proceso de despliegue en cascada significa que el equipo directivo del centro educativo como responsables del nivel N1 trasladan su CMI: objetivos, KPI, metas, iniciativas y proyectos al N2 para que sirvan de marco de referencia para el CMI de nivel 2 a través de acuerdos de nivel de servicio ANS o lo que los autores llaman proceso de peloteo para llegar a esos acuerdos.

Estos ANS son como un contrato de acuerdos que hay que plasmar por escrito y hacer un seguimiento por lo menos cada 3 ó 4 meses aprovechando por ejemplo las reuniones de evaluación del centro.

Algunas de las cuestiones clave para un despliegue eficaz de nivel a nivel y así concretar los ANS por escrito podrían ser:

- Cómo los responsables del N2 (macro procesos) pueden ayudar a lograr los objetivos de N1, es decir el equipo directivo del centro educativo se reúne con los jefes de departamento, por ejemplo y les pregunta cómo apoya su departamento o área funcional a lograr los objetivos de N1 descritos en el proyecto educativo del centro. PEC.
- Cómo medirán (KPI) su contribución hacia el logro de los objetivos del CMI -N1.
- Qué meta se plantea el área o departamento o macro proceso para ayudar a conseguir la meta del CMI- N1
- Qué iniciativas, proyectos necesitan llevar a cabo para conseguir esa meta.

La primera pregunta en la reunión para los acuerdos ANS tiene el objetivo de comprobar y ver cómo se sincronizan los objetivos del nivel N2 con los objetivos del N1, qué estrategia quieren llevar a cabo, qué objetivo estratégico N2 se han planteado alcanzar para conseguir los objetivos de N1.

Las tres preguntas siguientes son para asegurar la sincronización de KPI, metas, y proyectos entre el N2 y el N1.

Un ejemplo, Figura 51, de los contenidos de los ANS entre los procesos clave y de apoyo podría ser:

Cientes interno: proceso o área funcional	proveedor interno: proceso de apoyo
objetivo	objetivo
KPI	KPI
meta	meta
proyecto o iniciativa	proyecto o iniciativa
fecha de cumplimiento y evaluación	fecha de cumplimiento y evaluación
estoy/estamos de acuerdo en respetar y llevar a cabo los compromisos de este acuerdo	estoy/estamos de acuerdo en respetar y llevar a cabo los compromisos de este acuerdo
Firmado responsable del área o proceso clave	Firmado responsable del área o proceso de apoyo.
fecha	fecha

*Figura 51.* Plantilla modelo de acuerdos a nivel de servicio ANS  
Fuente: adaptación de Reynoso y Kovacevic, 2010, p. 178

Se debería poder visualizar el flujo de desempeño de abajo hacia arriba y despliegue de arriba hacia abajo en un mapa o árbol de sincronización causa y efecto de KPIs.

Cada persona del centro educativo puede ver cómo sus resultados contribuyen al logro de los resultados del proyecto educativo, de lo contrario genera frustración al no saber sus esfuerzos y el compromiso que está generando, si es útil.

Tal como puntualizan los autores, deberíamos tener KPI alineados a través del árbol o ruta de sincronización, ya que los KPI no alineados desenfocan recursos pues no apoyan a las iniciativas o decisiones estratégicas.



A continuación vemos un ejemplo, Figura 52, del árbol de sincronización de objetivos y KPI, cada centro educativo en función de su estructura organizativa y de su estrategia del PEC tiene su árbol de sincronización:




objetivos a N1 del proyecto educativo	objetivos a nivel de centro	KPI de N1 ESTRATEGIA
objetivos a N2 macro procesos	objetivos del jefe@ de estudios 	KPI N2 Macro PROCESOS
objetivos a N3 áreas funcionales o macro procesos del centro	objetivos de los jefes de departamento o áreas funcionales 	KPI N3 sub PROCESOS
objetivos a N4 personas	objetivos de profesores del centro 	KPI N4 Personas

Figura 52. Sincronización de KPI y objetivos por niveles del CMI.  
Fuente: adaptación de Reynoso y Kovacevic, 2010, p. 174

Viendo la figura anterior necesitaríamos contar con 4 niveles de CMI sincronizados y alineados.

- CMI N1 plasmado en el Proyecto educativo del centro
- CMI N2 a nivel de jefatura de estudios, coordinadores de ciclos o etapas
- CMI N3 a nivel de áreas funcionales o departamentos
- CMI N4 a nivel de profesores

Antes de hacer el CMI N4 de personas necesitamos hacer la matriz de contribución crítica MCC del puesto de trabajo. Esta nos permitirá enfocar y priorizar los esfuerzos y apoyos requeridos como contribución crítica o de valor para un puesto de trabajo concreto.

El siguiente ejemplo, Figura 53, es una adaptación que hemos hecho al mundo educativo de las propuestas de los autores, veamos una plantilla ejemplo de la matriz MCC de un profesor:

CMI N3 perteneciente al jefe de departamento				MCC Profesor N4
alumnos y otros GIs	objetivos 1 de contribución	KPIs 1	METAS 1 alcanzar	X
	objetivo 2	KPI 2	META 2	
	objetivo 3			X
procesos internos	objetivo 1			X
	objetivo 2			
aprendizaje y crecimiento	objetivo 1			X
	objetivo 2			X
	objetivo 3			
presupuesto	objetivo 1			

Figura 53. Matriz de contribución crítica a nivel de profesor  
Fuente: adaptación de Reynoso, y Kovacevic, 2010, p. 227

Este profesor debe fijar 5 objetivos estratégicos de su contribución laboral y luego realizar el CMI de su puesto a través de un acuerdo de nivel de servicio ANS con su jefe de departamento. Las “x” representan la contribución clave en las que ha de centrarse el profesor y dónde debe alinearse y sincronizar para apoyar los objetivos y metas de nivel superior en este caso para contribuir a que el jefe de departamento alcance sus objetivos y metas. Lo mismo se hace con los jefes de departamento y jefatura de estudios o con el responsable de la comisión de coordinación pedagógica. Cada centro educativo debería adaptarlo a su Misión, no es la misma estructura organizativa la de un centro de Primaria, de Secundaria, de Bachiller o de Formación Profesional.

Una vez realizada la MCC pasamos a realizar el CMI del puesto, Figura 54, en este caso de profesor:

CMI N3 perteneciente al jefe de departamento				MCC Profesor N4	CMI N4 Profesor		
Alumnos y otros GIs	objetivos 1	KPIs 1	METAS 1 alcanzar	X	objetivo 1 de contribución	KPI 1	METAS 1
	objetivo 2	KPI 2	META 2				
	objetivo 3			X			
Procesos internos	objetivo 1			X			
	objetivo 2						
Aprendizaje y crecimiento	objetivo 1			X			
	objetivo 2			X			
	objetivo 3						
Presupuesto	objetivo 1						

Figura 54. CMI del profesor alineado al CMI del departamento.

Fuente: adaptación de Reynoso y Kovacevic, 2010, p. 227

En los CMI de las personas con el mismo puesto, solo cambian las metas y los proyectos o iniciativas, ya que los objetivos y KPI son los mismos.

Las metas asignadas a cada puesto, en este caso de profesor, deben ponderarse ya que siendo el mismo objetivo, por ejemplo: aumentar el nivel de resultado académico de los alumnos, no se le puede exigir la misma meta para un profesor con alumnos con necesidades educativas especiales que con otros alumnos. Esta ponderación de las metas de cada BSC de puesto se realiza para terminar de alinear el desempeño y el trabajo diario de las personas, en este caso profesores.

Para Khadem y Lorber (2008) hay tres formas de apoyar resultados y maximizar la contribución de valor a los objetivos de nivel superior:

- Con el propio esfuerzo de la persona: metas personales, por ejemplo del jefe de departamento.
- Con el esfuerzo de las personas a su cargo: metas de los profesores de su departamento.
- Con la influencia o sincronización de las metas de las personas de su mismo nivel, metas de los otros jefes de departamento.

Viendo estas formas de apoyar, concluimos que ha de existir una adecuada sincronización entre el alineamiento de las metas individuales por ejemplo jefe de estudios, las de los colegas del mismo nivel: los jefes de departamento de esa jefatura de estudios, y la de los profesores del mismo departamento.

Los CMI del puesto nos ayudan a realizar evaluación del nivel de desempeño del puesto.

Una vez realizado el CMI del puesto hay que realizar la prueba ácido del alineamiento horizontal con las 5 leyes de sincronización vistas anteriormente.

#### **Despliegue a nivel de competencias.**

Una vez diseñado el CMI a nivel de puesto es necesario determinar aquellas competencias personales: conocimientos, habilidades, y actitudes que se requieren para alcanzar los objetivos y metas de su CMI.

Las competencias podemos dividir las en:

- Competencias técnicas, que son los conocimientos y habilidades que una persona ha de disponer para realizar su trabajo de forma excelente.

- Competencias actitudinales, que son aquellos comportamientos requeridos para alcanzar un desempeño excelente de una persona en un puesto.
- En la figura 55, vemos los tres componentes fundamentales del CMI personal alineados al CMI superior.
- Los objetivos de su puesto.
- Los KPI, metas y proyectos personales.
- Los conocimientos, habilidades y actitudes requeridos por las personas para alcanzar esos objetivos.



Figura 55. Componentes del CMI a nivel de personas  
Fuente: recuperado de Reynoso y Kovacevic, 2010, p. 231

#### **Alineando el resto de activos intangibles con la estrategia.**

En capítulos anteriores hemos hablado de las perspectivas del CMI y una de ellas era la de Aprendizaje y Crecimiento. Esta perspectiva tiene tres activos intangibles esenciales:

- *Capital humano*: disponibilidad de las habilidades, talento y actitudes de las personas para realizar las actividades requeridas por el plan estratégico.
- *Capital de la información*: bases de datos estratégicos, sistemas para la gestión del conocimiento, infraestructura de las TIC
- *Capital organizativo*: la cultura en el centro, liderazgo directivo, trabajo cooperativo, la forma de organizarse, la manera de gestionar el talento, plan de incentivos y reconocimiento, etc.

Como dicen los profesores Norton y Kaplan (2004): “El valor de estos activos intangibles proviene de lo bien que están alineados con las prioridades estratégicas de la empresa, no por lo que cuesta crearlos o por lo que valen por separado“(p. 254).

Cuando estos tres componentes de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento están en la misma línea que la estrategia, la entidad tiene un alto grado de preparación organizativa: tiene la capacidad de movilizar y sostener el proceso de cambio requerido para ejecutar la estrategia.

El principal activo de las organizaciones ya no son los activos tangibles (instalaciones, presupuesto, ordenadores, pizarras digitales) sino los activos intangibles. En la nueva era del conocimiento los activos intangibles representan el 75% del valor de una empresa en el mercado. Los activos intangibles son los que impulsan la creación de valor para los grupos de interés: alumnado, familias, Administración educativa y empresas.

La estrategia de una empresa describe de qué forma se crea valor para sus clientes, accionistas, ciudadanos. Si el activo intangible de una empresa representa más del 75% de su valor, entonces la formulación y ejecución de su estrategia requiere que se trate explícitamente la movilización y alineación de ese activo intangible. (Norton y Kaplan, 2004, p. 31)

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento recoge los objetivos de esos tres elementos intangibles: competencias de las personas, tecnologías de la información y comunicación, cultura organizativa para apoyar la estrategia que el centro educativo ha plasmado en su proyecto educativo.

Los indicadores de esta perspectiva son causales de las otras perspectivas que son de resultados: perspectiva de los procesos del servicio educativo y perspectiva de clientes: alumnos, familia, sociedad, empresas.

Por su importancia vamos a profundizar más, ya que el problema lo tenemos en cómo convertir esos activos intangibles en resultados tangibles de larga duración.

Estos autores establecen tres técnicas de alineamiento entre los activos intangibles y la estrategia, estableciendo un puente entre el mapa estratégico y los activos intangibles.

- I Familia de puestos de trabajo estratégicos: en cada proceso estratégico hay una serie de puestos de trabajo que requiere su identificación, concreción y desarrollo de las competencias que tendrán mayor impacto sobre la estrategia. Por ejemplo el proceso tutorial tiene una familia de puestos de trabajo: los tutores, el puesto de psicopedagogo, que requieren un desarrollo de competencias específicas a concretar y que su disponibilidad mejoraran el rendimiento académico de los alumnos y en el clima de convivencia en el aula. Por ejemplo: la inteligencia emocional, gestión y resolución de conflictos, planificación de acciones, capacidad de escucha activa, etc.

Es interesante lo que dice a nivel de competencias del puesto de profesor/tutor el informe UNESCO de la Comisión Internacional sobre la Educación para el siglo XXI (2000). En dicho informe se propone un perfil del docente, basado en el seguimiento y atención personal del alumno trabajando en el desarrollo del conocimiento desde cuatro pilares estratégicos:

- Aprender a Conocer
- Aprender a Hacer
- Aprender a Vivir
- Aprender a Ser

El profesor/tutor necesita conocer y analizar en sí mismo estas cuatro vertientes de la docencia y transmitir estos conocimientos a sus alumnos. Es decir, en la medida en que un docente sea capaz de analizar y desarrollar estos cuatro pilares desde su propia perspectiva, realizará una labor tutorial más eficaz y centrada en las propias necesidades de sus alumnos. (Castaño, E, Blanco, A. Asensio, E., 2012, *10(2)*, 193-210)

- II. Portafolio estratégico de TI: los sistemas y tecnologías de la información han de apoyar a los procesos estratégicos. Esto representa una inversión en TIC que se debería contemplar a la hora de elaborar el presupuesto educativo del centro. Por ejemplo, un programa informático de gestión de la estrategia como el que veremos más adelante y que hemos utilizado en este caso de investigación para gestionar el plan estratégico del centro definido en el PEC. El software es una intranet también que permite conectar a toda la comunidad educativa, no solo a profesores, sino también a los alumnos y familias y otros grupos de interés. El software es una especie de Business Intelligence alojado en la nube, lo que permite hacer un seguimiento de la gestión estratégica del PEC desde cualquier parte del mundo con una simple tableta o con el teléfono móvil.



- III. Agenda de cambios en la organización. La estrategia como centro del control de gestión requiere adaptar la cultura de todas las personas del centro educativo. El alineamiento de los objetivos individuales con la estrategia, trabajo en equipo, organización por procesos estratégicos, la mejora continua, el plan de reconocimientos al compromiso por la excelencia, etc. Son cambios que se requieren hacer en un centro educativo si quiere llevar a cabo la ejecución efectiva de la estrategia descrita en su PEC.

**Medir los activos intangibles: disponibilidad estratégica.**

Los activos intangibles: competencias de los profesores y de los equipos directivos, la utilización de las TIC en la gestión del centro, la cultura organizativa, etc, no se deben medir por la inversión económica hecha en el centro educativo, sino por su disponibilidad para ejecutar la estrategia, ya que su mayor valor se presenta cuando están alineados con los objetivos estratégicos de alto impacto social como es el caso de las entidades públicas o sin fines de lucro.

Los activos de una empresa (maquinaria, instalaciones, clientes, tesorería) se ordenan jerárquicamente, según su grado de liquidez. En cambio, en lo referente a los activos intangibles se miden por su disponibilidad en la organización. Como dicen los profesores Norton y Kaplan (2004): “La disponibilidad estratégica se convierte en valor tangible sólo cuando los procesos internos crean mayores niveles de ingresos y beneficios” (p.254).

Para conseguir mayor disponibilidad de los intangibles los profesores proponen una serie de pasos o técnicas que analizamos a continuación adaptadas al contexto de los centros educativos.

## **Pasos o técnicas para medir la disponibilidad de los activos intangibles.**

### **1.- Disponibilidad de capital humano.**

- *Identificar las familias de puestos de trabajo* que más impacten en la estrategia elegida por el centro educativo para alcanzar sus objetivos estratégicos. Son los puestos de trabajo cuyas competencias tienen mayor impacto en la mejora y ejecución de los procesos estratégicos internos relacionados con los temas de la estrategia y definidos en la perspectiva de procesos internos del mapa estratégico del CMI. Por ejemplo si el centro educativo su estrategia se apoya en un tema que es la innovación educativa, y de ella se desprenden dos procesos internos para llevarla a cabo: proceso de generación de ideas innovadoras y proceso de aplicación y evaluación de resultados de la innovación. Para cada uno de estos procesos se requiere identificar qué personas, qué puestos de trabajo en el centro educativo son críticos para cada uno de los dos procesos de este ejemplo, podrían ser: bien los profesores o los jefes de departamento, el equipo de calidad.

- *Establecer el perfil de competencias:* conocimientos, habilidades, actitudes, valores, comportamientos, que requieren las personas de los puestos de trabajo estratégicos, viendo el ejemplo anterior del tema de innovación educativa, para el proceso de generación de ideas innovadoras que competencias se requieren, realizando un perfil de competencia.

- *Valorar la disponibilidad del capital humano:* se valorará la situación actual de disponibilidad de competencias de cada familia de puestos de trabajo. Como dicen los profesores Norton y Kaplan (2004):

La diferencia entre los requisitos y las capacidades actuales de los puestos de trabajo, representa un vacío de competencias (gap) que define la disponibilidad actual del capital humano de la empresa. Para eliminar este vacío se deben llevar a cabo programas de desarrollo de capital humano (gap). (p. 267)

Proceso que en los centros educativos no se está llevando a cabo y los planes de formación en centros parten solamente de los intereses particulares de los profesores y equipos directivos, necesidades formativas solamente recogidas vía correo electrónico.

- *Programa de desarrollo de capital humano*: una vez detectado el gap de competencias de puestos estratégicos se debe elaborar un plan de desarrollo para reducir ese gap, esta evaluación nos aportará información de la eficacia de la inversión en formación. Las necesidades de desarrollo de competencias de las familias de puestos estratégicos deberían tener una prioridad a la hora de asignar un presupuesto de formación en el centro educativo. Hay que tener en cuenta también que dentro de las competencias a desarrollar hay unas a corto plazo y otras más a largo plazo que requieren un periodo de puesta en marcha para poder valorar sus resultados, por ejemplo la cultura y valores que se requieren disponer para ser un centro educativo excelente.

## **2.- Disponibilidad de capital de la información.**

Norton y Kaplan (2004) afirman: “El capital de la información es la materia prima para crear valor en la nueva economía”. “El capital de la información, al igual que el capital humano, tiene valor sólo en el contexto de la estrategia” (p.295).

Consiste en disponer de sistemas de gestión de datos estratégicos, uso de las TIC para la comunicación interna y externa con los grupos de interés, bases de datos, intranets, etc

- *Describir el capital de la información:* la cartera de capital de información está compuesta tanto de la infraestructura tecnológica (internet, intranets, almacenamiento de datos, webs, servidores, etc) como de aplicaciones informáticas clave para el análisis, procesamiento y evaluación de la información en función de la estrategia elegida.
- *Alinear el capital de la información con la estrategia:* La necesidad de disponer de información clave depende de la estrategia educativa la cual está representada por los temas estratégicos. Si en el centro educativo apoyamos nuestra estrategia en un tema estratégico que consiste en dar un trato excelente a los alumnos y sus familias para solucionar sus necesidades y expectativas, necesitaremos un programa o sistema de gestión de la información desde el primer contacto con ellos, durante y al finalizar la estancia en el centro. Las empresas utilizan en estos casos para gestionar las relaciones con los clientes de manera más estrecha un programa informático que se llama CRM, en inglés: Customer Relationship Management, que es la sigla que se utiliza para definir una estrategia de negocio enfocada al cliente. Las inversiones en infraestructuras si no van acompañadas de aplicaciones informáticas que nos permitan explotar datos, lo que conseguimos es que en lugar de haber hecho una inversión tengamos un gasto. Por ejemplo nosotros en esta investigación con un caso concreto hemos identificado la necesidad de una infraestructura TIC y hemos considerado imprescindible disponer de una aplicación informática como la de ISOTools para la gestión estratégica del proyecto educativo.
- *Medir la disponibilidad de capital de información:* como hemos comentado en el apartado anterior la estrategia o propuesta de valor que hacemos a nuestros alumnos,

familias y grupos de interés nos ayudará a definir y medir la necesidad y disponibilidad tanto de infraestructuras de capital de la información como de aplicaciones para transformar esa información y conocimiento en soluciones que respalden la estrategia del centro educativo. Esta identificación de inversión de infraestructuras y aplicaciones nos servirá para priorizar la asignación de presupuesto económico y la solicitud de ayudas y subvenciones.

### **3.- Disponibilidad de capital organizativo.**

Analizando la opinión de los autores se define el capital organizativo como la capacidad del centro educativo de movilizar y sostener el proceso de cambio requerido para ejecutar la estrategia o llevar a cabo la propuesta de valor a los grupos de interés descrita en el (PEC).

Un centro educativo con mucho capital organizativo es reconocido porque:

- Tiene una comprensión clara y compartida por toda la comunidad educativa de su Misión, Visión y Valores y estrategia.
- Ha creado una cultura de actuación centrada en la estrategia.
- Se comparte el conocimiento en todas las direcciones.
- Hay un liderazgo directivo ético y comprometido.
- Todos los recursos trabajan en la misma dirección.
- Se han identificado todas las prioridades en el centro: tanto de desarrollo de competencias, como de inversión en TIC, como de organización de tareas, etc, dejando a un lado los intereses particulares.

Según Norton y Kaplan (2004) el capital organizativo se construye alrededor de 4 elementos clave cuyos objetivos son:

- La cultura
  - El liderazgo
  - El alineamiento
  - Sistemas de gestión del conocimiento
- Cultura (primer elemento del capital organizativo): crear conciencia de cambio e interiorizar el marco estratégico del centro: Misión, visión y los valores fundamentales para ejecutar la estrategia. Ese cambio requiere nuevas competencias, actitudes, y comportamientos. Haciendo referencia a Senge (2008), es importante resaltar que para cambiar una organización, en nuestro caso educativa, es fundamental, y lo hemos podido comprobar en esta investigación, dar a las personas la oportunidad de cambiar su manera de pensar y de interactuar. El clima laboral juega aquí un papel importante ya que facilita el compromiso de las personas con el cambio. Los líderes han de crear espacios de confianza que faciliten ese cambio.

El problema principal que nos hemos encontrado en esta investigación a la hora de gestionar el cambio para implantar un plan estratégico en el centro educativo, es la cultura que hay en el centro, es decir el conjunto de creencias, valores, normas y comportamientos que frenan ese proceso de cambio. Hay mucho miedo al cambio, demasiado status quo. Como dice Dolan (2012). “La cultura es la personalidad de una organización” (p.125).

“Una cultura basada en el aprendizaje y el desarrollo se afianza sobre unos valores que apoyan y fomentan el potencial organizativo y humano” (Dolan, 2012, p. 145).

Hemos comprobado con esta investigación que la cultura de un centro educativo no se puede borrar, es un fracaso cambiarla, lo que sí hemos podido hacer y estamos en ello, es ir adaptándola poco a poco para que pueda ayudar a crear una centro educativo orientado al

aprendizaje continuo, un centro donde la MISIÓN y la estrategia diseñada para alcanzar los objetivos definidos en el PEC sean el centro de los esfuerzos de todos. Buscamos conservar lo mejor de la cultura, de los valores y comportamientos positivos que hay en el centro y fomentar nuevas formas de pensar y actuar de todo el equipo educativo. “Los valores ya se entienden como la esencia de la cultura corporativa, su ADN, y los valores comunes son vitales para la versatilidad sólida necesaria para el éxito en el mercado global de hoy en día” (Dolan, 2012, p. 129).

Una de las cosas que hemos tenido que hacer en la investigación era identificar los valores que son el ADN de la cultura del centro educativo, para ello diferenciamos diferentes niveles de valores:

Los valores, Figura 56, que asignan las personas a ciertos comportamientos, situaciones, o cosas, los valores que se dan en el centro a nivel general y los valores que requieren un centro excelente. Para ello utilizamos en grupos de trabajo una ficha como la siguiente para analizar y discutir qué se entiende por ese valor y qué problemas existen para demostrar esos comportamientos. Por ejemplo muchos equipos directivos de centros educativos dicen confiar en sus profesores, pero con sus comportamientos no lo demuestran, tienen un régimen de reglamento interno muy sofisticado y centrado en el control.

El proceso de rediseño cultural implica identificar los valores fundamentales, localizar las lagunas entre ellos y la misión y visión, atraer y conservar personas que los compartan, y dejar que quienes no están predispuestos a ellos se vayan a otra parte. (Dolan, 2012, p. 150)

El autor nos puntualiza que las personas se sienten más a gusto en una organización que es coherente con sus propios valores. La coherencia de los valores personales y organizativos, dice el autor, permite a los empleados sentirse conectados con la organización y con su misión.

VALOR	
Qué entendemos por ese valor	Qué comportamientos se deberían dar con ese valor
Explicar en este apartado qué significados tiene el valor estudiado ya que una misma palabra como el respeto puede tener significado distinto según la cultura que haya en el centro educativo, no es lo mismo ese valor en una cultura de control y autoridad, que en una cultura orientada al aprendizaje.	Un centro educativo que camina hacia la excelencia en la gestión, requiere de unos comportamientos distintos a los de un centro que quiere proteger el estatus quo y las viejas costumbres.

Figura 56. Análisis de valores

Fuente: elaboración propia durante la investigación por el grupo de trabajo del centro educativo.

Concluyendo con este tema los equipos directivos de los centros educativos se enfrentan a la desalineación entre los comportamientos y valores que requiere una organización excelente y los valores o comportamientos establecidos durante muchos años en el centro educativo. Para ello una de las tareas principales de estos líderes consiste en encontrar profesores que estén dispuestos a compartir los valores fundamentales de un centro que quiere ser excelente, y en su caso a cambiarlos y adaptarlos.

- Liderazgo (segundo elemento del capital organizativo): disponibilidad de líderes comprometidos, responsables y preparados en todos los niveles de la cadena de liderazgo: equipo directivo, jefes de estudios, jefes de departamento, tutores, etc, para el cambio. En el criterio 1 del Modelo EFQM (2013) analiza este elemento diciendo: Las organizaciones excelentes tienen líderes que dan forma al futuro y lo hacen realidad, actuando como modelo de referencia de sus valores y principios éticos e inspirando confianza en todo momento. Son flexibles, permitiendo a la organización anticiparse y reaccionar de manera oportuna con el



fin de asegurarse un éxito continuo.

El liderazgo del equipo directivo es fundamental para conseguir un compromiso de cambio en el centro educativo. En esta investigación analizamos los siguientes aspectos:

- Los líderes han de tener claro cómo debería ser una organización educativa excelente.
- Cómo se implican los líderes en el desarrollo de la Misión, Visión y Valores.
- Qué tengan claro también qué significa actuar como modelo de referencia.
- Cómo demuestran los líderes que son modelos de referencia a seguir.
- Cómo promueven los valores del centro educativo.
- Qué hacen los líderes para desarrollar y apoyar la cultura del liderazgo compartido.
- De qué modo mejoran la eficacia del liderazgo como resultado de la revisión y el aprendizaje.
- Qué hacen los líderes para establecer una cultura participativa entre sus colaboradores y compartan la Misión, Visión y Valores.
- Qué hacen los líderes para ser fuente de inspiración para las personas de centro educativo y crear, a todos los niveles, una cultura de mejora continua, implicación y responsabilidad.
- Qué actividades, programa o herramientas utilizan los líderes para ser accesibles, escuchar de manera activa, ser fuente de inspiración y de cohesión, y responder a las personas que integran la organización.
- Cómo apoyan los líderes a las personas para que hagan realidad sus planes, objetivos y metas.
- Cómo dan los líderes reconocimiento oportuno a los esfuerzos de personas y equipos de todos los niveles de la Organización y cómo evalúan la eficacia de los tipos de reconocimiento que hacen uso los líderes.

- Cómo fomentan una cultura que apoye la generación y desarrollo de nuevas ideas y nuevos modos de pensar para impulsar la innovación y el desarrollo de la organización.
- Qué hacen para identificar y analizar los factores que motivan el cambio que debe adoptar la organización y motivos.
- Que se hace para implantar y evaluar la eficacia del proceso de gestión del cambio.
- De qué manera los líderes, en la práctica, revisan, adaptan y corrigen el rumbo de la organización cuando es necesario.
- De qué manera los líderes participan en el desarrollo y la implantación de los planes de cambio (PDCA).
- Cómo se gestionan los planes de cambio, cómo se comunican a los grupos de interés.
- Cómo apoyan a la participación de las personas en los grupos de cambio.
- Cómo se mide y revisa tanto el liderazgo como la eficacia de los planes de cambio.

Norton y Kaplan (2004) desarrollan un modelo de competencias de liderazgo basadas en tres categorías:

- Crear valor: los líderes crean valor centrándose en las necesidades y expectativas de sus grupos de interés, innovando y aceptando riesgos para crear valor, estar abiertos al cambio y a nuevas formas de pensar y una orientación a resultados.
- Ejecutar la estrategia: los líderes movilizan y guían el proceso de cambio aclarando la misión, visión y valores, la estrategia, alineando responsabilidades con la estrategia, fijando metas y proporcionando feedback, reconociendo el compromiso y esfuerzo de las personas, promoviendo el trabajo en equipo, se comunican eficazmente.
- Desarrollar el capital humano: los líderes desarrollan el capital humano creando entornos de aprendizaje, facilitando que se comparta el conocimiento en todos los niveles y direcciones, promueven las comparaciones (benchmarking) tanto internas de la organización como

externa para facilitar el aprendizaje de las mejores prácticas.

Nussbaum (2012) nos recuerda en sus investigaciones que los equipos directivos pueden tener mucha competencia profesional, pero no la capacidad suficiente para ejercer esa competencia, debido a que esta está relacionada con la disponibilidad de recursos y condicionada por el contexto en el cual el equipo directivo ejerce su trabajo.

- Alineamiento (tercer elemento del capital organizativo). Alinear y sincronizar los objetivos individuales con los departamentales y con los objetivos del proyecto educativo. Para ello Norton y Kaplan (2004) nos proponen que el alineamiento requiere dos pasos secuenciales:

Primero crear conciencia estratégica. Comprender la misión, visión y valores, los objetivos estratégicos y su vinculación con los objetivos personales ligados al CMI.

Segundo establecer un plan de incentivos y reconocimiento. Esta metodología de alineamiento estratégico la hemos ido estudiando en los puntos anteriores utilizando el mapa estratégico y el despliegue en cascada del CMI.

- Sistemas de gestión del conocimiento: (cuarto elemento del capital organizativo): trabajo en equipo, compartir las mejores ideas y prácticas, feedback y benchmarking. Según Norton y Kaplan (2004) el reto está en encontrar la forma de motivar a las personas para que compartan sus ideas y conocimientos. La gestión del conocimiento según estos autores es un sistema que tiene una serie de fases:

1. Generar conocimientos: qué hace el centro educativo para facilitar e identificar aquellas ideas que pueden ser relevantes para llevar a cabo la estrategia descrita en el proyecto educativo.
2. Organizar conocimientos: para facilitar su accesibilidad y búsqueda.
3. Desarrollar conocimientos: quién revisa la validez de la información, como la vamos a representar, como se va a depurar, filtrar y actualizar.

4. Distribuir conocimientos: para que esta información sea accesible a las personas que aplicaciones informáticas, TIC, utilizamos.

#### **4.4.6.4 Fase 4 XPP: Planificar operaciones.**

En esta fase se trata de alinear las mejoras en los procesos con los objetivos estratégicos y la propuesta de valor que el centro educativo realiza a sus alumnos, familias y sociedad en general.

El modelo del BSC o cuadro de mando integral proporciona foco a los programas de gestión de la calidad ISO 9001 y al modelo de evaluación EFQM para darle una orientación tanto en la mejora de los procesos como a la hora de asignar recursos humanos, materiales y económicos. El BSC ofrece un marco para asignar estos recursos, identificar procesos críticos y realizar mejoras.

Por ejemplo, en nuestro centro educativo objeto de estudio hemos identificado un tema estratégico basado en la innovación educativa. Esta propuesta de valor que hace el centro educativo a sus alumnos nos ayuda a centrar los esfuerzos y recursos en la mejora de los procesos relacionados con la innovación y desarrollo de ideas educativas innovadoras, la cual nos ayudará a alcanzar los objetivos estratégicos de manera más eficiente y con mayor calidad. Por lo tanto esta propuesta de valor recogida en el tema de la innovación educativa nos lleva a analizar qué procesos son claves para conseguir tener un centro innovador y una vez detectados se deben centrar los esfuerzos de gestión en esos procesos relacionados con la innovación, como podrían ser:

- Proceso de generación de ideas educativas innovadoras
- Proceso de selección de ideas
- Proceso de ejecución de ideas
- Proceso de evaluación de los resultados fruto de la innovación

Además hay que tener en cuenta que no es suficiente hacer un procedimiento documentado de estos procesos y establecer unos indicadores para su gestión, necesitamos analizar cómo podemos alinear y mejorar los activos intangibles relacionados con estos procesos, por ejemplo: qué competencias necesitamos desarrollar en los profesores que trabajan en cada proceso de innovación, qué sistema de gestión de la información vamos a utilizar conforme se vayan generando ideas, poniendo en marcha y evaluando sus resultados, como lidera el equipo directivo el cambio centrado en la innovación, una solución que hemos visto es facilitando los recursos y creando espacios para generar nuevas ideas, etc.

Una vez tenemos identificados los procesos críticos relacionados con la propuesta de valor como el de la innovación, se han definido las competencias, sistemas y aplicaciones para la gestión de información, pasamos a realizar las necesidades de inversión en estos recursos, y posteriormente se asigna el presupuesto del centro educativo en función de estos planes de mejora de procesos.

Es conveniente hacer un pequeño inciso a lo que dice el criterio 4 del Modelo EFQM de Excelencia sobre la gestión de recursos y el criterio 5 sobre la gestión y mejora de procesos.

*Criterio 4: Alianzas y recursos:*

Las organizaciones excelentes planifican y gestionan las alianzas externas, proveedores y recursos internos para apoyar el despliegue y ejecución de la estrategia general y sus políticas de apoyo, así como para lograr el eficaz funcionamiento de sus procesos. Las organizaciones excelentes se aseguran de gestionar eficazmente su impacto social y ambiental.

Este criterio tiene unos subcriterios que hemos adaptado al contexto educativo:

4 a): Qué hace el centro educativo en la gestión de partners y proveedores para obtener un beneficio sostenible.

4 b) Cómo gestiona sus recursos económicos (presupuesto) para asegurar un éxito sostenible.

4 c) Cómo gestionan sus instalaciones, equipos y recursos educativos para apoyar la estrategia descrita en su proyecto educativo.

4 d) Cómo gestiona la tecnología (las TIC) para hacer realidad la estrategia y mejorar la eficacia organizativa.

4 e) Cómo gestiona la innovación y el conocimiento para apoyar un eficaz toma de decisiones y construir capacidades en la organización. Cómo convertimos los datos en información y conocimiento compartido.

*Criterio 5: Gestión y mejora de procesos, productos y servicios:*

Las organizaciones excelentes diseñan, gestionan y mejoran sus procesos y servicios para generar cada vez mayor valor a sus clientes y otros grupos de interés.

5 a) Diseño, gestión e innovación: los procesos de enseñanza y aprendizaje se diseñan y gestionan a fin de optimizar el valor para los grupos de interés: alumnos, familias, empresas, sociedad, Administración educativa.

5 b) Desarrollo de materiales y servicios educativos para dar valor óptimo a los alumnos y grupos de interés.

5 c) Los materiales y servicios educativos se promocionan eficazmente.

5 d) Los materiales y servicios educativos se producen, distribuyen y gestionan eficazmente.

5 e) Las relaciones con los clientes se gestionan para mejorar el desarrollo de los materiales y servicios educativos. Se establece una interacción sistemática con el cliente para mejorar los productos y servicios.

En este criterio 5 tiene especial relevancia para esta fase de gestión de operaciones el

subcriterio 5 a) Gestión de procesos: qué hace el centro educativo respecto a:

- Cuál es el sistema de Gestión y mejora de los procesos tanto estratégicos, como de apoyo
- Qué metodología o sistema, utiliza el centro educativo para: diseñar, identificar, analizar, describir, evaluar, medir, revisar y mejorar la eficacia y eficiencia de los procesos de enseñanza y aprendizaje principalmente.
- Qué herramientas se utilizan para implantar, revisar, controlar los cambios para la mejora de los procesos de la organización.
- Disponemos de procesos que facilitan la innovación. Evaluamos el impacto y el valor añadido de las innovaciones y las mejoras en los procesos. Existen sistemas estandarizados como las normas ISO 9001.
- Hay establecida una sistemática para revisar la eficacia del sistema global de gestión por procesos.

#### ***4.4.6.5 Fase 5 XPP: Controlar y aprender.***

El objetivo de esta fase es revisar la ejecución de la estrategia y ajustarla. Corresponde a las fases C y A: controlar o verificar y actuar o ajustar del ciclo PDCA.

Una vez la estrategia se ha definido, planificado y puesto en marcha, el equipo directivo y jefes de áreas funcionales o departamentos (depende la estructura del centro) han de llevar a cabo un seguimiento sobre cómo se está ejecutando la estrategia y aprender de los errores o problemas en su ejecución. Llevar a cabo el plan estratégico es realmente un proceso de aprendizaje sobre los retos o desafíos que se enfrenta el centro educativo para seguir creciendo en busca de la excelencia educativa.

Para realizar el control y seguimiento del plan estratégico, hay tres tipos de reuniones que son fundamentales:

1. *Reuniones para la revisión de la parte operativa.* El objetivo es evaluar el desempeño operativo y problemas a solucionar en el corto plazo. Se hacen por personas que pertenecen a un departamento o área funcional o proceso, pertenecientes al nivel N2 y N3 del BSC. Para analizar los problemas del día a día es adecuado reunirse una vez por semana. Son reuniones en las que asisten los jefes de departamento con su equipo de profesores. Se deberían centrar en los planes de acción seleccionados y en los acuerdos a nivel de servicio (ANS). Se mide aquí el nivel de desempeño de un departamento, área funcional o proceso. La frecuencia de estas reuniones igual que la de las reuniones de revisión de la estrategia dependen de la facilidad y necesidad de disponer de los datos de los CMI operativos N2 y N3 o de los CMI N1. Para ello es imprescindible disponer de una herramienta informática potente que te facilite los datos y su descripción y cálculo en plazo y forma. En el centro educativo objeto de este trabajo hemos implantado una herramienta para la gestión del CMI y de los procesos que nos facilita esta información tanto operativa como estratégica, lógicamente hay que alimentarla diariamente en todos sus niveles organizativos. Para tomar decisiones la información que nos facilite la herramienta ha de ser fiable, oportuna y precisa.

2. *Reuniones para revisar estrategia.* Se revisan en ellas los KPI y las iniciativas del BSC del centro educativo a nivel de centro: N1, el objetivo de esta reunión es analizar y valorar los problemas y riesgos asociados a la implantación de la estrategia y ver si estamos en el camino trazado para alcanzar los objetivos estratégicos de Nivel 1 del CMI. Son reuniones llevadas a cabo por el equipo directivo con los jefes de departamento o áreas funcionales y responsables de proyectos, o en las Comisiones de coordinación pedagógica (COCOPE), también deberían asistir los coordinadores horizontales de los procesos de la cadena de valor que



hemos visto anteriormente al hablar de la matriz de contribución crítica. Estas reuniones se deberían realizar al menos una vez al trimestre. Sería adecuado centrar las reuniones por tema estratégico definidos en el mapa estratégico para no divagar o también podría ser por iniciativas estratégicas del BSC. En nuestro centro educativo objeto de este trabajo, hemos creado un grupo de dirección estratégica que está formado por el equipo directivo (4 personas) y los jefes de departamento (4 personas) cuyas reuniones mensuales son de 4-5 h. en un día de trabajo. Este tipo de reuniones de revisión de la estrategia no se suelen dar en los centros educativos, principalmente porque no hay plan estratégico ni una cultura de gestión del largo plazo.

3. *Reuniones para probar y en su caso adaptar la estrategia.* El fomento de la creatividad y la innovación son claves para proponer nuevas posibilidades de ejecución o ajuste de la estrategia. Según los autores Norton y Kaplan (2008) en estas reuniones se debería evaluar el funcionamiento de la estrategia y si sus hipótesis (ver líneas estratégicas en el mapa estratégico) siguen siendo válidas viendo los resultados recogidos a partir de los KPIs. Los participantes (equipo dirección estratégica) en esta reunión deben evaluar también los cambios en el entorno competitivo (análisis de las 5 fuerzas de Porter), el análisis del micro y macro entorno para ver nuevas ideas y oportunidades. El equipo directivo del centro educativo deben tomarse tiempo necesario para evaluar si la estrategia definida descrita en el PEC sigue siendo válida en vista a los nuevos datos recogidos en la gestión, el aprendizaje obtenido fruto de ese análisis de datos, los cambios en entorno, etc. Con toda esta información se lleva a cabo la siguiente fase de probar y adaptar la estrategia.

#### **4.4.6.6 Fase 6 XPP: Probar y adaptar.**

La estrategia formulada en el PEC para hacer llegar la propuesta de valor a los alumnos y otros grupos de interés generará mejores resultados en el rendimiento académico y mayor impacto en la sociedad si se va adaptando a los cambios en el micro y macro entorno. Si la

estrategia formulada para alcanzar los objetivos del PEC se apoya en suposiciones erróneas del equipo directivo no contrastadas en datos del entorno interno y externo al centro educativo difícilmente se podrán alcanzar dichos objetivos.

La estrategia hemos comentado que es una cadena de hipótesis descritas en el mapa estratégico y gestionadas en le BSC, que comienza en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento al suponer que si alcanzamos los objetivos de mejora de las competencias de los profesores y equipo directivo, una organización educativa entorno a la estrategia, una gestión eficaz de la información crítica, generará mejoras en los procesos estratégicos de la propuesta de valor, principalmente los procesos relacionados con la enseñanza y aprendizaje, y esta mejora en los procesos facilitará el alcance de los objetivos académicos y de impacto social.

El input para esta reunión de comprobar hipótesis y adaptar en su caso la estrategia debería empezar por revisar la información (datos del macro entorno, las 5 fuerzas de Porter, resultados PISA, resultados pruebas diagnóstico, resultados de la evaluación con el Modelo EFQM, etc) que se utilizó para diseñar el plan estratégico descrito en el PEC, el mapa estratégico y el BSC. Estos datos nos aportarán información de las brechas o errores al formular el plan estratégico.

El modelo EFQM en su lectura por ejes horizontales (relaciones causa y efecto entre los resultados esperados y los criterios agentes facilitadores) nos aporta información valiosísima para identificar posibles áreas de mejora de la estrategia.

Otra prueba clave importante es analizar estadísticamente la correlación entre los KPI de las distintas perspectivas del BSC, atendiendo a las 5 leyes de los indicadores que hemos visto en puntos anteriores. Este análisis no ayudara a comprobar cómo los activos intangibles se están traduciendo en resultados tangibles esperados y definidos alumnos y otros grupos de interés y en la perspectiva de procesos internos.

El output de esta fase de aprobar y adaptar la estrategia nos servirá para reafirmar nuestro plan, actualizando metas, sustituyendo KPI si fuera necesario. Priorizar nuevas iniciativas estratégicas e informar, si es el caso, de los nuevos objetivos estratégicos a los demás niveles organizativos del centro.

La estrategia es una hipótesis de cómo el centro educativo crea valor para sus grupos de interés internos (personas) y externos (alumnos, familias y sociedad).

El análisis estadístico de los datos (input) nos permitirá comprobar si hay una relación positiva, negativa o no hay relación entre los KPI de las perspectivas causales y las de resultados.

Esta información permite al equipo directivo revisar y adaptar la hipótesis estratégica, y analizar con más detalle algún elemento de la lógica REDER del modelo EFQM respecto al criterio 2: Estrategia. Se trata de asegurar la generación de valor para los grupos de interés.

Al final del año académico se debería llevar a cabo una reunión de adaptación y revisión de la estratégica si fuera necesario, para decidir si se necesitan actualizar o reorientar alguno de los aspectos anteriores.

Hay que tener en cuenta que una cosa es que tengamos que actualizar los elementos del cuadro de mando integral (objetivos, KPI, metas o iniciativas) por una equivocada o inadecuada formulación de la estratégica, y otra es que queramos cambiar objetivos porque no hemos cumplido con el plan y estemos ejecutando mal la estrategia. La formulación y adaptación de la estrategia no consiste en cambiar objetivos simplemente porque no se han alcanzado. Esta fase nos dice que si un cambio legislativo puede hacer inviable nuestra estrategia, deberíamos seguramente abandonarla o modificarla.

El personal del centro educativo es una fuente de nuevas ideas, para ello el equipo directivo debería crear espacios para fomentar la creatividad y facilitar la puesta en marcha de nuevas ideas para mejorar los procesos educativos, las relaciones con los alumnos y familiares,

las alianzas con grupos de interés, la mejora en la comunicación interna, las incorporación de nuevas TIC, etc.

Podemos utilizar también en esta fase la lógica REDER del modelo EFQM de Excelencia aplicada en concreto al criterio 2: Estrategia. Esta lógica nos recomienda lo siguiente:

Las organizaciones excelentes implantan su misión y visión desarrollando una estrategia centrada en sus grupos de interés. Estas organizaciones desarrollan y despliegan políticas, planes, objetivos y procesos para hacer realidad la estrategia. En los subcriterios el modelo nos propone que las organizaciones excelentes para definir, analizar y revisar la estrategia realizan:

- 2a. Un análisis externo. La estrategia se basa en comprender las necesidades y expectativas de los grupos de interés y del entorno externo.
- 2b. Análisis interno y comparativo. La estrategia se basa en comprender el rendimiento de la organización y sus capacidades.
- 2c. Desarrollo y revisión. La estrategia y sus políticas de apoyo se desarrollan, revisan y actualizan.
- 2d. Comunicación e implantación. La estrategia y sus políticas de apoyo se comunican, implantan y supervisan.

La descripción de las políticas del centro descritas en el proyecto educativo tiene lugar en esta fase y en la fase de revisión de la estrategia. Y las programaciones didácticas de ciclo o etapa tendrían lugar en las reuniones de revisión operativa descritas anteriormente.

También se revisan aquí los factores críticos de éxito, las competencias clave, cuál es su propuesta de valor, cómo genera valor la organización: cadena de valor.

Es necesario tener datos input fiables, precisos y oportunos, para la evaluación y análisis estadístico. Para ello es muy recomendable utilizar herramientas informáticas para la gestión estadística de datos, como la que hemos utilizado en este caso de investigación con ISOTools.

Las ideas de profesores y resto de personal son claves para adaptar y mejorar el servicio educativo. Como dicen los autores: Norton y Kaplan (2008): “Los empleados no pueden ayudar a implantar una estrategia si no la conocen o no la entienden” (p. 29).

#### **Resumen de las 6 fases XPP para el diseño y la gestión de la estrategia.**

Hemos visto que esta sistemática relaciona la estrategia con las operaciones en 6 pasos:

I.- El sistema comienza con la definición de la Misión, Visión y valores del centro educativo por parte del equipo directivo y con la concreción de la estrategia a seguir para alcanzar los objetivos que se desprenden de la Misión y Visión.

II.- En esta fase se planifica la estrategia traduciéndola en un mapa estratégico identificando las líneas estratégicas y los temas estratégicos. Posteriormente el equipo directivo selecciona los KPI, metas e iniciativas para cada objetivo del mapa estratégico y la asignación del presupuesto o de los recursos económicos necesarios para llevar a cabo las iniciativas y planes de acción.

III.- En esta etapa se lleva a cabo el alineamiento vertical entre el mapa estratégico y CMI de centro (N1) y los CMI y mapas a nivel de áreas funcionales, departamentos o macro procesos (N2) y éstos con los CMI a nivel de personas (N3). Buscando así alinear: estrategia – procesos – personas.

IV.- Fase que consiste en mejorar los procesos clave para una ejecución eficaz y eficiente de la estrategia. Analizar y planificar recursos y presupuestos para el cumplimiento eficiente y eficaz de las iniciativas y alcance de las metas.

V.- Esta fase de control consiste en realizar reuniones para revisar la estrategia y las operaciones, con el objeto de confirmar y adaptar en su caso en la fase siguiente, la estrategia y propuesta de valor hecha a los grupos de interés internos y externos.

VI.- El análisis de los datos realizados estadísticamente en la fase anterior de control

permite el aprendizaje organizativo y podremos comprobar si hay una relación positiva, negativa o no hay relación entre los KPI de las perspectivas causales y las de resultados. Esta información permite al equipo directivo revisar y adaptar si fuera necesario, la hipótesis estratégica plasmada en el mapa estratégico.

#### **4.4.7 Barreras a la hora de ejecutar la estrategia.**

Después de analizar las fases anteriores para integrar la estrategia y las operaciones, Reynoso y Kovacevic (2010) nos plantean 6 barreras que impiden ejecutar la estrategia y que hemos podido comprobar que se dan en mayor o menor medida en nuestra investigación en el centro educativo objeto de este caso de estudio:

*1.- Barrera del enfoque:* según los autores la estrategia seleccionada no se enfoca en crear valor añadido y diferenciado para los grupos de interés.

*2.- Barrera de la medición:* los indicadores de gestión que utilizan los equipos directivos se centran en medir situaciones pasadas y no en indicadores relacionados con la estrategia. Se utilizan solo indicadores operativos y no estratégicos.

*3.- Barrera de alineamiento:* no están sincronizados ni alineados la estrategia, procesos y personas. Se sigue trabajando por departamentos de manera vertical y no de manera horizontal con visión holística.

*4.- Barrera de las personas:* la estrategia no se comunica de manera que sea comprendida, ni se traduce a nivel de personas, ni se alinea el desempeño individual con el desempeño de los procesos de gestión de personal. Los planes de desarrollo de competencias de las personas no se llevan a cabo pensando en la estrategia del centro educativo, los planes de formación se diseñan pensando más en los intereses particulares que en los del centro educativo en general.

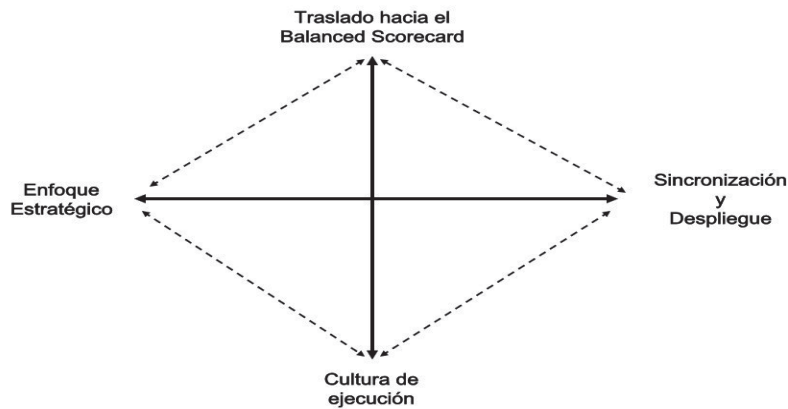
5.- *Barrera de la información*: los sistemas de información y la información en sí, no es accionable y suficientemente completa que nos permita tomar decisiones correctas. La información que se dispone en el centro educativo y manejada por el equipo directivo no nos dice si estamos más cerca o lejos de alcanzar los objetivos estratégicos descritos en su proyecto educativo.

6.- *Barrera de la continuidad*: no hay una cultura de gestión basada en la estrategia. El diseño de un plan estratégico se convierte en un fin, y en realidad es el inicio. No se planifica su puesta en marcha, su control y seguimiento, por ejemplo utilizando la lógica REDER del Modelo EFQM de excelencia en gestión que hemos visto anteriormente.

#### **4.4.8 Elementos clave de la administración basada en scorecards.**

Causas típicas que están afectando a una excelencia organizacional basada en la estrategia.

Para identificar y explicar las causas de los problemas para una excelencia organizacional, los profesores Reynoso y Kovacevic (2010) recomiendan para una gestión basada en el BSC, realizar un análisis de la situación de la organización (en nuestro caso educativa) para averiguar qué factores o aspectos clave están afectando a los 4 elementos de la excelencia organizacional. Figura 57.



*Figura 57.* Elementos clave de la excelencia organizacional  
Fuente: recuperado de Reynoso y Kovacevic, 2010, p.18

Para cada uno de los 4 elementos claves de la excelencia organizativa se presentan 10 aspectos claves de evaluación, y cada uno de ellos dispone de una escala de evaluación tipo bipolar o diferencial semántico con dos extremos de contraste: (0) “debilidad o totalmente en desacuerdo” con el enunciado planteado en cada uno de los 10 aspectos y (10) “fortaleza o totalmente de acuerdo” con el enunciado.

Posteriormente una vez puntuada en la escala la situación actual por parte de la opinión del equipo directivo del centro educativo (incluidos jefes de departamento y responsables de proyectos) para cada uno de los 10 enunciados (impulsores o bloqueadores clave) de cada uno de los 4 elementos de la excelencia organizacional se realiza una gráfica para representar los resultados de la puntuación o situación actual y se compara con las 8 causas o enfermedades típicas que afectan a la excelencia organizacional.

El impacto en la estrategia seleccionada por el centro educativo en los resultados clave planificados (criterios 6,7, 8, 9 del Modelo EFQM) se puede dar a través de estructurar una sistemática para medir, desplegar la estrategia y alinearla, crear una cultura de ejecución y de



toma de decisiones, administrar el cambio organizativo y de gestión de una manera ordenada y que garantice el impacto, asegure la mejora continua, el diseño, la implantación del sistema de medición y de la toma de decisiones.

Cuando analicemos el estudio del caso mostraremos para cada uno de los 4 elementos la encuesta que se ha elaborado con los 10 enunciados o variables críticas que afectan a cada elemento. A continuación exponemos a nivel general algunos de esos aspectos clave que hemos tenido en cuenta en cada una de estas 4 etapas o elementos de la excelencia organizacional.

#### **1.- Enfoque estratégico.**

Este elemento de análisis se refiere principalmente a si el centro educativo tiene clara su estrategia para hacer llegar la propuesta de valor diferenciada y sostenible a aquellos grupos que tiene algún tipo de interés en que el centro tenga un nivel de desempeño excelente: alumnos, familiares, empresas, Administración educativa y sociedad en general. Esta propuesta o enfoque ha de estar bien concretada en su proyecto educativo a la hora de definir su marco estratégico de actuación: Misión, Visión, Valores y objetivos estratégicos. El equipo directivo ha de asegurarse que esa estrategia ha de estar clara, focalizada y entendida por toda la organización educativa. Focalizada nos referimos a que no podemos tener muchas pretensiones a la hora de seleccionar una estrategia diferenciadora, ya que de lo contrario se consumen muchos recursos y no conseguimos nada.

Elementos clave a evaluar en esta etapa:

- Se han identificado a los grupos de interés internos y externos al centro.
- Tenemos claras sus necesidades y expectativas.
- Analizamos las 5 fuerzas competitivas de Porter que afectan al centro.

- Se han identificado las debilidades y fortalezas para un desempeño excelente de la organización, los factores críticos de éxito.
- Se ha hecho un análisis del macro entorno (PEST: política, economía,...)
- Tenemos clara y concretada la Misión, Visión y Valores del centro educativo.
- Tenemos clara la propuesta de valor, que sea diferenciada y sostenible.
- Disponemos de objetivos estratégicos concretos y medibles.
- Hay un mapa estratégico que especifique las relaciones entre objetivos.

## **2.- Traslado al BSC.**

Este elemento valora cómo el centro educativo operativiza el foco estratégico anterior a través de seleccionar para cada uno de los objetivos estratégicos anteriores: indicadores KPI, metas, iniciativas, proyectos y presupuestos. Cuando podemos medir lo que estamos haciendo, y podemos expresarlo en números e indicadores, se comprende mejor los que está ocurriendo en el centro educativo. Necesitamos saber a qué distancia estamos de cumplir con la Misión y alcanzar la Visión descrita en el PEC.

Elementos clave a evaluar en esta etapa:

- Para cada uno de los objetivos estratégicos se disponen de KPIs.
- Los KPIs tienen definido el alcance y fuentes de captura de información.
- Para cada uno de los KIPs se disponen metas a corto, medio y largo plazo.
- Para cada meta se definen niveles: por ejemplo semáforos para tomar decisiones.
- Se han identificado iniciativas estratégicas y proyectos para conseguir las metas.
- Se han asignado responsables para proyectos.
- Se han presupuestado los proyectos.

### **3.- Sincronización y despliegue.**

Este elemento valora el alineamiento vertical o despliegue del BSC de nivel 1 de centro a nivel 2 de departamentos y a nivel 3 de personas, y la sincronización de los procesos de la cadena de valor. En el centro educativo no puede ir cada uno por su lado, necesitamos que todos estén en la misma sintonía, remen para el mismo sitio de manera sincronizada.

Elementos clave a evaluar en esta etapa:

- Tenemos determinado los procesos de la cadena de valor.
- Tenemos identificada la matriz de entrada y salida de los procesos.
- Para las áreas o procesos clave de la cadena de valor tenemos identificados los distintos KPIs.
- Para cada área o proceso clave tenemos los objetivos, metas, KPIs e iniciativas, están sincronizados entre sí.
- Se ha hecho un despliegue de los BSC en cada nivel.
- Se dispone de acuerdos a nivel de servicio.
- Está alineada y sincronizada los procesos, la estrategia y las personas.

### **4.- Cultura de ejecución.**

En este cuarto elemento se evalúa si el centro educativo dispone de una cultura de ejecución basada en la estrategia. Este elemento es fundamental, ya que los centros educativos tienen una cultura enfocada a corto plazo, de apagafuegos, se hacen muchas cosas pero no pensadas o centradas en la estrategia descrita en su proyecto de centro, se pierde de vista la Misión, Visión y Valores.

Según los profesores Reynoso y Kovacevic (2010):

El éxito de una estrategia no radica solamente en el diseño de la misma, sino en transformar los proyectos en acción y la acción en resultados. La cultura de ejecución es lograr que todas las personas en todos los niveles organizativos (profesores, jefes departamento, equipo directivo, tutores, etc.) y todos los días, hagan las cosas correctas, bien y a la primera. (p.156)

A las organizaciones, en nuestro caso educativas, ya hemos comentado antes que les cuesta desarrollar esta cultura de ejecución en base a la estrategia, que esté orientada a la ejecución de la misma, la agenda de reuniones está desenfocada de la estrategia, la política de recursos humanos no está alineada con la cultura de ejecución, las revisiones de la estrategia no son constantes ni consistentes.

Para desarrollar una cultura de ejecución según Reynoso y Kovacevic (2010) se requiere comprender y poner en marcha en la organización tres impulsores:

- El proceso de toma de decisiones, aprendizaje y mejora del desempeño.
- La información accionable.
- El desarrollo del capital humano, para ello proponen el modelo de las 8c.

El modelo de las 8 Cs para el desarrollo de una cultura de ejecución (Figura 58) que proponen los autores se plasma en el cuadro siguiente, el cual se puede aplicar en los centros educativos públicos pero con ciertos matices o particularidades ya que la política de selección de personal docente está asignada a la Administración educativa y los equipos directivos no tienen margen de maniobra sobre ella, es muy limitada, con la nueva ley educativa LOMCE se pretende dar más autonomía en estos aspectos:

8Cs	Objetivos
Comportamientos	Modelar comportamientos necesarios para un estilo de liderazgo que apoye la ejecución de la estrategia.
Conocimientos	Desarrollar los conocimientos y habilidades que garanticen los resultados organizacionales e individuales
Cultura	Implementar una cultura que facilite, promueva, faculte y recompense la ejecución de la estrategia
Clima	La creación de un contexto de trabajo que asegure la satisfacción del empleado, al mismo tiempo que apoye el logro de resultados.
Coaching	Implementar un sistema de evaluación, retroalimentación y apoyo que asegure y promueva el desempeño individual.
Compensación	Alinear los reconocimientos y recompensas con la ejecución de la estrategia y los resultados.
Carrera	Desarrollar un proceso que asegure retener el talento del personal de alto desempeño.
Comunicación	Promover información y retroalimentación continua.

*Figura 58.* Las 8 Cs para el desarrollo de una cultura de ejecución  
Fuente: recuperado de Reynoso y Kovacevic, 2013, p.142

Elementos clave a evaluar en esta etapa:

- Comprobar si se dispone de un calendario de medición en todos los niveles organizativos del nivel de desempeño del centro educativo.
- Ver si tenemos un sistema de evaluación, control, determinación de causas de los niveles de desempeño.
- Comprobar si el sistema de información nos aporta datos estratégicos para facilitar la toma de decisiones, es información accionable.
- El equipo directivo y jefes de departamento deberían mantener procesos de retroalimentación del desempeño de las personas y suyos.
- Comprobar si se definen de manera clara los valores, comportamientos, competencias, que deben practicar los líderes para apoyar la creación de una cultura de ejecución.

- Se definen claramente los conocimientos, habilidades y actitudes en cada puesto de trabajo o familias de puestos de trabajo.
- Los procesos de selección, evaluación, capacitación, reconocimiento, etc, están alineados con la estrategia.
- Los líderes apoyan realmente la creación de una cultura de ejecución.

#### **4.4.9 Enfermedades típicas de la excelencia organizacional.**

Después de realizar la gráfica de los resultados totales de cada uno de los 4 elementos críticos de la excelencia organizacional de la gestión basada en BSC y determinar la línea base de situación actual del centro educativo se compara con las causas o enfermedades típicas de una organización basada en scorecards (Figura 59).

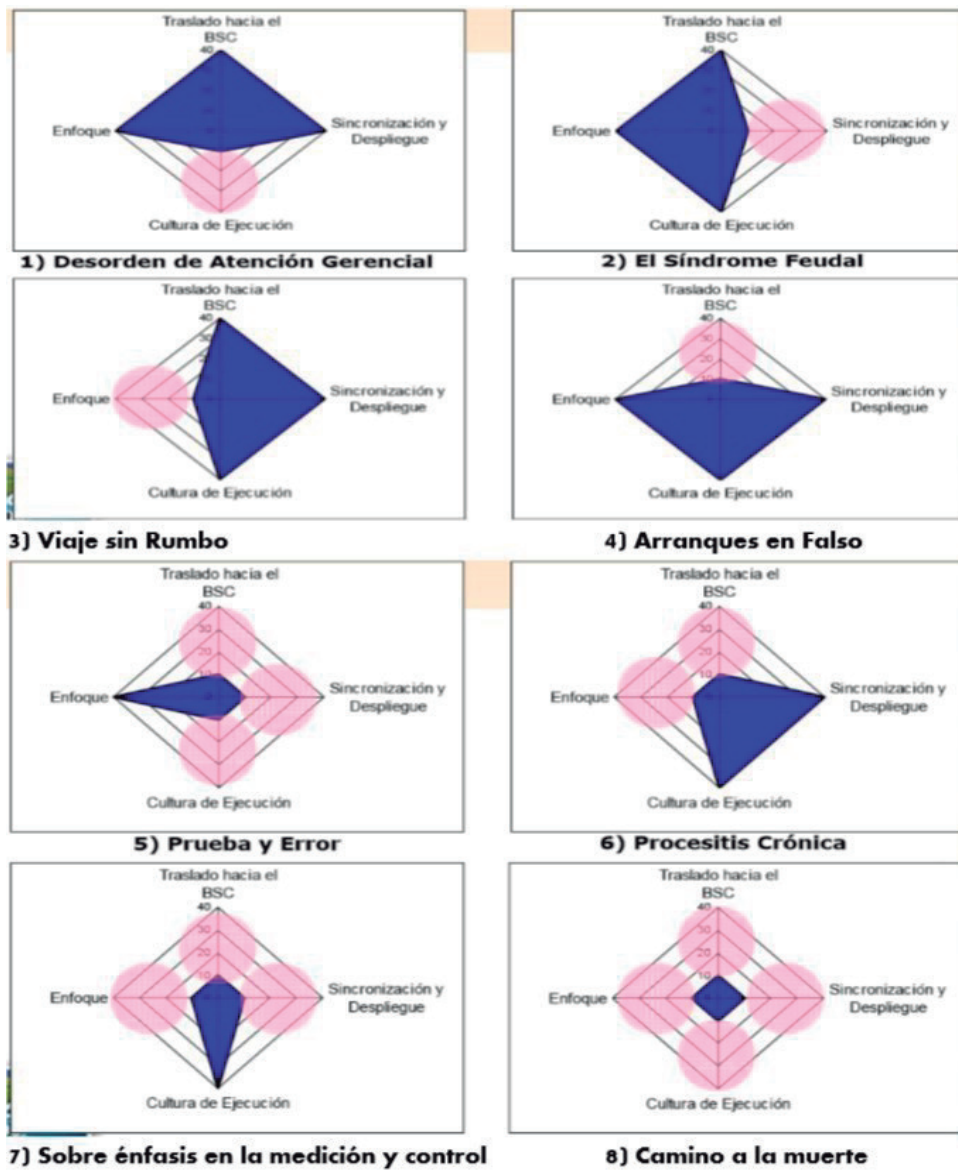


Figura 59. Enfermedades típicas de una organización basada en scorecards.  
 Fuente: recuperado de Reynoso, 2006, p.12

Una vez realizada la gráfica, comparamos los resultados obtenidos y el diagrama de la situación actual del centro con las 8 enfermedades típicas de la organización y cuáles de ellas están bloqueando o afectando más a los 4 elementos de la excelencia organizacional basada en el BSC y por lo tanto requieren un mayor esfuerzo de mejora por parte del centro educativo.

#### **4.5 Cuadro comparativo CMI, EFQM, ISO 9001 relaciones**

Disponemos de muchas herramientas y modelos para gestionar un centro educativo de manera excelente: ISO 9001, EFQM, BSC, Lean Sigma, Six Sigma, 5s, etc.

En los últimos años en los centros educativos veníamos aplicando principalmente herramientas para mejorar los procesos de enseñanza y aprendizaje como las recomendaciones que nos ofrecía la Norma UNE-EN-ISO 9001:2008.

Pero debido a la necesidad de contar con información más adecuada para la toma de decisiones que nos permitiera gestionar de manera excelente la Misión y Visión del centro educativo, modelos o herramientas como el BSC: cuadro de mando integral, se han posicionado como una de las mejores alternativas para gestionar el proyecto educativo del centro desde un punto de vista estratégico.

Es bastante probable encontrar centros educativos con un sistema de calidad ISO 9001 pero es difícil tener un BSC riguroso que no contemple en cierta manera un sistema de calidad bajo normas ISO. Como dice dicha Norma ISO la adopción de un sistema de calidad debería ser una decisión estratégica de la organización.

Pero las tres herramientas (CMI, EFQM e ISO 9001) son complementarias y tienen una importante correspondencia que hay que analizar un poco con el objetivo de no despreciar ninguna de ellas. Nos es objeto de esta investigación hacer un análisis exhaustivo de estas herramientas pero aclaramos algunas que son básicas para entender su relación.



### **Principales diferencias y similitudes entre las tres herramientas.**

- El BSC o cuadro de mando integral es una herramienta para gestionar una organización (en nuestro caso educativa) con base a la estrategia definida y el Sistema de Gestión ISO 9001 da apoyo al logro de esa estrategia, específicamente en la parte operativa (procesos) para hacer llegar al cliente la propuesta de Valor elegida. Lo anterior implica que primero necesitamos definir, concretar y comunicar la estrategia a la organización y luego diseñar el plan de calidad o política de calidad, primero el BSC y luego la ISO. Cuando no existe esta secuencia lógica las organizaciones realizan esfuerzos sin rumbo, sin lógica.
- El BSC como hemos estudiado anteriormente tiene 4 perspectivas o áreas de gestión: la financiera (presupuesto económico), la de clientes (alumnos y otras partes interesadas), la de procesos del servicio educativo y la de aprendizaje y crecimiento de la organización y de las personas.
- De la Misión y la visión de la organización, salen los objetivos estratégicos de cada una de las perspectivas del BSC y entre ellos los objetivos del sistema de calidad.
- La norma ISO 9001:2008 busca certificar el sistema de gestión de la calidad del centro educativo a través o previa auditoría por un tercero, el cual deberá ser una entidad acreditada por la Entidad Nacional de Acreditación (ENAC), como es el caso de AENOR, SGS ICS, BUREAU VERITAS, etc.
- Sin embargo, el Modelo de excelencia EFQM emplea la autoevaluación no prescriptiva (no es una Norma) para realizar un diagnóstico de la situación de una organización (centro educativo) respecto a los 9 criterios del Modelo y tras los resultados obtenidos la puesta en marcha de planes de mejora. Según los resultados de la evaluación es posible presentarse al Premio Europeo de Excelencia y obtener el Sello Europeo de Excelencia.

- En el modelo EFQM el criterio 2: Estrategia, juega un papel central en el cual todos los demás criterios están relacionados. En cambio con la ISO 9001:2008 se busca mejorar la parte operativa de los procesos, centrandose en garantizar un servicio educativo estandarizado para sus usuarios. El certificado obtenido, previa auditoría de certificación, tiene como objetivo garantizar que controlamos el servicio que prestamos y con ello dar cierto nivel de garantía en el servicio educativo recibido asegurando que cumple con unos estándares de calidad.
- La norma ISO 9001:2008 se estructura en unos requisitos que se toman como base para verificar el cumplimiento de los mismos en las auditorías. En cambio el modelo EFQM se centra en unos criterios de gestión excelente, o recomendaciones de buenas prácticas de gestión.
- La ISO 9001:2008 sigue el ciclo de mejora continua PDCA (planificar, desarrollar, controlar, actuar) para su gestión, y el Modelo EFQM sigue la lógica REDER (Enfoque, Despliegue, Evaluación y Revisión) inspirada en el ciclo de mejora continua de Deming y cuya diferencia principal entre ambos como podemos ver está en que antes de planificar se definen los R: resultados a alcanzar.
- La norma ISO 9001:2008 nos propone los puntos de la gestión de calidad que una organización ha de tener en cuenta y ha de dar respuesta en su cumplimiento. El Modelo EFQM aporta una estructura sistemática de análisis de sus criterios y subcriterios que permite a una organización revisar su sistema de gestión y compararse con el modelo con el objeto de valorar su avance hacia la excelencia en gestión.

- La ISO 9001:2008 se orienta principalmente hacia el cliente usuario del servicio mientras que el modelo EFQM tiene una visión más amplia de los resultados al incluir todos los grupos de interés: clientes, personas, partners, sociedad, y resultados clave de la actividad.
- En la Norma ISO 9001:2008 en el punto 5.4.1 Objetivos de la calidad: “ La alta dirección debe asegurarse de que los objetivos de la calidad, incluyendo aquellos necesarios para cumplir los requisitos para el producto o servicio (educativo), se establecen en las funciones y los niveles pertinentes dentro de la organización. Los objetivos de la calidad deben ser medibles y coherentes con la política de la calidad”. En el BSC tiene poco sentido establecer objetivos e indicadores KPI en procesos que no tienen relación con la estrategia.
- Tanto la ISO 9001:2008, el BSC, como el modelo EFQM se pueden aplicar y utilizar por cualquier tipo de organización independientemente del tamaño, sector o actividad.
- Se ve en las tres herramientas una apuesta por la orientación al cliente y la gestión por procesos. La relación entre BSC e ISO 9001 podríamos decir que se inicia en la perspectiva de clientes al analizar sus necesidades y expectativas y una de ellas es que el cliente quiere calidad en el servicio. Pero para ofrecer calidad, necesitamos crear unas habilidades y una cultura de calidad en la organización y esta se debería analizar y plasmar en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento del BSC.
- Otra relación entre el sistema ISO 9001 y BSC se da en la medición. La calidad hace énfasis en el control y verificación de los indicadores de calidad, estos están relacionados a los indicadores de resultado y los indicadores impulsores del resultado del BSC, y también con los criterios resultados del EFQM.
- En las tres herramientas o modelos el compromiso y liderazgo del equipo directivo es fundamental para su implementación.

- Estos tres sistemas o herramientas, como otros, requieren formación y desarrollo de una serie de competencias para su diseño, puesta en marcha, evaluación y análisis de datos.
- Ambos modelos el EFQM, y BSC pretenden llevar a cabo la estrategia o son modelos centrados en la estrategia, y para ello ambos ponen énfasis en la mejora de los procesos, la comunicación y en el aprendizaje y desarrollo de competencias relacionadas con la estrategia.
- La autoevaluación con el EFQM nos da información sobre el nivel de desempeño de la organización y del éxito de los planes de mejora llevados a cabo para hacer realidad la estrategia y alcanzar los resultados planificados. La identificación de las áreas de mejora con el EFQM nos permite reajustar los objetivos estratégicos y la gestión y mejora de recursos claves para el BSC.
- El BSC le da orientación y sentido a los sistemas de calidad ISO 9001. Un sistema de calidad ISO 9001:2008 es una iniciativa estratégica dentro de la perspectiva procesos internos del BSC para alcanzar los objetivos estratégicos de la organización. Por lo tanto la implantación de un sistema de calidad no es un fin en sí mismo, sino un medio, de lo contrario se pierde el sentido y su razón de ser.
- Un sistema de indicadores de calidad ISO 9001 sin un BSC puede llevar a burocratizar la gestión de la calidad al no disponer de un norte en la gestión: la estrategia. El BSC nos informa de qué indicadores son clave (KPI) para el desempeño de la organización basada en la estrategia, ya que ayuda a enfocar los esfuerzos.
- Hay una relación causa y efecto entre los sistemas de gestión de la calidad ISO 9001 y los resultados estratégicos planificados en la organización y gestionados en el BSC.

- El EFQM tiene 5 criterios agentes o causales: liderazgo, estrategia, personas, procesos, alianzas y recursos. 4 criterios resultados en clientes, personas, sociedad, clave de la actividad. En el BSC tenemos 4 perspectivas principales: dos causales: aprendizaje y crecimiento, procesos internos, y dos de resultados: clientes y la económica. Dentro de la perspectiva clientes podríamos incluir otros grupos sociales de interés. En el caso de un centro educativo público la perspectiva económica: gestión del presupuesto eficiente, sería causal. Las relaciones entre el BSC y EFQM se ilustran en la Figura 60:

EFQM	BSC
Criterio 1: liderazgo	Perspectiva aprendizaje y crecimiento
Criterio 2: estrategia	Perspectiva cliente Perspectiva procesos
Criterio 3: personas	Perspectiva aprendizaje y crecimiento
Criterio 4: alianzas y recursos	Perspectivas procesos Perspectiva aprendizaje y crecimiento
Criterio 5: procesos	Perspectiva procesos
Criterio 6: resultados clientes	Perspectiva clientes
Criterio 7: resultados personas	Perspectiva aprendizaje y crecimiento
Criterio 8: resultados sociedad	Perspectiva clientes
Criterio 9: resultados clave actividad	Perspectiva económica (org. Privadas) Perspectiva clientes (org. Sin fines lucro)

*Figura 60.* Relación entre el BSC y el EFQM  
Fuente: elaboración propia

Las relaciones entre la Norma ISO 9001 y el BSC las vemos en la Figura 61.

ISO 9001	BSC
Establece unos requisitos de sistema de gestión que son de obligatorio cumplimiento si se quiere certificar la organización tras un proceso de auditoría.	No se establecen requisitos de obligado cumplimiento (no se audita formalmente pues no es una norma), pero sí que propone una serie de elementos que debería contemplar un cuadro de mando integral.
Hay una serie de documentos y registros de obligado cumplimiento.	No hay ningún documento o registro obligatorio. El BSC no es un modelo prescriptivo.
Se debe establecer una política de calidad	Necesita definir y concretar la propuesta de valor al cliente, que debería ser diferenciada y sostenible.
Se establecen objetivos, metas e indicadores de calidad	Se establecen objetivos, KPI, metas para cada perspectiva.
El sistema de gestión se orienta a la mejora de los procesos de calidad	El sistema de gestión se centra en la estrategia y resultados clave de la actividad de la organización.
No se da relevancia a la relación entre indicadores	Se da una gran importancia a las relaciones causa y efecto entre los distintos indicadores clave: KPI.
Se enfoca la gestión a la calidad de los procesos del servicio/producto prestado y satisfacción de clientes, no se trata la gestión económica y de la política de recursos humanos.	El enfoque es integral: procesos, finanzas, aprendizaje, clientes.
Las auditorías buscan evidencias de que las cosas se hicieron bien según los requisitos de la Norma.	El seguimiento del BSC se basa en si los resultados planificados se están alcanzado según el plan estratégico.
Se dispone de un mapa de procesos que interactúan.	Se dispone de un mapa estratégico que muestra las relaciones causa y efecto entre los objetivos de las perspectivas.
Los resultados de calidad no están relacionados con el liderazgo, la motivación, las competencias, la comunicación, el reconocimiento de las personas, etc.	Hay una relación causa y efecto entre las el capital intelectual, el organizativo y de la información y los resultados clave de la actividad.
El liderazgo directivo para impulsar el sistema de gestión de la calidad es fundamental.	El liderazgo directivo es clave para el cambio de una gestión basada en departamentos a una gestión centrada en la estrategia.

La participación y compromiso del personal es clave para la mejora continua.	Lo mismo ocurre con el BSC el capital intelectual es fundamental.
Las auditorías internas y externas ayudan a mejorar continuamente.	El seguimiento del plan estratégico de sus metas, iniciativas y objetivos nos ayuda a prender para seguir avanzando.
Las relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores aumentan la capacidad de crear valor para los clientes.	En el BSC se propone un análisis de los procesos de la cadena de valor extendida a los proveedores con el fin de facilitar los resultados estratégicos en los clientes.

Figura 61. Relación entre el BSC y ISO 9001 Fuente: elaboración propia

El papel de los líderes en el BSC, EFQM, ISO 9001 lo analizamos en la Figura 62.

MODELO SISTEMA	Comportamientos y responsabilidades de los líderes
ISO 9001:2008	<p>La alta dirección del centro educativo (director/a, jefe de estudios, y secretario /a) debe proporcionar evidencia de su compromiso con el desarrollo e implementación del sistema de gestión de la calidad, así como con la mejora continua de su eficacia a través de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunicar a la organización la importancia de satisfacer tanto los requisitos del cliente como los legales y reglamentarios.</li> <li>- Estableciendo la política de la calidad del centro</li> <li>- Asegurando que se establecen los objetivos de la calidad,</li> <li>- Llevando a cabo las revisiones por la dirección</li> <li>- Asegurando la disponibilidad de recursos.</li> </ul>
BSC	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El equipo directivo lidera el cambio y lo impulsa desde arriba para fortalecer la Misión, Visión y Valores del centro educativo descritos en el PEC.</li> <li>- El liderazgo directivo valida el mapa estratégico como expresión de la estrategia para alcanzar los objetivos del PEC y plantea metas que supongan un reto a todo el personal de la comunidad educativa.</li> <li>- Los líderes impulsan el alineamiento vertical y horizontal de los departamentos o áreas funcionales del centro educativo y son clave para comunicar a todo el personal del centro: la Misión, Visión y Valores así como la propuesta de valor.</li> <li>- Los líderes respaldan las propuestas de mejora de los procesos en toda la organización.</li> <li>- Los líderes desarrollan habilidades para la coordinación de las reuniones de revisión de la estrategia.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los líderes facilitan y animan a cuestionar la estrategia que se está llevando a cabo y están dispuestos a aceptar y mejorar la estrategia en base a las nuevas circunstancias en las que se enfrena el centro educativo.</li> </ul>
EFQM	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los líderes establecen la visión, misión, valores y principios éticos y ejercen como base de referencia de una cultura de excelencia.</li> <li>- Los líderes se comprometen personalmente para asegurar la implantación, desarrollo y mejora del sistema de gestión del centro educativo.</li> <li>- Los líderes se relacionan entre sí con los distintos grupos de interés: alumnos, familias, administración, sociedad.</li> <li>- Los líderes afianzan una instrucción o cultura de excelencia entre las personas del centro.</li> <li>- Los líderes impulsan y definen el cambio en el centro educativo</li> </ul>

*Figura 62.* Comportamiento de los líderes en los tres modelos.  
Fuente: elaboración propia

Como conclusión de estas comparaciones podríamos recomendar al centro educativo:

- Que utilice los elementos y metodología del BSC para el diseño y gestión del plan estratégico del centro educativo que parte del marco estratégico (Misión, Visión y Visión) descrito en su proyecto educativo.
- Que tenga en cuenta los requisitos del sistema de gestión de la calidad de la norma ISO 9001, y se apoye principalmente en el principio de organización, gestión y mejora de los procesos. Si no se puede o necesita no es necesario buscar la certificación del centro educativo con la Norma ISO 9001.
- Que se autoevalúe con el modelo de excelencia EFQM para poder compararse, analizar en qué punto se encuentra la organización educativa en su camino hacia la excelencia y convertir dicha autoevaluación en planes de mejora.



## **5.- Metodología: diseño de la investigación**

### **5.1 Planteamiento del problema. Variables de estudio**

Los centros educativos no están acostumbrados a una gestión estratégica sino a una operativa. Una visión clara, concreta, ambiciosa, motivadora, que suponga un reto a dónde queremos llegar con nuestro quehacer diario es la base para la motivación y el compromiso de todas las personas del centro educativo. La gestión excelente de las organizaciones en el siglo XXI depende de una buena gestión de los activos intangibles como verdaderos generadores de valor y de los resultados esperados. Pero hay una serie de problemas a los que se enfrentan los equipos directivos para conseguir dicha excelencia en la gestión del centro educativo.

Es clave analizar cuáles de las 8 causas o enfermedades típicas de una organización están bloqueando o afectando a los 4 elementos de la excelencia organizacional basada en el BSC y por lo tanto requieren un mayor esfuerzo e implicación por parte del equipo directivo del centro educativo.

Es necesario estudiar esos 4 tipos de variables que afectan a la excelencia organizacional del centro educativo y condicionan una correcta implantación del BSC para la gestión estratégica del proyecto educativo del centro.

#### **Variables de estudio.**

Para cada uno los 4 elementos de la excelencia organizacional se presentarán unas variables o áreas claves de evaluación que nos permiten identificar los impulsores o bloqueadores que están afectando y frenando una correcta gestión basada en el BSC en nuestro centro educativo objeto de estudio.

Cada uno de estos impulsores o bloqueadores están relacionados en cierta medida con el enfoque de capacidades y competencias que propone la investigadora Nussbaum (2012).

De las 10 capacidades centrales que propone la autora hay dos: la razón práctica y la afiliación; que están muy relacionadas con los impulsores o bloqueadores de los elementos de la excelencia organizacional, concretamente del elemento 4 (cultura de ejecución) referente a:

*Razón práctica:* esta competencia está relacionada con la capacidad de concretar y plasmar de forma crítica y clara el concepto de una organización bien gestionada y organizada, qué elementos impulsan o bloquean la capacidad de organizar y gestionar el centro educativo de manera excelente.

*La afiliación:* la capacidad de vivir con y hacia los demás, de reconocer y mostrar preocupación sincera por los demás, de comprometerse en diferentes maneras de interacción social, de respetar a los demás, no discriminar por ninguna razón, reconocer el esfuerzo y compromiso, etc.. Capacidades muy relacionadas con este cuarto elemento, en concreto con el liderazgo directivo.

Analizando las investigaciones de Nussbaum (2012) podemos sacar algunas conclusiones importantes, por ejemplo, que los equipos directivos pueden tener mucha competencia profesional, pero no la capacidad suficiente para ejercer esa competencia, debido a que esta está relacionada con la disponibilidad de recursos y condicionada por el contexto en el cual el equipo directivo ejerce su trabajo.

El análisis de las siguientes variables impulsoras o bloqueadoras (Figura 63) que afectan a los elementos clave de una organización basada en scorecards nos permitirá comprender el nivel de excelencia en la gestión organizativa del centro educativo, y qué aspectos requieren una atención especial por parte del equipo directivo.

Elementos clave	Variables Impulsoras o bloqueadoras
<p style="text-align: center;"><b>1</b> <b>ENFOQUE</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Las necesidades y expectativas de los grupos de interés internos y externos al centro educativo (stakeholders). Hemos realizado entrevistas y encuestas.</li> <li>- Competidores del centro educativo (Realizamos el análisis de las 5 fuerzas de Porter).</li> <li>- Aliados o socios estratégicos (partners estudiados).</li> <li>- Variables macro económicas (análisis PEST).</li> <li>- Propuesta de valor clara, diferenciada y sostenible.</li> <li>- Factores críticos de éxito.</li> <li>- Objetivos estratégicos (realizamos el mapa estratégico, rutas estratégicas).</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>2</b> <b>TRASLADO HACIA EL BSC</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Indicadores clave de desempeño KPIs (matriz de contribución crítica).</li> <li>- KPIs por cada objetivo estratégico.</li> <li>- Metas definidas a corto, medio y largo plazo.</li> <li>- Niveles de medición con semáforos para cada metas.</li> <li>- Iniciativas estratégicas asociadas a metas (matriz de ponderación de iniciativas).</li> <li>- Presupuestos asociados a iniciativas o por proyectos.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>3</b> <b>SINCRONIZACIÓN Y DESPLIEGUE</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Procesos clave y de apoyo cadena de valor.</li> <li>- Matriz de entrada y salida procesos clave cadena valor.</li> <li>- Alineación BSC de áreas o procesos clave de la cadena de valor con el BSC del centro educativo.</li> <li>- Sincronización del BSC de las áreas o procesos clave y de apoyo.</li> <li>- Alienación de los BSC de personas con los BSC de las áreas o procesos clave.</li> <li>- Disponibilidad de sistemas de gestión de la información estratégica.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>4</b> <b>CULTURA DE EJECUCIÓN</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistemática de mediciones en tres niveles: estratégico, procesos, personas.</li> <li>- Sistemática de evaluación y seguimientos del desempeño en tres niveles.</li> <li>- Herramientas informáticas para la gestión de la información estratégica.</li> <li>- Sistemática para la gestión de planes de mejora o ajuste de la estrategia.</li> <li>- Valores y competencias para una cultura de ejecución en todos los niveles jerárquicos.</li> <li>- Conocimientos y competencias técnicas para la ejecución estratégica (familias de puestos de trabajo estratégicos).</li> <li>- Procesos de selección y gestión del capital humano alineado a la estrategia. (8c de Reynoso y Kovacevic).</li> <li>- Plan de incentivos, reconocimiento alineado a la estrategia.</li> <li>- Liderazgo directivo que refuerce una cultura de ejecución estratégica.</li> </ul>

Figura 63. Análisis de los elementos o etapas clave una organización basada en scorecards.

Fuente: adaptado de Reynoso y Kovacevic, 2010, 18

Fuente: adaptado de Kaplan y Norton, 2008, p. 56.

Con los resultados obtenidos tras el análisis de las variables anteriores y su impacto en los 4 elementos clave de la excelencia organizacional, se elabora el diagrama de la situación actual del centro educativo, y en comparación con el modelo de “causas de enfermedades típicas” de la organización que hemos visto anteriormente, se identificarán dónde debería realizar mayor esfuerzo el equipo directivo del centro, sin perder de vista los otros elementos.

## **5.2 Enfoque y método de investigación**

Para poder realizar esta investigación hemos optado por el método de estudio de caso de tipo cualitativo. Las características de esta investigación responden a los del tipo descriptivo, cuyo objetivo de la investigación es decir cómo es y cómo se manifiesta un determinado fenómeno, en nuestro caso que factores dificultan o facilitan el diseño y la gestión del proyecto educativo desde un enfoque estratégico utilizando la metodología del BSC o Cuadro de Mando Integral.

Estamos convencidos que los resultados obtenidos en la investigación son válidos ya que podrán llevarse a cabo en contextos iguales y distintos gracias a la metodología y sistemática que presentamos en este trabajo. Como dice Sandín (2000): “Una investigación no válida, no es verdadera. Una investigación no válida, no es una buena investigación, no tiene credibilidad. Si los estudios no pueden ofrecer resultados válidos, entonces, las decisiones políticas, educativas, curriculares, etc. no pueden basarse en ellos” (p. 225).

En esta investigación hemos intentado ofrecer evidencias objetivas a lo largo de su desarrollo de que la sistemática estudiada para el diseño y despliegue de la estrategia de centro educativo, así como los resultados aportados sean útiles y por lo tanto pensamos que ofrecen suficiente garantía para poder extrapolarlos a otros centros educativos.

Haciendo referencia a las aportaciones de Stake (1998), nuestro trabajo de investigación abarca la complejidad de un caso en particular: cómo cambiar el enfoque en la organización y la gestión de un centro educativo público basada en departamentos a una gestión centrada en la estrategia, aplicando la administración por *scorecards* o BSC. Atendiendo a las opiniones de Stake, nuestra investigación cualitativa destaca las grandes diferencias entre ambos paradigmas o modelo en la gestión de un centro educativo público, la secuencia de los acontecimientos que hemos ido viviendo en el contexto específico de un centro público, la globalidad y diversidad de situaciones personales que nos hemos encontrado a la hora de diseñar e implantar el nuevo modelo de gestión, principalmente caracterizadas por la cultura y valores que se vivía en la organización.

Tratando el tema de la investigación cualitativa Sánchez (2015) señala:

Sin embargo, a pesar de este importante interés en el enfoque cualitativo, los problemas de investigación han de ser planteados bajo criterios de relevancia, claridad, operatividad, precisión y viabilidad. Estos criterios convierten al problema detectado en cuestión investigable, puesto que lo definen en los términos requeridos por la actividad científica. (p. 26)

Para juzgar la credibilidad y autenticidad de la investigación cualitativa autores como Guba y Lincoln (como se cita en Sandín, 2000, p. 230) proponían los siguientes criterios adaptados de la investigación experimental:

- Credibilidad: valor de la verdad de la investigación, es decir, que haya una analogía entre los datos recogidos por nuestra investigación y la realidad estudiada en el contexto del centro educativo.
- Transferencia: aplicabilidad, grado en el que pueden aplicarse los resultados de la investigación a otros centros educativos aunque estén en contextos y sujetos distintos.

- Dependencia: consistencia, que los resultados que hemos obtenido en esta investigación podamos repetirlos con los mismos contextos y sujetos.
- Confirmabilidad: neutralidad, garantía de que los resultados no están sesgados.

Posteriormente, estos autores reconocían que la adaptación de estos enfoques eran similares a la investigación experimental y propusieron nuevos criterios de valoración de la investigación cualitativa apoyados en la equidad o justicia a la hora de presentar los puntos de vista, valores de diversas personas y la autenticidad de la investigación y su validez desde el punto de vista de su utilidad y de la acción de sus participantes en el estudio del caso.

Queremos resaltar en referencia al criterio de transferencia que proponen Guba y Lincoln (como se cita en Sandín, 2000) que la metodología o procesos que hemos llevado a cabo para el diseño de una gestión del proyecto educativo basada en scorecards (BSC), así como su posterior aplicación de las TIC, es transferible a otros centros educativos del mismo contexto y también en contextos y sujetos distintos, ya que la sistemática que hemos estudiado es aplicable. También decir que las causas que dificultan su aplicación han sido estudiadas y como resultados hemos propuesto soluciones viables para corregir estos problemas.

#### **La utilización de la TIC en la investigación cualitativa.**

Estamos de acuerdo con Sánchez (2007) en que “La incorporación de las TIC en el campo de la investigación cualitativa, supone un enorme potencial metodológico para el estudio de la problemática social” (p.6). En nuestro caso en los centros educativos como elementos sociales.

De Rodríguez y González (2013) rescatamos sus aportaciones respecto a la necesidad en la utilización de las TIC y del apoyo del liderazgo directivo. Las autoras realzan la importancia del liderazgo directivo para generar un cambio en el modelo de gestión de las

instituciones educativas y de la cultura en la gestión. Puntualizan la necesidad de adaptar el centro educativo a los nuevos retos de la sociedad y para ello hay que aprovecharse del potencial que nos ofrece la tecnología no solo para mejorar la comunicación interna y externa con la sociedad, sino también para una gestión excelente de las organizaciones educativas.

Durante la investigación nos hemos apoyado en la gestión y la representación de datos con la plataforma informática de gestión del BSC de ISOTools, software alojado en la nube y que permite a cualquier profesor o miembro del equipo directivo utilizarla desde cualquier ordenador, tableta o teléfono móvil, sin necesidad de instalar ningún programa. También especificamos los pasos que hemos llevado a cabo para la correcta identificación, tratamiento y gestión de los resultados en la plataforma TIC utilizada. La utilización de esta tecnología nos ha obligado en cierta manera a reflexionar sobre los resultados de los datos que estábamos obteniendo y el impacto que tendrían en la toma de decisiones sobre la gestión del centro.

Las características de nuestro trabajo de investigación responden a los del tipo descriptivo, cuyo propósito es decir cómo es y cómo se manifiesta un determinado fenómeno en nuestro caso el diseño e implantación del modelo del BSC para la gestión estratégica del proyecto educativo de un centro no universitario.

Compartimos con Bisquerra (2004) que: “La investigación educativa está dirigida a la búsqueda sistemática de nuevos conocimientos con el fin de que éstos sirvan base tanto para la comprensión de los procesos educativos como para la mejora de la educación” (p.38). Los resultados de esta investigación nos permitirán y nos han permitido, realizar propuestas metodológicas a los equipos directivos de este centro, sobre todo en la parte de gestión de los procesos de enseñanza y aprendizaje, y su relación con la gestión estratégica del proyecto educativo del centro.

Buscamos medir o evaluar los distintos elementos y componentes del modelo BSC en cada una de las variables de estudio anteriores y su aplicación y traducción al mundo educativo. Ello implica un elevado conocimiento sobre la problemática de la organización educativa, del Modelo de Excelencia Europeo en Gestión EFQM, y de la metodología de gestión estratégica del Proyecto Educativo institucional con el BSC.

**Organización temporal del estudio de este caso.**

- Selección del centro educativo: la selección de este centro no fue realizada por técnicas estadísticas, fue el equipo directivo quien se ofreció voluntariamente a llevar un cambio en la gestión del centro, principalmente motivado por querer solucionar el bajo compromiso de las personas con su Misión, la falta de sistemática a la hora de implantar proyectos educativos, necesidad de disponer de información clave para tomar decisiones acertadas, encontrar un software que facilitara la gestión de esos datos.
- Comunicación al claustro de profesores del deseo del equipo directivo en hacer un cambio en la organización y gestión del centro para facilitar su adaptación a los nuevos retos y contexto que se enfrenta la sociedad actual.
- Creación de un equipo de dirección estratégica formado por la dirección del centro y los jefes de departamento.
- Formación del equipo directivo y jefes de departamento para entender el modelo del BSC, conocer los criterios y conceptos fundamentales del Modelo de Excelencia en Gestión del EFQM y desarrollar habilidades directivas y liderazgo.
- Formación de los profesores sobre trabajo en equipo, sesiones de coaching de equipos.
- Realización de encuestas a los grupos de interés (alumnos, familias y profesores) para averiguar necesidades y expectativas actuales y futuras.



- Análisis de la información obtenida en las encuestas para redefinir y concretar la identidad del centro educativo: Misión, Visión y Valores fundamentales.
- Organización de la información y elaboración del estudio de caso: diseño de un BSC a nivel institucional (nivel 1) para la gestión del proyecto educativo.
- Informatización del BSC en la plataforma tecnológica ISOTools.

### **5.3 Contexto de la investigación**

Descripción del centro educativo participante y del entorno antes de la implantación del BSC como herramienta de gestión estratégica del PEC.

Para la realización de este trabajo de investigación ha sido necesario contar con el apoyo de la Conserjería de Educación de la Comunidad Valenciana a través del área de formación del profesorado de Alicante que aportó ayudas para la formación al equipo directivo y jefes de departamento del centro educativo en la temática de: trabajo en equipo, coaching de equipos, formación de líderes, gestión del Proyecto educativo con el BSC, conocimiento del Modelo de excelencia Europeo EFQM, gestión por procesos, y la utilización de la herramienta de gestión ISOTools fundamental para la toma y registro de datos.

#### **Características del centro educativo y de su entorno.**

**Ubicación Cartográfica:** Calle/Carrer: Catedràtic Jaume Mas I Porcel (Monte Tossal), nº 2, 03005 Alicante

Historia de su fundación:

La necesidad de bailar y expresarse mediante el movimiento es algo innato en el ser humano y aunque hay ocasiones donde prevalecen como un gran obstáculo la carencia de medios y la incompreensión, no suponen un impedimento para desarrollar esta disciplina.

Los centros docentes de danza surgen en Alicante y su provincia en el siglo pasado, a finales de los años 50, con la creación del Instituto Musical de Sureste, puesto que no hay datos de una escuela de danza como tal anterior a esa fecha. No obstante, ello no significa que no haya habido hombres y mujeres con esta vocación artística, seguramente mucho más allá de lo que podemos pensar, pero este arte efímero y poco reconocido, no deja demasiadas huellas, ni registros. El compositor deja sus partituras, el pintor sus cuadros, mientras que el bailarín o maestro de danza, si no ha cosechado un éxito mundial, deja tras de sí sólo el olvido.

Por fortuna, en 1958, el maestro Don Ricardo Ruiz Baquero, llamado para dirigir el entonces Orfeón Alicante del Sureste, planteó a Don Antonio Ramos Carratalá, Director General de la Caja de Ahorros del Sureste de España, la conveniencia de crear una escuela musical para paliar como él mismo apuntó en una entrevista ese mismo año en la revista *Idealidad*, “la carencia casi total de disciplina en los estudios sistemáticos”. De este modo surgió el Instituto Musical del Sureste, bajo la dirección de Ruiz Baquero, iniciándose el curso el 20 de Enero de 1958, y entre las asignaturas que se impartían se encontraba la Danza.

Doña Rogelia Galiana fue la profesora de aquel primer curso de Danza Clásica y Danza Española. Las alumnas, porque ¿cómo no? eran niñas, recibían clases de danza y solfeo, y participaron en la Clausura del curso el 1 de Junio de 1958, que tuvo lugar el Teatro Monumental. Vilma Ñeco, una de las primeras alumnas del Instituto, recuerda que la falta de material era tal, que las clases la realizaban con zapatillas de esparto, y fueron las madres quienes les confeccionaron en casa, el vestuario y unas zapatillas de ballet para la actuación en el Teatro Monumental.

La Señora Galiana se formó en Danza Clásica y Danza Española, en el Conservatorio de Valencia. Llegó a Alicante por trabajo de su padre, quien le permitía dedicarse a la danza

siempre que no desatendiera sus estudios. Era y es, una persona vitalista y alegre, que como ella misma dice “necesitaba bailar para vivir”. Era su entusiasmo el que incitaba a bailar a las alumnas. Actualmente es matrona jubilada, pero la Danza ha seguido formando parte de sí misma.

Volviendo a la historia de la Danza, el Consejo de Administración de la Caja de Ahorros del Sureste de España acordó pedir autorización al compositor Óscar Esplá, para que el Instituto llevara su nombre. Aceptó y a partir del 31 de Octubre de 1958, esta institución pasó a denominarse Instituto Musical Óscar Esplá. El 4 de Febrero de 1959, en el salón de actos de la sede del Instituto, se celebró un homenaje al compositor alicantino, y fue inaugurado oficialmente el nuevo centro docente que lleva su nombre. Dentro de sus actos la profesora de danza, Rogelia Galiana, bailó Bocetos Levantinos y presentó a las alumnas ejecutando piezas clásicas. El 24 de Mayo de 1959, las alumnas de danza volvieron a mostrar sus evoluciones coreográficas con piezas musicales de Schubert, Chopin y Strauss.

Es notorio reseñar que en una provincia donde la danza que se conocía provenía con toda probabilidad, de los bailes populares mostrados por los grupos de Coros y Danzas de la Sección Femenina y las actuaciones en teatros de compañías que insertaban en sus espectáculos números de Clásico Español, la Danza Clásica inició su andadura en Alicante, con aquella primera escuela de música.

En 1960, don Antonio Ramos Carratalá convence a doña Enriqueta Ortega para que forme parte del claustro de profesores, y ese mismo año Óscar Esplá es nombrado director del Instituto. En el curso 59-60, la profesora Galiana se hizo cargo de la asignatura de Danza Española, mientras Enriqueta Ortega, lo hizo de la de Ballet Clásico.

Enriqueta Ortega no tuvo la oportunidad de realizar estudios de ballet en Alicante donde ella vivió con sus tíos durante su infancia y juventud. No existían escuelas donde desarrollar su vocación, y no era fácil que se comprendiera “eso” de ser bailarina. Por ello no fue hasta los 21 años, cuando pudo comenzar su preparación como maestra. Su carrera la realizó en Murcia, donde se trasladó con su familia por trabajo de su tío y recibió su aprendizaje principalmente en Barcelona, con Juan Tena y Marina Noreg.

En aquellos momentos, concretamente en 1958, M<sup>a</sup> Sol Pérez Segura, abrió su Escuela de Ballet en Elche. Ella es otro ejemplo de superación ante la dificultad para el aprendizaje y la incomprensión, pues no pudo iniciar sus estudios hasta los 16 años en Barcelona con el maestro Juan Magriñá. Sus padres consintieron entonces tras observar que, desde siempre, M<sup>a</sup> Sol tenía esta vocación poco usual. Pero ya era tarde para una carrera profesional y regresa a su ciudad para dar a conocer aquello que aprendió con el maestro. Entre sus alumnas se encuentra Pilar Sánchez, que también marchó a Barcelona a estudiar con Magriñá y que formó parte del elenco del Teatro del Liceo, abriendo más tarde escuela en Elche.

A propuesta del Ministro de Educación Nacional y previa deliberación del Consejo de Ministros en su reunión del 21 de diciembre de 1962, se reconoce la validez académica oficial a las enseñanzas del Instituto Musical Óscar Esplá de Alicante, en el grado de Conservatorio Profesional. Pero será en 1969 cuando la dirección General de Bellas Artes, ante la consulta de don Óscar Esplá, aclarará que por el mismo decreto de 17 de enero de 1963, las enseñanzas de "Ballet" y "Danza Folclórica" también poseen reconocimiento oficial con validez académica. Suponía un gran avance, tanto para la Música como para la Danza, ya que se abría la posibilidad de obtener un título oficial. Quizás la visión del bailarín, muchas veces catalogado como saltimbanqui y bohemio, comenzó a cambiar desde ese momento, ya que parece que un título

hace más “seria” esta profesión. La “carrera” estaba constituida por seis cursos de danza y asignaturas complementarias como: 1º y 2º de Solfeo, Historia y Estética de la Música, añadiéndole posteriormente Historia del Arte, e incluso durante algunos años se cursaba Canto Coral. La posibilidad de obtener esta titulación se abrió a alumnos libres.

Ese mismo año, Doña M<sup>a</sup> Carmen Baeza, que estudió con Doña Enriqueta Ortega en su escuela de Murcia y titulada por el Conservatorio de Murcia, abre su escuela en Elche y toma el relevo a M<sup>a</sup> Sol Pérez Segura.

En 1963 Don Óscar Esplá contrató a Doña Blanca Barrios Gosálvez, titulada por el Real Conservatorio de Música y Declamación de Madrid para impartir la asignatura de Danza Folklórica. Poco después Doña Enriqueta Ortega propone a Óscar Esplá a José Sánchez García conocido por su nombre artístico, José Espadero, como la persona adecuada para impartir las clases de Danza Española, una vez que la Sra. Barrios dejó de pertenecer al Claustro de Profesores.

Espadero, autodidacta en sus principios y “tocado por los dioses” como lo definió Enriqueta Ortega, cantaba y bailaba desde niño por impulso natural. Iba a la casa de maestros pianistas como Fina Martínez o Pedro López Escudero, con una partitura para ensayar una canción o un baile, y asistía asiduamente al teatro, aprendiendo de lo que veía a falta de maestro que lo instruyera. No fue hasta convertirse en profesional, a los 14 años, cuando pudo permitirse el lujo de pagar los honorarios de maestros como La Quica, Charo Contreras, Enriqueta Ortega o Juan Tena.

Otro hito importante tuvo lugar el 25 de Enero de 1974, ya que en esa fecha entró en vigor un decreto por el que el Conservatorio Profesional Óscar Esplá, adquiere el rango de Conservatorio Superior de Música. En esas fechas, el Conservatorio Superior de Alicante llegó a

tener más de mil matrículas libres de alumnado de Danza procedentes de la provincia, así como de diferentes comunidades españolas. Y es que en esos momentos, Alicante y la provincia poseen ya un buen número de Escuelas de Danza, abiertas por los primeros titulados del Conservatorio.

Grandes maestros acudieron en esos años a Alicante a cursillos pioneros organizados por Enriqueta Ortega, como Madame Raïssa Kuzniecowa, en los años 70 o Miss Debra Wayne en los 80, entre otros. Así mismo, introduce en Alicante la Royal Academy of Dance, metodología de la Danza Clásica, que formó a muchos profesores. Desde entonces muchas otras escuelas y el mismo Conservatorio, organizarán cursos con maestros nacionales e internacionales que ayudarán a la formación de nuevos alumnos y maestros.

En 1981, el Conservatorio Superior de Música “Óscar Esplá” de Alicante pasa a la Administración del Estado. Será en esta década y en la siguiente cuando se inauguren Escuelas Municipales de Danza en diferentes ciudades de la provincia, que adquirieron con la LOGSE, el rango de Conservatorios Elementales. Sirva de ejemplo el de Novelda que se convirtió en Conservatorio Profesional el curso 2008-2009.

Por la Orden de 8 de Septiembre de 1986 de la Consellería de Cultura, Educación y Ciencia, el Conservatorio Superior de Música se separó de la Escuela de Danza de Alicante, siendo nombrado director del nuevo Conservatorio, D. José Espadero.

Unos años después, en 1990, la Ley Orgánica de Ordenación General del Sistema Educativo palió el vacío legal existente en cuanto a las enseñanzas oficiales. Estableció los aspectos básicos del curriculum de estas enseñanzas en todo el territorio español y los grados elemental, profesional y superior. En el Conservatorio de Alicante se adoptó el grado elemental a partir de 1993, el medio en 1999, añadiendo a las especialidades de Danza Clásica y

Danza Española, la Danza Contemporánea. La implantación fue progresiva y quedaron suprimidos los exámenes libres.

En el curso 2000-2001, la Universidad Miguel Hernández puso en marcha el título superior en Danza Contemporánea, en la Facultad de las Bellas Artes de Altea, con tres especialidades: Pedagogía de la Danza Clásica y Contemporánea, Coreografía e Interpretación. El título constaba de tres cursos, con 278 créditos. Este título sólo tuvo dos promociones y quedó pendiente de homologación como consecuencia de la futura convergencia europea de enseñanzas superiores.

El 30 de julio de 2002, se concede la denominación específica al Conservatorio de Danza de Conservatorio Profesional de Danza “José Espadero”. En ese mismo año, en el curso 2002-2003, el Conservatorio Superior de Danza de Alicante, impartió su primera clase en las especialidades de Pedagogía de la Danza, de Coreografía y Técnicas de Interpretación de la Danza. Se produce así el desglose del Conservatorio de Danza por el Decreto 127/2003 del Consell de la Generalitat.

En la actualidad, muchas escuelas particulares de antaño han cerrado sus puertas. Quedan pocas en comparación con los años 80 y 90. Quizás sean muchos los niños y niñas que practiquen danza en los colegios como asignatura extraescolar, pero el número de estudiantes con voluntad para hacer de la Danza su profesión, podríamos asegurar que es muy somero. Esta disciplina requiere dedicación y una buena organización para compaginar las enseñanzas de régimen general y las enseñanzas profesionales de danza. Llevamos muchos años oyendo hablar de los centros integrados que facilitarían la formación de profesionales, pero esto es papel mojado porque nunca llega.

A pesar de ello, y aunque en el fondo continuamos con carencias e incomprensiones, hoy día, Alicante y su provincia cuenta con bailarines profesionales de Danza Clásica, Española y Contemporánea, trabajando dentro y fuera de España, cuya preparación inicial tuvo lugar en nuestro Conservatorio, o en nuestras escuelas particulares o municipales.

La Danza, al menos, ya ha echado fuertes raíces entre nosotros.

En la Década de los 90, gracias a la mediación entre otros, del Director del Conservatorio Profesional de Danza de Alicante D. Angel Ramón con la Universidad Complutense de Madrid y la Universidad de Alicante, organizaron el 1º Master Universitario en la Teoría y Aprendizaje de la Danza, con la Cátedra de Alicia Alonso en el Campus Universitario de San Vicente de Alicante. Esa oportunidad de ampliación y perfeccionamiento de formación, fue aprovechada por escasas profesoras por la falta de una clara legislación al respecto.

En la actualidad y situados en los albores del siglo XXI, afrontamos con ilusión y con cierta incertidumbre la implantación del "Tratado de Bolonia", en cuanto al nuevo paradigma educativo europeo. Este nuevo reto se materializará con la entrada en vigor de la Ley Orgánica de Mejoramiento de la Calidad Educativa (2013) y la adaptación curricular de las "programaciones didácticas por Competencias". No podemos olvidar y reconocemos el gran esfuerzo por parte de los docentes, que la profesión requiere una formación continua y permanente a lo largo de todos los años en activo, para ofrecer una calidad y una profesionalidad en consonancia con las necesidades de la sociedad.

La creación y consolidación del Conservatorio Profesional de Danza José Espadero de Alicante fue un largo proceso de lucha durante varias décadas. Gracias al trabajo y tesón de grandes personalidades, a las cuales admiramos, es justo mencionarles como fundadores, precursores y directivos del centro a: D. Oscar Esplá (Músico y Compositor), Dª. Enriqueta



Ortega (Catedrática de Danza Clásica), D. José Espadero (Catedrático de Danza Española), D. Angel Ramón (Director y pianista), D<sup>a</sup>. Matilde Beltrán (Directora y profesora de Danza Clásica), D<sup>a</sup> M<sup>a</sup> Jesús Morant (Directora y Profesora de Música Oboe/Piano) y D<sup>a</sup> Valerie Maciá como actual Directora y profesora de Danza Española y propulsora del cambio en la gestión del centro educativo. Todos ellos arropados por sus equipos directivos, claustros de profesores y Ampas que no dudaron aunar fuerzas para el óptimo funcionamiento del centro y participar en Proyectos de calidad.

#### **5.4 Proceso de la investigación. Fases**

##### **Fase de concienciación y formación del equipo directivo.**

En esta primera fase nos reunimos con el equipo directivo: directora, vicedirectora, jefa de estudios, secretaria del centro y 4 jefes de departamento. El objetivo es crear un grupo de trabajo que le llamamos equipo de dirección estratégica. Buscamos tras una entrevista individual y grupal valorar el nivel de conocimiento y los principales problemas con que se enfrentan a la hora de adaptar la cultura de gestión y organización del centro educativo en base a la estrategia descrita en el PEC. Se realizan sesiones de coaching de equipos para mejorar el trabajo en equipo y la comunicación interna. La formación se centra en dar a conocer nuevas herramientas, sistemas normalizados de gestión de la calidad y modelos de gestión estratégica como: gestión por procesos según la Norma internacional ISO 9001 (Versión 2000), el Modelo EFQM, diseño de un cuadro de mando integral con la metodología del BSC de Kaplan y Norton (2008).

Conviene resaltar las competencias que deberían desarrollar los equipos directivos y resto del personal docente y no docente con responsabilidades sobre dirección de personas, que son necesarias para una gestión excelente del centro educativo y que tomamos como referencia los cuatro pilares de la educación del informe UNESCO (1996), ver Figura 65:

<b>Pilares de la educación</b>	<b>Competencias específicas que deberían desarrollar los equipos directivos y el personal del centro con responsabilidades.</b>
<p><b>APRENDER A CONOCER</b> Aprender a aprender para poder aprovechar las posibilidades que ofrece la educación a lo largo de la vida.</p>	<p>Desaprender viejas formas de dirigir, organizar y gestionar un centro educativo, para volver a reaprender.</p>
<p><b>APRENDER A HACER</b> Adquirir una competencia que capacite al individuo para hacer frente a gran número de situaciones y a trabajar en equipo.</p>	<p>Adquirir nuevas competencias para la gestión de los activos intangibles: capital intelectual, capital organizativo, capital de la información como propulsores del cambio en el modelo de gestión de un centro educativo basado en scorecards.</p>
<p><b>APRENDER A CONVIVIR JUNTOS</b> Desarrollando la comprensión del otro y la percepción de las formas de interdependencia realizar proyectos comunes y prepararse para tratar los conflictos respetando los valores de pluralismo, comprensión mutua y paz.</p>	<p>Aprender a trabajar en equipo, a comunicarse, a respetar los distintos puntos de vista, a evitar la fragmentación por departamentos y alinear toda la organización educativa en un proyecto común que ilusione.</p>
<p><b>APRENDER A SER</b> Para que florezca mejor la propia personalidad y se esté en condiciones de obrar con creciente capacidad de autonomía, de juicio y de responsabilidad personal.</p>	<p>Crear espacios de confianza que faciliten la autonomía en la toma de decisiones, reconociendo e incentivando la responsabilidad profesional y el compromiso por conseguir un centro excelente.</p>

Figura 64. Competencias directivas en el centro  
Fuente: Adaptación propia informe UNESCO de la Comisión Internacional sobre Educación para el Siglo XXI, 1996, p. 95.

#### **Fase de evaluación externa del centro respecto al modelo EFQM v.2013.**

Principalmente haciendo hincapié en el criterio 2 (Estrategia) y el criterio 5 (Procesos) y apoyándonos en la documentación que aportaba la organización y en base a entrevistas con el equipo directivo. Buscamos analizar la situación de partida respecto a los criterios del Modelo EFQM, no se profundizó en los subcriterios de manera profunda, ya que el centro educativo partía de una situación muy básica o de inicio en su camino hacia la excelencia, y por ello no consideramos necesario hacer una evaluación rigurosa con dicho Modelo, sino detectar los

puntos fuertes y las áreas de mejora claves de cada criterio que facilitara al equipo directivo su labor a la hora de empezar a organizarse y gestionar el centro de manera excelente.

#### **Fase de valoración de la situación de partida respecto a las 6 etapas XPP.**

Es la fase para la valoración de la situación de partida respecto a los elementos y objetivos a alcanzar en el diseño e implantación del BSC como herramienta de gestión del PEC. En concreto hemos tomado los objetivos a alcanzar según las 6 etapas para la gestión estratégica del sistema XPP: Execution Premium Process analizadas en el capítulo 4. En cada una de las fases hemos buscado evidencias de la información y documentación que el centro aportaba respecto a las variables que afectaban a cada uno de los 4 elementos de una organización gestionada en Scorecards. Se hizo un resumen de partida respecto a las barreras del centro a la hora de ejecutar la estrategia.

#### **Fase de diseño del BSC o Cuadro de Mando Integral.**

En esta fase y con la información elaborada por el equipo de dirección estratégica se diseña el cuadro de mando integral de nivel I o a nivel del Proyecto educativo: concreción de la Misión, Visión y Valores, objetivos estratégicos asociados, indicadores KPI, metas e iniciativas.

#### **Fase de recogida de datos.**

El análisis de la información obtenida a partir de las fuentes de información primaria y secundaria disponibles en el centro educativo se alterna con el trabajo de campo de los investigadores. Una vez tenemos concretados los objetivos a alcanzar, la selección de indicadores KPI a utilizar, y planteadas las metas a corto, medio y largo plazo, pasamos a la recogida de datos para posteriormente introducirlos en la plataforma informática ISOTools.

#### **Fase de informatización de los datos.**

En esta fase vamos introduciendo datos en la plataforma TIC ISOTools para facilitar la gestión y seguimiento del BSC a nivel 1, por el equipo de dirección estratégica.



## **6.- Técnicas de recogida de la información y análisis de datos**

La recogida de los datos y el análisis de los mismos tienen como objetivo explicar la situación del centro educativo con respecto a las variables anteriores que afectan a la gestión excelente del centro con respecto al BSC.

En el transcurso de este trabajo de investigación hemos tenido que recoger información tanto de tipo cualitativa como cuantitativa. La información obtenida durante el periodo de tres años no ha sido toda la que nos hubiera gustado disponer, ya que los centros educativos no suelen tener una cultura de gestión y registro de datos y tendencias, y menos todavía de datos estratégicos accionables. Prácticamente eran datos operativos del día a día.

Hemos tenido problemas por falta de datos sobre todo a la hora de establecer metas para los objetivos y en los KPI, ya que no disponíamos de datos históricos clave.

En la recogida de la información durante la investigación previa se utilizaron cuestionarios dirigidos a equipos directivos y profesores, dinámicas de grupo, observación en workshop, evaluación de proyectos educativos, análisis de la documentación que disponía el centro, etc.

En consecuencia, en este apartado exponemos en detalle cada una de las técnicas utilizadas para la recogida de la información.

### **6.1 Cuestionario**

Se buscó identificar en cada uno de los grupos participantes: familias, alumnado y profesores sus necesidades, expectativas y sugerencias respecto a los frenos o impulsores de las variables objeto del estudio relacionados con la Visión y Misión del centro educativo.

A la hora de realizar los cuestionarios nos apoyamos en la propuesta del modelo Kano sobre satisfacción del cliente. El modelo busca analizar la relación entre las expectativas y

necesidades del cliente y determinar a través del cuestionario abierto que hemos elaborado aquellos atributos que le aportan mayor satisfacción.

Kano (como se citó en Torrijos, 2015) utiliza dos dimensiones para evaluar la calidad del servicio educativo:

- El grado o nivel de desempeño del centro educativo respecto a los atributos analizados en las encuestas que hemos elaborado
- El grado de satisfacción que tienen los usuarios del servicio educativo

El autor clasifica las necesidades de los clientes en 4 niveles o categorías:

- *Calidad esperada*: se refiere a las características básicas imprescindibles que debe ofrecer el centro educativo y que no pueden faltar para que los alumnos y familiares sigan queriendo venir al centro. No sirven para aumentar la satisfacción pero su ausencia genera mucha insatisfacción. Por ejemplo en nuestro caso podrían ser: horarios adecuados, infraestructuras mínimas, limpieza, etc.
- *Calidad deseada*: son características del servicio educativo que el cliente (alumnos y familia) pide de manera expresa. Son aquellas características o atributos del servicio que pueden aumentar o disminuir el nivel de satisfacción. En nuestro caso se valora que el alumno disfrute, se lo pase bien, que haya buen ambiente escolar, que el profesorado se involucre realmente, etc.
- *Calidad motivante (valor añadido)*: son aquellos atributos del servicio educativo que el cliente no espera encontrarse en el centro educativo pero cuyo valor añadido respecto a otros centros sorprenden positivamente al alumnado y familias. Cuando estos servicios extra son ofrecidos por el centro educativo producen una gran satisfacción, pero su falta no implica

insatisfacción. Por ejemplo en nuestro caso sería que los alumnos participen en galas, la asistencia de grandes bailarines, etc.

- *Calidad indiferente*: Son aquellas características o atributos del servicio educativo, incluidas las instalaciones, que no generan ni satisfacción ni insatisfacción a los usuarios.

Hay que tener en cuenta que una misma característica del servicio educativo puede afectar de manera muy distinta, con mayor o menor satisfacción, a cada alumno o familiar. Lo que para un alumno es considerado como calidad deseada a otro lo puede ser indiferente. De ahí que nos apoyamos en cuestionarios de preguntas abiertas para no condicionar con respuestas sugeridas, ya que alguna de ellas pudiera no estar en las seleccionadas. Buscamos la respuesta al nivel de necesidades y expectativas de forma espontánea, sin condicionar.

Dentro del alumnado diferenciamos aquellos de enseñanzas elementales de danza (alumnos entre 8 y 12 años) y a los alumnos de enseñanzas profesionales (entre 12 y 18 años). El cuestionario tenía tanto preguntas abiertas como cerradas, con escala de diferencial semántico en algunos ítems (Muy contento/a, Contento/a, Descontento/a, Muy descontento/a).

A los profesores y a los padres se pasaron solo preguntas abiertas buscando la espontaneidad y no condicionar con la pregunta, el objetivo era que aportaran, cuanto mayor información sobre las cuestiones planteadas mucho mejor. No queríamos quedarnos con una simple escala de contento o descontento. El objetivo era explorar necesidades, percepciones y recomendaciones con la mayor libertad posible, ya que el equipo directivo era nuevo y quería conocer de primera mano la situación actual del centro respecto a los ítems planteados.

Los cuestionarios abordan aspectos de valoración de los padres y alumnos sobre el servicio educativo recibido, las características del tipo de centro que les gustaría tener, así como qué propuestas recomiendan para mejorarlo. Por parte de las encuestas a los profesores se

valoraron aspectos sobre liderazgo, motivación, comunicación interna, gestión del centro, necesidad de recursos y propuestas de mejora.

## **6.2 Validación de cuestionarios**

Los cuestionarios fueron sometidos para validarlos al juicio de los expertos, formado por el equipo de dirección estratégica: 4 profesores del equipo directivo, 4 jefes de departamento y el investigador, total 9. Se redactaron los ítems por el equipo directivo y el investigador y luego se llevó a cabo un pretest o prueba piloto para la comprensión de los ítems a los 4 jefes de departamento que representan a profesores y también a los padres. Para la validación se tuvieron en cuenta las siguientes dimensiones o características:

- Claridad en la redacción de los ítems o cuestiones planteadas.
- Claridad del objetivo a medir.
- Suficiente nº de ítems para obtener información accionable.
- Extensión del cuestionario: que fuera breve y conciso.
- Adecuación de la escala en las preguntas cerradas al nivel de alumnado: elemental o profesional.
- Que las cuestiones no plantearan negativa a contestarlas por motivos: políticos, sociales, de autoridad, etc.

Después de validarlos con el juicio de expertos y hacer los pretest de comprensión entre los 9 miembros del equipo de dirección estratégica, mostramos la versión última que se pasó a padres, profesores y alumnos.

### **Cuestionario a Padres.**

1. ¿Su hijo tiene ganas de venir al Conservatorio?
2. ¿Su hijo aprende con nosotros?



3. ¿Su hijo disfruta con la Danza en nuestro Centro?
4. ¿Qué es lo que más le gusta/valora de nuestro centro?
5. ¿Por qué eligió nuestro Centro?
6. Según su hijo/a: ¿Qué es lo que más le gusta de nuestro centro?
7. Según su hijo/a: ¿Qué es lo que menos le gusta de nuestro centro?
8. ¿Qué sugerencias nos puede aportar para mejorar día a día nuestra labor?

**Cuestionario a profesores.**

**Preguntas abiertas.**

1. ¿Cómo te gustaría que las familias, alumnos y la sociedad de la Comunidad Valenciana reconocieran este centro?
2. ¿Qué tipo de centro te gustaría tener en los próximos 4 años?; ¿cómo te gustaría que fuera?
3. ¿Qué tipo de recursos (económicos y no económicos) consideras imprescindibles para conseguir esa idea de centro?; ¿Dónde centrarías tus esfuerzos?
4. ¿Consideras que el equipo directivo actual muestra compromiso serio y responsable para ayudar a hacer realidad esa idea o visión del centro?
5. ¿Qué es lo que más te gusta del funcionamiento actual del centro?
6. ¿Qué es lo que menos te gusta de cómo está funcionando el centro?; ¿qué mejoras propones?
7. ¿Consideras que tú como profesor estás comprometido con el actual proyecto de mejora del Centro?

**Cuestionario a alumnos de enseñanza elemental (8 a 12 años).**

1. ¿Te lo pasas bien en clase?

2. ¿Aprendes en las clases?
3. ¿Estás contento con tu profesor/a?
4. ¿Qué es lo que más te gusta hacer en este Conservatorio de Danza?
5. ¿Qué cosas no te gustan mucho?
6. ¿Por qué viniste a este Conservatorio?

**Cuestionario a alumnos de enseñanzas profesionales (12-18 años).**

**Preguntas con diferencial semántico** (Muy contento/a, Contento/a, Descontento/a, Muy descontento/a) .

1. ¿Recibes la formación necesaria que pueda permitirte abrirte paso a nivel profesional?
2. ¿Los profesores están preparados para dar el nivel educativo que cubra tus expectativas?
3. ¿Hay buen ambiente de trabajo en clase?

**Preguntas abiertas.**

1. ¿Cómo valoras las instalaciones y recursos educativos?
2. ¿Qué esperas de estas Enseñanzas Profesionales?
3. ¿Por qué elegiste nuestro Centro?
4. ¿Qué es lo que más valoras de nuestro Centro?
5. ¿Qué nos recomendarías para mejorar día a día nuestra labor educativa?

**6.3 Selección de muestras**

Al ser un centro pequeño teníamos como objetivo pasar los cuestionarios a toda la población objeto de estudio: padres, profesores y alumnos, pero conseguimos alrededor del 75% de cada uno de los segmentos de población objetivo, ver Tabla 8 siguiente:

Tabla 8  
*Muestras de encuestas en el centro*

Población	total población	muestra	%
Profesores	39	32	82%
Padres enseñanza elemental	102	72	70,5%
Padres de enseñanza profesional	107	69	65%
Alumnos elemental	112	88	78,50%
Alumnos profesional	117	78	66,66%

Fuente: elaboración grupo de trabajo con datos del centro

En el caso de los padres, fue más complicado el pase y recogida de encuestas ya que no suelen ir al colegio y se realizó una llamada telefónica a aquellos padres que no suelen venir al centro. No todos estaban disponibles para contestar. A los docentes se les explicó en un mail interno y en una sesión presencial de trabajo el objetivo de la encuesta y cada jefe de departamento se encargó de pasarla y recogerla en una reunión de departamento.

A los estudiantes se les pasó en clase la encuesta por un profesor tutor encargado.

Durante el proceso de recogida de encuestas se dieron las condiciones favorables para garantizar la confidencialidad para que los encuestados pudieran responder libremente, sin presiones o condicionamientos.

#### **6.4 Análisis de la documentación del centro**

El análisis de los distintos documentos y registros del centro educativo es realizado con el propósito de complementar, contrastar y validar la información obtenida a través de las encuestas, las reuniones de trabajo, observaciones, etc, ya que en esos documentos hay información que no puede ser obtenida de otra manera, sobre todo el análisis de documentos es una fuente de gran utilidad porque nos va a permitir obtener, si los hubiere, datos históricos para

construir el BSC en el centro y comprobar el nivel de excelencia en gestión con la evaluación EFQM. Algunas de las fuentes de información las podemos encontrar en:

- El PEC: proyecto educativo de centro.
- Las PGA programaciones generales anuales.
- El plan de formación del centro.
- Las actividades extraescolares llevadas a cabo y de promoción.
- El plan de inversiones del centro.
- El plan de mejora de la calidad educativa.
- El análisis de puestos de trabajo: ficha o curriculum de profesores.
- Sistema de gestión de matrículas de alumnos.
- Resultados sobre rendimiento académico de los alumnos: pruebas diagnósticas, resultados de aprobados, repetidores, notas medias por etapas, etc
- Observación sobre posibles comportamientos, comentarios, o documentos que pudieran aclarar dudas en algunas cuestiones como podría ser el liderazgo del equipo directivo, los tutores, jefes de departamento, etc.

## **7. Resultados del diagnóstico en cada una de las fases de la investigación**

### **7.1 Resultados plan de formación inicial sobre liderazgo directivo**

En este punto exponemos los resultados en la fase de concienciación y formación del equipo directivo respecto a la importancia del liderazgo directivo para diseñar y ejecutar la implantación del BSC como herramienta del control de gestión del PEC.

Pudimos comprobar la falta de formación en los equipos directivos respecto a la gestión de centros. Los planes de formación que organiza la conserjería de educación se centran en el conocimiento de legislación educativa (normas, reglamentos, RD, etc), y se olvidan de la formación para la gestión del PEC. Como resultado, los equipos directivos de los centros tienen grandes carencias en gestionar un centro en la era del conocimiento. Siguen utilizando herramientas para gestionar tangibles: instalaciones, materiales, matriculas de alumnos, etc, y no disponen de herramientas y habilidades para gestionar intangibles: el talento, el liderazgo, el clima laboral, la información estratégica, los procesos educativos, etc.

Los miembros del equipo directivo (directora, vicedirectora, jefa de estudios y secretaria del centro), fueron los primeros en participar en un curso de formación sobre liderazgo directivo y gestión de centros educativos, el cual tenía los siguientes contenidos generales:

- Los sistemas de gestión de la calidad en base a la ISO 9001: la gestión por procesos.
- El modelo EFQM de excelencia en gestión.
- El BSC o cuadro de mando integral para la gestión del PEC.
- Trabajo en equipo y resolución de conflictos.
- Liderazgo.
- Coaching de equipos.

Al finalizar este primer curso introductorio se realizó otro específico sobre gestión estratégica del PEC con el modelo BSC, en el cual participaron también junto con el equipo directivo los 4 jefes de departamento. Este curso se llevó a cabo durante todo un año en sesiones presenciales de una mañana coordinadas por el investigador.

*La metodología* de estos cursos era bajo el formato de *workshop*. Evitamos en cualquier momento el formato de clase magistral, queríamos alcanzar los tres objetivos: conceptuales, actitudinales y procedimentales, no solo buscábamos que el equipo de dirección estratégica del centro conociera las herramientas de gestión sino que desarrollara habilidades para manejarlas y ponerlas en práctica conforme se estudiaban.

*Los objetivos* a alcanzar con esta formación fueron:

- Concienciar sobre la importancia del liderazgo del equipo directivo a la hora de gestionar el cambio.
- Conocer los distintos modelos y sistemas de gestión, ventajas e inconvenientes de cada uno de ellos para mejorar la gestión excelente del centro.
- Conocer los procesos de evaluación y certificación de un centro educativo con esos modelos o sistemas. Entidades de acreditación y certificación. Como acceder al premio Europeo de Excelencia EFQM.
- Aprender a diseñar procesos y documentar procedimientos
- Saber identificar y seleccionar indicadores para la gestión de procesos y proyectos
- Saber utilizar herramientas de análisis del micro y macro entorno, como el DAFO, PEST, las 5 Fuerzas de Porter, cadena de valor, Matriz de contribución crítica, etc., y todas aquellas que facilitarían realizar un cuadro de mando integral BSC del centro educativo.

“Liderar y sostener el cambio vienen a ser las dos caras de la misma moneda” (Senge, P. 2008, p. 24).

“Sostener cualquier proceso de cambio profundo requiere una modificación fundamental de nuestra manera de pensar” (Senge, 2008, p. 16).

Por lo tanto, podemos decir que una de las habilidades de los líderes es la de gestionar el cambio para desarrollar competencias para pasar de una gestión de activos tangibles a una gestión de intangibles. Una parte del curso se centró en el análisis de los intangibles de una organización y cómo gestionarlos: capital intelectual, capital de la información y capital organizativo.

Senge (2008), en su teoría del pensamiento sistémico, nos ayuda en este aspecto de dos formas: la primera, consiste en ver las interrelaciones entre las áreas funcionales o partes del centro educativo desde un punto de vista no lineal y segundo, a ver los procesos de cambio a los que la organización educativa está inmersa, el centro educativo está afectado por los cambios en su entorno (sistema abierto) y por lo tanto no puede verse como fotografías estáticas o como una isla.

El pensamiento sistémico que propone Senge está basado en la dinámica de sistemas. El centro educativo es un sistema abierto que depende o está afectado por sus relaciones con el micro y macro entorno, aspecto que hemos tenido en cuenta a la hora de hacer el análisis DAFO. El centro educativo es un sistema formado por personas que también son sistemas, y para gestionar con precisión y eficiencia el sistema (centro educativo), necesitamos herramientas y técnicas que nos permitan comprender y manejar cómo funcionan esos sistemas. El BSC es una de esas herramientas, la cual nos facilita la comprensión de la relación que hay entre los activos intangibles y los resultados tangibles.

Senge (1998) nos propone cinco disciplinas de aprendizaje cuyo objetivo es crear la capacidad de aprender en las organizaciones y que han sido de gran ayuda en el transcurso de esta tesis: el pensamiento sistémico, dominio personal, modelos mentales, visión compartida y aprendizaje en equipo. Para el autor, la quinta disciplina es la primera de ellas: el pensamiento sistémico, es la disciplina resultante de las otras cuatro disciplinas que convergen para innovar las organizaciones inteligentes. Es vital, comenta el autor, que las cinco disciplinas se desarrollen como un conjunto; esto representa un desafío porque es más difícil integrar herramientas nuevas en el centro educativo que aplicarlas por separado. Estas disciplinas son las que en cierta manera hemos trabajado también en la fase de formación y cambio cultural porque consideramos que son la base para gestionar el centro con el BSC.

Sobre el liderazgo también tomamos como referente a la hora de formar al equipo directivo del centro educativo el modelo de gestión por confianza de Gasalla (2011, p.245)

El autor puntualiza que los líderes (dirección del centro, secretaria, jefatura de estudios, jefes de departamento, tutores) no pueden conseguir el compromiso de las personas con un modelo de dirección basado en el miedo y el control. Es necesario, generar confianza para conseguir el compromiso y la implicación de las personas y esta se consigue a través de una serie de comportamientos de estos líderes que Gasalla los recoge en su modelo de las A+7c:

- Consciencia del otro.
- Competencia profesional del equipo directivo.
- Claridad a la hora de comunicar.
- Cumplimiento de la palabra.
- Coherencia entre lo que se dice y se hace.
- Consistencia de los valores.



- Coraje para tomar decisiones.

Al actuar bajo estas competencias conseguiremos que se pueda confiar con el equipo directivo y a través de esa confianza conseguiremos el compromiso e implicación y los resultados.

El autor propone que a las 7c se le añada una A, en la que la -A- significa Autoconfianza. Según el autor a partir de un nivel suficiente de autoconfianza podremos inspirar confianza a los demás: ¡Qué difícil es que los demás confíen en ti si tú no confías en ti mismo!

Otro problema que nos enfrentamos en esta fase de formación es el de la cultura que hay en los centros educativos respecto a la dirección y gestión, la cual está enfocada al corto plazo, es una cultura de apagafuegos, solucionar problemas del corto, como señalan Reynoso y Kovacevic (2010): “La estrategia no puede gestionarse con una cultura que está centrada y diseñada para gestionar la parte operativa”

Trabajamos, con el equipo de dirección estratégica, la competencia sobre la gestión del cambio en el centro educativo. No fue fácil que vieran que para una gestión excelente del centro educativo era inadecuado fragmentarlo en departamentos, necesitaban ver y comprender el centro como un todo donde todas las partes estaban interrelacionadas y que debían remar en la misma dirección (Visión compartida) y dejarse de ver el ombligo, de ver solo los problemas de su departamento. Esta alineación y sincronización de procesos y áreas funcionales las trabajamos en el *workshop* del BSC dedicado a la alineación y despliegue del BSC: fase 3 del proceso XPP.

Otro aspecto que analizamos y trabajamos en esta parte, es que el proceso de cambio requiere el reconocimiento de las personas implicadas. Como hemos comentado antes, Senge (2008) resalta la importancia de que nada puede crecer de una forma sostenida si no existen procesos que vayan reforzando y apoyando ese cambio.

Nos dimos cuenta que en el centro, igual que en la mayoría de centros educativos, no hay un sistema de reconocimiento o de recompensa a las personas, se centran mucho en desarrollar un Reglamento de Régimen Interno (RRI, en adelante) que detalle muy bien las faltas graves, leves y muy graves y los castigos y sanciones correspondientes a los profesores que no cumplan con la normativa interna, pero en ningún caso se hemos encontrado un RRI con un plan de incentivos y reconocimiento a los profesores implicados en el cambio y en los procesos de mejora. En este aspecto trabajamos para que el RRI de nuestro centro educativo dispusiera de un plan de reconocimiento a los profesores implicados en ejecutar el plan estratégico descrito. Al ser un centro público la recompensa no podía ser económica pero sí que podía estar relacionada con la reducción de guardias, la elección de horario de entrada o salida, los permisos para cursos de formación, la posibilidad de participar en un grupo de trabajo de alto desempeño, solicitud de comisiones de trabajo para seguir en el centro educativo, posibilidad de viajar con el equipo directivo a jornadas y conferencias, mayor presupuesto para el departamento implicado, etc.

En conclusión de esta fase de formación conseguimos:

- Formar al equipo de dirección estratégica sobre las herramientas a utilizar para diseñar un BSC en el centro educativo.
- Cambiar el paradigma en la gestión del centro educativo, de una cultura orientada a las operaciones a una cultura pensada en la gestión estratégica del PEC. Nos apoyamos en las cinco disciplinas de Senge (2011) ya que las consideramos fundamentales para una organización orientada al aprendizaje. Conseguimos que vieran el centro educativo como un sistema interrelacionado el cual es más importante que la suma de las partes en sí mismas.
- Trabajamos en el workshop las 7c de Gasalla para fortalecer el liderazgo del equipo directivo incluidos los jefes de departamento.

- Formamos al equipo de dirección estratégica para desarrollar una disciplina de trabajo en equipo e hicimos coaching de equipos.
- Incidimos en la importancia de tener una Visión compartida (disciplina de Senge) del tipo de centro que nos gustaría para los próximos años. Partimos de una pregunta que hicimos a todos los profesores sobre esta cuestión y la concretamos en la Visión del centro, resultado que veremos en los resultados de la etapa 1 del XPP.

Resultados de las sesiones de formación de equipos directivos.

Se trataba de una organización con poca formación en habilidades sociales y directivas, muy compartimentada en grupos que incluso se sentaban en el aula formativa de esa manera. Su actuación como responsables de departamento y profesores consistía en poner palos a las ruedas y en comunicar siempre su visión de los problemas. Su comportamiento en el aula fue bueno, aunque se veía y olía en el ambiente quien era quien y a qué bando pertenecía. Su disposición a la hora de hacer dinámicas fue correcta, su compromiso en la formación suficiente y la puntualidad dependiendo de algunos casos, en general fue correcta.

Objetivos del curso de habilidades directivas y liderazgo.

Conocer el propio estilo de dirección. Desarrollar habilidades básicas de liderazgo y dirección. Proporcionar las bases para realizar una gestión emocional. Desarrollar habilidades para generar sinergias positivas entre los miembros del equipo.

Los contenidos trabajados fueron:

- Los equipos de trabajo.
- Condiciones para un equipo de alto rendimiento.
- Evolución de los grupos de trabajo.
- Análisis y tratamiento de los conflictos de trabajo.

Actividades realizadas en el curso.

En todas estas dinámicas se trabajó el funcionamiento de los equipos, las interrelaciones, la comunicación no verbal, los juicios de valor, las suposiciones, el liderazgo, la delegación, la creatividad, la resistencia a la frustración.

Metodología llevada a cabo en el curso, se centró en el aprendizaje mediante la acción, la reflexión y la conceptualización. Se utilizó material audiovisual y se realizó diferentes actividades vivenciales de trabajo en equipo relacionadas con el contexto profesional de los participantes, con el fin de que éstos puedan poner en práctica, descubrir y reforzar las competencias relacionadas con el trabajo en equipo y la colaboración. Además se utilizaron incidentes críticos, cuestionarios, películas, discusiones plenarias y planes de acción.

Después de dicha formación y tras una validación con la alta dirección de los objetivos buscados en el curso se consiguió mejorar tanto la comunicación interna, la participación e implicación en el diseño y desarrollo del BSC en el centro educativo, así como reducir los conflictos por intereses personales y pensar más en el grupo y el proyecto educativo del centro.

Consideramos que esta formación de equipos directivos y profesores es fundamental antes de empezar cualquier idea de cambio de modelo de gestión. En palabras de la directora del centro educativo después de las sesiones de formación y concienciación, nos dijo: No me lo puedo creer, estoy muy contenta, veo que las personas están más implicadas y receptivas con todo este cambio.

## **7.2 Resultados del centro educativo respecto al diagnóstico de los 4 elementos de la excelencia organizacional**

Analizamos las variables impulsoras o bloqueadoras de esos elementos, Tablas 9,10,11 y 12. Diagnóstico situacional de los 4 elementos clave de la gestión basada en el BSC.

Los resultados de esta fase consisten en identificar la enfermedad que padece esta organización en base a los 4 elementos de la administración basada en el BSC. Una vez analizados los bloqueadores que afectaban al elemento en cuestión, se trataba de informar al equipo respecto a ese elemento y buscar soluciones o propuestas para afrontarlas las 8 causas o enfermedades típicas de su organización basada en el BSC. Según Reynoso y Kovacevic (2013) son las siguientes:

- Enfermedad 1: Falta de atención gerencial
- Enfermedad 2: El síndrome feudal
- Enfermedad 3: Viaje sin rumbo
- Enfermedad 4: Arranque en falso
- Enfermedad 5: Administración a prueba y error
- Enfermedad 6: “Procesitis” crónica
- Enfermedad 7: Énfasis excesivo en medición y mejora continua
- Enfermedad 8: Camino a la muerte

Después de realizar la gráfica de los resultados totales, Tabla 15, de cada uno de los 4 elementos críticos de la excelencia organizacional de la gestión basada en BSC y determinar la línea base, Tabla 14, de la situación actual del centro educativo se compara con las causas o enfermedades típicas de una organización.

Elaboramos un test con 10 ítems o áreas clave de evaluación para cada uno de los 4 elementos de la excelencia organizacional:

- Enfoque estratégico
- Traslado hacia el BSC
- Sincronización y despliegue
- Cultura de ejecución

La escala es de tipo bipolar semántica que consta de dos extremos: debilidad con el ítem o fortaleza. Con el test se puntúa en la escala el estado actual del centro educativo, siendo: 0= debilidad con el ítem planteado – totalmente en desacuerdo y 5=fortaleza con el ítem planteado – totalmente de acuerdo con el ítem planteado.

Las 4 encuestas son evaluadas por las 9 personas y el investigador de esta tesis. Luego de rellenar los 4 test completamos la tabla de resultados totales de cada uno de los 4 elementos críticos de la gestión del centro educativo basada en el BSC y determinamos el diagrama o línea base de la situación actual del centro. Esta situación la comparamos con las 8 causas enfermedades típicas que impiden conseguir la excelencia organizacional a través de scorecards.

Fase 1: completamos test.

Fase 2: determinamos línea base situación del centro.

Fase 3: comparamos dicha situación con las 8 enfermedades típicas.

Tabla 9

*Impulsores y bloqueadores del enfoque*

<b>1.- ENFOQUE ESTRATEGICO.</b>		
ITEM: Impulsores o bloqueadores claves	debilidad con el ITEM	fortaleza con el ITEM
1. Se han identificado a los grupos de interés internos y externos del centro educativo para centrar los recursos y esfuerzos.		5
2. Tenemos claras las necesidades y expectativas de nuestros clientes externos alumnos, familiares, empresas tanto actuales como futuras.		5
3. Tenemos claras las necesidades y expectativas de nuestros clientes internos: profesores y resto del personal de administración y servicios actuales y futuras.		5
4. Analizamos las distintas fuerzas que afectan o pueden afectar al logro de nuestra estrategia de centro. Hacemos un seguimiento de manera sistemática de esas fuerzas.	0	
5. Se han identificado las debilidades y fortalezas para un desempeño excelente de la organización, y los factores críticos de éxito. Disponemos de datos.		5
6. Se ha hecho un análisis preciso del macro entorno (PEST), disponemos de datos de tendencias que pueden afectar o beneficiar a la Misión y Visión del centro educativo.	0	
7. Tenemos clara y concretada la Misión, Visión y Valores del centro educativo, están documentado actualizado y/o revisado.		5
8. Tenemos clara la propuesta de valor que hacemos a nuestros grupos de interés. Podemos asegurar que es sostenible en el tiempo.		5
9. Disponemos de objetivos estratégicos asociados a la Misión y Visión descrita en el Proyecto Educativo Centro (PEC).		5
10. Se ha comunicado al profesorado y resto de personas del centro educativo la estrategia y objetivos a alcanzar. Hay un mapa estratégico que facilite la comprensión de la estrategia a seguir descrita en el PEC.		5
		40

Fuente: elaboración propia, adaptación de Reynoso, A. (2006)

Tabla 10  
*Impulsores y bloqueadores del traslado al BSC*

<b>2.- TRASLADO AL BSC</b>		
ITEM: Impulsores o bloqueadores claves	debilidad con el ITEM	fortaleza con el ITEM
1. Para cada uno de los objetivos estratégicos se disponen de indicadores clave de desempeño: KPIs.		5
2. Los KPIs tienen definido el alcance y fuentes de captura de información		5
3. Para cada uno de los KIPs se disponen metas claras a corto, medio y largo plazo.		5
4. Para cada meta se definen niveles: semáforos para tomar decisiones.		5
5. Las metas se han validado teniendo en cuenta los niveles actuales del centro con respecto a los objetivos a alcanzar, las posibilidades de crecimiento, las debilidades y amenazas, la disponibilidad de recursos...		5
6. Se han identificado iniciativas estratégicas y proyectos para conseguir las metas.	0	
7. Estos proyectos están temporalizados en el tiempo	0	
8. Se han asignado responsables para proyectos.	0	
9. Se han presupuestado los proyectos.	0	
10. Se ha establecido una sistemática de seguimiento de la iniciativa estratégicas y proyectos.	0	

25

Fuente: elaboración propia, adaptación de Reynoso, A. (2006)



Tabla 11  
*Impulsores y bloqueadores del despliegue y la sincronización*

<b>3.- Sincronización y despliegue</b>		
ITEM: Impulsores o bloqueadores claves	debilidad con el ITEM	fortaleza con el ITEM
1. Tenemos determinado los procesos de la cadena de valor del centro (mapa de procesos)		5
2. Tenemos identificada la matriz de entrada y salida de los procesos de la cadena de valor		5
3. Para las áreas o procesos clave de la cadena de valor tenemos identificados los 8 tipos de KPIs.		5
4. Para cada área o proceso clave tenemos los objetivos, metas, KPIs e iniciativas, están sincronizados entre sí.	0	
5. Los objetivos, KPI, metas e iniciativas se han priorizado teniendo en cuenta criterios de priorización. (matriz de impacto, matriz de contribución crítica, etc).		5
6. Se ha hecho un despliegue de los BSC en cada nivel del centro educativo: equipo directivo, jefes de departamento, profesores, personal administrativo.	0	
7. Se dispone de acuerdos a nivel de servicio	0	
8. Están sincronizados los procesos de apoyo con los procesos clave.	0	
9. Están alineados y sincronizados los procesos, la estrategia y las personas.	0	
10. El presupuesto del centro está alineado con los objetivos, metas e iniciativas estratégicas del centro.	0	
		20

Fuente: elaboración propia. Adaptación de Reynoso, A. (2006)

Tabla 12  
*Impulsores y bloqueadores para la ejecución*

<b>4.- Cultura de ejecución</b>		
ITEM: Impulsores o bloqueadores claves	debilidad con el ITEM	fortaleza con el ITEM
1. Tenemos un calendario de medición del nivel de desempeño de la estrategia en todos los niveles organizativos del centro educativo.	0	
2. Tenemos un sistema de evaluación, control, y seguimiento de la estrategia.	0	
3. El sistema de información (software y hardware) nos aporta datos estratégicos para facilitar la toma de decisiones, es información accionable.		5
4. Los datos que nos aporta el sistema de gestión de la estrategia son fiables, oportunos y precisos.		5
5. El equipo directivo y jefes de departamento mantienen procesos de seguimiento y retroalimentación del desempeño de las personas de manera sistemática.	0	
6. Se definen de manera clara los valores, comportamientos, competencias, que deben practicar los líderes para apoyar la creación de una cultura de ejecución (A+7c).	0	
7. Los líderes apoyan la creación de una cultura de ejecución. Están implicados y demuestran un comportamiento de líderes.		5
8. Se definen claramente los conocimientos, habilidades y actitudes en cada puesto de trabajo o familias de puestos de trabajo para apoyar el logro de objetivos y metas del centro se han definido familias estratégicas de puestos de trabajo.	0	
9. Los procesos de selección, evaluación, capacitación, reconocimiento, etc, están alineados con la estrategia.	0	
10. Cuando el nivel de desempeño de los procesos, la estrategia y las personas no está en consonancia a las metas trazadas y a la planificación, existe sistemática para establecer acciones correctoras o preventivas.	0	

15

Fuente: elaboración propia. Adaptación de Reynoso, A. (2006)

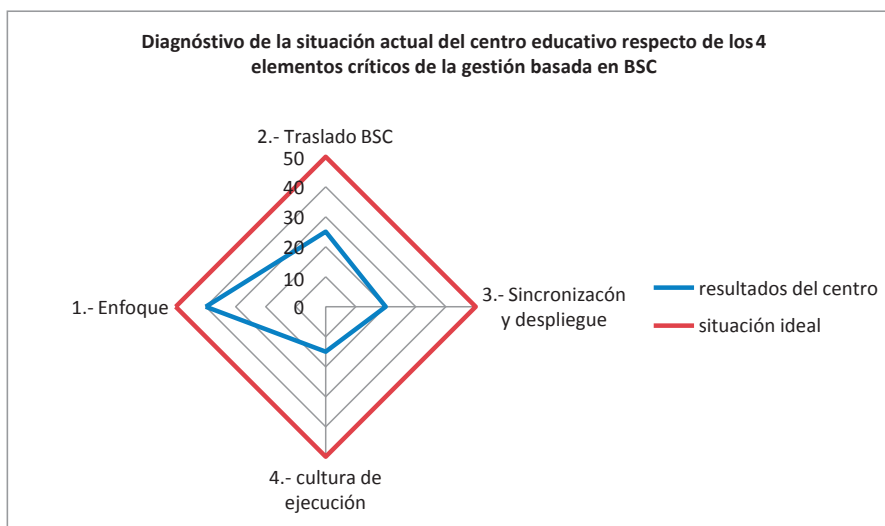
Tabla 13  
Resultados diagnóstico del centro educativo

Resultados Diagnóstico del Centro Educativo	
Elementos clave	Total
1.- ENFOQUE	40
2.- TRASLADO HACIA EL BSC	25
3.- SINCRONIZACIÓN Y DESPLIEGUE	20
4.- CULTURA DE EJECUCIÓN	15

Fuente: elaboración propia. Adaptación de Reynoso, A. (2006)

**Fase 2: Determinamos línea base situación del centro.**

Tabla 14  
Resultados respecto a los 4 elementos del BSC



Fuente: elaboración propia adaptado de Reynoso, A. (2006)

### **Fase 3: Comparamos dicha situación con las 8 enfermedades típicas.**

Según datos obtenidos con respecto a los 4 elementos de la administración del centro educativo en base al BSC, realizamos la comparación de esos resultados con el modelo de las causas de enfermedades típicas de una organización y podemos concluir que el centro educativo objeto de esta tesis presenta una característica semejante a la enfermedad de: prueba y error.

- Enfoque: se puede comprobar que el centro educativo tiene un enfoque estratégico bastante detallado. Una Misión, Visión, Valores y objetivos estratégicos que le dan una dirección de futuro clara.
- Traslado al hacia el BSC: los elementos bloqueadores están detallados en el cuestionario con los ítems valorados en cero. Principalmente y a modo de resumen las metas se deberían concretar, así como valorar y concretar la necesidad de recursos para llevar a cabo las iniciativas y proyectos para alcanzar esas metas propuestas a corto, medio y largo plazo.
- Sincronización y despliegue del BSC a todos los niveles: en este elemento si bien el centro tiene diseñado el BSC a nivel de centro, se necesita desplegarlo a nivel de departamentos o áreas funcionales y a nivel de personas. Para ello hay que sincronizar los procesos de apoyo con los proceso clave. También es importante alinear y sincronizar los procesos relacionados con proveedores y aliados estratégicos.
- Desarrollar una cultura de gestión en base al BSC: en el centro educativo hay una definición clara de quienes son los líderes del centro, pero se requiere desarrollar una cultura orientada a la gestión de datos estratégicos, utilizar la plataforma de gestión del BSC en todos los niveles, identificar y desarrollar las competencias relacionadas con las familias de puestos de trabajo estratégica.

### 7.3 Resultados de la evaluación con el modelo EFQM

El objetivo del análisis del centro educativo con el Modelo EFQM era hacer un diagnóstico de la situación del centro respecto a los 9 criterios del Modelo obteniendo puntos fuertes y áreas de mejora en la gestión del centro y posteriormente orientar al equipo directivo en el camino a seguir para centrar los esfuerzos y recursos.

Los resultados se muestran, Tabla 15, respecto a los 9 criterios del Modelo, ya que al no tener el centro una cultura en gestión orientada a la excelencia y ser la primera vez que se evaluaba la organización respecto al modelo EFQM no pretendíamos hacer un análisis exhaustivo de cada subcriterio. Reflejamos en esta tesis los resultados de la puntuación obtenida utilizando la matriz REDER y la escala de quintiles. No consideramos importante concretar la puntuación exacta dentro del cuadrante, pero sí son importantes las conclusiones que llegamos en la evaluación de cada criterio del Modelo.

Tabla 15  
Resultado puntuación EFQM

Criterio	0%	25%	50%	75%	100%
	0-100	150-350	400-600	650-850	900-1000
1.- Liderazgo		x			
2.- Estrategia	x				
3.- Personas	x				
4.- Alianzas y recursos		x			
5.- Servicio, Procesos		x			
6.- resultados clientes		x			
7.- resultados personas	x				
8.- resultados sociedad	x				
9.- resultados clave	x				

Fuente: elaboración propia utilizando la Matriz REDER del Modelo EFQM, 2013.

Como resultado de la evaluación externa que hemos realizado al inicio de esta investigación, el centro educativo tendría una puntuación con el Modelo EFQM entre 100 y 150 puntos sobre 1000 totales del Modelo. Como se puede comprobar nos queda mucho camino por recorrer para una gestión excelente del centro educativo.

Por concretar la situación de partida según los resultados de la evaluación inicial EFQM, nos centramos en los principales puntos fuertes detectados y algunas áreas de mejora en cada criterio para tenerlas en cuenta durante la investigación y sobre todo a la hora de conocer qué áreas requieren atención por parte del equipo directivo según los resultados de la evaluación con el Modelo EFQM.

*Criterio 1 liderazgo:*

- Se tienen identificados a los líderes del centro educativo: nuevo equipo directivo, joven y con muchas ganas de hacer un cambio en la gestión del centro educativo.
- El nuevo equipo directivo tiene claro que para ser modelo de referencia en ese cambio han de ser los primeros en cambiar viejas formas de dirigir y gestionar el centro.
- Respecto al comportamiento de los líderes lo evaluamos con el modelo de las 7c del modelo de gestión por confianza de Gasalla (2010) y podemos decir que este nuevo equipo directivo demuestra unos comportamientos adecuados en cada una de las “c” del modelo, destacando principalmente: las C de coherencia, claridad, coraje y cumplimiento.
- Los líderes se esfuerzan continuamente en crear una cultura participativa en el centro y facilitar el trabajo en equipo.

- Los líderes se preocupan de evaluar la percepción que tienen los profesores sobre el equipo directivo.
- Los líderes se implican personalmente en la mejora continua del sistema de gestión de la organización y de su rendimiento.
- Los líderes son bastante transparentes y responden de su gestión ante los grupos de interés y la sociedad en general, dando a conocer cuál es la situación del centro.
- Los líderes se preocupan continuamente y llevan a cabo actividades para entender, anticipar y dar respuesta a las necesidades y expectativas de los alumnos y la sociedad respecto a la danza como cultura.
- Los líderes participan en actividades para implicar a partners, clientes y sociedad en la generación de ideas para conseguir que el centro educativo este más abierto y vivo.
- No se concreta cómo se evalúa la eficacia del liderazgo, cómo se revisa y mejora.
- No se tiene claro la implicación de los líderes en la revisión y mejora del sistema de gestión del centro.
- No se mide, revisa la eficacia del liderazgo respecto al refuerzo que hacen del fomento y desarrollo de una cultura de excelencia entre las personas de la organización.
- No queda claro cómo los líderes gestionan el cambio de una manera eficaz.

*Criterio 2: Estrategia.*

- El centro educativo ha realizado alguna encuesta puntual sobre el nivel de satisfacción y necesidades del servicio educativo a los alumnos, padres y profesores, con el objeto de ajustar la estrategia de valor y la calidad del servicio.

- Se describen algunas políticas educativas dentro del proyecto educativo. Este proyecto educativo está en revisión y actualización debido a que el que se disponía del anterior equipo directivo estaba desfasado e incorrectamente elaborado y no permitía realizar un seguimiento de los objetivos.
- El centro educativo tiene bastante claro las necesidades y expectativas que esperan cubrir los alumnos y familiares pero realmente no dispone de una estrategia clara y definida para lograrlo.
- No hay definido un marco estratégico: Misión, Visión, Valores, objetivos estratégicos, metas a alcanzar, planes de acción e indicadores de gestión.

*Criterio 3: Personas.*

- El centro dispone de una estructura organizativa: organigrama.
- Se definen las responsabilidades académicas de cada puesto de trabajo a nivel general.
- Hay un Régimen de Reglamento Interno del antiguo equipo directivo pero no está actualizado ni revisado.
- Se realizan cursos de formación según algunas necesidades, propuestos por los profesores.
- No se tienen identificadas las necesidades de desarrollo de competencias de todas las personas para hacer realidad el diseño y la implantación del BSC.
- Hay un nivel de comunicación interna bastante fluido entre el equipo directivo y los responsables de departamento.
- No se dispone de ningún plan de gestión de personas que apoye la estrategia.
- No se dispone de ninguna política de incentivos y reconocimiento.



- No hay alineamiento ni sincronización de las personas con los procesos y con la estrategia, ya que no se han identificado procesos ni se dispone de mapa de procesos para ver su interacción, ni de estrategia.

*Criterio 4: Alianzas y recursos:*

- Hay algunos aliados para participar en el proyecto educativo del centro.
- La gestión del presupuesto se controla bien, se incrementan las dotaciones presupuestarias con algunas ayudas para la formación interna de las personas.
- Se han identificado las carencias de recursos didácticos e instalaciones, pero no hay un plan de mejora de los recursos.
- La gestión de la información y del conocimiento se organiza en reuniones de trabajo principalmente entre el equipo directivo y jefes de departamento y éstos con sus profesores. También en los claustros a lo largo del año y las reuniones de evaluación trimestral.
- No hay sistemática de cómo se convierten los datos en información y conocimiento compartido que mejore el rendimiento de la organización de cara a sus grupos de interés.
- No se dispone de un plan de tecnologías de la información que permita hacer realidad la estrategia y mejorar la eficacia de la organización.
- La organización no describe las actividades que realiza en aplicación de la Ley de PRL, planes de evacuación, planes de emergencia, qué hace para gestionar la seguridad y mantenimiento de equipos, instalaciones, conservación y limpieza, evacuaciones, gestión del reciclaje de residuos, etc.
- No dispone de un sistema de gestión de conocimiento.

*Criterio 5: Procesos y servicios*

- Hay una preocupación latente para diseñar y desarrollar un servicio educativo de calidad, no sólo pensando en los alumnos sino en la sociedad en general.
- El servicio educativo y las actividades extraescolares se promocionan de alguna manera para llegar a los grupos de interés.
- Hay cierta gestión de las relaciones con los alumnos, familiares y partners: encuestas, reuniones y grupos de trabajo.
- No se aporta información sobre qué hace la organización para innovar y crear valor para sus clientes alumnos y otros grupos de interés con nuevos servicios educativos y actividades escolares o extraescolares.
- No se dispone de una sistemática de diseño y gestión de procesos a fin de optimizar el valor para los grupos de interés. No se disponen de procedimientos documentados ni se dispone de mapa de procesos claves.
- No se dispone de herramientas para implantar, revisar, controlar los cambios para la mejora de los procesos de la organización.
- No se dispone de una estrategia de comunicación y marketing para promocionar el servicio.
- A pesar de prestar atención a otros centros educativos a nivel nacional que son como un referente para el centro, no se dispone de un sistema para comprar el rendimiento del centro con otras mejores prácticas.

*Criterio 6: clientes: alumnos y familiares*

- Se disponen de algunos resultados de encuestas a los alumnos y familiares sobre satisfacción pero de manera esporádica y no sistemática.

- Se disponen resultados sobre calificaciones por niveles o etapas educativas
- No se desarrollan indicadores basados en las necesidades y expectativas de los clientes.
- No se establecen objetivos claros en relación con estos indicadores.
- No demuestran avances en estos indicadores, en períodos de tiempo al menos de 3 años sobre todo porque el anterior equipo directivo no dejó registro de mediciones por lo que no se dispone de datos.
- Al no haber registro de datos no se pueden comparar estos indicadores de clientes con otras organizaciones similares, por lo tanto no se pueden utilizar estas comparaciones para marcar objetivos.
- No se segmentan los resultados para entender la experiencia, necesidades y expectativas de grupos específicos de clientes

*Criterio 7: Personas*

- Se han pasado algunas encuestas a los profesores sobre satisfacción pero de manera esporádica y no sistemática.
- No se desarrollan y acuerdan un conjunto de indicadores de rendimiento y resultados finales, basado en las necesidades y expectativas de las personas, con el fin de determinar el éxito del despliegue de su estrategia a nivel de personas.
- No se establecen objetivos claros para los resultados clave en personas.
- No se demuestran resultados en las personas positivos o sostenidos durante al menos 3 años.

- Al no disponer de datos sobre las personas no se pueden realizar comparaciones de estos resultados clave en personas con otras organizaciones similares, y no utilizan estas comparaciones para establecer objetivos de mejora.
- No se segmentan los resultados para entender las necesidades y expectativas de las personas de la organización.

*Criterio 8: Sociedad.*

- Las relaciones con la sociedad son limitadas, se centran en organizar algunas actividades extraescolares o espectáculos.
- No desarrollan y acuerdan un conjunto de indicadores de rendimiento y resultados finales, basado en las necesidades y expectativas de los grupos de interés externos relevantes, con el fin de determinar el éxito del despliegue de su estrategia social y ambiental.
- No se establecen objetivos claros para los resultados relacionados con la sociedad.
- No se demuestran resultados en la sociedad positivos o sostenidos durante al menos 3 años.
- No se realizan comparaciones de estos resultados relacionados con la sociedad con otras organizaciones similares, y no utilizan estas comparaciones para establecer objetivos.
- No se segmentan los resultados para entender las necesidades y expectativas de grupos de interés específicos relacionados con la sociedad.

*Criterio 9: resultados clave de la actividad.*

- Solamente se disponen de datos del número de alumnos matriculados en cada año, segmentados por etapas o niveles educativos.
- No se dispone de resultados clave económicos y no económicos que demuestran el éxito alcanzado en la implantación de la estrategia ya que no se dispone de ella.
- No se dispone de resultados clave relacionados con la Misión del centro educativo, ya que el anterior PEC no estaba concretado ni definido.
- No se dispone de indicadores clave económicos y no económicos que utiliza la organización para medir su rendimiento operativo, la efectividad de sus procesos clave.

En conclusión, en este centro educativo iniciamos la investigación hace tres años, no se disponía de datos de resultados en clientes, personas, sociedad y clave de la actividad que nos permitieran ver el nivel de cumplimiento de la Misión y lo cerca o lejos que se encontraba con la Visión.

#### **7.4 Resultados respecto a los objetivos a alcanzar según las 6 etapas para la gestión estratégica del sistema XPP**

En este punto se analizaron, entre otros datos, las encuestas para analizar las necesidades y expectativas de los grupos de interés principales que nos permitiera concretar la propuesta de valor del centro.

##### **7.4.1 Etapa 1 XPP. Resultados del centro educativo: desarrollo de la estrategia educativa.**

Este proceso, como hemos comentado en el marco teórico, contiene 3 elementos a desarrollar.

#### ***7.4.1.1 Clarificar: la Misión, Visión y Valores del centro educativo.***

En esta fase exponemos los resultados del marco estratégico del centro educativo definiendo finalmente la Misión, Visión y Valores y propuestas de valor que el centro propone a los grupos de interés después de analizar el micro y macro entorno del centro educativo con las distintas herramientas expuestas anteriormente: el modelo EFQM ,5 fuerzas de Porter, procesos clave o estratégicos de la cadena de valor, Factores críticos de éxito. Esta información está recogida en la revisión del proyecto educativo del centro que el nuevo equipo directivo llevó a cabo durante esta investigación.

Los grupos de interés son aquellas organizaciones, entidades, personas cuyos objetivos y logros dependen de los resultados de la organización educativa y el éxito de ésta depende a su vez de los resultados de estos grupos. El que los líderes del centro comprendan esta relación de codependencia (los resultados del centro educativo dependen de los de los logros de los Stakeholders y viceversa) es crítica para la sostenibilidad de su proyecto educativo y de la organización a medio y largo plazo.

Los principales grupos de interés y colaboradores en este centro educativo son:

- Alumnos y familiares
- Consellería de Educación de Alicante
- Partners, aliados estratégicos: otros conservatorios a nivel nacional e internacional.
- Diputación de Alicante y Ayuntamiento de Alicante.
- Emilio Morales
- Las Cigarreras
- Paraninfo (UA)
- Fundaciones Peláez

- La Caixa
- Teatro Principal (asistencia a ensayos de compañías, clases magistrales)
- Colegios e institutos
- Centro 14
- MACA
- SUAVINEX
- MUSTANG
- PIKOLINOS
- CdT
- Teatro Chapí
- L'Escoxador
- Gran Teatro de Elche

La Misión de un centro educativo público está concretada en la ley de Educación, por lo tanto, la finalidad ya está marcada por el Ministerio de Educación.

Según la normativa vigente la finalidad de las enseñanzas artísticas de Danza para este conservatorio profesional de danza y según normativa estatal LOE (2006) y LOMCE (2013), tiene asignado dos niveles: elemental y profesional.

**Fines del Nivel elemental de danza.**

**Artículo 3. Finalidad y organización.**

1. Las enseñanzas elementales de danza tienen como finalidad proporcionar al alumnado una formación artística de calidad y garantizar su cualificación en el nivel competencial propio de estas enseñanzas.

2. La finalidad de las enseñanzas elementales de danza se ordena en tres funciones básicas: formativa, educativa, orientadora y preparatoria para las enseñanzas profesionales de danza.

3. Las enseñanzas elementales de danza, tendrán una estructura de cuatro cursos de duración.

#### **Fines del Nivel profesional de danza.**

#### **Artículo 3. Finalidad y organización.**

1. Las enseñanzas profesionales de danza tienen como finalidad proporcionar al alumnado una formación artística de calidad y garantizar la cualificación de los futuros profesionales de la danza.

2. La finalidad de las enseñanzas profesionales de danza se ordena en cuatro funciones básicas: formativa, orientadora, profesionalizadora y preparatoria para estudios posteriores.

3. Según lo dispuesto en el artículo 48.2 de la Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación, las enseñanzas profesionales de danza se organizarán en un grado de seis cursos de duración.

El equipo de directivo ha resumido la misión del centro en sus dos niveles educativos (elemental y profesional) de la siguiente manera:

El Conservatorio Profesional de Danza “José Espadero” tiene como finalidad descubrir, desarrollar y potenciar las capacidades y sensibilidad artística y creativa del alumno a través de la Danza, formar al alumnado en sus tres especialidades (Danza Clásica, Danza Contemporánea y Danza Española) y preparar, ayudar y orientar al alumno para alcanzar los niveles profesionales adecuados dándole las herramientas que le permitan acceder al mundo profesional.



La visión ha sido fruto del análisis de encuestas a profesores, alumnos, padres sobre en qué centro educativo les gustaría estudiar y trabajar, así como del análisis del micro y macro entorno expuestos anteriormente. El resultado del análisis de estas herramientas se concretó en la siguiente Visión.

Al finalizar el curso académico 2016/2017 queremos que se nos considere la mejor opción para estudiar Danza de la provincia de Alicante y que la sociedad nos reconozca como un centro de referencia cultural y artístico, abierto, vivo e innovador, con instalaciones adecuadas y profesores bien preparados que garanticen al alumnado la calidad de la enseñanza para desarrollarse profesional y personalmente.

*Cuestionario para la Visión a Profesores:*

Las preguntas como hemos explicado en el capítulo anterior son abiertas porque buscábamos la espontaneidad, no queríamos condicionar con un cuestionario de preguntas sugeridas. Las preguntas 1, 2 nos han ayudado a configurar la Visión o camino a seguir.

1. ¿Cómo te gustaría que las familias, alumnos y la sociedad de la Comunidad Valenciana reconocieran este centro?
2. ¿Qué tipo de centro te gustaría tener en los próximos 4 años?; ¿cómo te gustaría que fuera?
3. ¿Qué tipo de recursos (económicos y no económicos) consideras imprescindibles para conseguir esa idea de centro?, ¿en dónde centrarías tus esfuerzos?
4. ¿Consideras que el equipo directivo actual muestra compromiso serio y responsable para ayudar a hacer realidad esa idea o visión del centro?
5. ¿Qué es lo que más te gusta del funcionamiento actual del centro?

6. ¿Qué es lo que menos te gusta de cómo está funcionando el centro?; ¿qué mejoras propones?
7. ¿Consideras que tú como profesor estás comprometido con el actual proyecto de mejora del Centro?

*Cuestionario para la Visión a los padres:*

Todas estas cuestiones nos han aportado información clave para redactar la Visión y la propuesta de valor.

1. ¿Qué es lo que más le gusta/valora de nuestro centro?
2. ¿Por qué eligió nuestro Centro?
3. Según su hijo/a: ¿Qué es lo que más le gusta de nuestro centro?
4. Según su hijo/a: ¿Qué es lo que menos le gusta de nuestro centro?
5. ¿Qué sugerencias nos puede aportar para mejorar día a día nuestra labor?

*Cuestionario para la Visión: a los alumnos de enseñanzas elementales (8-12 años).*

La cuestión 4, 5, 6 nos han ayudado a redactar la Visión y propuesta de valor.

1. ¿Te lo pasas bien en clase?
2. ¿Aprendes en las clases?
3. ¿Estás contento con tu profesor/a?
4. ¿Qué es lo que más te gusta hacer en este Conservatorio?
5. ¿Qué cosas no te gustan mucho?
6. ¿Por qué viniste a este Conservatorio?

*Cuestionario para la Visión: a los alumnos de enseñanzas profesionales (12-18 años)*

Las cuestiones siguientes nos han ayudado a redactar la Visión y propuesta de valor.

1. ¿Qué esperas de estas Enseñanzas Profesionales?

2. ¿Por qué elegiste nuestro Centro?
3. ¿Qué es lo que más valoras de nuestro Centro?
4. ¿Qué nos recomendarías para mejorar día a día nuestra labor educativa?

**Resultados de las encuestas a los alumnos y familias.**

• *Valoración del alumnado y familias de nivel educativo elemental: (entre 8 y 12 años)*

- Lo pasa bien bailando: diversión.
- Profesor implicado , responsable, profesional
- Las actividades extraescolares, galas, conciertos, me gustan pero hay que hacer más.
- Centro con titulación oficial y público
- El compañerismo.
- El buen ambiente entre profesores y compañeros.
- Los valores humanos.
- Infraestructuras obsoletas y recursos educativos.
- Mayor exigencia y disciplina desde Enseñanzas Elementales.
- Mayor implicación del profesor en la motivación del alumno.
- Mejorar la preparación del profesorado.
- Mejorar horarios y flexibilidad de exámenes para compaginarlos con los estudios de Primaria y ESO.
- Que la imagen del Conservatorio acompañe a los nuevos aires.
- Más actuaciones, más puertas abiertas y más actividades (charlas, conferencias, master clases...)
- Más vinculación con la sociedad.

• *Expectativas del alumnado y familias de nivel educativo elemental: (entre 8-12 años)*

- Me gusta mucho bailar.
- Aprender para ser profesor.
- Para aprender a bailar.
- Porque es divertido y conoces amigos nuevos.
- Para ser bailarina profesional.
- Me gusta bailar, me desahogo con la música y estoy muy cómodo en el Conservatorio.
  - *Valoración del alumnado estudiante de nivel educativo PROFESIONAL(alumnos entre 12 -18 años)*
    - buenos profesores en general.
    - Titulación de un Centro oficial.
    - Centro cercano.
    - Buen ambiente, buenas relaciones, compañerismo, buen trato del profesor.
    - Mejorar el apoyo al alumno, ayuda más personalizada: que el profesor sepa corregir y apoyar más.
    - Económico por ser público.
    - Aulas espaciosas, con buenas vistas.
    - Mejor la calidad de instalaciones y de los recursos educativos.
    - Profesores más competentes, con ganas de enseñar y con más motivación.
    - Más orientación profesional.
    - Clases más dinámicas, amenas.
    - Mayor control del profesorado (en cuanto a horarios y contenidos).
    - Mayor disciplina organizativa y en clase.
    - Mayor dinámica en las clases, más cambios de objetivos por cursos, evitar la monotonía.

*Expectativas del alumnado del nivel profesional (entre 12 y 18 años)*

- Buen nivel educativo para poder ser profesor o bailarín profesional.
- Aprender y divertirme mientras estudiamos.
- Tener un título oficial que me posibilite más salidas profesionales.

Los valores son la personalidad del centro educativo. Están relacionados con las creencias, las normas y reglas de juego que regulan la vida en la comunidad educativa. Si están claramente definidos, facilitará el trabajo del equipo y del conjunto de personas que pertenecen a la organización.

Diagnóstico y situación: realizado por el método de la observación del equipo directivo a nivel individual y su posterior puesta en común por los 4 miembros del equipo directivo.

*Valores personales:*

- Individualidad creativa.
- Pasión por la Danza.
- Responsabilidad en la educación. (A alcanzar)
- Rigor. (A alcanzar)
- Eficacia docente. (A alcanzar)

*Valores por Departamentos:*

- Danza Española:
  - Diversidad
  - Ilusión
  - Respeto
  - Individualidad Creativa
  - Profesionalidad

- Danza Contemporánea:
  - Compañerismo
  - Respeto
  - Talante comunicativo y cooperador
  - Trabajo en equipo
  - Inquietud
- Danza Clásica:
  - Pasión y amor por la Danza
  - Experiencia
  - Rigurosidad
  - Capacidad de trabajo
  - Permanente estado de alerta.
- Teórico-Musical:
  - Compañerismo
  - Respeto
  - Racionalidad
  - Profesionalidad
  - Pacifismo

*Valores a nivel de Centro:*

Se pasó una encuesta a los profesores para que valoraran según su opinión que valores y comportamientos consideran que se dan en el centro, la respuesta fue:

Valores organizativos positivos:

- Compañerismo

- Respeto
  - Libertad de opinión
  - Inquietud
  - Diversidad
  - Ilusión
  - Profesionalidad
  - Experiencia
  - Pasión por la danza
  - Rigurosidad en el trabajo
  - Capacidad laboral
  - Pacíficos
  - Responsabilidad
  - Planificación
  - Implicación en el aula
  - Capacidad de unión ante retos importantes
- Valores organizativos negativos:
- Falta de implicación
  - Pasotismo
  - Individualidad
  - Rencor

Valores centrales:

Los principios fundamentales de comportamiento ético, personal y profesional que deben estar siempre presentes en nosotros para el cumplimiento de nuestra misión son:

- Búsqueda permanente de la calidad y pasión por la excelencia en la danza.
- Cooperación, trabajo en equipo.
- Competencia profesional, aprendizaje continuo.
- Comunicación interna y dialogo.
- Responsabilidad y ética profesional.
- Respeto a la diversidad de opiniones.
- Creatividad e innovación educativa

Posteriormente el equipo de dirección estratégica analizamos el significado que tienen los valores, Tabla 16, para nosotros y qué comportamientos consideramos que están relacionados.

Tabla 16  
*Análisis de los valores del centro educativo*

Valores	Qué entendemos por ese valor y qué comportamientos se esperan
<b>Búsqueda permanente de la calidad y la pasión por la excelencia en la Danza.</b>	<p>Compromiso por la mejora continua de los procesos de enseñanza y aprendizaje y de las relaciones con la sociedad.</p> <p>Ser un centro excelente es dar un valor añadido extra a todos los grupos de interés: alumnos, familias, empresas, y sociedad en general que nos diferencie del resto de centros educativos. Entendemos por pasión por la danza el combustible que nos hace pasar de la ilusión por tener un centro excelente a la acción.</p> <p>La excelencia no es un fin, es una cultura, un hábito por la mejora diaria de lo que hacemos en todas las áreas del centro educativo.</p> <p>La forma en que agregamos valor en nuestro conservatorio expresa nuestra pasión por la excelencia en el mundo de la danza.</p> <p>Nuestros hábitos personales y comportamientos deben reflejar nuestra pasión por la excelencia de la danza.</p>
<b>Cooperación y trabajo en equipo</b>	<p>Necesitamos remar todos en la misma dirección y para ello es fundamental anteponer siempre el interés del grupo al interés personal.</p> <p>El trabajo en equipo implica una interdependencia activa entre los integrantes de un grupo que comparten y asumen una misión de trabajo.</p> <p>El trabajo en equipo valora la interacción, la colaboración y la</p>



	<p>solidaridad entre los miembros, así como la negociación para llegar a acuerdos y hacer frente a los posibles conflictos para cumplir con la Misión y alcanzar la Visión del centro educativo.</p> <p>El trabajo en equipo se caracteriza por la comunicación fluida entre las personas, basada en relaciones de confianza y de apoyo mutuo.</p>
<b>Competencia profesional</b>	<p>Entendemos que necesitamos desarrollar nuestras competencias profesionales: conocimientos, actitudes y habilidades día a día para adaptarlas a los nuevos escenarios en los cuales el centro educativo está actuando. Nos enfrentamos a problemas distintos a los que teníamos hace 15 años y para hacerles frente necesitamos desarrollar competencias distintas para solucionar esos problemas.</p>
<b>Comunicación interna fluida y dialogo</b>	<p>El conocimiento es el único bien que crece cuanto más se comparte, por lo que entendemos que cuanto más lo comportamos más aprenderemos como organización.</p> <p>El sistema de comunicación ha de ser eficaz en todas las direcciones.</p> <p>Necesitamos un sistema de gestión de la información que nos permita conocer en cada momento en que situación nos encontramos para tomar las acciones pertinentes de mejora.</p> <p>Conseguir y mantener una comunicación óptima entre alumnos/as, profesores/as y padres/madres, donde el diálogo sea siempre la estrategia básica en la solución de problemas.</p>
<b>Responsabilidad y ética profesional</b>	<p>Más allá del estricto cumplimiento de las leyes, del reglamento interno, se exige a todos los profesionales actuar con máxima honestidad y transparencia, anteponiendo siempre el interés del Grupo a la posición personal.</p>
<b>Respeto a la diversidad de opiniones</b>	<p>Entendemos que en la diversidad de opiniones está el enriquecimiento de todos. La diversidad facilita la creatividad y la innovación.</p> <p>Es clave analizar los distintos puntos de vista para buscar nuevas alternativas a las que a nivel individual consideramos como únicas o las más adecuadas.</p> <p>Necesitamos escuchar los planteamientos o puntos de vista de los demás compañeros ya que no estamos en el poder de la verdad absoluta.</p>
<b>Creatividad e innovación educativa</b>	<p>La innovación es el resultado de la creatividad.</p> <p>El centro educativo debe facilitar espacios que fomenten la imaginación, la creatividad para buscar soluciones distintas a problemas distintos para ayudarnos a ser un centro excelente, que pueda adaptarse continuamente a los nuevos escenarios que se nos avecinan en el mundo de la Danza.</p> <p>No puede haber mejora continua sin innovación y no puede haber innovación sin creatividad.</p>

Fuente: elaboración grupo de trabajo del centro.

#### ***7.4.1.2 Realizar análisis estratégico.***

Realizar un análisis de los problemas principales que pueden modificar o afectar a la estrategia elegida por el centro. Este análisis estratégico genera un conjunto de temas estratégicos que deben abordarse para hacer realidad la Misión y alcanzar la Visión.

Los resultados de este análisis nos ayudan a identificar los temas claves a tener en cuenta a la hora de diseñar y ejecutar la estrategia, qué aspectos necesitamos corregir, mejorar, y apoyarnos para centrar los esfuerzos y recursos en la toma de decisiones estratégicas.

En el centro educativo para realizar el análisis estratégico, teniendo en cuenta las 5 fuerzas de Porter, hemos detectado 10 factores clave de análisis que, junto con la información obtenida del análisis PEST, Tabla 17,, los hemos utilizado para realizar la matriz DAFO ponderada.

- 1.- Potencial de crecimiento de matrículas por niveles educativos.
- 2.- Amenazas de entrada de nuevos centros: públicos y privados reglados o no.
- 3.- Rivalidad competencia en el sector y zona geográfica: oferta pública, privada y concertada.
- 4.- Presión de los servicios educativos sustitutivos.
- 5.- Poder de negociación de los alumnos y familias.
- 6.- Poder de negociación de la Consellería de Educación.
- 7.- Poder de negociación de proveedores.
- 8.- Nivel de recursos educativos y TIC que necesita las enseñanzas artísticas de danza.
- 9.- Necesidades de innovación continua.
- 10.- Capacidad directiva.

Tabla 17

*Análisis del macro entorno PEST o PESTEL del centro educativo*

<b>POLITICOS</b>	<b>ECONÓMICOS</b>
Falta de consenso en legislación sobre educación dificulta la organización y gestión de los centros.	Situación y tendencias de la económica: alta tasa de desempleo en la población.
Legislación internacional, evaluaciones internacionales PISA.	Factores del sector educativo: poca ayuda requiere inversión en infraestructura más adecuada a la Danza.
Inestabilidad política en educación, cambia de gobierno se cambia la ley educativa.	Intereses, impuestos, financiación, IVA elevado para las actividades culturales.
Financiamiento e iniciativas: ayudas a la calidad, a la innovación, etc.	Pocas expectativas de trabajo a nivel nacional, necesidad de salir al extranjero
Baja valoración por la danza desde el punto de vista educativo, se considera una diversión.	
<b>SOCIALES</b>	<b>TECNOLOGICOS</b>
Tendencias de un estilo de vida poco orientado culturalmente para la danza.	Desarrollos tecnológicos: las TIC aplicadas a la danza.
Demografía: pirámide de la población invirtiéndose por pocos nacimientos.	Financiamiento para la investigación en danza sistemas de información/comunicación que facilitan o frenan las matrículas.
Opinión y actitud de los alumnos, familias y otros grupos de interés, la danza como un entretenimiento.	Potencial de innovación educativa en danza.
Imagen de malas instalaciones en los centros públicos.	
La danza suele estar condicionada por la moda, la TV, los medios en general.	
Grandes eventos e influencias condicionan las matriculaciones.	
Factores étnicos y religiosos impiden o favorecen las matrículas.	
La danza es un concepto internacional multiétnico.	

Fuente: elaboración grupo de trabajo del centro.

Este análisis PEST mide la situación del sector educativo y el potencial de un centro según esos factores externos. Los factores analizados son esencialmente externos y es recomendable efectuar dicho análisis antes del DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades). De todos los propuestos citamos los principales:

La ponderación de cada uno de los elementos del DAFO se ha realizado en reunión de trabajo por el equipo de dirección estratégica, primero de manera individual y segundo en grupo de consenso, argumentando las diferencias de puntuación buscando evidencias objetivas en el centro.

Del análisis anterior seleccionamos aquellas iniciativas (están en azul) que mayor impacto tienen para corregir debilidades, afrontar amenazas, mantener fortalezas y explotar oportunidades. Dicho de otra manera, son los factores clave a tener en cuenta a la hora de diseñar y ejecutar la estrategia.

Este análisis DAFO es un primer acercamiento a la formulación de estrategias organizacionales.

Una vez llena la hoja de trabajo DAFO, utilizamos el análisis de impacto, para definir cuál es el impacto de cada fortaleza, debilidad, oportunidad o amenaza del centro educativo; y ello convertirlo en factor clave del éxito. Escala: alto 5, medio 3, bajo 1.

Un análisis DAFO genera mucha información y medidas a tomar. Es necesario ponderar aquellos factores que mayor impacto tienen para corregir, afrontar, mantener y explotar los atributos externos e internos. La matriz DAFO-CAME, Tablas 18.19.29 y 21, nos ayuda a comprender los temas clave o factores clave de éxito que el equipo directivo ha de considerar y priorizar para formular y gestionar la estrategia.

Tabla 18. Análisis DAFO. Iniciativas estratégicas FO

		Oportunidades										Total Impacto Fortaleza	Posición Fortaleza				
		O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10						
Alto 5 Medio 3 Bajo 1 <b>Estrategias FO</b>	Fortalezas																
	F1	3	3	3	1	3	5	1	3	3	1	3	3	1	1	26	8
	F2	1	1	3	1	1	1	1	1	3	1	3	1	1	1	14	10
	F3	5	5	3	1	1	3	1	3	3	1	3	5	1	1	28	7
F4	5	5	5	1	3	3	3	1	5	5	1	5	5	1	34	3	

F5	Buena disposición del centro a realizar actividades artísticas y culturales.	5	5	3	1	3	1	1	1	5	5	1	30	5
F6	Colaboración con diversas instituciones alicantinas.	5	5	3	1	3	1	3	5	5	5	1	32	4
F7	Buena imagen en la comunidad educativa de la ciudad.	5	5	5	3	3	3	3	3	3	3	3	36	2
F8	Capacidad creativa del equipo docente.	5	5	3	1	3	1	1	5	5	5	1	30	6
F9	Implicación altruista en la mejora del centro.	5	5	3	1	3	1	5	5	5	3	3	36	1
F10	Continuidad y estabilidad del profesorado en el centro en general.	3	3	3	1	1	1	1	3	3	3	1	20	9
	Total impacto	42	42	34	12	24	20	18	40	40	40	14	286	
	Oportunidad	1	2	5	10	6	7	8	3	4	9			
	Posición													
	Oportunidad													

Fuente: elaboración grupo de trabajo del centro

Tabla 19. Análisis DAFO. Iniciativas estratégicas FA

Fortalezas	Amenazas										Total Impacto Fortaleza	Posición Fortaleza	
	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10			
F1	Amplio equipo docente.	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	12	10
F2	Instalaciones amplias y soleadas.	1	3	1	1	1	1	1	3	1	1	14	9
F3	Gran número y variedad de actividades artísticas.	1	1	1	1	1	3	3	3	3	3	18	7
F4	En nuestras actuaciones hay más calidad artística que en el resto de oferta educativa del entorno.	1	1	1	1	1	3	3	3	5	3	20	6
F5	Buena disposición del centro a realizar actividades artísticas y culturales.	1	1	1	1	1	5	5	5	5	1	22	5

F6	Colaboración con diversas instituciones alicantinas.	3	3	3	3	1	1	5	5	5	1	30	2
F7	Buena imagen en la comunidad educativa de la ciudad.	3	3	3	3	3	3	3	5	5	3	34	1
F8	Capacidad creativa del equipo docente.	1	1	1	1	1	1	3	5	5	3	22	4
F9	Implicación altruista en la mejora del centro.	1	1	1	1	3	3	5	5	5	3	24	3
F10	Continuidad y estabilidad del profesorado en el centro en general.	1	1	1	1	3	3	1	1	1	3	16	8
	Total impacto	14	16	14	14	18	28	36	36	22		212	
	Oportunidad	7	6	8	9	10	5	3	1	2	4		

**Fuente:** elaboración grupo de trabajo del centro educativo.



Tabla 20. Análisis DAFO. Iniciativas estratégicas DA

Estrategias DA	Amenazas										Total Impacto Fortaleza	Posición Fortaleza	
	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10			
D1	Falta de trabajo en equipo y generosidad.	3	1	1	3	5	3	1	1	1	1	20	7
D2	Mucha carga lectiva en relación con las competencias que adquieren.	5	1	1	5	3	3	3	1	3	3	26	2
D3	Falta de optimización del horario lectivo.	5	1	1	5	3	5	3	1	3	3	28	1
D4	Falta de contacto con el mundo profesional.	1	1	1	3	1	1	5	3	3	3	20	8
D5	No se utilizan bien los canales de información.	1	1	1	3	3	1	1	1	1	1	14	9
D6	Escasez de profesores especialistas provenientes del mundo profesional.	1	1	3	5	1	1	5	5	3	1	26	5

D7	Los protocolos de actuación deben definirse, respetarse y cumplir lo planificado.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	14	10
D8	No se cumplen los criterios de evaluación que exigen las enseñanzas profesionales de Danza.	1	1	1	1	3	3	5	1	1	1	3	24	6			
D9	Falta de adaptación de los contenidos a la exigencia profesional actual.	1	1	1	1	3	3	5	1	1	1	5	26	3			
D10	Falta de valoración evaluadora sobre la labor del profesor.	1	3	5	3	3	3	1	3	1	1	26	4				
	Total impacto	20	10	14	40	32	24	32	16	14	22	224					
	Oportunidad	6	10	8	1	2	4	3	7	9	5						

Fuente: elaboración grupo de trabajo del centro educativo

Tabla 21. Análisis DAFO. Iniciativas estratégicas DO

Alto 5 Medio 3 Bajo 1  <b>Estrategias DO</b>	Oportunidades										Total Impacto Fortaleza	Posición Fortaleza
	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10		
Debilidades	Atender a la mayor actividad de la ciudad	Colaboración con centros e instituciones culturales	Interés de la sociedad por acceder a enseñanzas oficiales de Danza	Convenio con el IES Miguel Hernández para facilitar la	Convenio con la Universidad de Alicante	Único centro en la provincia que ofrece enseñanzas oficiales	Interés de la Administración por la mejora de la evaluación	Acuerdos para la colaboración con otros centros artísticos	Colaboración con los teatros de la provincia	Variedad en el perfil socio económico de nuestro alumnado		
D1	Falta de trabajo en equipo y generosidad.	5	3	1	1	1	3	5	3	1	28	1
D2	Mucha carga lectiva en relación con las competencias que adquieren.	1	5	1	1	1	1	5	1	3	20	2
D3	Falta de optimización del horario lectivo.	1	3	1	1	1	1	3	1	3	16	5
D4	Falta de contacto con el mundo profesional.	1	5	1	1	1	1	5	3	1	20	3

D5	No se utilizan bien los canales de información.	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
D6	Escasez de profesores especialistas provenientes del mundo profesional.	1	1	5	1	1	1	1	3	5	1	1	1	1	1	20	4
D7	Los protocolos de actuación deben definirse, respetarse y cumplir lo planificado.	3	3	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	16	6
D8	No se cumplen los criterios de evaluación que exigen las enseñanzas profesionales de Danza.	1	1	3	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	14	8
D9	Falta de adaptación de los contenidos a la exigencia profesional actual.	1	1	3	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	16	7
D10	Falta de valoración evaluadora sobre la labor del profesor.	1	1	1	1	1	1	1	3	3	1	1	1	1	1	14	9
	Total impacto	16	18	30	10	10	10	10	16	38	14	14	14	14	176		
	Oportunidad	5	3	2	8				4	1	6	7					

Fuente: elaboración grupo de trabajo del centro educativo

#### **7.4.1.3 Formular la estratégica.**

Concretar cómo el centro educativo puede sostenerse y competir en el sector educativo de la danza, haciendo frente a la oferta educativa sustitutiva: centros privados, academias, u otras actividades culturales de alternativas privadas.

Los resultados de esta fase es identificar la propuesta de valor que el centro educativo realiza a cada uno de sus grupos de interés.

Analizando las encuestas (a profesores, alumnos, familiares) sobre qué tipo de centro les gustaría asistir a estudiar o trabajar, en el centro educativo se detectaron los siguientes atributos o características de la propuesta de valor y que está recogida en la declaración de la visión.

Según apuntan los profesores Kaplan y Norton (2008) una buena declaración de la estrategia debería contener o dar respuesta a tres cuestiones: qué, cómo, quién.

- Qué: objetivo se desea alcanzar.
- Cómo: qué medio se utilizará para alcanzarlo: propuesta de valor para atraer y retener alumnos. Estaríamos hablando de una estrategia de relaciones estrechas con el alumno y familias donde el centro educativo pretende sobresalir en la atención y el servicio educativo al cliente.
- Quién: dónde la organización quiere centrar sus esfuerzos para operar, en qué segmento del mercado.

Estas tres cuestiones están recogidas en la declaración de la Visión del centro educativo:

- Qué objetivo: ser considerados como la mejor opción para estudiar Danza en la provincia de alicante y ser reconocidos como un referente cultural y artístico, vivo e innovador.

- Qué medio: como se alcanzará el objetivo: con instalaciones adecuadas y profesores bien preparados, con enseñanza de calidad.
- Para quien: para los alumnos de enseñanzas de elemental (8-12 años) y profesional del centro (12-18 años).
- Propuestas de valor por grupos de interés clave: alumnos, familia, profesores, Consellería, en función de expectativas detectadas en las encuestas que nos han ayudado a seleccionar la propuesta de valor.

Propuesta de valor enfocada a los alumnos y familias:

- Calidad educativa.
- Profesores de nivel.
- Reciclaje en el profesorado.
- Dinámica de las clases.
- Más actuaciones.
- Centro abierto, vivo, alegre.

Propuesta de valor enfocada a Consellería de educación:

- Mayor número de matrículas.
- Aumento del alumnado.
- Aumentando el número de alumnos de la base de la pirámide (Elementales).
- Entrando en las redes de calidad.
- Que seamos eficaces en la Gestión y en la organización.
- Que no tengamos demasiados problemas entre profesorado, inspección, etc.
- Con la satisfacción de los usuarios y la comunidad educativa.

Propuesta de valor enfocada a personal docente y no docente:

- Disponer de un buen ambiente de trabajo donde se respire compañerismo.
- Respeto, implicación en el trabajo personal, trabajo en equipo, compromiso, pasión por la danza.
- Talante comunicativo del equipo directivo: liderazgo.
- Inquietud profesional cultural y artística.
- Buena planificación y organización escolar.
- Consenso en la toma de decisiones.

#### **7.4.2 Etapa 2 XPP: Resultados de la planificación estratégica.**

##### **7.4.2.1 *Objetivos estratégicos. Creación del mapa estratégico.***

Los resultados esperados en esta fase es construir un mapa estratégico. Después de numerosas revisiones de los objetivos estratégicos realizamos un mapa estratégico a nivel de centro, teniendo en cuenta las perspectivas o áreas de gestión que propone el modelo del BSC y que refleje las distintas líneas estratégicas o rutas generadoras de valor para los grupos de interés.

Al construir el mapa estratégico pudiendo visualizar las líneas o rutas estratégicas, el equipo directivo puede planificar y gestionar por separado cada uno de los temas clave de la estrategia. Cada línea estratégica divide la estrategia en temas o procesos que crean valor para los grupos de interés claves: alumnos-familia-sociedad.

Una estrategia que pase por alto la relación con los alumnos-familias-sociedad no es práctica. Una estrategia que desestime las mejoras operativas a corto plazo no puede cumplir con los compromisos relativos al servicio, al alumno-familia-sociedad. Un mapa estratégico organizado por líneas que se visualicen las rutas de valor, permite al equipo directivo gestionar simultáneamente procesos de creación de valor a corto, medio y largo plazo.

En nuestro caso de estudio hemos descrito tres líneas estratégicas:

- Nivel académico
- Nivel de inserción profesional
- Imagen social

Por ejemplo, la línea estratégica de crear un buen nivel académico se apoya en la hipótesis de que hay que mejorar y perfeccionar los procesos de enseñanza y aprendizaje, el proceso de tutorías y proceso de innovación educativa. A corto plazo estamos hablando de las estrategias de excelencia operativa (mejorar los procesos de enseñanza y aprendizaje), de intimidad con el cliente (procesos tutoriales) y a medio largo plazo la necesidad de apoyarse en la innovación educativa para hacer sostenible la estrategia, una estrategia que no se apoye en la innovación no es sostenible a largo plazo.





El mapa estratégico que hemos planteado, es revisable, no es algo fijo e intocable. El mapa estratégico nos da una idea de cómo el centro educativo genera valor para los grupos de interés, aclarando cómo los procesos críticos y las competencias profesionales, las instalaciones y recursos educativos, la organización del centro y los sistemas de comunicación impactan en los resultados de manera directa o indirectamente a través de una relación causa y efecto.

Cuando construimos el mapa identificando las rutas de creación de valor en cada una de las líneas estratégicas es mucho más fácil comunicar y comprender el mapa estratégico del centro. Las líneas o rutas estratégicas indican con mayor claridad las hipótesis de relación causa y efecto donde se desarrolla la estrategia. Estas líneas estratégicas aportan información sobre la lógica de la estrategia.



Significado símbolos: leyenda del mapa estratégico del centro:

## Leyenda

-  Relación causa-efecto entre perspectivas
-  Objetivos por perspectivas
-  Interrelación entre objetivos: relaciones causa y efecto entre objetivos
-  Temas estratégicos por perspectiva

*Figura 65.* Leyenda mapa estratégico

Fuente: elaboración propia

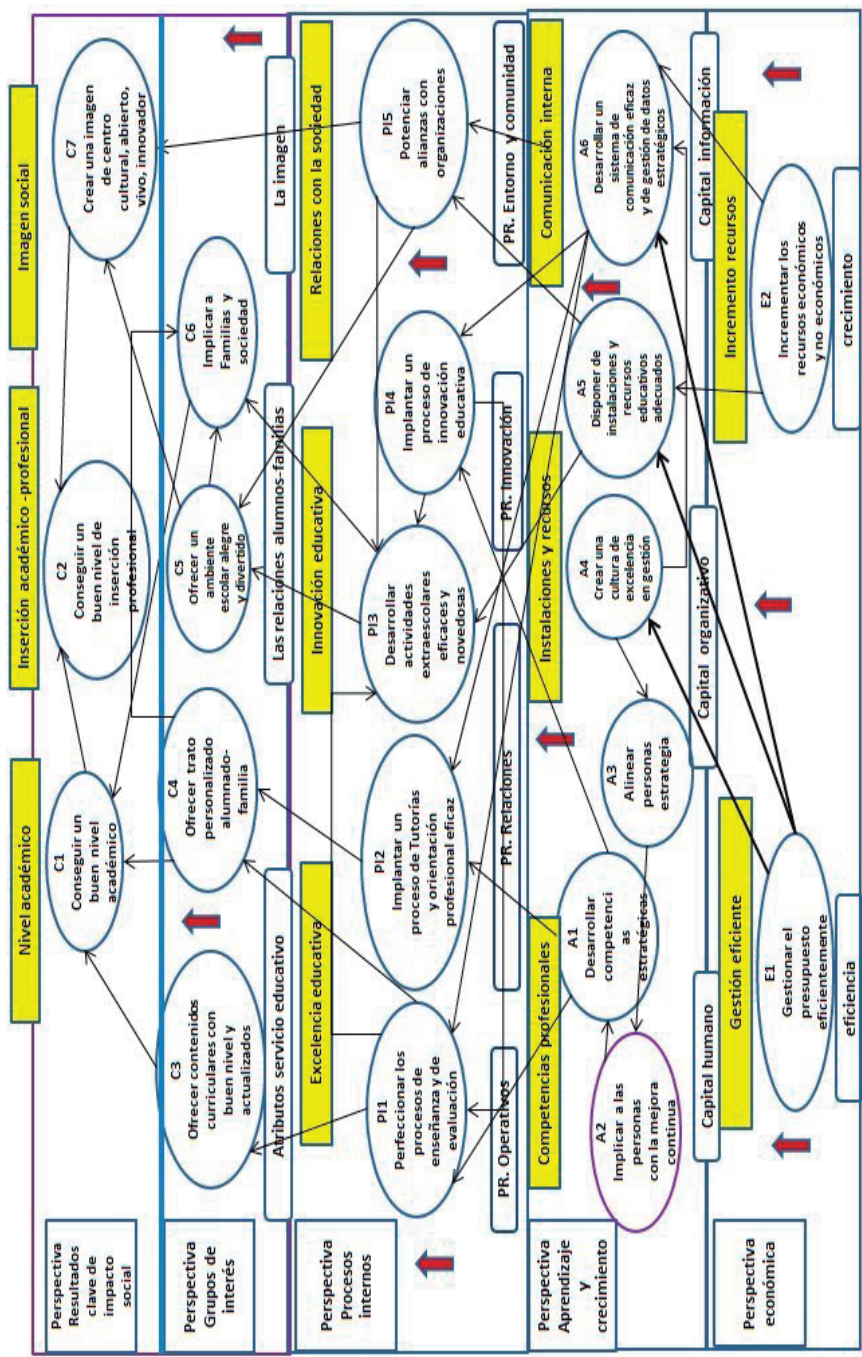


Figura 66. Mapa estratégico a nivel de centro (Nivel 1)  
Fuente: elaboración grupo de trabajo del centro, adaptación de Kaplan y Norton, 2004.

### Rutas estratégicas de causa – efecto – impacto.

La organización ha planteado 3 estrategias fundamentales de propuesta a sus GIs: buen nivel académico, buen nivel de inserción académico – profesional y pertenecer a un centro con buena imagen social. Cada una de ellas puede constituir un tema estratégico y configurar alrededor de estos unas rutas de causa-efecto-impacto, donde se ejecuta la estrategia y se genera valor, diseñando un mapa de ruta para cada estrategia. Figuras 68,69 y 70.

<p><b>Impacto social</b> ¿para qué?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conseguir buen nivel académico</li> <li>- Conseguir buen nivel de inserción académico - profesional</li> <li>- Crear una buena imagen social de centro cultural abierto vivo innovador</li> </ul>
<p><b>Efecto</b> ¿qué estrategia nos planteamos?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ofrecer contenidos curriculares con buen nivel y actualizados</li> <li>- Ofrecer un trato personalizado alumnado - familia</li> <li>- Ofrecer un ambiente escolar alegre y divertido</li> <li>- Implicar a Familias y sociedad cultural</li> </ul>
<p><b>Causas</b> ¿cómo? Qué procesos internos son críticos para ejecutar la estrategia</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perfeccionar los procesos de enseñanza y de evaluación</li> <li>- Implantar un proceso de Tutorías y orientación profesional eficaz</li> <li>- Desarrollar actividades extraescolares eficaces y novedosas</li> <li>- Implantar un proceso de innovación educativa</li> <li>- Potenciar alianzas con organizaciones culturales y medios comunicación</li> </ul>
<p><b>Causas</b> ¿cómo? Aprendemos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollar competencias profesionales claves</li> <li>- Recompensar a las personas</li> <li>- Alinear personas con estrategia</li> <li>- Crear una cultura de excelencia en gestión</li> <li>- Disponer de instalaciones y recursos educativos adecuados</li> <li>- Desarrollar un sistema de comunicación eficaz y de gestión de datos estratégicos</li> </ul>
<p><b>Causas</b> ¿cómo? gestionamos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestionar el presupuesto de manera eficiente</li> <li>- Incrementar los recursos económicos y no económicos</li> </ul>

Figura 67. Relaciones causa efecto impacto del centro educativo

Fuente: elaboración grupo de trabajo del centro, adaptación de Reynoso y Kovacevic, 2010, p. 63

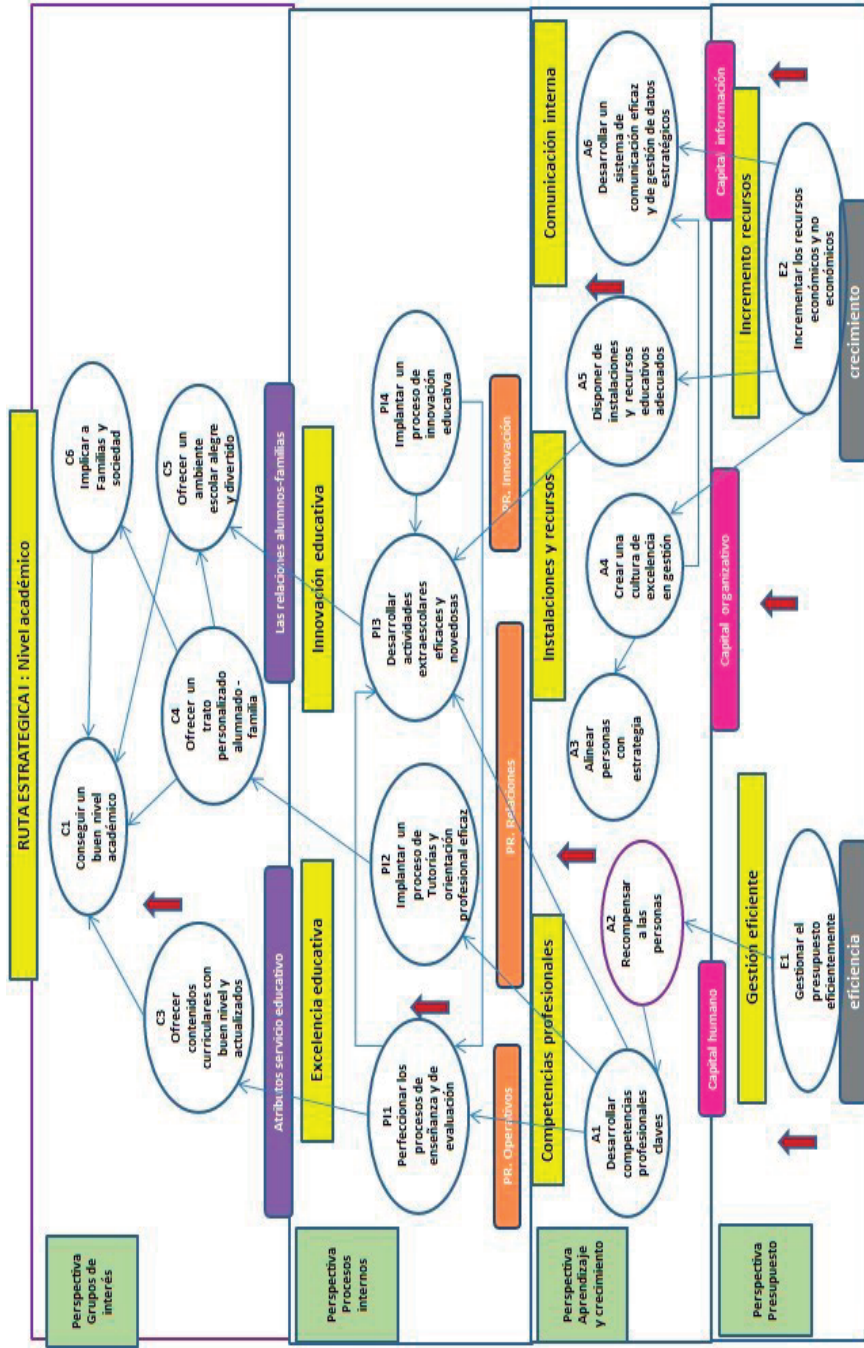


Figura 68. Mapa estratégico de la ruta: nivel académico  
Fuente: elaboración grupo de trabajo, adaptación de Kaplan y Norton, 2004.

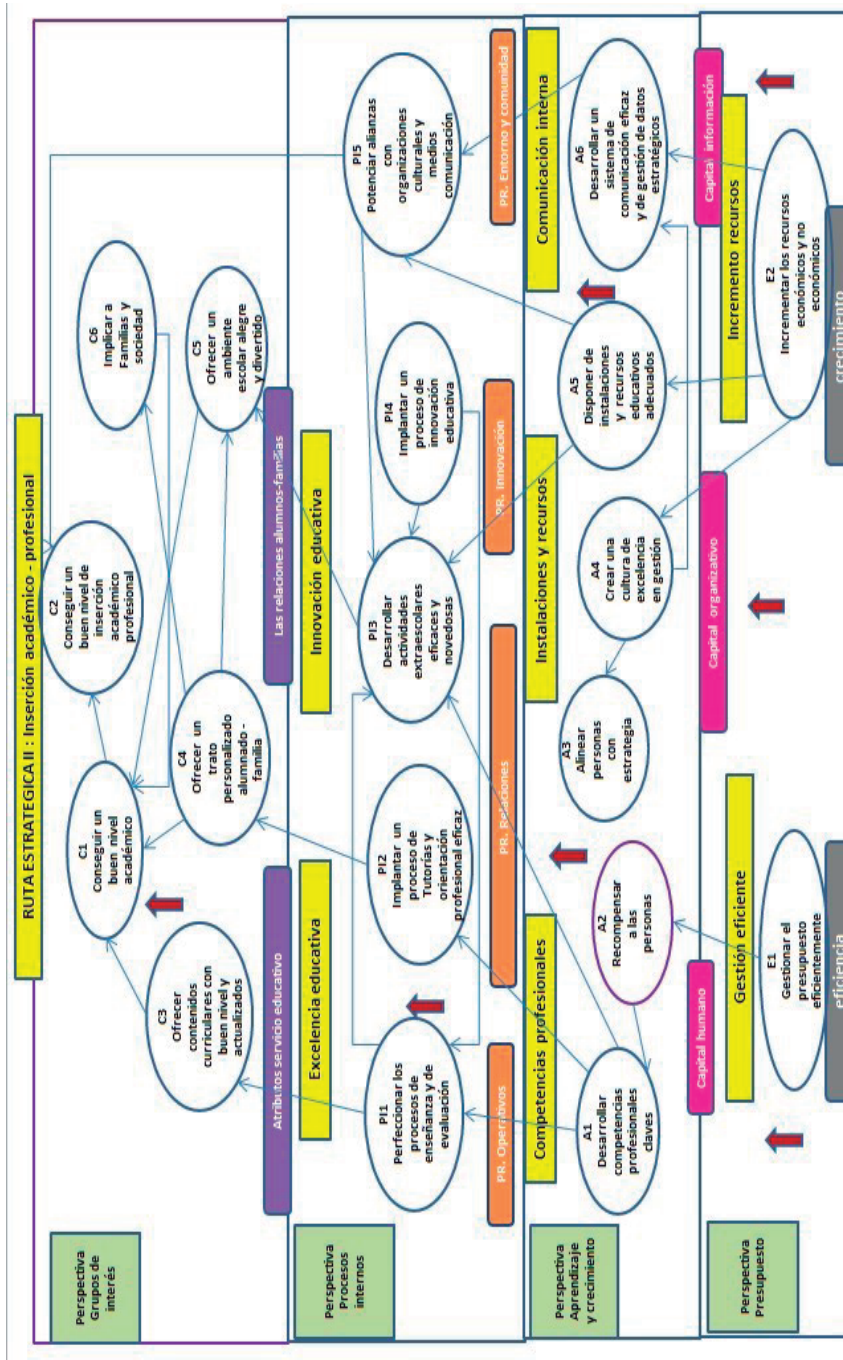


Figura 69. Mapa estratégico de la ruta: inserción académica y profesional. Fuente: elaboración grupo de trabajo, adaptación de Kaplan y Norton, 2004.

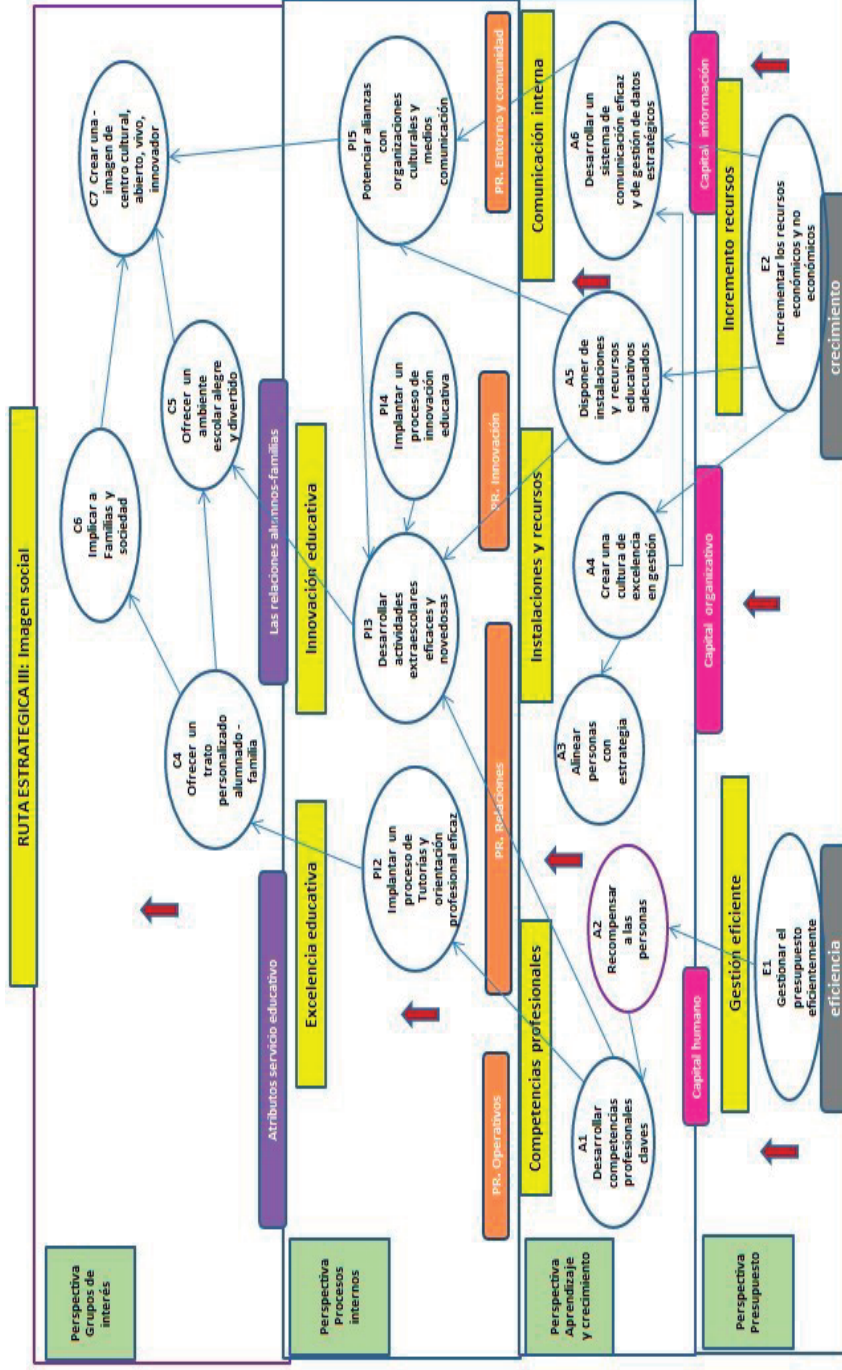


Figura 70. Mapa estratégico de la ruta: imagen social.  
Fuente: elaboración grupo de trabajo, adaptación de Kaplan y Norton, 2004.

#### ***7.4.2.2 Selección de indicadores, metas e iniciativas para los objetivos estratégicos.***

El objetivo de esta fase consistía en establecer indicadores y metas para cada objetivo.

Para cada uno de los objetivos del mapa estratégico el equipo de dirección estratégica seleccionó unos indicadores clave de desempeño KPI. Si partimos de idea de que lo que no podemos medir no se sabe si lo estamos haciendo mal, regular o bien, difícilmente sabremos cuánto hemos mejorado tras poner en marcha las iniciativas o proyectos. En palabras del científico Lord kelvin (como se citó en Salgueiro, 2005).

A menudo digo que cuando puede medirse lo que uno dice, y expresarlo en números, se sabe algo sobre el tema, pero cuando no es posible medirlo, cuando no se puede expresar en números, ese conocimiento es de naturaleza precaria e insatisfactoria.

La tabla siguiente de KPI durante el proceso de informatización fue ajustándose para poder gestionarlos con la TIC aplicada en el centro y que veremos en capturas de pantalla en un capítulo posterior. También adjuntamos los resultados de las fichas que elaboramos para la gestión de los KPI.

Establecer metas: esta parte fue tal vez una de las que más problemas ha dado, debido a que al no haber una cultura de gestión de datos, y menos todavía estratégicos, no se disponía de información relacionada con los KPI anteriores. Realmente no sabíamos la situación de partida en la mayoría de objetivos de cada una de las perspectivas, tuvimos que establecer metas sin disponer de datos de partida en la mayoría de objetivos, apoyándose en los pocos datos disponibles en el centro educativo, de la experiencia de otros años y de la observación del análisis del micro y macro entorno realizado por el equipo de dirección estratégica.

Sobre las iniciativas: la meta crea una brecha entre la situación actual o de partida del centro respecto al objetivo alcanzar y la situación deseada. Las iniciativas estratégicas deben

cerrar esa brecha. Se realizó un inventario de iniciativas actuales y su valoración con una tabla de ponderación y priorización en función de unos parámetros. Nuestra experiencia en la investigación, no solo con este centro, sino observando y analizando otros, nos dice que no relacionan la estrategia de propuesta de valor con los planes o proyectos en el centro y con su presupuesto.

Tabla 22  
Indicadores asociados a objetivos por perspectiva del CMI en el centro educativo

<b>Objetivos estratégicos clientes: GIs</b>	<b>Indicadores KPI</b>
C1-Conseguir un buen nivel académico	C1-Nota media de los titulados (1-10) C1- satisfacción de los alumnos con el nivel académico (1-5)
C2-Conseguir un buen nivel de inserción académico - profesional	C2- % de alumnos insertados en el mundo profesional respecto a los que han terminado las enseñanzas profesionales. C2- % de alumnos que siguen estudios superiores
C3- Ofrecer contenidos curriculares actualizados y con buen nivel	C3.- Valoración de los alumnos con el nivel de contenidos curriculares estudiados. (1-5) C3.- % de contenidos curriculares actualizados
C4- Ofrecer un trato personalizado al alumnado - familia	C4- grado de satisfacción con el trato recibido. (1-5)
C5- Ofrecer un ambiente escolar alegre, divertido	C5- Valoración sobre el ambiente escolar en el conservatorio(1-5)
C6- Implicar a las Familias y sociedad	C6 % de padres implicados en las actividades extraescolares y proyectos innovadores C6 N° de organismos de la sociedad que participan en actividades del centro y proyectos innovación
C7-Crear una imagen de centro	C7- Encuesta percepción sobre la imagen del centro. C7- nº de actividades puertas abiertas realizadas C7-Nº de anuncios, reportajes, artículos sobre el centro



Tabla 22  
Continuación

Objetivos estratégicos procesos internos	Indicadores KPI
P1- Perfeccionar los procesos de enseñanza y evaluación	P1-% de contenidos curriculares actualizados y mejorados. P1-% de profesores que hacen una evaluación y seguimiento de las competencias adquiridas de sus alumnos P1-% programaciones didácticas actualizadas y mejoradas
P2-Implantar un proceso de Tutorías y orientación profesional eficaz	P2-% alumnos atendidos con tutoría de apoyo P2-% de alumnos con un plan profesional de empleo P2- % de padres que participan regularmente a las tutorías.
P3-Desarrollar actividades extraescolares eficaces y novedosas	P3-% actividades extraescolares relacionadas con las competencias de los alumnos P3- de actividades nuevas respecto al año anterior P3-Nº alianzas estratégicas con profesionales y entidades
P4-Desarrollar un proceso de innovación educativa	P4- % de profesores que aportan novedades educativas P4 -Nº de proyectos innovadores puestos en marcha.
P5- Potenciar alianzas con organizaciones culturales y medios de comunicación	P5 -Nº de acuerdos con medios de comunicación para promoción de actividades P5- Nº de actividades culturales del centro promocionadas por los medios de comunicación. P5- Nº de entidades y empresas que participan en la bolsa de trabajo

Tabla 22  
Continuación

Objetivos estratégicos de aprendizaje	Indicadores KPI
A1-Desarrollar competencias profesionales claves	A1-% de profesores que adquieren las competencias estratégicas planificadas
A2-Implicar a las personas	A2-% de profesores implicados en el plan estratégico de centro. A2-Encuesta de satisfacción de las personas con la dirección del centro. A2-% de profesores beneficiados del plan de reconocimientos.
A3-Alinear personas con la estrategia	A3-% de personas que tienen objetivos individuales alineados con los objetivos estratégicos del centro
A4-Crear una cultura de excelencia en gestión	A4-% de profesores que participan planes de mejora. A4- % de profesores que han participado en el plan de formación de EFQM.
A5-Disponer de instalaciones y recursos educativos adecuados.	A5- satisfacción del personal con los recursos e instalaciones que dispone y del centro. A5 -% de recursos e instalaciones mejorados
A6-Desarrollar un sistema de comunicación interna eficaz de gestión de base de datos estratégicos	A6-% de profesores que utilizan el software de ISOTools para su actividad profesional. A6 nivel de satisfacción con la comunicación interna en el centro.

Tabla 22  
Continuación

Objetivos estratégicos de presupuesto económico	Indicadores KPI
E1-Gestionar el presupuesto eficientemente	E1-% de proyectos estratégicos con presupuesto asignado E1-% de cumplimiento del presupuesto asignado, E1-% de costes innecesarios reducidos
E2-Incrementar los recursos económicos y no económicos	E2- % de presupuesto incrementado por donaciones y subvenciones

Fuente: elaboración grupo de trabajo del centro educativo.

Las fichas de indicadores y valores de las metas fueron elaboradas por el equipo de dirección estratégica. Estas fichas tuvimos que reajustarlas para poder pasarlas al programa informático para la gestión del BSC. En capítulos posteriores veremos alguna captura de pantalla de la ficha de indicadores informatizada.

Adjuntamos un ejemplo de una ficha de indicador cumplimentada, no las mostramos todas por motivos de espacio.

Tabla 23

Ficha indicador KPI objetivo C1: nota media del alumnado

Nombre del indicador KPI: C1 Nota media del alumnado titulado.	
Objetivo asociado	C1 Conseguir un buen nivel académico del alumno titulado.
Factores críticos de éxito	Aunar las calificaciones con la adquisición de competencias. Las calificaciones deben ser fiables y lo más objetivas posibles.
Responsable de seguimiento	Los Jefes de Departamento serán los responsables del seguimiento y la supervisión final será de la Directora.
Períodos de seguimiento: Mes, trimestre, semestre, año	Anual.
Fórmula de cálculo	Porcentaje de notas por encima del aprobado (6) en los alumnos titulados.
Valor recomendado en %, escalas	60% de alumnado por encima de aprobado.
Valor riesgo	40%
Valor actual	Desconocido y no fiable
Valor meta	70% de alumnado por encima de aprobado y total fiabilidad de las notas en relación a las competencias adquiridas.
Sugerencias	Aplicación de grabaciones y profesores ajenos al alumno para su valoración. Comprobación a través del trabajo de Portafolio. Importante tener un referente sectorial, autonómico, y nacional es clave tener datos comparativos del sector. Como ejemplo las notas de la PAU en los alumnos de bachiller. Ya que tener un 6 con respecto a las notas solo de mi centro no se puede valorar realmente si es buena o regular.

Fuente: elaboración grupo de trabajo

#### 7.4.2.3 Portafolio de proyectos.

En esta fase se realizó una selección de iniciativas o proyectos estratégicos a través de un proceso de priorización y ponderación, con el objetivo de posteriormente asignar presupuestos a las mismas.

Hemos creado una hoja Excel para priorizar proyectos. Seguimos los siguientes pasos teniendo en cuenta la información recogida en el capítulo del marco teórico visto anteriormente:

1.- Establecimos los criterios de selección de iniciativas y las ponderamos.

La puntuación del criterio de calificación de cada iniciativa se pondera según la adecuación estratégica del proyecto, la viabilidad del proyecto y el impacto del presupuesto económico. Hemos tenido en cuenta la propuesta de Kaplan y Norton (2008) sobre criterios de selección de iniciativas (criterio 1: relevancia estratégica y beneficio, criterio 2: demanda de recursos y criterio 3: riesgos estratégicos).

2.- Puntuamos los proyectos con una escala del 0 al 10 agrupada en 4 niveles de impacto en los criterios anteriores, dentro de cada nivel hay un intervalo de puntuación a seleccionar en función de cada iniciativa, es decir una iniciativa o proyecto puede valorarse:

Tabla 24  
*Escala de valoración de proyectos.*

<b>PROYECTOS O INICIATIVAS</b>	<b>SIN IMPACTO</b>	<b>BAJO IMPACTO</b>	<b>MEDIO IMPACTO</b>	<b>ALTO IMPACTO</b>
	<b>0</b>	<b>1-4</b>	<b>5-7</b>	<b>8-10</b>

Fuente: elaboración propia

3.- Para evaluar y seleccionar iniciativas, establecimos los criterios de selección siguientes de la (Figura 71):

**CONSERVATORIO PROFESIONAL DE DANZA "JOSE ESPADERO" ALICANTE**

Criterios de selección	Adecuación estratégica			Impacto económico			Viabilidad			Total
	Alineación con objetivos estratégicos	Impacto social	Relación con los FCE	Capacidad de generar ingresos	Costo/impacto objetivo	Bajo coste	Riesgo técnico	Recursos económicos	Recursos de personal	
Escala de ponderación	40%	10%	20%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	100%
<b>Criterios de calificación:</b>	<b>Definiciones:</b>									
<b>Alineación con los objetivos estratégicos</b>	¿En qué medida se adapta este proyecto a las metas y objetivos del PEC: proyecto educativo del centro?									
<b>Impacto social de la iniciativa</b>	¿La iniciativa tiene un impacto social importante que resalte positivamente el nombre del centro ?									
<b>Factores críticos de éxito</b>	¿Esta iniciativa esta relacionada con los factores críticos de éxito y las propuestas de valor identificados para los GIs?									
<b>Capacidad de generar ingresos</b>	¿Cuál es el impacto previsto en el aumento del presupuesto con esta iniciativa?									
<b>Coste/impacto en el objetivo</b>	¿Esta iniciativa tiene una relación positiva, optima entre el presupuesto requerido y el objetivo, meta a alcanzar?									
<b>Bajo coste</b>	¿Este proyecto supone un coste de implantación relativamente bajo?									
<b>Riesgo técnico</b>	¿Cuál es la probabilidad de superar los riesgos, problemas técnicos e infraestructuras que requiere este proyecto?									
<b>Recursos económicos</b>	¿Tenemos posibilidad de disponer de recursos económicos a corto y medio plazo para llevar a cabo esta iniciativa?									
<b>Recursos de personal</b>	¿Tenemos las competencias necesarias y la capacidad para implementar esta iniciativa?									

Figura 71. Criterios de selección de iniciativas y ponderación  
Fuente: elaboración con el grupo de trabajo, adaptación de Niven, 2003, p. 255.

Tabla 25  
Criterios de valoración de proyectos

**CONSERVATORIO PROFESIONAL DE DANZA "JOSE ESPADERO" ALICANTE**

Clasificación de cada proyecto con la escala del 1 al 10 según el grado de relación o impacto con los criterios de selección.

Proyectos e iniciativas	Adecuación estratégica				Impacto económico			Viabilidad		
	Alineación con objetivos estratégicos	Impacto social	Relación con los FCE	Capacidad de generar ingresos	Costo/impacto objetivo	Bajo coste	Riesgo técnico	Recursos económicos	Recursos de personal	
Ponderación	40%	10%	20%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	
Implantación, despliegue del CMI a todos los niveles del centro	10	8	8	2	8	6	7	8	3	
Gestión de ayudas y subvenciones: seguimiento DOGV, BOE	10	2	9	9	8	8	8	2	7	
Alianzas estratégicas y promoción del centro	9	7	9	4	7	6	8	7	7	
Orientación profesional del alumno y bolsa de empleo	9	8	8	1	7	7	7	7	6	
implantación del software de gestión ISOTools	9	6	8	1	6	4	4	8	4	
Plan de innovación educativa	9	7	8	3	7	8	8	8	4	
Plan de actividades extraescolares	9	7	6	1	6	6	8	7	7	
Programa de mejora de calidad de los procesos de enseñanza - aprendizaje y evaluación tarea docente	10	8	8	1	7	6	7	6	2	
Organización horarios escolar y actividades extraescolares	8	6	5	1	3	7	6	8	8	
Alineación de presupuesto con CMI	10	3	9	2	8	8	8	8	4	

Fuente: elaboración grupo de trabajo, adaptación de Niven, 2003, p. 255.

Tabla 26

Calificación y ordenación de proyectos

**CONSERVATORIO PROFESIONAL DE DANZA "JOSE ESPADELO"**  
**ALICANTE**

Clasificaciones

Orden según la Calificación del proyecto (de mayor a menor).

Proyectos e iniciativas	Calificación del proyecto	Adecuación estratégica	Impacto económico	Viabilidad
Gestión de ayudas y subvenciones: seguimiento DOGV, BOE	8,1	6,0	1,3	0,9
Implantación, despliegue del CMI a todos los niveles del centro	8,1	6,4	0,8	0,9
Alineación de presupuesto con CMI	8,0	6,1	0,9	1,0
Alianzas estratégicas y promoción del centro	8,1	6,1	0,9	1,1
Plan de innovación educativa	7,8	5,9	0,9	1,0
Programa de mejora de calidad de los procesos de enseñanza - aprendizaje y evaluación tarea docente	7,9	6,4	0,7	0,8
Orientación profesional del alumno y bolsa de empleo	7,8	6,0	0,8	1,0
Plan de actividades extraescolares	7,3	5,5	0,7	1,1
implantación del software de gestión ISOTools	7,2	5,8	0,6	0,8
Organización horarios escolar y actividades extraescolares	6,5	4,8	0,6	1,1

Fuente: elaboración grupo de trabajo, adaptación de Niven, 2003, p. 255.



Como vemos en la tabla anterior al ser un centro educativo público el problema del presupuesto es un factor crítico clave, debido a que estos centros educativos no pueden generar ingresos comercialmente como pueden hacerlos los centros privados, y dependen de las ayudas y subvenciones estatales y autonómicas para realizar cualquier proyecto o iniciativa, por lo que si el centro educativo no las consigue no pueden llevar a cabo la formación, diseño, implantación y gestión del BSC.

#### **7.4.2.4 BSC a nivel de centro (nivel 1).**

Cuadro de mando integral a nivel del Proyecto Educativo del Centro (PEC).

El resultado esperado después de recoger toda la información anterior fue diseñar un Cuadro de Mando integral teniendo en cuenta las 4 perspectivas que nos recomiendan Kaplan y Norton (2008) y que hemos visto en el capítulo de marco teórico.

Este CMI luego lo llevamos a programa informático de gestión ISOTools haciendo algunos ajustes en los indicadores, metas, iniciativas, etc, para completar la información que el software de gestión del BSC nos pide.

Hay que tener en cuenta que estamos en un proceso de reflexión estratégica continua, quiere decir que lo que hace unos días o meses elaboramos puede que se requiera un ajuste, situación que es lo normal y adecuada ya que las condiciones pueden cambiar.

Hemos añadido al cuadro de mando las propuestas de valor por grupo de interés y perspectiva que hace el centro y los factores críticos de éxito (FCE) relacionados con los objetivos.

Las metas que reflejamos en la ficha de indicador no están puestas por motivo de espacio y falta de información al respecto. El centro educativo está llevando a cabo un proceso de

concreción y refinamiento de las metas y discutir más sobre la situación actual y la deseada (brecha actual), este trabajo está en curso y no ha finalizado.

Por motivos también de espacio la columna de KPI no la mostramos otra vez ya que los hemos tratado anteriormente.

Resaltamos en el cuadro siguiente aspectos tan importantes como la relación entre: la propuesta de valor por perspectivas, los factores críticos de éxito y los objetivos estratégicos.

En la siguiente página mostramos la figura 73, podemos ver los objetivos, propuestas de valor y FCE del CMI del centro educativo.

Perspectivas	Elementos de la propuesta de valor	Propuesta de valor	Objetivos estratégicos relacionados con los distintos temas estratégicos.	FCE para alcanzar los objetivos
<b>GRUPOS DE INTERES</b> Alumnos, familia, sociedad	<b>Atributos del servicio educativo</b>	-Contenidos curriculares actualizados y de calidad -Cumplir con la programación curricular -Dotación de capacidades y sensibilidad artística y creativa del alumno -Promoción de competencias profesionales actualizadas y adaptadas a las necesidades del mercado laboral - horarios adecuados y flexibles.	C1- Conseguir un buen nivel académico C2- Conseguir un buen nivel de inserción académico profesional C3- Ofrecer contenidos curriculares actualizados y con buen nivel	-Curriculo actualizado a la realidad profesional actual del mercado laboral. -Cumplimiento de las tareas programadas - Mejorar la metodología didáctica -Proceso de evaluación del alumno y profesor
	<b>Relaciones con los GIs</b>	-Apoyo y trato específico -Ambiente agradable y camaradería	C4- Ofrecer un trato personalizado al alumnado familia C5- Ofrecer un ambiente escolar alegre, divertido C6- Implicar a las Familias y sociedad	-Cultura, principios y valores compartidos del centro -Buen sistema de comunicación -Actividades extraescolares con la sociedad -Buen clima y cooperación del profesorado.
	<b>Imagen</b>	-Centro de referencia cultural, artístico, abierto e innovador -Mejor opción para estudiar danza en la provincia	C7- Crear una imagen de un centro cultural abierto, vivo, innovador	-Alianzas con profesionales y empresas de la danza - Actividades extraescolares innovadoras - Presencia en medios de comunicación locales y provinciales.

Figura 72. Objetivos y propuestas de valor del CMI.  
Fuente: elaboración grupo de trabajo.

PERSPECTIVAS	Grupos de procesos	PROPUESTA DE VALOR	20 OBJETIVOS	FCF para alcanzar los objetivos
<b>Procesos internos</b>	<b>Procesos de gestión servicio educativo</b> <b>Procesos de prestación de enseñanza y aprendizaje</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Procesos de enseñanza y aprendizaje de calidad</li> <li>-Programación didáctica con buen nivel y adaptada a la realidad profesional.</li> <li>-Procesos de evaluación y seguimiento de la enseñanza y del aprendizaje.</li> <li>-Metodología didáctica participativa, original y entusiasta</li> </ul>	<p>P1- Perfeccionar los procesos de enseñanza y evaluación</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Actualizar programa curricular</li> <li>-Cumplir programación didáctica</li> <li>-Aplicar una metodología didáctica que genere entusiasmo y participación</li> <li>-Evaluación y seguimiento de los alumnos</li> <li>-Evaluación y seguimiento del profesor</li> </ul>
	<b>Procesos de gestión de alumnos, familia, sociedad</b> <b>Procesos para mejorar la percepción y el valor añadido.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Procesos tutoriales eficaces</li> <li>-Actividades extraescolares útiles y de calidad</li> <li>-Orientación profesional y de búsqueda de empleo eficaz</li> <li>-Alianzas estratégicas con entidades culturales y profesionales la danza.</li> </ul>	<p>P2-Implantar un proceso de Tutorías y orientación profesional eficaz</p> <p>P3-Desarrollar actividades extraescolares eficaces y novedosas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Buena orientación profesional</li> <li>- Bolsa de empleo actualizada y con imagen</li> <li>- Buena planificación de las actividades extraescolares.</li> <li>- Alianzas y colaboraciones estratégicas con profesionales y entidades del mundo del espectáculo y la danza.</li> </ul>
	<b>Procesos de innovación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Innovación educativa en la impartición de clases</li> <li>-Innovación actividades extraescolares</li> </ul>	<p>P4-Desarrollar un proceso de innovación educativa</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Proceso de gestión de la innovación</li> <li>-Investigación y planificación estratégica de actividades.</li> </ul>
	<b>Procesos legales y sociales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Desarrollo cultural de la sociedad a través de la danza</li> <li>-Crear empleo</li> </ul>	<p>P5- Potenciar alianzas con organizaciones culturales y medios de comunicación</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Buen sistema de comunicación</li> <li>-Alianzas estratégicas planificadas</li> <li>-Conocimiento actual del mundo de la danza, investigación del sector</li> </ul>

Figura 72. Continuación

Perspectivas	Activos intangibles	Propuesta de valor	Objetivos estratégicos relacionados con los distintos temas estratégicos.	FCE para alcanzar los objetivos
Aprendizaje y crecimiento	CAPITAL HUMANO	-Profesores motivados e implicados -Profesores preparados y cercanos al mundo empresarial	A1-Desarrollar competencias profesionales claves A2-Implicar a las personas	-Identificación de necesidades formativas -Plan de formación y seguimiento -Plan de incentivos y reconocimientos -Impactos de la formación
		-Instalaciones equipadas -Buen ambiente laboral -Buena coordinación y trabajo en equipo	A3-Alinear personas con la estrategia A4-Crear una cultura de excelencia en gestión A5-Mejorar las instalaciones y recursos educativos	-Gestión eficiente del presupuesto - Incrementar presupuesto y recursos - Alineamiento de los objetivos personales y del centro -Sincronización de procesos clave y de apoyo -Plan de formación y seguimiento
	CAPITAL DE LA INFORMACIÓN	-Buena comunicación interna -Sistemas de gestión de la información actualizados	A6-Desarrollar un sistema de comunicación interna eficaz de gestión de base de datos estratégicos	-Programa informático de gestión de la comunicación -Bases de datos estratégicos – Alineamiento y sincronización organizativa

Figura 72. Continuación

Perspectivas	Alternativas económicas	Propuesta de valor	Objetivos estratégicos relacionados con los distintos temas estratégicos.	FCE para alcanzar los objetivos
<b>Económico</b>	<b>Eficiencia</b>	Gestión estratégica del presupuesto	E1-Gestionar el presupuesto eficientemente	-Presupuesto asignado a objetivos e iniciativas estratégicas. -Control y reducción de costes no estratégicos.
	<b>Crecimiento</b>	Incrementar los recursos económicos externos a través de alianzas con promotores y donantes	E2-Incrementar los recursos económicos y no económicos	-Búsqueda de donantes -Solicitud de ayudas y subvenciones - Buenas alianzas estratégicas

Figura 72. Objetivos y propuestas de valor del CMI (continuación)  
Fuente: elaboración grupo de trabajo.

### **7.4.3 Etapa 3 XPP: Resultados de alinear la organización.**

Según Reynoso y Kovacevic (2010) hay tres tipos de alineamiento estratégico:

- Alineamiento operativo.
- Sincronización o alineamiento horizontal: (6 fases)
- Despliegue a nivel de personas: cascadeo

#### ***7.4.3.1 Alineamiento operativo.***

Esta fase consiste en alinear los objetivos, indicadores y metas de primer nivel (N1) CMI a nivel de centro, con los CMI de los departamentos o áreas funcionales o macro procesos de la cadena de valor que están en el segundo nivel (N2).

Tras completar las etapas 1 y 2 con el BSC a nivel 1 de proyecto educativo. En este momento nos encontramos trabajando con el equipo de dirección estratégica para desarrollar las siguientes etapas XPP, por lo que solo podemos aportar algunos datos y herramientas que hemos utilizado para ir construyendo los BSC en los niveles siguientes (2: áreas funcionales o macro procesos de la cadena de valor y nivel 3: personas.)

#### ***7.4.3.2 Sincronización o alineamiento horizontal: alinear unidades de soporte.***

Para poder alinear y sincronizar el desempeño de los procesos claves de la cadena de valor en el centro educativo, tenemos en cuenta en esta investigación la metodología de Reynoso y Kovacevic (2010) de sincronización de los procesos de la cadena de valor que nos ayuda a definir y sincronizar los CMI de nivel 2. Como hemos comentado el alineamiento horizontal consta de 6 fases:

**I. Primera fase: Identificar dónde medir.** Es la primera fase de la sincronización horizontal. Necesitamos identificar los procesos críticos de la cadena de valor. Para documentar las entradas y salidas del proceso elaboramos una matriz de entradas y salidas.

A partir de esta matriz podemos entender la relación entre los distintos procesos de la cadena de valor del centro educativo e identificar en la fase siguiente los KPIs del área o macro proceso, los cuales nos sirven para alinear a la estrategia organizacional y sincronizar entre si los procesos de la cadena de valor. La matriz que aportamos está en proceso de discusión y de análisis por el equipo de dirección estratégica para su aprobación.

Nuestro centro educativo tiene 4 departamentos: Danza clásica, Danza contemporánea, Danza española, Teórica - musical.

Para desarrollar los CMI de N2 hemos identificado los procesos de la cadena de valor, los cuales cruzan horizontalmente entre los 4 departamentos anteriores, son comunes a esos departamentos. Este planteamiento nos lleva a la necesidad de organizarnos por procesos y no por departamentos.

Tras reuniones de trabajo y análisis de procesos hemos identificado los siguientes procesos clave de la cadena de valor y de apoyo.

*Procesos clave de la cadena de valor:*

- Gestión de las programaciones didácticas
- Impartición de clases
- Acción tutorial y convivencia
- Gestión de actividades extraescolares y complementarias
- Evaluación de alumnos.
- Gestión de intercambios
- Promoción académica e inserción profesional

*Procesos de apoyo o soporte:*

- Admisión y matrículas



- Gestión de ayudas y subvenciones
- Gestión de recursos didácticos
- Gestión de alianzas y colaboraciones
- Gestión de las TIC y comunicación
- Innovación y mejora continua
- Gestión de la formación interna
- Gestión de instalaciones y mantenimiento

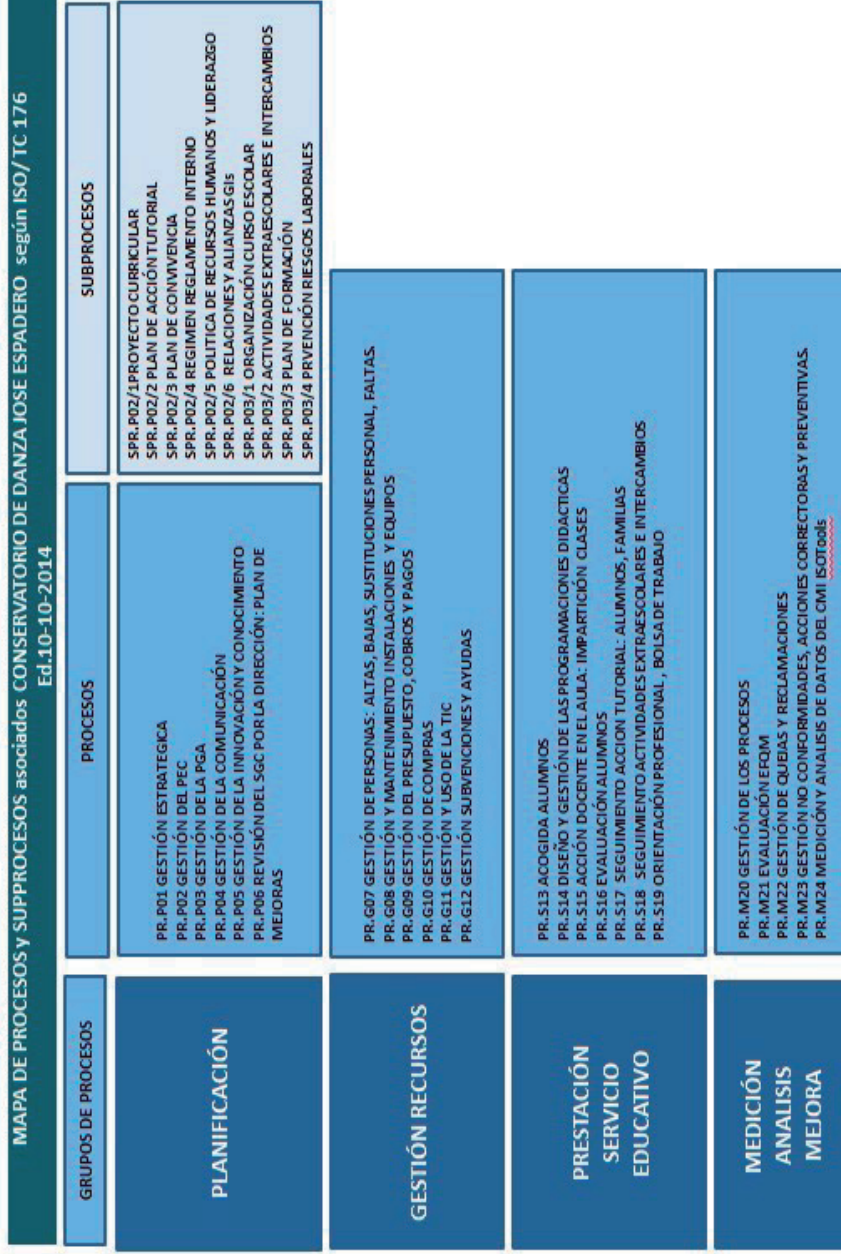


Figura 73. Mapa de procesos del centro educativo.  
Fuente: elaboración grupo de trabajo, adaptación Norma ISO 9001:2008.

PROVEEDOR de quién recibo (personas o dpto., proceso)	ENTRADA que recibo para realizar el proceso	PROCESOS CLAVE que acción realizo con el proceso	SALIDA que entrego, qué sale del proceso.	CLIENTE a quién lo entrego.	REQUISITOS que espera recibir, qué requiere el cliente o destinatario del proceso
La dirección del centro	Programaciones didácticas a revisar teniendo en cuenta los RD. Curricular y de enseñanzas mínimas, contexto del centro y de las familias.	PR. PROGRAMACIÓN DIDÁCTICA Misión: diseñar la programación de actividades en el aula y extraescolares, así como los objetivos y los criterios de evaluación del alumnado. Responsable: profesorado	Programación didáctica con objetivos educativos claros y criterios y sistema de evaluación de competencias concreto y claro.	el alumnado	Una programación de actividades educativas útiles, actualizadas, amenas, que le permitan bien seguir con las etapas educativas superiores o bien insertarse al mundo laboral.
Profesorado	PROGRAMACIÓN DIDÁCTICA	PR. IMPARTICIÓN DE CLASES. Misión: impartir clases Responsable: profesorado	Impartición de actividades educativas programadas. Cumplimiento de objetivos de la programación didáctica.	al alumnado	Novedosas, divertidas, actualizadas, con nivel, adaptadas a sus posibilidades y con refuerzo en algunos casos. Mejorar sus competencias personales, profesionales, sociales.
Responsable de orientación. Jefatura de estudios. Equipo docente. Tutor.	Apreciaciones de las partes implicadas sobre la situación dada. Registros, valoraciones y toma de decisiones en la Comisión de Convivencia. Apreciaciones de las familias implicadas	PR. ACCIÓN TUTORIAL Y CONVIVENCIA. Misión: tutoría a alumnos, familias y profesores Responsable: tutor	Informes tutoriales. Registros de incidencias. Cuestionarios evaluación sobre nivel de convivencia interpersonal	el alumnado y familias	Mejora del clima de convivencia del centro. Generación de una sensación de repugnancia hacia las prácticas intimidatorias. Mejorar el grado de empatía entre iguales.
De los jefes de departamento	propuestas de actividades en el departamento	PR. GESTIÓN DE ACTIVIDADES EXTRAESCOLARES Y COMPLEMENTARIAS. Misión: Planificar, supervisar y evaluar las actividades. Responsable: Vice dirección	plan de actividades extraescolares y complementarias	al alumnado, familias y colaboradores	Mejorar sus competencias personales, profesionales y sociales de los alumnos. Sean novedosas, divertidas, útiles, que participen los padres y la sociedad.

Figura 74. Matriz de entradas y salidas de procesos clave del centro educativo  
Fuente: elaboración grupo de trabajo en adaptación de Reynoso y Kovacevic, 2010, p. 181.

PROVEEDOR de quién recibo (personas , proceso)	ENTRADA que recibo para realizar el proceso	PROCESOS CLAVE que acción realizo con el proceso responsable del proceso	SALIDA que entrego, qué sale del proceso.	CLIENTE a quién lo entrego, destinatario del proceso.	REQUISITOS que espera recibir, que requiere el cliente o destinatario del proceso
Profesor	actividades de control o evaluación realizadas a los alumnos	PR.EVALUACIÓN ALUMNOS Misión: evaluar competencias que adquiere el alumno. Responsable: profesor	Valoración del nivel de competencias adquiridas por el alumno.	Al grupo de profesores, al alumno, a los padres	Informar al alumnado del tipo de evaluación, en qué consiste, que sean adecuadas a los contenidos estudiados, útiles, en tiempo y forma. Que se le informe de las competencias a mejorar y de sus avances.
Responsable de intercambios	BD de alumnos y entidades interesadas en hacer intercambios	PR. GESTIÓN DE INTERCAMBIOS. Misión: supervisar y evaluar los intercambios de alumnos Responsable: Vice dirección	Valoración de las competencias adquiridas en el programa de intercambios	Alumnado y entidades colaboradoras	Mejorar sus competencias personales, profesionales y sociales del alumnado. Buena gestión de las relaciones con entidades colaboradoras.
tutores	alumnos que necesitan o quieren planes de carrera o itinerarios académicos o de inserción	PR. PROMOCIÓN ACADEMICA E INSERCIÓN PROFESIONAL Misión: promocionar e insertar académica y profesionalmente a los alumnos. Responsable:	Alumnos con planes de carrera o itinerarios de inserción o académicos	Alumnado y familias	Aclarar dudas, informar de alternativas académicas y profesionales, y formación complementaria.

Figura 74. Matriz de entradas y salidas de procesos clave del centro educativo (continuación).

Fuente: elaboración grupo de trabajo en adaptación de Reynoso y Kovacevic, 2010, p. 181.

PROVEEDOR de quién recibo (personas o proceso)	ENTRADA que recibo para realizar el proceso	PROCESOS APOYO que acción realizo con el proceso responsable del proceso	SALIDA que sale del proceso.	CLIENTE a quién lo entrego, destinatario del proceso.	REQUISITOS que espera recibir, que requiere el cliente o destinatario del proceso
Del alumnado y familias	Documentación de matrículas completa y en plazo	PR. ADMISIÓN Y MATRICULAS Misión: matricular alumnos Responsable: Secretaria	Matriculas correctamente realizadas y en plazo	Alumnado y familias	No tener problemas en la matriculación, buen trato recibido.
Responsables de gestión de subvenciones y ayudas a proyectos	Legislación que regulan las subvenciones.	PR. GESTIÓN AYUDAS Y SUBVENCIONES Misión: solicitar y justificar ayudas y subvenciones en plazo y forma. Responsable: Secretaria	Solicitar y gestionar eficientemente las ayudas y subvenciones para los proyectos del plan estratégico.	Docentes y dirección del centro	Que las ayudas cubran sus necesidades de desarrollo profesional y personal así como sus necesidades de recursos educativos. Permitan mejorar el funcionamiento del centro.
Profesorado y resto de personal del centro	Registro de necesidades de recursos	PR. GESTIÓN RECURSOS DIDACTICOS Misión: identificar necesidades de recursos didácticos y adquirirlos. Responsable: Secretaria	Plan de inversión en recursos educativos	Docentes y dirección del centro	Que los recursos educativos que se necesitan estén disponibles en tiempo y forma en el centro.
Grupo dirección estratégica	Propuestas de alianzas	PR. GESTIÓN ALIANZAS Y COLABORACIONES Misión: identificar, establecer, y evaluar alianzas y colaboraciones clave. Responsable Vice dirección	Plan de alianzas	Equipo educativo	Que las alianzas permitan al equipo educativo facilitar su labor docente implicando a las familias y buscando crear una imagen de centro abierto, vivo e innovador.

Figura 75. Matriz de entradas y salidas de procesos de apoyo del centro educativo

Fuente: elaboración grupo de trabajo en adaptación de Reynoso y Kovacevic, 2010, p. 181

Profesorado y resto de personal del centro	Implantación de una plataforma TIC para la gestión de la comunicación interna y los datos.	PR. GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN Y USO TIC Misión: identificar necesidades de información, facilitar y promocionar el uso de las TIC para la gestión de la comunicación interna y externa.	Convertir la información en conocimiento para la mejora continua del centro.	Equipo directivo	Información puntual, precisa, fiable, oportuna, clara.
Profesorado y resto de personal del centro	Propuestas de mejora	PR. INNOVACIÓN Y MEJORA EDUCATIVA Misión: evaluar el impacto de la innovación en la mejora de los procesos de enseñanza y aprendizaje. Responsable: vice dirección	plan de mejoras educativas	Alumnos y profesores	Los alumnos esperan recibir nuevas mejoras en el proceso de aprendizaje que sean útiles y eficaces. Los profesores esperan que las mejoras fruto de la innovación les permita enseñar de manera más adecuada, eficaz, según la diversidad en el aula y la disponibilidad de recursos.
Grupo dirección estratégica	Informe de competencias y roles de las personas arreglo al plan estratégico del centro.	PR. GESTIÓN FORMACIÓN Misión: Identificar competencias y necesidades formativas, evaluar nivel de desempeño del profesorado. Responsable: vice dirección	plan de formación y valoración del nivel de desempeño del profesorado y resto del personal	Personal del centro	Mejorar su nivel de desempeño y competencias: sociales, interpersonales, profesionales, personales, etc.
Equipo directivo	Inventario de instalaciones y recursos didácticos a mantener Normativa de mantenimiento y de PRL.	PR. GESTIÓN DE INSTALACIONES Y MANTENIMIENTO Misión: diseñar, supervisar y evaluar el mantenimiento de las instalaciones. Responsable: Secretaria	plan de mantenimiento	Responsable de mantenimiento	Inventario de equipos a mantener. Concreción del tipo de mantenimiento a realizar, fechas y documentos a utilizar, a quién informar de problemas de mantenimiento. Donde registrar incidencias.

Figura 7.5. Matriz de entradas y salidas de procesos de apoyo del centro educativo (continuación)

Fuente: elaboración grupo de trabajo en adaptación de Reynoso y Kovacevic, 2010, p. 181

**II. Fase de sincronización o alineamiento horizontal: entender qué medir.** Es la segunda fase del proceso de sincronización horizontal. Una vez conocemos dónde medir a través de la realización de la matriz de entradas y salidas anterior, determinamos los 8 KPI de los procesos o macro procesos clave.

Mostramos a continuación la identificación de los 8 KPI de los procesos clave realizados en el grupo de dirección estratégica y que se encuentran en una fase de refinamiento.

Tabla 27  
Tipos de KPI en los procesos clave del centro educativo

PROCESOS	KPI DE ENTRADA qué recibo para realizar el proceso	KPI DE SALIDA qué entrega, qué sale del proceso	KPI DE EFICIENCIA% (SALIDA /ENTRADA)100	KPI DE CALIDAD (% de cumplimiento estándares de calidad o especificaciones técnicas o normativas.)
PR. PROGRAMACIÓN DIDACTICA. Misión: diseñar la programación de actividades en el aula y extraescolares, así como los criterios de evaluación del alumnado. Responsable: profesorado	Programaciones didácticas año académico anterior para revisar y actualizar este año académico	Programaciones didácticas revisadas y actualizadas antes inicio curso	programaciones didácticas revisadas antes inicio curso programaciones didácticas totales (x 100)	% de programaciones que cumplen con las especificaciones legales y reglamentarias o del currículo del centro
PR. IMPARTICIÓN DE CLASES. Misión: impartir clases Responsable: profesorado	Nivel de objetivos a alcanzar en las programaciones	Nivel de objetivos alcanzados	% de objetivos alcanzados respecto al total a alcanzar	% de objetivos alcanzados que cumplen con los niveles o estándares legales o del currículo del centro
PR. ACCIÓN TUTORIAL Y CONVIVENCIA. Misión: tutoría a alumnos, familias y profesores Responsable: tutor	en elaboración			
PR. GESTIÓN DE ACTIVIDADES EXTRAESCOLARES Y COMPLEMENTARIAS. Misión: Planificar, supervisar y evaluar las actividades. Responsable: Vice dirección	nº de actividades programadas a realizar	nº actividades realizadas	% de actividades realizadas respecto al total de las programadas	% de actividades realizadas que cumplen los requisitos de calidad definidos por el centro.



PR. EVALUACIÓN ALUMNOS. Misión: evaluar competencias que adquiere el alumno. Responsable: profesor	nº alumnos a evaluar	nº de alumnos evaluados	% de alumnos evaluados respecto al total a evaluar	% de alumnos que han alcanzado los objetivos de competencias
PR. GESTIÓN DE INTERCAMBIOS. Misión: supervisar y evaluar los intercambios de alumnos Responsable: Vice dirección	nº de alumnos que solicitan intercambios	nº de alumnos que han realizado el intercambio	% de alumnos que han realizado el intercambio respecto al total a intercambiar.	% de alumnos que han alcanzado los objetivos educativos planificados
PR. PROMOCIÓN ACADEMICA E INSERCIÓN PROFESIONAL Misión: promocionar e insertar académica y profesionalmente a los alumnos. Responsable:	nº de alumnos que solicitan planes de carrera o itinerarios personalizados de inserción profesional	nº de alumnos que elaboran un plan de carrera o itinerario de inserción profesional	% de alumnos que elaboran un plan de carrera o itinerario de inserción respecto al total de alumnos que lo solicitan	% de alumnos que alcanzan los objetivos del plan de carrera o de inserción.

Fuente: elaboración grupo de trabajo en adaptación de Reynoso y Kovacevic, 2010, p. 181

Tabla 26

Continuación

PROCESOS	KPI PRODUCTIVIDAD (eficiencia x calidad)	KPI DE IMPACTO INTERNO impacto financiero	KPI DE IMPACTO EXTERNO cliente del proceso	KPI DE IMPACTO PERSONAS
<p><b>PR. PROGRAMACIÓN DIDÁCTICA</b>                      Misión: diseñar la programación de actividades en el aula y extraescolares, así como los criterios de evaluación del alumnado.                      Responsable: profesorado</p>	<p>% programaciones didácticas que cumplen con las especificaciones legales y técnicas respecto al total de programaciones revisadas antes de inicio de curso</p>	<p>euros por horas dedicadas a rehacer errores en las programaciones</p>	<p>% de alumnos satisfechos en las programaciones didácticas. Nº de quejas sobre nivel de contenidos, criterios de evaluación, etc.</p>	<p>nivel de conocimiento o de competencias de los profesores respecto a lo que es una programación de calidad.                      Nivel de satisfacción del profesorado.                      Nivel de concienciación del profesorado sobre la necesidad de mejorar.</p>
<p><b>PR. IMPARTICIÓN DE CLASES.</b>                      Misión: impartir clases                      Responsable: profesorado</p>	<p>% de objetivos alcanzados que cumplen con los niveles o estándares legales o del currículo del centro respecto al total de objetivos a alcanzar.</p>	<p>coste laboral en euros por objetivos no alcanzados</p>	<p>% de alumnos satisfechos o insatisfechos por no alcanzar los objetivos marcados</p>	<p>nivel de competencias docentes en metodología didáctica.                      Horas lectivas perdidas por no impartir clase</p>
<p><b>PR. ACCIÓN TUTORIAL Y CONVIVENCIA.</b>                      Misión: tutoría a alumnos, familias y profesores                      Responsable: tutor</p>	<p>en proceso de ajuste</p>			
<p><b>PR. GESTIÓN DE ACTIVIDADES EXTRAESCOLARES Y COMPLEMENTARIAS.</b>                      Misión: Planificar, supervisar y evaluar las actividades.                      Responsable: Vice dirección</p>	<p>% actividades realizadas respecto al total de las programadas que cumplen los requisitos de calidad definidos por el centro.</p>	<p>coste de actividades que no han conseguido los objetivos educativos previstos</p>	<p>% de alumnos, familia, no satisfechos o satisfechos con las actividades programadas.</p>	<p>% de profesores implicados en el diseño y organización de las actividades.                      Nivel de valoración de las actividades a realizar por parte de los profesores.</p>

Tabla 26  
Continuación

PR. EVALUACIÓN ALUMNOS Misión: evaluar competencias que adquiere el alumno. Responsable: profesor	% alumnos que han alcanzado los objetivos de competencias respecto al total de alumnos	coste de las actividades extraescolares e intercambios que no han ayudado a alcanzar los objetivos educativos previstos.	% de alumnos insatisfechos con los procesos de evaluación	% de profesores preparados para hacer una evaluación de alumnos adecuada.
PR. GESTIÓN DE INTERCAMBIOS. Misión: supervisar y evaluar los intercambios de alumnos Responsable: Vice dirección	% de alumnos intercambiados que han alcanzado los objetivos educativos planificados	euros de costes por alumnos que no han alcanzado los objetivos planificados	% de alumnos satisfechos con los intercambios. Nivel de valoración con el aprovechamiento del intercambio.	nº de incidencias en los intercambios. % de profesores implicados en la planificación o evaluación de los intercambios.
PR. PROMOCIÓN ACADÉMICA E INSERCIÓN PROFESIONAL Misión: promocionar e insertar académica y profesionalmente a los alumnos. Responsable:	% de alumnos que alcanzan los objetivos del plan de carrera o de inserción respecto a los alumnos con planes diseñados	Coste de diseño valorado en horas del responsable en promoción o inserción.	Nivel de satisfacción de los alumnos. Nivel de satisfacción de las entidades que reciben a los alumnos	Nivel de conocimiento y habilidades sociales de los responsables de promoción e inserción.

Fuente: elaboración grupo de trabajo en adaptación de Reynoso y Kovacevic, 2010, p. 181

### **III: Tercera fase de sincronización horizontal: determinar la matriz de contribución crítica MCC.**

Para alinear y priorizar los KPI finales utilizamos la matriz de contribución crítica. La MCC muestra las contribuciones de valor que los distintos macro procesos de áreas funcionales clave deben hacer para conseguir los objetivos y metas del CMI de nivel 1(Reynoso, 2010).

La MCC consta de 3 partes:

- Objetivos , KPI, metas del cuadro de mando de N1
- Macro procesos de flujo de valor o flujo de la cadena de valor que han de estar sincronizados para conseguir objetivos de N1
- Contribuciones claves de los procesos o macro procesos para alcanzar los objetivos y metas de N1

Los procesos que no tienen una cruz se refieren a que no es un área crítica para el logro de los objetivos que horizontalmente tiene asociados.

En la matriz de contribución crítica del centro educativo no hemos puesto los indicadores KPI y Metas del BSC a nivel de centro por motivos de espacio. La MCC nos muestra los procesos clave y de apoyo que contribuyen en el logro de objetivos estratégicos del CMI de N1. Mostramos con cruces si el proceso clave o de apoyo contribuye al logro del objetivo de N1 del CMI, de esta manera podemos identificar cuales procesos aportan valor o no al objetivo estratégico del CMI.

Vemos que la MCC que recoge los procesos clave de la cadena de valor no contribuyen a los objetivos de las perspectivas de CMI nivel 1 de aprendizaje y crecimiento y la económica, pero que sí que contribuyen algunos de los procesos de apoyo.

Tabla 28

Matriz contribución crítica de los procesos clave cadena de valor con los objetivos del CMI nivel I

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	PROCESOS CLAVE FLUJO DE LA CADENA DE VALOR									
		PR. PROGRAMACIÓN DIDÁCTICA DPTOS.	PR. IMPARTICIÓN CLASES	PR. ACCIÓN TUTORIAL Y CONVIVENCIA	PR. ACTIVIDADES EXTRAESCOLARES Y COMPLEMENTARIAS	PR. EVALUACIÓN ALUMNOS	PR. GESTIÓN INTERCAMBIOS	PR. PROMOCIÓN E INSERCIÓN PROFESIONAL			
GIs: alumnos, familias,	C1: CONSEGUIR UN BUEN NIVEL ACADÉMICO	X	X	X	X	X	X				
	C2: CONSEGUIR UN BUEN NIVEL DE INSERCIÓN ACADÉMICA Y PROFESIONAL	X	X	X	X	X	X				X
	C3: OFRECER CONTENIDOS CURRICULARES DE NIVEL Y ACTUALIZADOS	X	X								
	C4: OFRECER UN TRATO PERSONALIZADO		X	X		X	X				X
	C5: OFRECER UN AMBIENTE ESCOLAR ALEGRE Y DIVERTIDO	X	X		X			X			
	C6: IMPLICAR A FAMILIAS Y SOCIEDAD			X	X			X			X
	C7: CREAR IMAGEN DE CENTRO CULTURAL ABIERTO E INNOVADOR	X				X			X		X
Procesos internos	P1: PERFECCIONAR LOS PROCESOS DE ENSEÑANZA Y EVALUACIÓN	X		X				X		X	X
	P2: PAT Y ORIENTACIÓN PROFESIONAL EFICAZ NOVEDOSAS	X		X				X		X	X
	P3: ACTIVIDADES EXTRAESCOLARES EFICACES Y NOVEDOSAS	X					X				
	P4: IMPLANTAR PROCESO DE INNOVACIÓN EDUCATIVA EFICAZ	X									
Económica	P5: POTENCIAR ALIANZAS CON ORGANIZACIONES CULTURALES Y MEDIO DE COMUNICACIÓN						X			X	
	A1: DESARROLLAR COMPETENCIAS ESTRATEGICAS										
Enseñanza y aprendizaje	CONTINUA										
	A3: ALINEAR PERSONAS CON ESTRATEGIA										
	A4: CREAR UNA CULTURA DE EXCELENCIA EN GESTIÓN										
	A5: DISPONER DE INSTALACIONES Y RECURSOS EDUCATIVOS ADECUADOS										
	A6: DESARROLLAR UN SISTEMA DE COMUNICACIÓN EFICAZ Y DE GESTIÓN DE DATOS ESTRATEGICOS										
	E1: GESTIONAR EFICIENTEMENTE EL PRESUPUESTO										
E2: INCREMENTAR LOS RECURSOS ECONOMICOS Y NO ECONOMICOS.											

Fuente: elaboración grupo de trabajo en adaptación de Reynoso y Kovacevic, 2010, p. 181.

Tabla 29

Matriz contribución crítica de los procesos de apoyo con los objetivos del CMI nivel 1

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	PROCESOS APOYO											
		PR. GESTIÓN PRESUPUESTO	PR. ADMISIÓN Y MATRICULAS	PR. GESTIÓN AYUDAS Y SUBVENCIONES	PR. GESTIÓN INSTALACIONES Y MANTENIMIENTO	PR. GESTIÓN RECURSOS DIDÁCTICOS	PR. GESTIÓN ALIANZAS Y COLABORACIONES	PR.COMUNICACIÓN Y USO TIC	PR. INNOVACIÓN Y MEJORA EDUCATIVA	PR. GESTIÓN PERSONAS Y FORMACIÓN			
GIs: alumnos/familias,	C1: CONSEGUIR UN BUEN NIVEL ACADÉMICO				X				X			X	
	C2: CONSEGUIR UN BUEN NIVEL DE INSERCIÓN ACADÉMICA Y PROFESIONAL				X				X			X	
	C3: OFRECER CONTENIDOS CURRICULARES DE NIVEL Y ACTUALIZADOS											X	
	C4: OFRECER UN TRATO PERSONALIZADO		X										X
	C5: OFRECER UN AMBIENTE ESCOLAR ALEGRE Y DIVERTIDO									X			X
	C6: IMPLICAR A FAMILIAS Y SOCIEDAD			X		X				X			X
	C7: CREAR IMAGEN DE CENTRO CULTURAL ABIERTO E INNOVADOR Y EVALUACIÓN									X		X	
Procesos internos	P2: PAT Y ORIENTACIÓN PROFESIONAL EFICAZ										X		X
	P3: ACTIVIDADES EXTRAESCOLARES EFICACES Y NOVEDOSAS								X			X	X
	EDUCATIVA EFICAZ									X			X
	P6: POTENCIAR ALIANZAS CON ORGANIZACIONES CULTURALES Y MEDIO DE COMUNICACIÓN								X		X		
	A1: DESARROLLAR COMPETENCIAS ESTRATEGICAS								X				X
	CONTINUA												X
	A3:ALINEAR PERSONAS CON ESTRATEGIA											X	
	A4: CREAR UNA CULTURA DE EXCELENCIA EN GESTIÓN												X
	EDUCATIVOS ADECUADOS												X
	A6: DESARROLLAR UN SISTEMA DE COMUNICACIÓN EFICAZ Y DE GESTIÓN DE DATOS ESTRATEGICOS									X			X
ECONÓMICA	E1: GESTIONAR EFICIENTEMENTE EL PRESUPUESTO	X											X
	NO ECONÓMICOS.												X

Fuente: elaboración grupo de trabajo en adaptación de Reynoso y Kovacevic, 2010, p. 181

**IV. Fase de alineación horizontal: alinear y sincronizar objetivos estratégicos, los KPI y metas**

Después de realizar la MCC sincronizamos los objetivos, KPI, metas de los macro procesos o áreas funcionales de N2 con los de N1. Hay que asegurarse en esa reunión de trabajo que los objetivos y KPI de las áreas de N2 se definan y concreten pensando en su contribución crítica con los objetivos y KPI del centro educativo a N1 y sincronizando objetivos y KPI entre los procesos o flujo de valor del N2.

Se trata de que una vez analizados, priorizados y sincronizados los objetivos, KPI y metas de los procesos de la cadena de valor de N2 a través de la MCC podremos realizar un resumen del CMI o BSC del área o macro proceso que contenga los datos siguientes. Esta fase estamos en proceso de elaboración, por lo que no podemos mostrar resultados en esta tesis ya que no era el objetivo a alcanzar.

Perspectivas del BSC N1	Objetivos del centro educativo a N1	Objetivos de área, departamento o proceso de N2 alineados MCC	KPI de contribución del área N2 sincronizado
Clientes y GIs			
Procesos internos			
Aprendizaje y crecimiento			
Económica presupuesto			

*Figura 76.* Sincronización KPI N2 con objetivos N1  
Fuente: elaboración grupo de trabajo en adaptación de Reynoso y Kovacevic, 2010, p. 181

**V. Quinta fase de alineación horizontal: validar sincronización: prueba ácido.**

El objetivo es asegurar la correcta sincronización de los BSC o CMI de N2 procesos cadena de valor y de apoyo con los BSC de N1 centro educativo, teniendo en cuenta 5 leyes de sincronización de la cadena de valor que proponen los autores Reynoso y Kovacevic (2010).

Esta fase está en proceso de análisis y desarrollo. Solo mostramos la tabla que hemos diseñado para su análisis y en cada cuadrante anotamos observaciones.



PROCESOS CLAVE FLUJO DE LA CADENA DE VALOR							
PRUEBA ACIDA	PROCESO PROGRAMACIÓN DIDACTICA DPTOS.	PROCESO IMPARTICIÓN CLASES	PROCESO ACCION TUTORIAL Y CONVIVENCIA	PROCESO ACTIVIDADES EXTRAESCOLARES Y COMPLEMENTARIAS	PROCESO EVALUACIÓN ALUMNOS	PROCESO GESTIÓN INTERCAMBIOS	PROCESO PROMOCION E INSERCIÓN PROFESIONAL
<b>Enfoque</b> con N1: cada área o proceso debe apoyar a aquellos aspectos clave para el logro de los objetivos y metas de N1.							
<b>Coherencia</b> de KPI de N2 con N1							
<b>Desempeño</b> apoyo interfuncional, coordinación operativa pensando en la meta de desempeño del proceso o área funcional alineada o sincronizada.							
<b>Alcance</b> dentro del área de acción. Compromiso de objetivos y metas dentro del área funcional.							
<b>Balance</b> de perspectivas. Apoyo y cooperación del área en todas las perspectivas.							

Figura 77. Validación sincronización prueba ácida  
Fuente: elaboración grupo de trabajo en adaptación de Reynoso y Kovacevic, 2010.

#### **VI: Asignar coordinador horizontal y responsables verticales**

Este es el último paso de la sincronización horizontal. Su objetivo es asignar responsables horizontales y verticales para la gestión de los KPI y asegurar el logro de las metas del N1. Reynoso y Kovacevic (2010).

Al estar este centro educativo en proceso de las fases anteriores no podemos mostrar las personas asignadas como coordinadores. Es necesario que estas personas estén con estabilidad en el centro educativo, ya que han de recibir formación para la gestión del BSC y conocer el funcionamiento del centro respecto al nuevo modelo de gestión.

##### ***7.4.3.3 Despliegue a nivel de personas: cascadeo.***

Esta fase está en proceso de elaboración en el centro educativo y todavía no podemos mostrar los resultados del despliegue a nivel de personas.

Hemos comentado en el capítulo del marco teórico que la excelencia en el desempeño de una organización educativa depende de la capacidad de sincronizar el desempeño de las personas en su puesto de trabajo hacia los objetivos y metas estratégicas de N1, pasando por los BSC de N2 de los procesos clave de la cadena de valor.

Recordemos en esta fase la opinión de Khadem y Lorber (2008) hay tres formas de apoyar resultados y maximizar la contribución de valor a los objetivos de nivel superior:

- Con el propio esfuerzo de la persona: metas personales, por ejemplo del jefe de departamento.
- Con el esfuerzo de las personas a su cargo: metas de los profesores de su departamento.
- Con la influencia o sincronización de las metas de las personas de su mismo nivel, metas de los otros jefes de departamento.

Viendo estas formas de apoyar, concluimos que ha de existir en esta fase una adecuada sincronización entre el alineamiento de las metas individuales, las de los colegas del mismo nivel, y la de los subordinados si los hay.

Hasta la fecha hemos podido identificar algunas familias de puestos de trabajo clave, partiendo del CMI de N1 y del análisis de la cadena de valor y de la matriz de contribución crítica:

La familia de puestos de trabajo hace referencia, como hemos comentado anteriormente, que son los puestos cuyas competencias tienen mayor impacto en la mejora y ejecución de los procesos estratégicos internos relacionados con los temas de la estrategia y definidos en la perspectiva de procesos internos del mapa estratégico del CMI.

En nuestro centro educativo la estrategia se apoya en los temas siguientes:

- Excelencia en la impartición de clases y la evaluación del aprendizaje
- La innovación educativa
- La excelencia tutorial
- Las alianzas estratégicas: con la sociedad y los medios de comunicación.

A partir de estos temas las familias de puestos estratégicos críticas para la ejecución de la estrategia en nuestro centro educativo son:

- Los profesores
- Los tutores
- Los encargados de gestionar las actividades extraescolares y alianzas

Los planes de desarrollo de competencias deberían tener en cuenta estos temas, por lo tanto a partir de aquí se debería establecer el perfil de competencias. Luego valorar la disponibilidad de personas con esas competencias y finalmente diseñar y llevar a cabo un

programa de desarrollo de competencias estratégicas del centro. Estas actividades están proceso de desarrollo en el centro educativo.

#### **7.4.4 Etapa 4 XPP: Resultados de planificar operaciones.**

En esta fase hemos comentado anteriormente que se trata de alinear las mejoras en los procesos con los objetivos estratégicos y la propuesta de valor que el centro educativo realiza a sus alumnos, familias y sociedad en general.

El modelo del BSC proporciona enfoque a los programas de gestión de la calidad ISO 9001 y al modelo de evaluación EFQM para darle una orientación tanto en la mejora de los procesos como a la hora de asignar recursos humanos, materiales y económicos. El BSC ofrece un marco para asignar estos recursos, identificar procesos críticos y realizar mejoras.

Por ejemplo, en nuestro centro educativo objeto de estudio la propuesta de valor que hacemos a nuestros grupos de interés es:

- Ofrecer un servicio excelente.
- Innovación educativa.

Respecto al servicio educativo excelente los esfuerzos se centran en mejorar principalmente los procesos de impartición de clases, evaluación del rendimiento académico, análisis de las necesidades y expectativas educativas y profesionales (tutorías), consolidar las alianzas con los partners.

La propuesta de valor basada en la innovación educativa nos ayuda a centrar los esfuerzos y recursos en la mejora de los procesos relacionados con la innovación y desarrollo de ideas educativas innovadoras. Esta propuesta de valor, analizamos qué procesos son claves para conseguir tener un centro innovador y una vez detectados, se deben centrar los esfuerzos de gestión de calidad en esos procesos relacionados con la innovación, como los siguientes:

- Proceso de generación de ideas educativas innovadoras.
- Proceso de selección de ideas.
- Proceso de ejecución de ideas.
- Proceso de evaluación de los resultados fruto de la innovación.

Esta mejora de procesos nos ayudará a alcanzar los objetivos estratégicos de manera más eficiente y con mayor calidad y haciendo las cosas bien y a la primera.

El centro educativo no tiene implantado un sistema de gestión y mejora de los procesos, por lo tanto no hay sistemática a la hora de identificar, controlar y mejorar dichos procesos. Se ha identificado esta importante necesidad durante la evaluación EFQM que hemos hecho en el centro y que en estos momentos se encuentra en fase de desarrollo. Son dos áreas importantes de mejora a llevar a cabo:

- Implantar un sistema de gestión y mejora de procesos, con sus responsables.
- Asignar presupuesto a los proyectos partiendo de los objetivos del BSC.

Como hemos dicho el BSC da foco, orientación y unidad de esfuerzos al Modelo EFQM y a los sistemas de calidad en base a ISO 9001.

#### **7.4.5 Etapa 5 XPP: Resultados para controlar y aprender.**

Esta fase de control consiste en realizar reuniones para revisar la estrategia y las operaciones, con el objeto de confirmar y adaptar en su caso en la fase siguiente, la estrategia y propuesta de valor hecha a los grupos de interés internos y externos.

Respecto a las reuniones de revisión operativa, se han planteado en nuestro centro educativo en cada departamento y coordinadas por el jefe del mismo cuyo objetivo es analizar el desempeño del centro educativo al corto plazo y aportar soluciones a los problemas que requieran una solución urgente. Suelen ser breves, de 1 a 2 horas aproximadamente y se realizan

dos al mes.

El centro educativo está desplegando el CMI a nivel operativo: áreas funcionales o macro procesos y a las personas, a través de la plataforma informática que hemos implantado, de esta manera se podrá disponer de información actualizada y puntual para utilizarlas en estas reuniones operativas. Con una simple Tablet cada profesor podrá visualizar la información de su CMI o BSC y el del departamento, ya que al estar alojado en la nube no requiere ningún tipo de instalación.

Las reuniones de revisión de la estrategia se llevan a cabo trimestralmente después de cada evaluación trimestral de los alumnos. Estas reuniones están presentes el equipo de dirección estratégica: equipo directivo y jefes de departamento (8 personas) y el investigador como guía y coordinador del grupo.

En esta reunión analizamos y hacemos un seguimiento de la ejecución de la estrategia a nivel de BSC de centro: líneas estratégicas. Identificamos posibles riesgos a la hora de alcanzar los objetivos del Proyecto Educativo, analizamos problemas de despliegue y sincronización de la misma, necesidades de desarrollar nuevas competencias profesionales, de disponer información crítica accionable, etc.

El seguimiento y evaluación de la estrategia se realiza como hemos dicho a través de la plataforma informática que se ha implantado en el centro educativo.

Esta reunión de evaluación de la estrategia que se está ejecutando es el input para la siguiente fase: reunión para probar y adaptar la estrategia.

#### **7.4.6 Etapa 6 XPP. Resultados para probar y adaptar.**

En esta fase el centro educativo no ha tenido todavía tiempo de adaptar la estrategia ya que está en la fase de implantación en todos los niveles: departamento y personas. No podemos comprobar cómo han impactado en el logro de la Misión y Visión ya que requiere de unos dos años más de maduración o de ejecución para ver si es necesario revisar las hipótesis que sustentan nuestra estrategia y en su caso modificarlas.

#### **7.5 Resultados en la informatización de los datos**

Como hemos comentado se ha utilizado la plataforma TIC de ISOTools para la gestión del BSC.

A continuación aportamos las capturas de pantalla del CMI-BSC realizados a nivel 1 del centro educativo objeto de esta investigación. Las imágenes se ilustran en las figuras 78, 79, 80, 81 y 82 pertenecen a:

- Mapa estratégico del CMI nivel 1 de centro.
- Objetivos estratégicos por perspectiva.

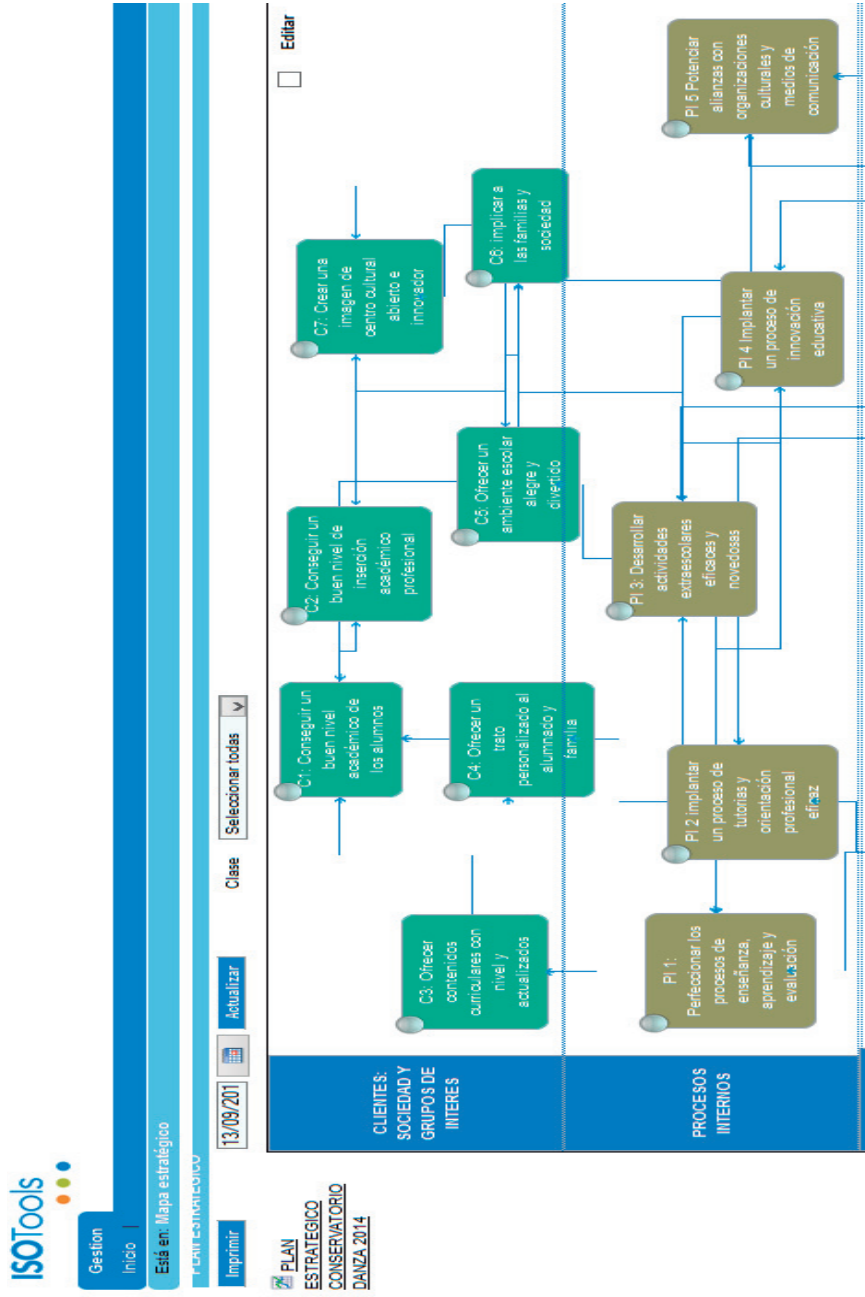


Figura 78. Mapa estratégico del centro educativo  
Fuente: plataforma informática ISOTools elaboración grupo de trabajo.



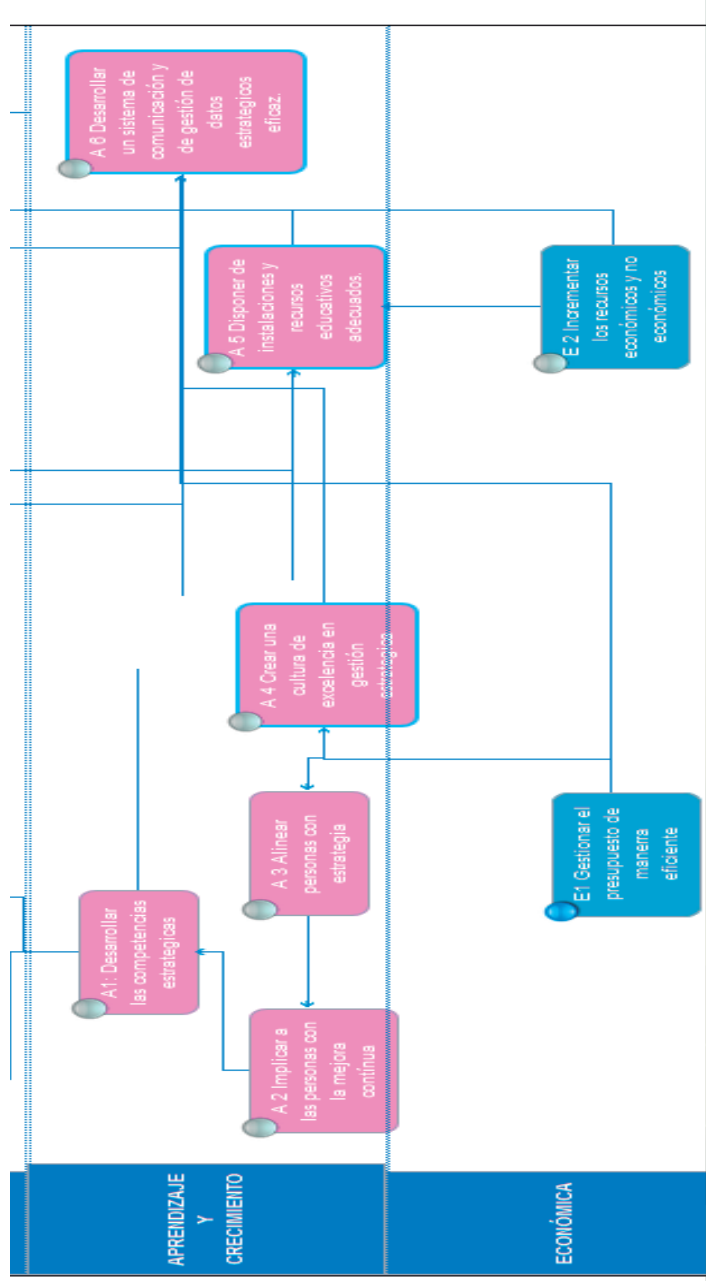


Figura 78. Continuación  
Fuente: plataforma informática ISOTools elaboración grupo de trabajo.

D	Número ▼	Empresa	Descripción
-	14 000012	Conservatorio Profesional de Danza	C3: Ofrecer contenidos curriculares con nivel y actualizados
-	14 000011	Conservatorio Profesional de Danza	C7: Crear una imagen de centro cultural abierto e innovador
-	14 000010	Conservatorio Profesional de Danza	C6: Implicar a las familias y sociedad
-	14 000009	Conservatorio Profesional de Danza	C5: Ofrecer un ambiente escolar alegre y divertido
-	14 000008	Conservatorio Profesional de Danza	C4: Ofrecer un trato personalizado al alumnado y familia
-	14 000006	Conservatorio Profesional de Danza	C2: Conseguir un buen nivel de inserción académico profesional
-	14 000002	Conservatorio Profesional de Danza	C1: Conseguir un buen nivel académico de los alumnos

Figura 79. Objetivos estratégicos grupos de interés: alumnos, familias, sociedad  
Fuente: plataforma informática ISOTools, elaboración propia.

D	Número ▼	Empresa	Descripción
-	14-000016	Conservatorio Profesional de Danza	PI 5 Potenciar alianzas con organizaciones culturales y medios de comunicación
-	14-000015	Conservatorio Profesional de Danza	PI 4 Implantar un proceso de innovación educativa
-	14-000014	Conservatorio Profesional de Danza	PI 3: Desarrollar actividades extraescolares eficaces y novedosas
-	14-000013	Conservatorio Profesional de Danza	PI 2 implantar un proceso de tutorías y orientación profesional eficaz
-	14-000003	Conservatorio Profesional de Danza	PI 1: Perfeccionar los procesos de enseñanza aprendizaje y evaluación

Figura 80. Objetivos estratégicos procesos internos.  
Fuente: plataforma informática ISOTools, elaboración propia.

D	Número ▼	Empresa	Descripción
-	14 000021	Conservatorio Profesional de Danza	A 6 Desarrollar un sistema de comunicación y de gestión de datos estratégicos eficaz.
-	14 000020	Conservatorio Profesional de Danza	A 5 Disponer de instalaciones y recursos educativos adecuados.
-	14 000019	Conservatorio Profesional de Danza	A 4 Crear una cultura de excelencia en gestión estratégica
-	14 000018	Conservatorio Profesional de Danza	A 2 Implicar a las personas con la mejora continua
-	14 000017	Conservatorio Profesional de Danza	A 3 Alinear personas con estrategia
-	14 000004	Conservatorio Profesional de Danza	A1: Desarrollar las competencias estratégicas

Figura 81. Objetivos estratégicos de aprendizaje y crecimiento  
Fuente: plataforma informática ISOTools, elaboración propia.

15 ▼ registros por página

D	Numero ▼	Empresa	Descripción
-	14.000023	Conservatorio Profesional de Danza	E.2 Incrementar los recursos económicos y no económicos
-	14.000005	Conservatorio Profesional de Danza	E.1 Gestionar el presupuesto de manera eficiente

Figura 82. Objetivos estratégicos del presupuesto  
 Fuente: plataforma informática ISOTools, elaboración propia

Tabla 30

*Indicadores del CMI estratégicos del presupuesto*

Código	Tipo	Nombre
KPI C71	Estándar	NIVEL de imagen percibida del centro
KPI A11	Estándar	% de profesores que adquieren las competencias estratégicas
KPI A21	Estándar	% profesores implicados en el plan estratégico del centro
KPI A22	Estándar	nivel de satisfacción del profesorado con el equipo directivo
KPI A23	Estándar	% de personas beneficiados con el plan de reconocimientos
KPI A31	Estándar	% de profesores que tienen objetivos individuales alineados con los objetivos estratégicos del centro
KPI A41	Estándar	% profesores que participan en planes de mejora
KPI A42	Estándar	% de profesores que han participado en plan de formación sobre EFQM
KPI A51	Estándar	Nivel de satisfacción del personal con los recursos e instalaciones
KPI A61	Estándar	% de profesores que utilizan el software de ISOTools como herramienta de gestión
KPI C51	Estándar	nivel satisfacción con el ambiente escolar
KPI C61	Estándar	% de padres implicados en proyectos innovadores y actividades extraescolares

Fuente: plataforma informática ISOTools, elaboración propia

Tabla 30. (Continuación)

<input type="checkbox"/>	KPI C72	Estándar	Publicidad y promoción del centro
<input type="checkbox"/>	KPI P11	Estándar	% de profesores que evalúan las competencias de sus alumnos
<input type="checkbox"/>	KPIC11	Estándar	Nota media alumnos titulados
<input type="checkbox"/>	KPIC12	Estándar	nivel satisfacción alumnos con el nivel académico
<input type="checkbox"/>	KPIC21	Estándar	% alumnos de EP insertados en el mercado laboral
<input type="checkbox"/>	KPIC3	Estándar	Valoración del nivel de los contenidos curriculares
<input type="checkbox"/>	KPIC4	Estándar	Grado de satisfacción con el trato recibido
<input type="checkbox"/>	KPIE11	Estándar	%de proyectos estratégicos con presupuesto asignado
<input type="checkbox"/>	KPIE12	Estándar	% de cumplimiento del presupuesto asignado
<input type="checkbox"/>	KPIE21	Estándar	%de presupuesto incrementado
<input type="checkbox"/>	KPIE22	Estándar	Euros en ayudas y subvenciones recibidas
<input type="checkbox"/>	KPII C22	Estándar	% alumnos que siguen en estudios superiores

Fuente: Plataforma informática ISOTools. Elaboración propia.

Tabla 31






Objetivos e indicadores perspectiva clientes y GIs

PERSPETIVAS	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADORES	VALOR REAL	VALOR RECOM.	VALOR META
<p>CLIENTES, SOCIEDAD Y GRUPOS DE INTERÉS</p>	C1: Conseguir un buen nivel académico de los alumnos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nota media alumnos titulados</li> <li>nivel satisfacción alumnos con el nivel académico</li> </ul>	-	-	-
	C2: Conseguir un buen nivel de inscripción académico profesional	<ul style="list-style-type: none"> <li>% alumnos de EP insertados en el mercado laboral</li> <li>% alumnos que siguen en estudios superiores</li> </ul>	-	-	-
	C3: Ofrecer contenidos curriculares con nivel y actualizados	<ul style="list-style-type: none"> <li>Valoración del nivel de los contenidos curriculares</li> </ul>	-	-	-
	C4: Ofrecer un trato personalizado al alumnado y familia	<ul style="list-style-type: none"> <li>Grado de satisfacción con el trato recibido</li> <li>nivel satisfacción con el ambiente escolar</li> </ul>	-	4	-
	C5: Ofrecer un ambiente escolar alegre y divertido	<ul style="list-style-type: none"> <li>nivel satisfacción con el ambiente escolar</li> </ul>	-	4	-
	C6: implicar a las familias y sociedad	<ul style="list-style-type: none"> <li>% de padres implicados en proyectos innovadores y actividades extraescolares</li> </ul>	-	-	-
	C7: Crear una imagen de centro cultura abierta e innovador	<ul style="list-style-type: none"> <li>NIVEL de imagen percibida del centro</li> <li>Publicidad y promoción del centro</li> </ul>	3	4	-



Fuente: plataforma ISOTools. Elaboración propia.



Tabla 32  
Ejemplo del control y seguimiento de objetivos estratégicos. Objetivo C7: Crear una imagen de centro cultural abierto vivo e innovador

 			
			
Perípetiva	CLIENTES SOCIEDAD Y GRUPOS DE INTERES		
Código	14.00001		
Código Objetivo	C7		
Objetivo Estratégico	C7: Crear una imagen de centro cultura abierto e innovador		
Responsable Cartera	administración		
Cumplimiento	-		
Observaciones			

Indicadores	Responsable	Indicador	Unidad Organizativa	18/07/18	18/07/19	% Cumplimiento	Estatus
ASUNTOVALES	ASUNTOVALES	IPFC7 - NIVEL DE IMAGEN PERCIBIDA DEL CENTRO	Investigación			75 %	
ASUNTOVALES	ASUNTOVALES	IPFC7 - Políticas / promoción del centro	Investigación			- %	

Fuente: plataforma ISOTools. Elaboración propia.

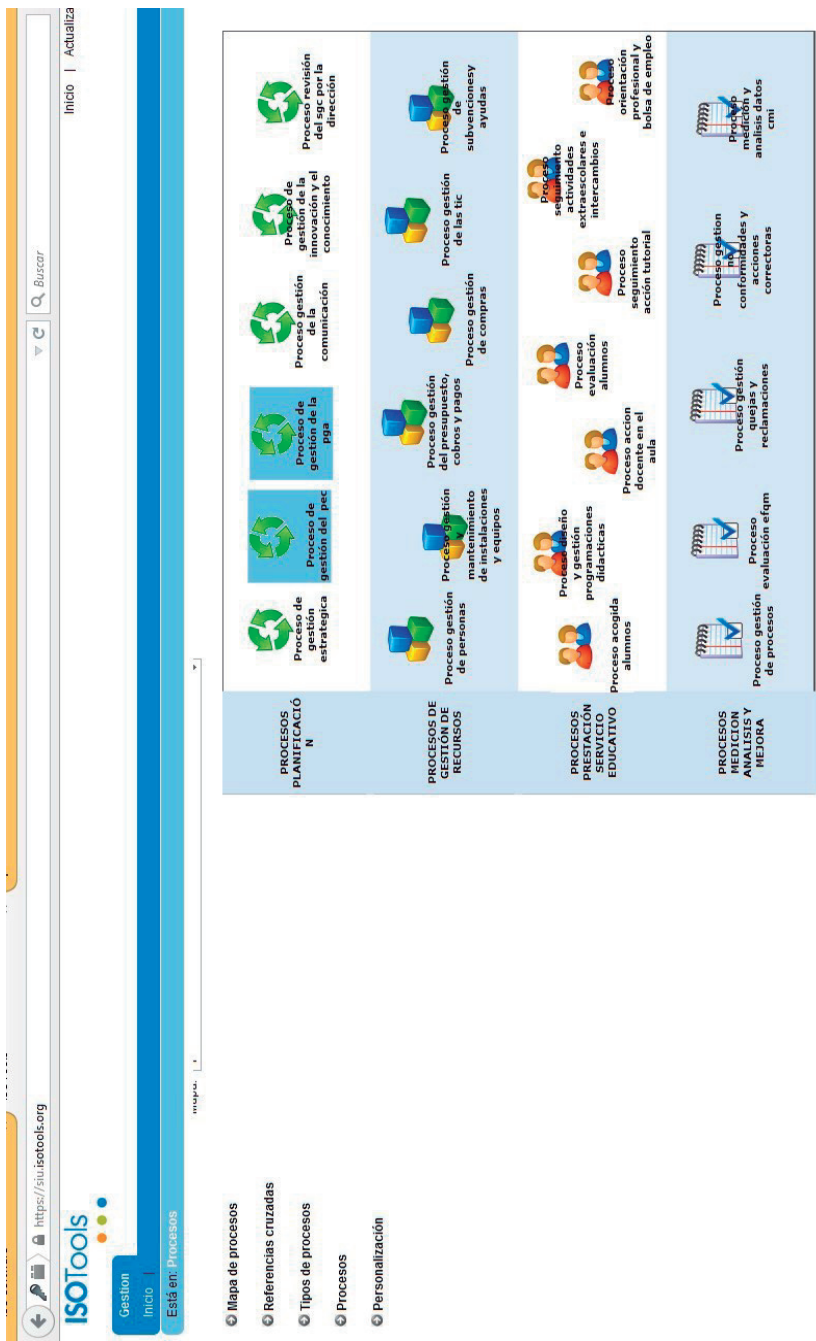


Figura 83. Mapa de procesos del centro  
Fuente: plataforma ISOTools. Elaboración propia.

## **8. Conclusiones y sugerencias sobre futuras investigaciones**

En este capítulo intentaremos concretar las conclusiones relacionadas con los resultados de esta investigación especificados en el capítulo 3: objetivos generales y específicos.

También incluimos aquellas conclusiones relacionadas con el rigor científico de este caso de investigación, los factores y limitaciones que dificultaron esta investigación, así como la relación de este caso de estudio con otras investigaciones y casos relacionados y la repercusión que pueda tener esta investigación con respecto a la hora de llevar esta sistemática aprendida del diseño de un BSC para la gestión de los centros educativos. Finalmente propondremos algunas sugerencias para futuras investigaciones relacionadas con el diseño y gestión del PEC utilizando la herramienta del BSC.

En primer lugar recordar que el objetivo planteado en la investigación es cambiar el paradigma en la gestión del centro educativo, pasar de una gestión por departamentos a una gestión basada en la estrategia. Conocer los frenos y limitaciones culturales en el proceso de la elaboración y puesta en práctica de este nuevo enfoque de gestión es fundamental para la viabilidad del proyecto.

El centro educativo de nuestro trabajo de investigación es público, y hay que tenerlo muy en cuenta ya que la situación de partida es distinta a un centro educativo privado. En este último hay un interés económico o afán de lucro por los accionistas inversores, la gerencia tiene libertad para seleccionar al personal que comparta las reglas de juego del centro privado y puede elegir a los profesores y personas de administración y servicios del centro privado más adecuados a esos principios o cultura del centro. El horario de trabajo en el centro privado suele estar 8 o 9 horas al día, y hay una autoridad que marca el ritmo de trabajo y formas de trabajar, y quien no las comparta puede ser despedido sin ningún problema para la dirección. Por lo tanto la

implicación y compromiso por el personal de centro privado en cierta manera se ve motivado por este miedo a quedarse sin trabajo más fácilmente que en el público. La autoridad en el centro privado suele estar clara y ello conlleva al cumplimiento de las normas internas. La cultura de estos centros es muy distinta a la situación de los centros públicos. Estos puntos de partida hacen que sea más viable en los centros privados la implantación del BSC para la gestión del proyecto educativo, a no ser que la Administración educativa promueva y apoye en los centros públicos esta metodología entre los equipos directivos.

El problema es distinto en los centros públicos por las siguientes razones que hemos podido comprobar en esta investigación.

El equipo directivo, que ha participado en esta investigación, se encontró con un centro cuya cultura de gestión estaba enfocada al corto plazo no más allá del trimestre. No había una visión compartida por las personas del centro educativo sobre qué tipo de centro querían construir. No se habían definido sistemas de control de calidad, ni responsables, ni sistematizado procesos clave, no se disponía de indicadores KPI para su gestión, ni herramienta informática que facilitara el registro y análisis de datos, etc. Los jefes de departamento estaban aislados “preocupados” solo por los problemas de su departamento, viviendo aislados del resto del centro educativo. No existía una cultura centrada en la mejora continua ni en la excelencia. Tomando como referencia el Modelo EFQM, los resultados de puntuación del centro educativo no alcanzaban los 150 puntos. Realmente no habían evidencias respecto a las buenas prácticas que plantea el modelo, o las encontradas eran anecdóticas. Teniendo en cuenta los requisitos de la Norma ISO 9001:2008: “Sistemas de gestión de la calidad” el centro educativo no disponía de manual de calidad, no estaban identificados los procesos ni su interacción, no había un mapa de procesos, no se disponía de una política de calidad, etc. Estas evidencias nos servían para

demostrar que no hay una cultura de excelencia en gestión en el centro, se seguía gestionando y organizando por departamentos y de manera reactiva no proactiva.

Conseguimos que el nuevo equipo directivo concienciara al personal del centro de la necesidad que se tenía de cambiar el modelo de gestión y de organización del centro. Para ello se realizaron las sesiones de coaching de equipos y seminarios formativos sobre nuevos modelos de gestión y de funcionamiento del centro.

Gracias a estas actividades conseguimos en un claustro de profesores que se apoyara por mayoría la implantación del BSC como modelo de gestión del centro. También había profesores pertenecientes al antiguo equipo directivo que no votaron a favor de este cambio, pero era una minoría.

Diseñamos un plan estratégico para el proyecto educativo del centro (PEC-Nivel 1) utilizando para su posterior gestión el modelo del BSC (Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral). Establecimos las rutas de cómo el centro educativo crea valor a los grupos de interés, para ello diseñamos un mapa estratégico. En él podemos comprobar cómo los *activos intangibles* del centro educativo (capital intelectual, capital organizativo y capital de la información) se traducen en resultados tangibles respecto a los grupos de interés (alumnos, familias, Administración educativa y sociedad en general). Dicho de otra manera, explicamos cómo alineamos la estrategia descrita para alcanzar los objetivos del PEC relacionados con la misión y visión, con los procesos de la cadena de valor y con las competencias de las personas, la cultura y el liderazgo directivo.

Con respecto a los 4 elementos estudiados de una gestión basada en Scorecard: enfoque estratégico, traslado al BSC, sincronización-despliegue y la cultura de ejecución, comprobamos que el centro educativo tiene un buen enfoque estratégico (propuesta de valor) pero necesita

seguir con el despliegue y la sincronización de los procesos y las personas. La informatización de los datos con la plataforma informática es fundamental para consolidar una cultura de gestión en base al BSC. Se analizaron también las variables impulsoras y bloqueadoras de los 4 elementos de excelencia organizacional.

Resaltar la importancia del liderazgo directivo para motivar a las personas con el objetivo de conseguir su implicación en la gestión del PEC desde un enfoque estratégico. Este era otro de los grandes objetivos que nos planteamos al inicio de la investigación: la necesidad de que el nuevo equipo directivo desarrollara una serie de competencias para conseguir ser los impulsores del cambio y que el resto de personas los siguieran. Este liderazgo es fundamental para el éxito de una organización basada en scorecards y también para sentar las bases de una organización que camina hacia la excelencia. Nos apoyamos en el modelo de Gestión por Confianza desarrollado por Gasalla (2010), quien lo define como una forma de actuar y pensar que lleva a conseguir más confianza y compromiso y, por tanto, mejores resultados en la organización. Este modelo de la A+7c, comentado anteriormente en el marco teórico, lo estudiamos y analizamos con el equipo directivo del centro incluidos los jefes de departamento. Posteriormente se completó con las sesiones de coaching de equipos.

Después de la formación anterior sobre liderazgo, pasamos una encuesta a todos los profesores del centro educativo para que evaluaran dos aspectos sobre el liderazgo del nuevo equipo directivo (compromiso y responsabilidad) la pregunta fue la siguiente:

¿Consideras que el equipo directivo actual muestra compromiso serio y responsable para ayudar a hacer realidad esa visión del centro educativo que se desea tener? Las distintas respuestas fueron:

✓ Creo que existe un compromiso serio pero, debido a la complejidad de nuestras enseñanzas, la aplicación es, hoy en día, bastante utópica. Necesitamos flexibilidad para romper las viejas estructuras.

✓ Está en ello.

✓ Sí.

✓ Sí, este equipo directivo escucha, tiene una disposición positiva ante el trabajo que funciona y desemboca en algo positivo. Pero tienen algunas limitaciones que incluso provienen de individuos que no les dejan avanzar. Hay una costumbre de buscar problemas por los rincones en este centro que no me parece nada operativa. Lo que se consigue con esta actitud, es parar muchas de las iniciativas que podrían evolucionar.

✓ A veces. Falta que cuente más con el profesorado.

✓ Considero que es un equipo activo, que está implicado al máximo en conseguir que la danza y que este conservatorio sea visible y se mueva hacia un futuro.

✓ Está trabajando por ello.

✓ Me imagino que sí, que esa debe ser su meta, no desconfío de ello. Y parece que la intención es buena, aunque yo sinceramente no veo ni percibo ninguna mejora.

✓ Como todos... Lo intentan.

✓ Sí, sin duda, pero falta ver si cuenta con los medios necesarios económicos y humanos, y el enfoque de los medios con los que se cuenta puede no ser del todo realista.

✓ Sí, el equipo directivo actual está realizando un gran esfuerzo a todos los niveles para la mejora del centro, a pesar de los obstáculos que surgen constantemente.

✓ En algunas cosas. Falta coherencia entre lo que se dice y lo que se hace, aunque en algunos casos deben de acatar órdenes de Consellería.

- ✓ Creo que sí. Les faltan medios. Creo que ganas e ilusión no falta.
- ✓ Creo que están trabajando para conseguir mejoras.
- ✓ Hay un esfuerzo por parte de la Directiva que hay que reconocer.
- ✓ Sí pero no. Parece una cosa pero no lo es del todo claro. Quiero y no puedo.
- ✓ No. Creo que están a otras cosas. No todo es burocracia, papeleo y puntuaciones.

La calidad en la enseñanza debe estar por encima.

- ✓ Está muy implicado e ilusionado y trabajando mucho. Espero que lo reconozca alguien (administración, profesorado y comunidad educativa).

- ✓ Sí, porque se implica en potenciar y elevar la Danza mediante mejoras de calidad a través de diversos proyectos.

- ✓ Sí, pero necesitan el apoyo tanto personal como económico. A nivel personal: apoyo de todo el profesorado, alumnos, APA, Consellería, lo que no significa que no existan discrepancias y diferencias, pero que tengan cabida las buenas relaciones, el diálogo, la comunicación, la confianza y el respeto. Por otro lado, el apoyo económico de los estamentos de los que dependemos.

- ✓ Considerando los recursos económicos existentes, creo que sí.

- ✓ A veces.

- ✓ Hasta el momento está demostrando ganas y se van viendo pequeños cambios. Me ilusiona esa idea, espero que no se quede sólo en palabras, ya que sería una decepción, ahora que por fin parece que un “equipo directivo” ha cogido las riendas y quiere salir de la deriva.

- ✓ No contesta (1).



Analizamos las enfermedades típicas de las organizaciones basadas en scorecards, identificando los elementos impulsores y los bloqueadores claves.

El centro educativo al inicio de esta investigación se encontraba respecto a los 4 elementos clave de una organización basada en scorecards en una situación de *Camino hacia la muerte*, representado por estas características:

- No había enfoque estratégico,

- No se disponía de indicadores clave de desempeño, de metas ni de proyectos asociados, es decir no se establecía una sistemática para operativizar o llevar a cabo los objetivos del PEC.

- Respecto a la sincronización y despliegue de los objetivos del PEC no se disponía de un mapa de procesos clave y de apoyo, no había indicadores de procesos, objetivos, etc, por lo que no se podía sincronizar ni desplegar a otros niveles.

- No existía una cultura de ejecución, no se disponía de información accionable, datos estratégicos para poder tomar decisiones, no había una cultura de aprendizaje organizacional, no se había definido las familias de puestos de trabajo estratégicos, etc. Nos encontramos en una situación de total descontrol y caos con respecto a los 4 elementos de una gestión basada en el BSC.

Tras el trabajo de investigación y puesta en marcha de las herramientas vistas en el marco teórico conseguimos que el centro educativo consiguiera enfocar bien el PEC al diseñar el BSC a nivel de centro (N1), punto de partida clave para seguir trabajando los otros 3 elementos de una organización basada en scorecards.

Establecimos un proceso sistemático para la gestión del plan estratégico con el BSC. Nos apoyamos en la metodología de Kaplan y Norton XPP: *Excecution Premium Process* para la gestión estratégica del PEC, que facilitara el desarrollo del elemento: *cultura de ejecución*. Las fases de este proceso fueron:

*En la fase 1 Desarrollo de la estrategia.* Conseguimos clarificar y concretar la identidad y el marco estratégico del centro educativo: misión, visión y valores. El centro educativo llevaba años sin revisar el PEC. Realizamos un análisis PEST y DAFO, formulamos la estrategia concretando la propuesta de valor, los procesos clave de la cadena de valor, los objetivos estratégicos por perspectivas.

*En la fase 2 Planificar la estrategia.* Creamos el mapa estratégico, identificando las rutas estratégica generadoras de valor en base a las 3 líneas estratégicas: nivel académico, inserción profesional e imagen de centro, e identificamos los indicadores clave de desempeño KPI y luego se propusieron metas a nivel 1 del BSC. Realizamos una selección de iniciativas estratégicas ponderadas por el impacto en tres elementos: en función de la adecuación estratégica, el impacto económico, viabilidad de la iniciativa. Respecto al presupuesto para financiar las iniciativas, se concluyó que el apoyo de la Administración educativa aportando ayudas para la formación y desarrollo de este proyecto era condición indispensable ya que el centro, al ser público, no podía generar ingresos y por lo tanto había que estar pendiente de no escaparse ningún tipo de ayuda tanto local, autonómica, como nacional. Se creó en esta fase un equipo de dirección estratégica formado por la directora, vicedirectora, secretaria, jefa de estudios, y los 4 jefes de departamento, y este investigador como coordinador del proyecto.

*En la fase 3 Alineamiento* del centro educativo con la estrategia. Se identificaron los procesos de la cadena de valor y los procesos de apoyo en un mapa de procesos. Se llevó a cabo una matriz de contribución crítica de estas áreas funcionales o procesos con los objetivos estratégicos. Quedó pendiente, ya que no era objetivo de esta investigación, el despliegue del

BSC de nivel 1 a nivel de áreas o departamentos N2. Tampoco se llevó a cabo la sincronización y alineamiento que se aplazó para desarrollar e implantar posteriormente en el centro educativo. No se terminó de diseñar el plan de incentivos y reconocimiento para los profesores y resto del personal de administración para que les motivara a comprometerse en la ejecución de la estrategia descrita. Está en proceso el alinear los objetivos personales con los objetivos de los procesos de la cadena de valor y los procesos de apoyo. Sí que elaboramos las familias de puestos de trabajo estratégicos que hemos comentado en capítulos anteriores. En concreto está en fase de desarrollo la creación de los BSC a nivel de áreas funcionales o macro procesos de la cadena de valor y los BSC personales. Conseguimos formar al equipo directivo en la mecánica de como diseñarlo y llevarlo a cabo pero todavía no está realizado para mostrarlo en esta investigación, pues no era el objetivo de este caso de estudio. No se han asignado tampoco responsables de procesos ni a nivel vertical ni coordinadores horizontales.

*En la fase 4 Planificar operaciones.* Esta fase no se llevó a cabo en el proceso de investigación ya que tampoco era el objetivo pero sí que se concienció al equipo directivo de la necesidad de establecer un sistema de mejora de procesos, primero documentándolos y resaltando la necesidad de mejorar continuamente los procesos para conseguir ejecutar de manera efectiva la estrategia. Para ello identificamos los procesos estratégicos en la perspectiva del BSC de nivel 1: procesos internos, así como los temas estratégicos que nos sirven para centrar los esfuerzos de mejora: excelencia en los procesos de enseñanza y evaluación del aprendizaje, innovación educativa, relaciones con la sociedad. Respecto a cómo relacionamos la estrategia con un plan de recursos y de presupuesto del centro, no se llevó a cabo en esta investigación. En la matriz DAFO-CAME y en las encuestas a los padres, alumnos y profesores sí que se hace referencia a las necesidades de asignar un presupuesto para llevar a cabo las actividades del centro: mejorar instalaciones, calefacción, recursos didácticos en el aula,

ordenadores, pizarra digital, etc. Quedó pendiente diseñar y concretar un plan de inversiones asociado al plan estratégico.

*Fase 5 Control y aprendizaje.* Conseguimos crear un grupo de dirección estratégica que se reúne los viernes durante 4 horas semanales para discutir y analizar la parte de la estrategia de nivel 1, pero al no desplegar a nivel de departamentos y personas los BSC las reuniones para la revisión operativa no están participando todas las personas, tampoco están sistematizadas ni organizadas estas reuniones, todo está en proceso. Se ha implantado un software de ISOTools para gestión del BSC, en él, sí aparecen los objetivos, metas, KPI, procesos, iniciativas a nivel estratégico y nos ayuda a controlar y revisar la estrategia global del centro, pero falta incluir en la plataforma la parte más operativa BSC nivel 2 departamentos o procesos y BSC nivel 3 de personas.

*En la Fase 6 prueba y adaptación.* Al no disponer de datos históricos sobre los resultados de implantación de la estrategia ya que está en proceso todavía de despliegue no podemos aportar información sobre si las hipótesis planteadas están dando los resultados esperados.

Identificaron y analizaron los procesos estratégicos de prestación del servicio educativo: análisis de la cadena de valor. Conseguimos crear un mapa de procesos destacando los procesos de la cadena de valor que cruzan horizontalmente la organización: Pr. programación didáctica, Pr. impartición de clases, Pr. acción tutorial, Pr. convivencia, Pr. actividades extraescolares, Pr. evaluación de alumnos, Pr. gestión intercambios, Pr. inserción profesional. Luego hicimos una matriz de contribución crítica para ver en qué objetivos estratégico del BSC nivel 1 impactaban los procesos clave. En la perspectiva de procesos internos del BSC destacamos 5 procesos que eran clave para la estrategia: Pr. Enseñanza y evaluación del aprendizaje, Pr. Tutorías y orientación profesional, Pr. Actividades extraescolares, Pr. Innovación educativa, Pr. de Gestión

de alianzas.

Estos procesos del BSC estaban relacionados con tres temas estratégicos clave: excelencia educativa, innovación y relaciones con la comunidad. Se empezó a desarrollar los procedimientos documentados de los procesos. En la plataforma informática de ISOTools se dieron de alta los procesos representándolos en un mapa de procesos organizado en 4 grupos: Pr. Relacionados con la planificación, con la gestión de recursos, con la prestación del servicio educativo, y proceso de medición análisis y mejora.

Se analizaron las familias de puestos de trabajo estratégicos para hacer realidad el diseño y la implantación del BSC y qué competencias han de desarrollar para gestionar los procesos estratégicos de manera efectiva.

Se identificaron las siguientes familias de puestos de trabajo:

- Los profesores
- Los tutores
- Los encargados de gestionar las actividades extraescolares y alianzas.

Identificamos las distintas herramientas de gestión que nos ayuden en la elaboración, el diseño y gestión eficaz del PEC a través del BSC. Se utilizaron principalmente las siguientes herramientas para el diseño y la elaboración del BSC de nivel I:

- Marco estratégico: concretar la Misión, Visión y valores.
- Modelo de las 7c: de competencias de los líderes (Gasalla).
- Sesiones de coaching de equipos.
- Criterios del Modelo EFQM de excelencia Europeo.
- Norma ISO 9001:2008.
- Análisis DAFO-PEST.

- Matriz DAFO-CAME.
- 5 Fuerzas de Porter.
- Factores clave de éxito.
- Cadena de valor.
- Matriz de impacto de las iniciativas estratégicas, portafolio de proyectos.
- Matriz de contribución crítica.
- Mapa estratégico.
- Rutas estratégicas.
- Mapa de procesos.
- Cuadro de Mando: indicadores KPI, metas, proyectos.
- Alineamiento y sincronización.
- Familias de puestos de trabajo estratégicos.
- Software de gestión del BSC de ISOTools.

Realizamos una autoevaluación del centro educativo respecto al Modelo de Excelencia en Gestión EFQM, y se obtuvo una puntuación baja, entre los 150-200 puntos de la matriz REDER. La puntuación bajo mucho porque no se disponía de datos sobre resultados de los años anteriores relacionados con los criterios, 6,7, 8, 9.

Se analizó e identificó los componentes de los activos intangibles: capital intelectual referido a las habilidades y competencias principalmente del equipo directivo y de las familias de puestos de trabajo estratégico. Capital organizativo donde analizamos los valores, el liderazgo directivo, creamos un equipo de dirección estratégica, analizamos la cultura y principios que se daban en el centro educativo y el clima laboral. El tercer elemento de los activos intangibles es el capital de la información, damos de alta la plataforma ISOTools para

gestionar los datos estratégicos más críticos. Para llevar a cabo la estrategia, creamos la estructura de comunicación interna e intercambio de información dentro de la plataforma, creamos la biblioteca virtual de datos estratégicos, el tablón de noticias, se dieron permisos de acceso a la información documentada y roles a los profesores para trabajar y entrar en la herramienta para la gestión del BSC y la gestión operativa tanto a nivel departamental como operativo.

Identificar y analizar los distintos indicadores clave de desempeño (KPI) de la organización a nivel 1º de centro (PEC). En la plataforma informática se dieron de alta los indicadores para la gestión del BSC de nivel 1 a nivel de centro. En total se diseñaron 42 indicadores KPI para todas las perspectivas del BSC. Somos conscientes que no es conveniente disponer de más de 25 o 30 KPI para un BSC de nivel 1, pero no se llegó todavía a la fase de refinamiento de datos para reducir algunos KPI en una reunión de consenso. Necesitamos un año de gestión de datos que permita reducir y cambiar algunos KPI. Hay que tener en cuenta que es un proceso de aprendizaje que se da mientras estás gestionando el centro con este nuevo paradigma o modelo que planteamos de gestión entorno a la estrategia.

Evaluar y validar la eficacia del modelo BSC para el diseño y gestión del plan estratégico. El centro educativo no disponía de sistemática para garantizar alcanzar los objetivos estratégicos relacionados con la Misión y Visión del centro, sobre todo porque no tenía estrategia para hacer llegar la propuesta de valor a los distintos grupos de interés, principalmente los alumnos. La metodología del BSC fue clave para dar orientación y enfoque al PEC, tal como analizamos en un primer momento con las enfermedades típicas de las organizaciones centradas en la estrategia, el centro educativo se encontraba en el camino a la muerte. Si bien necesitamos unos años para ver resultados y tendencias en los indicadores KPI y como impactan o se

convierten los activos intangibles en resultados tangibles, podemos adelantar que las herramientas y metodología del BSC es muy adecuada para que los centros educativos dispongan de método y sistemática para gestionar el PEC de manera eficaz y eficiente.

Conseguimos dar de alta el plan estratégico del PEC utilizando las TIC del BSC de ISTOools para la gestión informatizada de todos los datos clave de las 4 áreas o perspectivas de gestión: grupos de interés, procesos internos, aprendizaje y crecimiento y gestión económica a nivel de centro (N1) que permita ser un referente metodológico para otros centros educativos, y herramientas TIC del siglo XXI. Esta herramienta es fundamental, por su sencillez y practicidad, a la vez que se puede hacer un seguimiento del PEC estratégico y operativo sin instalar ningún programa, y pudiéndolo visualizar con una tableta un Smartphone, o desde cualquier ordenador. En segundo lugar aportamos las principales evidencias que se dan apoyadas en el rigor científico de la investigación:

- Representatividad de la muestra a nivel de centros: es un método de investigación basado en un caso de un centro educativo. Durante el proceso de investigación hemos podido comprobar que muchos de los problemas estudiados se dan en la mayoría de centros educativos que hemos tenido la oportunidad de conocer. Podemos afirmar que esta metodología de diseño y gestión del plan estratégico del proyecto educativo, será de gran ayuda por la experiencia adquirida, sobre todo a la hora de diseñar y llevar a cabo la implantación del BSC en otros centros educativos. Por lo tanto, esta investigación nos ha ayudado mucho y nos ayudará para afrontar en futuros centros educativos los problemas detectados en el diseño y ejecución del plan estratégico para la gestión del PEC.
- Muestra de las encuestas a nivel de grupos de interés. Respecto a las encuestas que hemos hecho a los alumnos, familiares y profesores sí que podemos decir que las opiniones son



representativas de cada colectivo del centro, ya que participaron entre el 80% y 90% de los alumnos, profesores y padres.

- La fiabilidad de los cuestionarios elaborados para llevar a cabo las encuestas a los alumnos, familiares y profesores. Nos apoyamos en la opinión de la experiencia de los profesores para validar que los ítems seleccionados nos aportarían la información que buscábamos en relación a los objetivos planteados en las encuestas. No obstante, debemos advertir que los cuestionarios aquí utilizados y los ítems planteados se diseñaron y validaron para esta investigación en particular, y dentro de un contexto específico, por lo que al usarse en contextos educativos diferentes, debería tenerse en cuenta.
- La validez o credibilidad de este estudio del caso. En este trabajo adoptamos una de las propuestas hechas por Stake (2007), que plantea la validez descriptiva como método de validación de nuestra investigación. Para garantizar la credibilidad de esta investigación nos apoyamos en la observación persistente de una serie de fenómenos que facilitaban o impedían la aplicación del BSC en el centro educativo. El tiempo de dedicación en el propio centro educativo, con reuniones de trabajo durante tres años. Las aportaciones de las investigaciones realizadas por otros expertos utilizando esta metodología y que hemos citado durante este trabajo. También la información primaria recogida directamente del centro educativo objeto de estudio puede dar credibilidad de esta investigación.
- Exportar los resultados a otros centros educativos. Los resultados de esta investigación nos permite la replicación de los pasos y herramientas llevados a cabo con el objetivo de consolidar una información más general sobre el proceso a seguir si se desea diseñar e implementar el BSC para la gestión del PEC en otros centros. Actualmente ya estamos utilizando esta experiencia en la aplicación de esta herramienta en otros centros educativos y

en otros contextos, son 10 centros de educación infantil y primaria, concretamente ya hemos creado el marco estratégico y diseñado el BSC de nivel 1.

- La fiabilidad o consistencia de la investigación. La fiabilidad se apoya en el resultado principal de esta investigación que es la recogida de información sobre todo de tipo cualitativa y que describe lo que fue observado y experimentado antes, durante y después de los pasos llevados a cabo para cambiar el modelo de gestión del PEC. La consistencia la podemos asegurar comparando la información obtenida respecto a las 4 variables estudiadas que nos reflejan la situación del centro educativo con respecto a la excelencia organizacional en base al BSC y los resultados de la evaluación del centro educativo con el modelo EFQM de Excelencia Europeo y con los requisitos de la Norma ISO 9001:2008.
- La subjetividad de la investigación. Ha sido controlada en todo el proceso, ya que es el equipo de dirección estratégica junto con el investigador y la información obtenida directamente del centro educativo que ha permitido apoyarnos en evidencias objetivas, es decir la objetividad viene demostrada a través de si el centro educativo dispone o no dispone de la información que se exige en cada una de las 6 fases XPP de diseño del BSC.

En tercer lugar describimos los principales factores y situaciones que limitaron esta investigación.

- Hay que ser realistas y conscientes de la dificultad de trabajar con profesores de centros educativos públicos, ya que si no se dispone de una cultura por la excelencia, si no hay un respeto a la autoridad del centro o de la Administración educativa, si no se tiene sentido de la responsabilidad por la profesión se dificulta seriamente el desarrollo de cualquier intento para mejorar el funcionamiento interno del centro educativo, en nuestro caso para cambiar el modelo de organización y gestión del proyecto educativo.

- La implantación de sistemas de gestión como el BSC, la ISO 9001, o autoevaluaciones con el modelo EFQM no son obligatorios, por lo que dependen de la voluntad y responsabilidad de la comunidad educativa y donde el liderazgo directivo es fundamental para el éxito o fracaso de implementar cualquiera de ellos. La falta de conocimiento por parte de profesores y equipos directivos sobre estos modelos y herramientas y la negativa de algunos para conocerlas dificultaron el ritmo de la investigación.
- Las herramientas para las sesiones de trabajo: proyector, televisión, ordenador, pizarra, aula de trabajo y de formación, etc, han sido muy rudimentarios, escasos y con fallos de funcionamiento.
- La bibliografía consultada y los proyectos de investigación de otros casos ya realizados no se han centrado en la aplicación de un BSC a un centro educativo público como el nuestro. Se han tenido que traducir conceptos y herramientas utilizadas en empresas privadas para ser entendibles por el equipo directivo y profesores del centro educativo público. Por ejemplo el concepto: cliente utilizado en la empresa privada no era aceptado en el contexto educativo, teniendo que utilizar el concepto: grupos de interés, principalmente alumnos.
- El exceso de carga laboral de docentes y del nuevo equipo directivo del centro nos ha ocasionado grandes retrasos para llevar a cabo la investigación, así como la duplicación de esfuerzos de este investigador al tener que realizar muchas tareas como la de informatizar el BSC de nivel 1, y sobre todo, aunque no era objeto de esta investigación.

- El centro educativo no disponía de registros de datos históricos sobre los objetivos a alcanzar en el proyecto educativo. Este aspecto ha dificultado seriamente el establecimiento de metas y la informatización.
- El centro educativo tampoco disponía de procesos documentados, ni de indicadores para su gestión, ni sistemática para su evaluación y seguimiento.
- La Misión y Visión no estaban definidos, las personas trabajan sin rumbo.
- No se disponía de plan de incentivos y reconocimiento a los profesores que quisieran comprometerse, lo que suponía ausencia de razones para implicarse en este proyecto.
- Había un mal clima laboral en el centro educativo.
- La resistencia al cambio era grande.
- Los despachos del equipo directivo y jefes de departamento no disponían de equipos informáticos adecuados: ordenador, para trabajar en condiciones.
- Sobre los gastos de la investigación la Administración educativa a través del departamento de formación del profesorado, sufragó la parte de la formación inicial, pero el trabajo de despacho, así como la compra de los numerosos libros de texto para consulta, las dietas y desplazamientos extras, no fueron cubiertos, siendo este investigador quien tuvo que asumir todos esos gastos e inversiones.

En cuarto lugar tras una revisión bibliográfica exhaustiva realizada durante mis 15 años de trabajo como consultor – formador en temas de gestión de la calidad, donde empecé implantando el sistema ISO 9001 en empresas industriales y luego en centros educativos y ONG, seguí investigando y empecé a evaluar el funcionamiento de los centros educativos con el Modelo EFQM de excelencia en gestión. Posteriormente me formé con la herramienta del BSC en la versión de los profesores de Harvard Norton y Kaplan, para la gestión de la estratégica empresarial, conceptos que fui traduciendo y adaptando a los centros educativos

públicos en los cuales participaba como formador y asesor.

Fruto de esa bibliografía consultada y de la formación previa se aporta en esta tesis un marco teórico y una guía para gestionar el PEC a través del BSC.

La mayoría de las experiencias del BSC que los profesores Kaplan y Norton (2004, 2005, 2008), Niven (2003), Reynoso y Kovacevic (2010) están basadas en empresas privadas y en grandes administraciones del sector público. Este trabajo de investigación aporta información y detalles sobre la utilidad y viabilidad del BSC aplicado a centros educativos públicos con pocos trabajadores, demostrando que sí se puede aplicar esta herramienta o modelo de gestión del BSC.

Los resultados sobre carencias de nuestro centro educativo respecto a una gestión excelente también se pueden comparar con los criterios del modelo de excelencia EFQM (2013), principalmente con los criterios 1: Liderazgo, el criterio 2: estrategia y el criterio 5: procesos. Así como con su relación con las responsabilidades de la dirección según la Norma ISO 9001:2008.

Importante hacer mención a Khadem y Lorber (2008) sobre la importancia de cómo utilizar la información para lograr las metas. Los autores proponen que los equipos directivos reduzcan la carga de la información enfocándose en los datos clave de éxito o datos estratégicos, nos recomiendan que si la información la tenemos en una página mejor que en dos.

Nuestra investigación pretende precisamente seleccionar aquella información clave accionable para la toma de decisiones y resumirla en una sola página, prueba de ello es que la hemos sintetizado en una plataforma informática. El problema de los centros educativos es que disponen de demasiada información operativa y poca o nula información estratégica. Estas aportaciones de los autores nos han ayudado a sintetizar la información clave, en la cual los equipos directivos se pueden apoyar para tomar decisiones.

Por otra lado y muy importante también las aportaciones de Dolan (2012) sobre su investigación en la importancia de los valores en las organizaciones. Su trabajo nos ha ayudado a analizar y entender el por qué los profesores no se implican en procesos de mejora del sistema educativo, y su resistencia a la hora de cambiar el modelo de organizarse y dirigir un centro educativo público, razón por la cual empezamos en esta investigación con una fase de formación en valores y coaching de equipos, que nos demostró que era clave para limar resistencias al cambio.

En quinto lugar esperamos que los resultados de esta investigación, en el tema específico de implantación del BSC para la gestión del PEC a nivel de centros educativos públicos no universitarios, tengan incidencia en la formulación de las directrices que deben orientar a la administración educativa a la hora de llevar a cabo un plan de mejora del funcionamiento del sistema educativo público.

En concreto en la Comunidad Valenciana esta investigación puede ayudar a analizar el nivel de gestión de los centros que han apostado por pertenecer a la Red de calidad educativa, ya que aporta una guía para analizar las distintas herramientas que sirven para gestionar el PEC desde un enfoque estratégico y compararse en sesiones de benchmarking los centros.

La nueva Ley Educativa LOMCE (2013) establece como hemos comentado en la introducción a este estudio, que todos los centros educativos deberán diseñar un plan estratégico del centro y justificar ante la Administración los resultados de su gestión. Esta investigación facilita a los centros educativos y a la Administración una guía, una metodología de cómo diseñar ese plan estratégico del centro y como gestionarlo con el BSC, información que podría ser de mucha utilidad a la hora de tomarla como un referente para otros centros y para poder realizar sesiones de benchmarking comparando los resultados entre centros y las experiencias.

También esta investigación aporta orientaciones respecto al Real Decreto 894/2014, de 17 de octubre, por el que se desarrollan las características del curso de formación sobre el desarrollo de la función directiva establecido en el artículo 134.1.c) de la Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación, así como de los correspondientes cursos de actualización de competencias directivas, ya que en esta investigación enumeramos ciertas competencias a desarrollar en los equipos directivos de centros educativos, relacionadas principalmente con el liderazgo, la gestión de personas, la gestión del PEC, etc.

En las universidades que forman a futuros docentes, así como aquellas que imparten temas de gestión de centros educativos, sería importante facilitar el acceso a esta información a los alumnos interesados en ser futuros equipos directivos. Necesitamos cambiar el paradigma o enfoque en la gestión de los centros y este cambio cultural empieza en la profesionalización de la función directiva.

El impacto de esta investigación se puede ampliar compartiendo los resultados en distintos eventos como cursos de formación, conferencias, congresos, o también elaborando una guía sencilla con los pasos a seguir para la gestión estratégica del PEC dirigida principalmente a los equipos directivos, inspectores de educación y Administración educativa.

**Por último queremos compartir algunas sugerencias para futuras investigaciones basadas en otro estudio de casos.**

- Hay que tener mucho cuidado en no enamorarse de modelos y normas de gestión de la calidad y olvidarnos del problema real que hay en el sistema educativo.
- Identificar la necesidad de recursos disponibles y necesarios para llevar a cabo la investigación en un centro educativo público.
- Concienciar al equipo directivo y jefes de departamento en qué consiste su implicación y el tiempo que va a llevar a cabo la investigación. Conseguir su compromiso de llegar hasta el final.
- Concretar los objetivos a alcanzar en la investigación y comunicarlos al equipo directivo del centro de manera que sean comprendidos. Temporalizar las sesiones de trabajo presenciales y resultados a alcanzar en cada reunión de trabajo.
- Plan de formación sobre: liderazgo, trabajo en equipo, coaching d equipos comunicación interna, modelos de excelencia en gestión: BSC, EFQM, ISO, etc.
- Analizar las distintas fuerzas que pueden frenar y oponerse a la investigación a la hora de extraer datos y aplicarlos. Valorar su repercusión y cómo puede afectar al cumplimiento de los objetivos planificados.
- Selección de instrumentos de recogida de la información. En el caso de cuestionarios para encuestas, asegurarse de su elaboración, validación y aplicación, así como el asegurarse de poder llegar a todos los padres, alumnos y profesores del centro. Tener precaución al definir las escalas de valoración, de tal forma que su tabulación permita obtener datos significativos.



- En el caso de apoyarse en técnicas de observación, principalmente de comportamientos de las personas, concretar y definir las distintas conductas a observar relacionadas con las variables planteadas y disponer de registros adecuados para su posterior análisis.
- Para justificar la fiabilidad, validez y objetividad del estudio es importante apoyarse en evidencias objetivas de datos, documentos y registros del centro, así como compararlos con otros centros e información secundaria publicada.
- Es clave mantener el interés y la participación de la comunidad escolar durante la investigación, necesitan estar informados del proceso de investigación para no dar la sensación de que no se cuenta con ellos. Hay que pensar por lo tanto como se va a divulgar los resultados que se están obteniendo y cuando.
- El apoyo de la Administración educativa es importante sobre todo a la hora de aportar datos del sector para realizar el análisis DAFO-PEST y establecer metas. También es clave para facilitar recursos en la fase de impartición de la formación y en la fase de adquisición de la plataforma informática necesaria para la informatización del proyecto.
- Apoyo de la Administración asistiendo a jornadas de inauguración de la investigación, resaltando la importancia de los resultados de esta para llevar estas buenas práctica a otros centros y liderando el proyecto.
- Utilizar una muestra de varios colegios, con el objeto comprobar, validar esta herramienta del BSC para la gestión del PEC en centros públicos y hacer un análisis comparativo entre los centros sobre los resultados y problemas ocasionados en el diseño y la implantación. Trabajar con la Universidad para compartir con los estudiantes y profesores estas experiencias.



## 9.- Lista de figuras

- Figura 1. Barreras para la ejecución de la estrategia.....	22
- Figura 2. Factores que influyen en la calidad educativa.....	36
- Figura 3. Principios de un Sistema Gestión de la Calidad.....	62
- Figura 4. Modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos.....	64
- Figura 5. Mapa sobre premios internacionales de excelencia.....	72
- Figura 6. Sistema de reconocimiento. Sellos de Excelencia.....	75
- Figura 7. Convalidación sellos de Excelencia.....	76
- Figura 8. Conceptos fundamentales de la excelencia.....	77
- Figura 9. Modelo de Excelencia Europeo EFQM, 2013.....	81
- Figura 10. Esquema REDER.....	88
- Figura 11. Relación PDCA-REDER.....	89
- Figura 12. Sistemática evaluación con el Modelo EFQM de Excelencia, 2013.....	91
- Figura 13. Matriz REDER puntuar criterios agentes facilitadores.....	92
- Figura 14: Matriz REDER puntuar criterios resultados.....	94
- Figura 15. Ciclo mejora continua de la estrategia.....	104
- Figura 16. Elementos del CMI.....	109
- Figura 17. Fases para la gestión de la estrategia.....	110
- Figura 18. Proceso de análisis y selección de la estrategia.....	111
- Figura 19. Las 5 fuerzas competitivas de Porter, M.....	114
- Figura 20. análisis DAFO.....	118
- Figura 21. Estrategias del análisis DAFO.....	121
- Figura 22: Matriz DAFO-CAME.....	121
- Figura 23. Matriz CAME.....	122
- Figura 24. Análisis PEST.....	124
- Figura 25. Diagrama de Ishikawa.....	130
- Figura 26. Diagrama de Ishikawa centros públicos.....	130
- Figura 27. Diagrama de Ishikawa centros privados.....	131
- Figura 28. Diagrama de Ishikawa perspectiva procesos de enseñanza y aprendizaje.....	131
- Figura 29. Diagrama de Ishikawa perspectiva alumnos.....	132
- Figura 30. Relación causa efecto de la estrategia de centros educativos públicos.....	139
- Figura 31. Relación causa efecto de la estrategia de centros educativos privados.....	140
- Figura 32. Relación causa efecto entre los objetivos de las distintas perspectivas.....	143
- Figura 33. Despliegue de la hipótesis en el mapa estratégico.....	144
- Figura 34. Alineación de objetivos en el mapa estratégico.....	144
- Figura 35. Vector o ruta estratégica del tema innovación.....	146
- Figura 36. Formato cuadro de mando integral centro educativo público.....	147
- Figura 37. Formato cuadro de mando integral y mapa estratégico.....	147
- Figura 38. Cuadro de mando integral con metas asociadas a indicadores KPI.....	156
- Figura 39. Criterios para seleccionar iniciativas.....	158
- Figura 40. Valoración de iniciativas.....	158
- Figura 41. Control y seguimiento de iniciativas estratégicas.....	159
- Figura 42. Análisis de iniciativas: matriz priorización.....	161
- Figura 43. Matriz de entradas y salidas de procesos.....	168
- Figura 44. Tipología de KPI de los procesos.....	171
- Figura 45. Tipología de KPI por perspectivas del CMI.....	172
- Figura 46. Matriz de contribución crítica.....	173
- Figura 47. CMI de área funcional o macro proceso (nivel 2).....	175
- Figura 48. Coordinadores horizontales y responsables verticales.....	178
- Figura 49. Despliegue de la estrategia a nivel de personas.....	179

- Figura 50. Proceso de despliegue y desempeño.....	180
- Figura 51. Plantilla modelo de acuerdos a nivel de servicio ANS.....	182
- Figura 52. Sincronización de KPI y objetivos por niveles del CMI.....	183
- Figura 53 Matriz de contribución crítica a nivel de profesor.....	184
- Figura 54. CMI del profesor alineado al CMI del departamento.....	185
- Figura 55. Componentes del CMI a nivel de personas.....	187
- Figura 56. Análisis de valores.....	198
- Figura 57. Elementos de la excelencia organizacional.....	214
- Figura 58. Las 8 Cs para el desarrollo de una cultura de ejecución.....	219
- Figura 59. Enfermedades típicas de una organización basada en scorecards.....	221
- Figura 60. Relación entre el BSC y el EFQM.....	227
- Figura 61. Relación entre el BSC y ISO 9001.....	228
- Figura 62. Comportamiento de los líderes en los tres modelos.....	229
- Figura 63. Análisis de los elementos clave una organización basada en scorecards.....	233
- Figura 64. Competencias directivas en el centro adaptadas al Informe Delors.....	248
- Figura 65. Leyenda mapa estratégico.....	311
- Figura 66. Mapa estratégico a nivel de centro (Nivel 1).....	312
- Figura 67. Relaciones causa efecto impacto.....	313
- Figura 68. Mapa estratégico de la ruta: nivel académico.....	314
- Figura 69. Mapa estratégico de la ruta: inserción académica y profesional.....	315
- Figura 70. Mapa estratégico de la ruta: imagen social.....	316
- Figura 71: criterios de selección de iniciativas y ponderación.....	324
- Figura 72. Objetivos y propuestas de valor del CMI.....	329
- Figura 73. Mapa de procesos del centro educativo.....	336
- Figura 74. Matriz de entradas y salidas de procesos clave del centro educativo.....	337
- Figura 75. Matriz de entradas y salidas de procesos de apoyo del centro educativo.....	339
- Figura 76. Sincronización KPI N2 con objetivos N1.....	349
- Figura 77. Validación sincronización prueba ácida.....	351
- Figura 78. Mapa estratégico del centro educativo.....	358
- Figura 79. Objetivos estratégicos grupos de interés: alumnos, familias, sociedad.....	360
- Figura 80. Objetivos estratégicos procesos internos.....	361
- Figura 81. Objetivos estratégicos de aprendizaje y crecimiento.....	362
- Figura 82. Objetivos estratégicos del presupuesto.....	363
- Figura 83. Mapa de procesos del centro.....	368

## 10.- Lista de tablas

- Tabla 1. Resultados pruebas PISA 2012, comparativa Finlandia y España .....	37
- Tabla 2. Gasto público total en educación por niveles educativos .....	39
- Tabla 3. Retribución profesor, comparativa países OCDE, UE 21 .....	40
- Tabla 4. Escala de puntuación REDER .....	95
- Tabla 5. Matriz REDER puntuar criterios agente .....	96
- Tabla 6. Matriz REDER puntuar criterios resultados .....	97
- Tabla 7. Matriz de priorización de iniciativas del CMI .....	160
- Tabla 8. Muestras de encuestas en el centro .....	257
- Tabla 9. Impulsores y bloqueadores del enfoque .....	269
- Tabla 10. Impulsores y bloqueadores del traslado al BSC .....	270
- Tabla 11. Impulsores y bloqueadores del despliegue y la sincronización .....	271
- Tabla 12. Impulsores y bloqueadores para la ejecución .....	272
- Tabla 13. resultados diagnóstico del centro educativo .....	273
- Tabla 14. Resultados respecto a los 4 elementos del BSC .....	273
- Tabla 15. Resultado puntuación EFQM .....	275
- Tabla 16. Análisis de los valores del centro educativo .....	294
- Tabla 17. Análisis del macro entorno PEST o PESTEL del centro educativo .....	297
- Tabla 18. Análisis DAFO. Iniciativas estratégicas FO .....	299
- Tabla 19. Análisis DAFO. Iniciativas estratégicas FA .....	301
- Tabla 20. Análisis DAFO. Iniciativas estratégicas DA .....	303
- Tabla 21. Análisis DAFO. Iniciativas estratégicas DO .....	305
- Tabla 22. Indicadores asociados a objetivos por perspectiva del CMI .....	318
- Tabla 23. Ficha indicador KPI objetivo C1: nota media del alumnado .....	321
- Tabla 24. Escala de valoración de proyectos .....	323
- Tabla 25. Criterios de valoración de proyectos .....	325
- Tabla 26. Calificación y ordenación de proyectos .....	326
- Tabla 27. Tipos de KPI en los procesos clave del centro educativo .....	342
- Tabla 28. Matriz contribución crítica de los procesos clave .....	347
- Tabla 29. Matriz de contribución crítica de los procesos de apoyo .....	348
- Tabla 30. Indicadores del CMI estratégicos del presupuesto .....	364
- Tabla 31. objetivos e indicadores perspectiva clientes y GIs .....	366
- Tabla 32. Ejemplo del control y seguimiento de objetivos estratégicos .....	367



## 11. Referencias bibliográficas.

- Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR). (2005). *Norma UNE-EN-ISO 9000:2005. Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario*. Madrid, España.
- Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR). (2008). *Norma UNE-EN-ISO 9001:2008. Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos*. Madrid, España.
- Badía, A. (2002). *Calidad: Modelo ISO 9001:2000*. Bilbao, España: Deusto.
- Bisquerra, R. (2004). *Metodología de la investigación educativa*. Madrid, España: La Muralla.
- BOE (1978). La Constitución Española. BOE-A-1978-31229 núm. 311, de 29 de diciembre de 1978
- Cantú, H. (2001). *Desarrollo de una Cultura de Calidad*. México: McGraw-Hill.
- Castaño, E., Blanco, A. y Asensio, E. (2012). Competencias para la tutoría: experiencia de formación con profesores universitarios. *Revista de Docencia Universitaria*, 10 (2),193-210.
- Centro Europeo para el Desarrollo de la Formación Profesional (CEDEFOP). (1998). *Aplicación de las Normas ISO 9000 a la enseñanza y la formación*. Recuperado de [http://bookshop.europa.eu/...iso-9000.../HX1298053ESC\\_001.pdf](http://bookshop.europa.eu/...iso-9000.../HX1298053ESC_001.pdf)
- Consejería de Cultura, Educación y Deporte de Valencia (2005). *ORDEN de 22 de marzo, por la que se regula el procedimiento para la implantación de sistemas de gestión de calidad en los centros educativos no universitarios de la Comunidad Valenciana*. Diario Oficial de la Generalidad Valenciana, n°4986.  
Recuperado de [http://www.dogv.gva.es/datos/2005/04/15/pdf/2005\\_X3903.pdf](http://www.dogv.gva.es/datos/2005/04/15/pdf/2005_X3903.pdf)
- Dolan, S. (2012). *Coaching por valores*. Madrid, España: LID
- EFQM (2013). *Modelo EFQM de Excelencia*. Madrid. España. EFQM Publications. Recuperado de: <http://www.clubexcelencia.org>, <http://www.efqm.org>
- Gasalla, J.M. (2010). *La nueva dirección de personas: la dirección por confianza*. Madrid, España: Pirámide.
- González, M. y Rodríguez, M. (2013). La gestión del cambio institucional en las universidades a través de las TIC. *Revista de Docencia Universitaria*, 11(3),363-381. Recuperado de <http://www.red-u.net/>

- Grant, R. (2006). *Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones*. Navarra, España: Aranzadi.
- Guba, EG, y Lincoln, YS (1990). *¿Puede haber una ciencia humana? Revisión centrada en la persona*, 5(2), 130-154.
- Hammer, M. y Champy, M. (1994). *Reingeniería de la empresa*. Barcelona, España: Parramón.
- ISO 9000 (2005). *Sistemas de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario*. Secretaría Central de ISO. Ginebra, Suiza.
- ISO 9001 (2008). *Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos*. Secretaría Central de ISO. Ginebra, Suiza.
- Índice de percepción de la corrupción (2014). [www.datosmacro.com](http://www.datosmacro.com). Expansión. Recuperado de <http://www.datosmacro.com/estado/indice-percepcion-corrupcion>
- Jornet, J. M., Sánchez, P.D Perales, M. J. (2015). *La evaluación del impacto y la relevancia de la educación en la sociedad*. Valencia, España: Universidad de Valencia.
- Khadem, R. y Lorber, R., (2008). *Administración en una página. Cómo utilizar la información para lograr sus metas*. Barcelona, España: Granica.
- Manes, J.M. (2008). *Gestión estratégica para instituciones educativas*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Marina, J.A. (2013). *Estudio Internacional de la enseñanza y el aprendizaje*. Prólogo del Informe Español. Análisis secundario (TALIS, 2013).
- Melgarejo, X. (2013). *Gracias Finlandia*. Barcelona, España: Plataforma Actual.
- Membrado, J. (2007). *Metodologías avanzadas para la planificación y mejora*. Madrid, España: Díaz de Santos.
- Ministerio de Educación Cultura y Deporte. (2014). *Marco Normativo de calidad educativa y gestión de centros en España. Real Decreto 894/2014, de 17 de octubre, por el que se desarrollan las características del curso de formación sobre el desarrollo de la función directiva*. Madrid, España.
- Ministerio de Educación Cultura y Deporte. (2012). *Informe español. PISA 2012. Programa para la Evaluación Internacional de los alumnos*. Madrid, España.
- Ministerio de Educación Cultura y Deporte. (2013). *Informe español. TALIS 2013. Estudio Internacional de la Enseñanza y el Aprendizaje*. Madrid, España.



- Ministerio de Educación Cultura y Deporte. (2013). Ley Orgánica 8/2013, de 9 de diciembre de *Mejora de la Calidad Educativa*, LOMCE. BOE, núm. 295, de 10 de diciembre de 2013. Madrid, España.
- Ministerio de Educación Cultura y Deporte. (2014). Instituto Nacional de Evaluación Educativa. Recuperado de <http://www.mecd.gob.es/inee/sistema-indicadores/indicadores-ediciones-antteriores.html>
- Ministerio de Educación Cultura y Deporte. (1995). Ley Orgánica 9/1995, de 20 de noviembre, *La participación, evaluación y el gobierno de los centros docentes*. BOE, núm. 278, noviembre 1995. Madrid, España.
- Ministerio de Educación Cultura y Deporte. (2006). Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación. BOE, núm., 106, mayo 2006. Madrid, España.
- Modelo EFQM de Excelencia., (2013). Madrid, España: EFQM Publications. Recuperado de: <http://www.clubexcelencia.org>
- Niven, P.R. (2003). *El Cuadro de Mando Integral paso a paso*. Barcelona, España: Gestión 2000.
- Norton, D.P. y Kaplan, R.S. (2004). *Mapas Estratégicos. Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. Barcelona, España: Gestión 2000.
- Norton, D.P. y Kaplan, R.S. (2005). *Como utilizar el Cuadro de Mando Integral para implantar y gestionar su estrategia*. Barcelona, España: Gestión 2000.
- Norton, D.P. y Kaplan, R.S. (2008). *Execution Premium. Integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas*. Barcelona, España, Deusto.
- Nussbaum, M. (2012a). *Propuesta para el desarrollo humano*. Barcelona, España: Paidós.
- Nussbaum, M. (2012b). *Las mujeres y el desarrollo humano: el enfoque de las capacidades*. Barcelona, España: Herder.
- Plataforma ISOTools (2015). Recuperado de [www.isotools.org](http://www.isotools.org) Córdoba. España.
- Peters, T.J. y Waterman R.H. (1992). *En busca de la Excelencia*. Barcelona, España: Folio.
- Proverbias (2014). Frases célebres. Recuperado de <http://www.proverbias.net/default.asp>
- REICE, Sánchez, J. y Ballester, M., (2014, Volumen 12, número 2). *Desarrollando el éxito educativo para todos: reflexiones, propuestas y retos conceptuales en torno a la equidad educativa*. Recuperado de <http://www.rinace.net/reice/numeros/arts/vol12num2/art5>
- Reynoso, A. y Kovacevic, A. (2010). *Diamante de la excelencia organizacional*. Chile: Aguilar.

- Reynoso, A. y Kovacevic, A. (2013). *Diamante de la excelencia organizacional. Una propuesta para mejorar la implementación de la estrategia*. (2nd ed.). México, D.F. Cengage Learning.
- Reynoso, A. (2006). *Garantizando el impacto de la gestión de los proyectos a través de Scorecards*. Ponencia llevada a cabo en el I Congreso Centroamericano y del Caribe de administración de proyectos, San José de Costa Rica, Costa Rica.
- Rodríguez Correa, M. y González Sanmamed, M. (2013). La gestión del cambio institucional en las universidades a través de las TIC. *Revista de Docencia Universitaria*, 11 (3), pp. 363-381.
- Sainz de Vicuña, J.M. (2003). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid, España: ESIC.
- Salgueiro, A. (2005). *Indicadores de gestión y cuadro de mando*. Madrid, España: Díaz de Santos.
- Sandín, M.P. (2000). Criterios de validez en la investigación cualitativa: de la Objetividad a la Solidaridad. *Revista de Investigación Educativa* 2000, 18 (1), pp. 223-242.
- Sandín, M.P. (2003). *Investigación cualitativa en educación. Fundamentos y tradiciones*. Madrid, España: McGraw-Hill.
- Sánchez, M.C. (2012). *Manual de procedimiento en la investigación cualitativa*. Salamanca, España: Edintras.
- Sánchez, M.C. (2014). *La calidad de la investigación cualitativa: En investigación y tecnologías de la información y comunicación al servicio de la innovación educativa*. Salamanca, España: Universidad de Salamanca.
- Sánchez, J. y Ballester, M., (2014). Desarrollando el éxito educativo para todos: reflexiones, propuestas y retos conceptuales en torno a la equidad educativa. *REICE*, 12 (2) Recuperado de [http://www.rinace.net/reice/numeros/arts/vol12num2/art5\\_hm](http://www.rinace.net/reice/numeros/arts/vol12num2/art5_hm).
- Sánchez, M.T., Cervantes, Y.E., Cuevas, A.S., Hernández L.G., y Cuevas, A.S.J. (2015) *Modelación tabular: una alternativa sugerente para el análisis de los datos*. *Ciencias de la información*, 46(1). 3-10.
- Senge, P. (2008). *La Danza del Cambio. Cómo crear organizaciones abiertas al aprendizaje*. Barcelona, España: Gestión 2000.
- Senge, P. (2011). *La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. España: Granica.
- Stake, R.E (1998). *Investigación con estudio de casos*. Madrid, España: Morata.

- Stake, RE (2007). NAEP, libretas de calificaciones y la educación: *Una revisión essay Educación Revisión // Reseñas Educativas*.
- Torrijos, P. (2015). El modelo Kano y la satisfacción del cliente, el blog del Mando Intermedio. Recuperado de: <http://elblogdelmandointermedio.com>
- UNESCO, (1996). *La Educación encierra un tesoro*, informe a la UNESCO de la Comisión Internacional sobre Educación para el Siglo XXI presidida por Delors, J. París, Francia: Ediciones Unesco.
- UNESCO (1998). *Declaración Mundial sobre la Educación Superior para el Siglo XXI: Visión y Acción*. París, Francia: Ediciones Unesco.
- UNESCO, (2004). *Educación para Todos. El imperativo de la calidad*. París. Francia: Ediciones Unesco.
- UNESCO/OREAL (2007). *Educación de calidad para todos: un asunto de derechos humanos*. Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe . Santiago de Chile, Chile.
- UNESCO/OREAL. (2008). *Reflexiones sobre entorno a la evaluación de la calidad educativa en América Latina y Caribe*. Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe. Santiago de Chile, Chile.
- Viñepla, A.L. (30 julio 2013). Cuadrodemandobsc.wordpress.com [¿y después del DAFO qué hacemos?]. Análisis CAME. Recuperado de <https://cuadrodemandobsc.wordpress.com/>