



# Materiales para el diseño e implantación de un sistema de gestión de calidad en centros educativos



CONSELLERIA DE CULTURA,  
EDUCACIÓ I ESPORT



## Guía de planificación estratégica

# GUÍA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Edita: Generalitat Valenciana  
Conselleria de Cultura, Educació i Esport

**AUTORES:**

Rosa Hervás Ferriols (Asesora técnica del IVECE)  
Marta Moreno Segarra  
Christian Narbarte Hernández  
Pilar Sotos Villarejo (Asesora técnica del IVECE)

**COLABORADORES:**

Susana Alvarez García (Asesora técnica del IVECE)  
Javier Cortés de las Heras (Asesor técnico del IVECE)  
Luisa Girona Latorre (Asesora técnica del IVECE)  
Carmen Godoy Mesas (Asesora técnica del IVECE)  
Pilar López Manzano (Asesora técnica del IVECE)

ISBN: 84-7890-554-5

Depósito legal: V-2078-2006

Impresión: Plieglo Digital

## PRESENTACIÓN

Uno de los principales objetivos del Sistema Educativo es el de satisfacer permanentemente las demandas sociales y las necesidades educativas de la población. Por ello, mejorar la calidad del mismo, ha pasado en el transcurso del tiempo a ocupar un lugar destacado entre los objetivos prioritarios a lograr por parte de la Administración Educativa.

Lograr una calidad total o excelencia es una meta a largo plazo que pasa necesariamente por la implantación de un sistema de gestión de calidad planificado con una adecuada estrategia. De esta forma, los centros educativos pueden regular su funcionamiento de una forma más efectiva y eficiente, satisfaciendo al conjunto de implicados y cubriendo sus expectativas y necesidades.

Por todo ello, la Conselleria de Cultura, Educación y Deporte decidió diseñar y elaborar como instrumentos útiles, las herramientas necesarias que facilitaran estas medidas de implantación de sistemas de gestión y que contribuyeran al desarrollo de una cultura de calidad inmersa en la filosofía de la mejora continua.

Así, se ha ido elaborando diversas publicaciones que pudieran proporcionar la información y formación más relevante en relación con los procesos de autoevaluación y gestión en los diferentes niveles de organización.

Con la presente ***Guía de Planificación Estratégica***, pretendemos pues, dar un paso más en el camino hacia la mejora continua sirviendo de guía y orientación a los centros y facilitándoles el periodo de reflexión que deben establecer previamente para planificar la estrategia a seguir.

En la presente publicación se explican los pasos que deberían seguirse para establecer un plan estratégico coherente con el centro que lo acometa, adquiriendo especial importancia la participación de la comunidad educativa en su conjunto, en todas y cada una de las fases del proceso.

Por todo lo anteriormente descrito, la Conselleria de Cultura, Educación y Deporte sigue considerando que la creación de todas aquellas herramientas que puedan facilitar a los centros educativos el trabajo en pro de la creación de una cultura de calidad en nuestras instituciones educativas, es de gran importancia y valor inestimable.

El Conseller de Cultura, Educación y Deporte

Alejandro Font de Mora Turón



## ÍNDICE

LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA .....	7
Índice del capítulo	
La planificación estratégica	
¿Por qué es necesaria toda esta información?	
MISIÓN, VISIÓN Y VALORES .....	11
Índice del capítulo	
Misión	
Visión	
Valores	
DAFO, CAME, FCE Y TEMAS ESTRATÉGICOS .....	23
Índice del capítulo	
DAFO	
El análisis CAME	
FCE	
Temas estratégicos	
CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI) .....	43
Índice del capítulo	
El Cuadro de Mando Integral (CMI)	
El proceso de elaboración del CMI	



# **LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

## **ÍNDICE DEL CAPÍTULO**

**LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

**¿POR QUÉ ES NECESARIA TODA ESTA INFORMACIÓN?**

## LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La estrategia consiste en la forma de organizar los recursos tanto técnicos, materiales, económicos, como humanos para lograr hacer realidad con la mayor eficacia los objetivos del centro educativo.

Se habla de estrategias a corto, medio y largo plazo, según los planes que contenga tiendan puentes más o menos próximos al punto final marcado en los objetivos.

La planificación estratégica consistirá en el proceso de reflexión que debe desplegar un centro para establecer la estrategia a seguir.

Este proceso de reflexión debe desarrollar unos pasos determinados que generen la información suficiente para que el centro pueda definir la estrategia óptima.

En el cuadro siguiente se sintetiza el conjunto de informaciones básicas que todo centro educativo debería analizar para conseguir planificar y comunicar una estrategia coherente y con garantías de éxito.

Todo este proceso de planificación estratégica en un centro educativo, debería orientarse a conseguir los mejores resultados en cuatro grandes áreas de influencia del mismo: sus clientes, sus procesos, el aprendizaje y crecimiento organizativo de las personas, y los resultados económicos del centro.



En primer lugar, para definir cualquier estrategia es necesario definir nuestra cultura y/o identidad.

La cultura de una organización se podría definir como el conjunto de normas, actitudes, creencias, formas de pensar, usos, reglas escritas o no, formas de comportarse, etc, compartidas y tácitamente aceptadas por todos los miembros de la organización.

Todas ellas caracterizan el comportamiento de la misma y la diferencian de otras. La cultura une a la gente en torno a las ideas importantes. En definitiva:

- Identifica la forma de ser de la organización.
- Orienta sobre cómo deben hacerse las cosas.
- Define lo que está bien y lo que no.
- Se manifiesta en las formas de actuación ante los problemas.
- Condiciona las respuestas ante los cambios y requerimientos de orden exterior e interior.

¿Cuáles son los componentes básicos de la cultura de una organización?

- La misión.
- La visión.
- Los valores.
- Las políticas.
- Otros aspectos: símbolos y costumbres.

De todos ellos, al menos deberemos definir misión, visión y valores para orientar adecuadamente nuestros planes estratégicos.

En un segundo lugar aparece la elaboración del propio plan estratégico. La construcción de un Cuadro de Mando Integral nos permitirá elaborar, medir y comunicar este plan. El objetivo será definir estrategias generales, objetivos estratégicos y programas de acción que hagan posible su consecución.

En esta fase es muy aconsejable apoyarse en técnicas tales como el análisis DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades), el análisis CAME y el establecimiento de los factores críticos de éxito (FCE). Estas técnicas las analizaremos más adelante.

En tercer lugar los objetivos personales que relacionen directamente el desempeño individual del trabajo con los objetivos estratégicos, aparece como una pieza clave a la hora de la implantación efectiva del cuadro de mando integral.

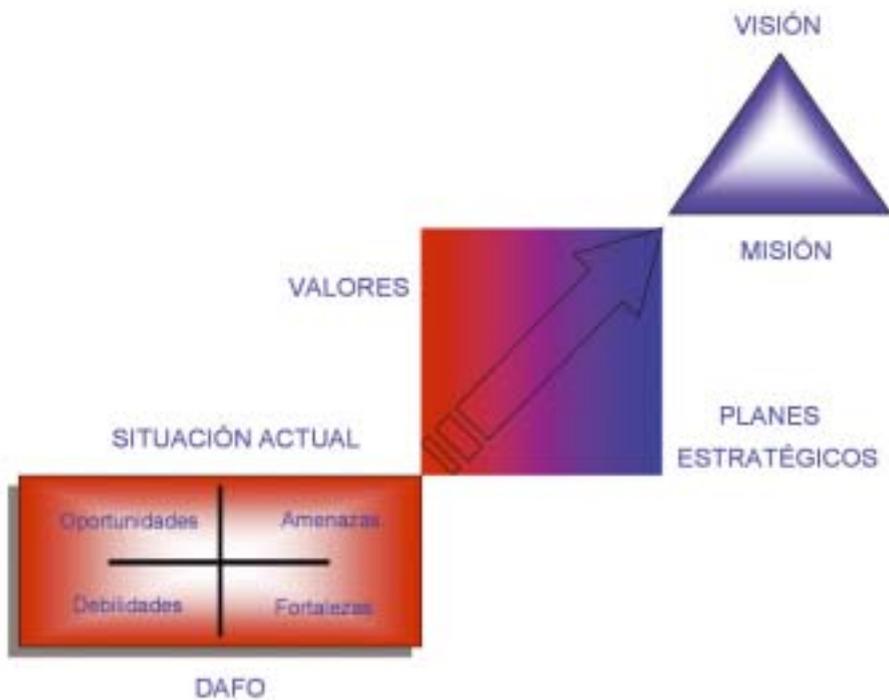
## **¿POR QUÉ ES NECESARIA TODA ESTA INFORMACIÓN?**

El siguiente cuadro define la necesidad de contar con las informaciones antes mencionadas para establecer la estrategia en una organización:

Si tenemos claro cuál es nuestra razón de ser (misión) y qué queremos ser (visión); si además conocemos nuestra situación actual (DAFO) y los valores de nuestra organización; entonces podemos establecer planes estratégicos coherentes con nuestra evolución como centro educativo. Planes que nos permitirán alcanzar la visión que tenemos de nuestra organización.

Resultaría muy peligroso definir un plan estratégico sin, por ejemplo, una definición consensuada de visión. Es decir, sin saber qué o cómo quiere ser nuestro centro en un futuro.

En esta guía explicamos los pasos que deberían seguirse para establecer un plan estratégico coherente con el centro que lo acometa. En todo este proceso que presentamos adquiere notable importancia el siguiente concepto: la participación de la comunidad educativa en las diferentes fases del proceso de planificación estratégica. Con la participación necesaria en el momento oportuno, el proceso de reflexión estratégica se verá muy reforzado y la implantación de la estrategia resultará mucho más sencilla.



# MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

## ÍNDICE DEL CAPÍTULO

### MISIÓN

¿QUÉ ES?

ERRORES MÁS COMUNES AL DEFINIRLA

¿CÓMO DEFINIRLA?

EJEMPLOS DE MISIÓN

### VISIÓN

¿QUÉ ES?

ERRORES MÁS COMUNES AL DEFINIRLA

¿CÓMO DEFINIRLA?

EJEMPLOS DE VISIÓN

### VALORES

¿QUÉ SON?

¿CÓMO DEFINIRLOS?

Como primer paso para la elaboración del plan estratégico, deberemos definir la cultura de nuestro centro. Todo el equipo humano del mismo debe compartir los mismos principios y las mismas ideas de futuro. De manera contraria será muy complicado diseñar un plan estratégico que concentre los esfuerzos de todo el personal en la misma dirección.

Como ejes principales que configuran la cultura de un centro educativo, en esta guía explicamos a continuación cómo abordar la definición de tres conceptos:

La misión, la visión y los valores.



## MISIÓN

### ¿QUÉ ES?

La misión es la razón de ser de la organización. Una misión eficaz responde a la pregunta: ¿por qué existimos?

Las funciones de la organización pueden cambiar, pero la razón de ser (misión) es difícil que varíe. Si lo hace, la organización dejaría de ser aquello que es en la actualidad.

Mientras que sí puede alcanzarse una meta o completar una estrategia, la misión no es un concepto a alcanzar. La misión (la cual debería perdurar en el tiempo), no debe confundirse con los objetivos específicos o estrategias del centro (sujetas a cambios más rápidos).

La misión es un concepto atemporal, no tan influenciado por los cambios y factores externos al centro educativo. Una misión bien definida no debería modificarse ante el cambio de su equipo directivo.

¿Para qué sirve definir la misión?

- Define el carácter e identidad de un centro.
- Representa lo que debe ser acometido y realizado en el presente.
- Guía e inspira las actuaciones del centro.
- Ayuda a seleccionar las estrategias adecuadas. Las estrategias que no ayuden a la misión, deberían ser rechazadas.
- Sirve para orientar los recursos y esfuerzos en la dirección adecuada.
- Ayuda a que todos los objetivos del centro estén encauzados hacia la misma dirección.
- Ayuda a construir el espíritu de equipo y así motivar a toda la comunidad educativa.
- Permite transmitir una imagen positiva hacia el exterior, mediante la generación de una frase lema.

## **ERRORES MÁS COMUNES AL DEFINIRLA**

Algunos centros cometen el error de:

- Definir la misión con la descripción de su oferta de servicios actuales.
- Describir exclusivamente su actividad o funciones principales. Es decir, responden a la pregunta ¿qué hacen? y no definen la razón de su existencia.
- Definir la misión del centro relacionada con la consecución de objetivos económicos exclusivamente.
- Confundir el concepto de misión con el de visión. Definir en la misión aspectos relativos al futuro: ¿qué queremos ser? ¿en qué queremos convertirnos?

### **Características de la misión:**

- Debe ser diferenciadora: debe aportar algo que nos haga diferentes a los demás. Podemos preguntarnos: ¿qué es lo que nos hará únicos o diferentes a los demás?
- Debe perdurar en el tiempo, y no estar sujeta a cambios tan rápidos.
- Normalmente se incluyen fundamentos filosóficos y no numéricos.
- Debe ser motivadora: debe tener un concepto unificador que encauce y motive a la gente.
- Debe estar escrita, para evitar ambigüedades.
- Debe ser concreta y fácil de comunicar. Como mucho un folio. Es conveniente seguir un famoso concepto de gestión: KISS (Keep It Short and Simple), hazlo corto y simple.
- No debe abusar de la descripción de excesivos detalles, puede generar oposición.

### **¿CÓMO DEFINIRLA?**

Es importante recordar que la misión no la estamos creando en estos momentos. Toda organización tiene misión, sólo hace falta descubrirla, es decir, verbalizarla y escribirla tal y como ya es en realidad. No debemos olvidarnos de la importancia del trabajo en equipo para llegar a la misma.

En este sentido el equipo que se dedique a la definición de la misión debería estar formado por el equipo directivo del centro educativo y el personal considerado relevante en el mismo (por su trayectoria, experiencia, conocimiento del centro, etc.). La participación multitudinaria en la definición de la misión es aconsejable, si se considera necesario, en la primera etapa del proceso descrito a continuación. En el resto de etapas debería ser el equipo directivo quien la definiera.

Un poderoso método para conseguir definir la misión es el de los *cinco porqués*. Se comenzará con la declaración descriptiva del centro: Nos dedicamos a... y luego preguntamos cinco veces: ¿Por qué es esto importante? Después de unos cuantos “por qué” encontraremos que nos estamos acercando al propósito fundamental de nuestra organización.

A continuación se exponen los pasos a seguir para la elaboración de la misión. Para este ejemplo se ha pensado en un centro educativo de educación primaria, ubicado en un barrio periférico de una gran población, con un entorno de bajo nivel económico y cultural.

### **1.- Definir la o las funciones principales del centro educativo.**

Para ello deberemos responder a la siguiente pregunta: ¿qué hace el centro?, ¿cuál es su función principal?.

Se trata de definir a qué nos dedicamos de una manera clara y directa.

Iniciar esta reflexión sobre la misión puede plantear alguna dificultad. Aplicando la técnica del brainstorming (lluvia de ideas) podemos generar las ideas iniciales suficientes que desbloqueen la situación.

Peligro a evitar: es fácil hablar de tareas demasiado concretas o demasiado abstractas para definir qué hace la organización. Debemos centrarnos en las funciones principales, en sus áreas de actividad.

Recomendable: indicar las funciones utilizando siempre verbos en infinitivo.

*Ejemplo centro educativo: Funciones de la organización.*

*Formar de manera integral al alumno.*

*Educar al alumnado.*

*Responder a las expectativas educativas de las familias.*

*Formar en competencias básicas al alumnado.*

*Cumplir con las expectativas de la sociedad.*

*Lograr que los alumnos alcancen buenos resultados académicos.*

*Lograr el pleno desarrollo de la personalidad del alumnado.*

*Participar en la vida social del entorno del centro de manera activa.*

*Mejorar el entorno social más inmediato.*

*Responder ante la administración educativa con resultados óptimos.*

*Involucrar a las familias en el proceso educativo.*

### **2.- Elegir las funciones más representativas.**

A continuación elegiremos, de entre todas las propuestas, las funciones realmente representativas de las actividades del centro educativo. Estas serán las que mejor definan la función principal de la organización.

Si tenemos dificultad para elegir las podemos intentar responder de la forma más concreta posible a las siguientes preguntas: ¿quién ha creado el centro educativo? ¿qué equipo humano lo conforma? y por lo tanto, ¿para qué se ha creado el centro?. Esto nos ayudará a elegir las funciones realmente representativas del mismo.

*Ejemplo centro educativo: selección de funciones.*

*Formar y educar de manera integral al alumno. Mejorar el entorno socio-cultural más inmediato. Involucrar a las familias en el proceso educativo.*

### **3.- Construir la frase definitiva que defina la actividad del centro educativo.**

Deberemos elegir cómo unir la frase, en qué orden ponemos la funciones elegidas, e intentar construir una frase concreta, clara y comprensible.

Estas tres primeras etapas pueden verse reducidas a una dependiendo de la dedicación de la organización (su complejidad) y del consenso de los miembros del equipo de trabajo que la desarrolla.

*Ejemplo centro educativo: Frase definitiva.*

*Formar y educar de manera integral al alumnado, involucrando a las familias y consiguiendo mejorar el entorno socio-cultural más inmediato.*

#### **4.- Averiguar la razón o razones de ser del centro educativo.**

Una vez definida la función principal del centro aplicaremos la técnica sencilla de los ¿por qué?. El límite máximo recomendable son 5 tandas de preguntas.

Preguntaremos sucesivamente: ¿por qué hacemos esto? ¿qué justifica que lo hagamos? ¿para qué?

Responder sucesivamente a estas preguntas provocará que se vaya profundizando en la verdadera razón de ser del centro educativo.

*Ejemplo centro educativo: Los porqués y la razón de ser.*

*1º ¿Por qué? ¿Qué justifica que hagamos esto? ¿Para qué?  
Aumentar las posibilidades de continuidad en el sistema educativo.*

*2º ¿Por qué? ¿Qué justifica que hagamos esto? ¿Para qué?  
Preparar ciudadanos autónomos y críticos.*

*3º ¿Por qué? ¿Qué justifica que hagamos esto? ¿Para qué?  
Aumentar las expectativas de inserción social de los alumnos.*

*4º ¿Por qué? ¿Qué justifica que hagamos esto? ¿Para qué?  
Mejorar la calidad de vida de los alumnos.*

#### **5.- Construir la frase que defina nuestra misión o razón de ser.**

Una vez realizadas las anteriores reflexiones, debemos construir la misión definitiva con una frase que tenga en cuenta la función principal de la organización y las respuesta a los “porqués” planteados.

La frase describirá ¿qué hacemos?, nuestra razón de ser y nuestra filosofía de trabajo.

Para ello, puede ser recomendable hacer el ejercicio siguiente:

- Que cada miembro del equipo de análisis escriba la frase que más cree que define la misión.
- A continuación seleccionaremos aquellos fragmentos de las frases propuestas, que sintamos más cercanas a la definición de misión de nuestro centro. Debemos plantearnos cuál es el enfoque que mayormente refleja la función de nuestra organización y las respuestas a los “porqués”.
- Una vez seleccionados los fragmentos, ya sólo hará falta darle forma. Construir una frase breve, motivadora, que recoja la esencia de nuestra razón de ser. Es un ejercicio creativo que requiere tiempo. Se podrá jugar con diferentes combinaciones. Probar con varias hasta llegar a la definición final.

Ejemplos centro educativo: *descripción de nuestra razón de ser* (misión).

*Ejemplo misión 1: Ofrecer a nuestros alumnos la posibilidad de construir una sociedad mejor.*

*Ejemplo misión 2: Educar todos juntos para construir una sociedad mejor.*

*Ejemplo misión 3: Aumentar la inserción social de nuestro alumnado con una formación integral que mejore su calidad de vida.*

Cualquiera de estas tres misiones podría recoger todos los conceptos anteriormente mencionados. Deberíamos elegir una de ellas para definir nuestro centro.

### **Recomendaciones**

- La brevedad y la claridad, dará más impacto a la definición de nuestra misión.
- Evitar palabras largas, frases de sintaxis complicada y conceptos técnicos.
- Es recomendable empezar a redactar la misión por los conceptos más cercanos a la filosofía de la razón de ser, y continuar con las funciones.
- Debemos evitar repetir palabras o conceptos.
- Si las frases son demasiado largas, dificultan su comprensión. Separémoslas mediante el punto y seguido, punto y coma o los dos puntos.
- Debe ser redactada por la dirección de la organización.
- Es recomendable que se hable en tiempo presente.

### **EJEMPLOS DE MISIÓN**

3M define su misión no en términos de adhesivos y de abrasivos sino como la “búsqueda perpetua de soluciones innovadoras a problemas no resueltos”, misión que siempre está guiando a 3M a nuevos campos.

La misión de McKinsey y Compañía no es llevar a cabo consultorías en gestión, sino ayudar a las corporaciones y a los gobiernos a ser más exitosos. Podría, si se diera el caso, desarrollar otros métodos distintos a la consultoría.

Hewlett Packard no existe para fabricar equipo electrónico de medición y de pruebas sino para “realizar contribuciones tecnológicas las cuales mejoren la vida de las personas”, propósito que ha guiado a la compañía muy lejos de sus orígenes de los instrumentos electrónicos.

Imaginen si Walt Disney hubiera concebido como propósito de su compañía el hacer caricaturas, en lugar de “hacer felices a las personas”; probablemente nunca habiéramos tenido a un Mickey Mouse.

Avón: Ser la empresa que, globalmente, mejor entiende y satisface las necesidades de productos, servicios y autorrealización de las mujeres.

London Business School: Nuestra misión es transformar el porvenir de todas aquéllas personas que se formen bajo la marca LBS.

Real Sociedad: Ser, en el ámbito deportivo, el fiel reflejo de los valores que llenan de orgullo a la sociedad guipuzcoana.

Hewlett-Packard: Hacer contribuciones tecnológicas para el avance y el bienestar de la comunidad.

Nike: Experimentar la emoción de la competencia, de ganar y de aplastar a los competidores.

Sony: Experimentar la dicha de hacer avanzar y de aplicar la tecnología para el beneficio del público.

Apple Computer: Hacer una contribución mundial fabricando herramientas que favorezcan el avance de la humanidad.

Teatros Pacífico: Proveer de un lugar para que las personas florezcan y motivar a la comunidad.

## **VISIÓN**

### **¿QUÉ ES?**

La visión es una expresión concisa de la imagen que deseamos para nuestro centro educativo en el futuro. Sirve para marcar en el presente el rumbo que debemos seguir. Es, por tanto, lo que el centro lucha por llegar a ser. Ayuda a establecer objetivos para un horizonte temporal futuro. Responde a la pregunta: ¿qué queremos ser?

La visión debe ser tan estimulante que continuará manteniendo motivado al centro, aún cuando los líderes que la fijaron se hayan ido. Aún así, la visión es un concepto más influenciado por los cambios y factores externos al centro que el propio concepto de misión.

Una declaración de visión necesita de una descripción atractiva y específica. Necesitamos crear una imagen que las personas puedan recordar y comprender.

¿Para qué sirve definir la visión?

- Su papel principal es guiar e inspirar el futuro.
- Ofrece una idea de éxito colectivo.
- Es el punto de partida de la estrategia del centro educativo.
- Ayuda a que todos los objetivos del centro estén encauzados hacia la misma dirección.
- Clarifica a todos (equipo directivo, personal del centro, alumnos, familias, proveedores) la dirección de crecimiento del centro.
- Ayuda a construir el espíritu de equipo.

### **ERRORES MÁS COMUNES AL DEFINIRLA**

- Identificar una visión demasiado ambiciosa e inalcanzable. Es típico ver visiones como “Ser el líder...” “Ser el mejor...”. En realidad, este tipo de visión sólo la pueden tener unos pocos.
- Utilizar definiciones de actividades demasiado concretas como “asesorar, desarrollar, promover, etc.”. Estaremos describiendo qué tenemos que hacer, pero no qué queremos ser.
- Confundir la definición de visión con la de misión.

### **Características de la visión:**

- Debe definir el objetivo a perseguir por el centro.
- Debe existir un equilibrio entre lo ambicioso y lo realista.
- Debe ser a la vez posible y creíble.
- Debe ser flexible, susceptible de sufrir cambios.
- Debe ser motivadora: debe tener un concepto unificador que encauce y motive a la gente.
- Debe de estar escrita, para evitar ambigüedades.
- Debe ser breve, concreta y fácil de comunicar. KISS (Keep It Short and Simple).
- No debe abusar de excesivos detalles, puede generar oposición.
- No debe ser una definición demasiado amplia, pues perderá su fuerza motivadora.

Definir una buena visión responde afirmativamente a preguntas tan esenciales como: ¿Provoca deseos de progreso? ¿La encontramos estimulante? ¿Hace que las personas se motiven?.

### **¿CÓMO DEFINIRLA?**

Para desarrollar los ejemplos, seguiremos aplicando el perfil de centro descrito anteriormente.

## 1.- Responder a la pregunta **¿qué queremos ser?**.

Podemos aplicar la técnica del brainstorming para responder a esta pregunta.

Si resulta demasiado ambigua, podemos apoyarnos en preguntas complementarias como: dentro de 10 ó 20 años ¿cómo se verá este centro educativo?, ¿qué es lo que habrá logrado? ¿dónde estará? ¿cómo lo sentirá la comunidad educativa? Si alguien escribe un reportaje para una revista muy importante acerca de este centro dentro de 20 años, ¿Qué es lo que dirá?

Ejemplos centro educativo:

- *Seremos el referente socio-cultural del entorno más próximo.*
- *Seremos motivo de orgullo para el entorno social.*
- *Conseguiremos que los alumnos se sientan orgullosos de pertenecer al centro.*
- *Seremos un centro sin fracaso escolar.*

## 2.- Construir la frase definitiva.

Con las propuestas anteriores, volveremos a plantearnos cuál es la que mejor recoge la idea de lo que queremos ser. Al igual que en la misión, podemos utilizar fragmentos de varias propuestas.

Ejemplo centro educativo:

*Seremos el referente socio-cultural para nuestros alumnos y sus familias, convirtiéndonos en motivo de orgullo para todos ellos.*

## Recomendaciones

- Debe ser redactada por la dirección del centro y/o personal relevante del mismo.
- Es recomendable que se redacte en tiempo futuro.
- Evitar palabras largas, frases de sintaxis complicada y conceptos técnicos.

## EJEMPLOS DE VISIÓN

London Business School: Queremos que la LBS sea la escuela de negocios internacional más importante y respetada.

Real Sociedad: La Real Sociedad debe ser el principal símbolo de la sociedad guipuzcoana y un referente en el mundo del fútbol.

Wall Mart (1.990): Convertirnos en una compañía de \$125 billones para el año 2000 (Wal-Mart, 1990).

Ford Motor Company (90's): Democratizar al automóvil.

Sony (50's): Convertirnos en la compañía más conocida por cambiar a nivel mundial, la imagen de pobre calidad de los productos japoneses.

Citibank (1915): Convertirse en la institución financiera mundial más poderosa, más servicial y de mayor cobertura que jamás haya existido.

Giro Sport Design: Ser en la industria de la bicicleta lo que Nike es en calzado deportivo y Apple en computadoras.

## **VALORES**

### **¿QUÉ SON?**

Los valores son los ideales y principios colectivos que guían las reflexiones y las actuaciones del individuo. Inspiran los ejes de conducta del centro educativo y están íntimamente relacionados con la misión y visión del mismo. Responden a la pregunta ¿En qué creemos?

Los valores constituyen lo que el personal del centro piensa que deben ser las cosas. La concreción de estos valores en criterios de actuación, actitudes y comportamientos coherentes en todas las áreas de actividad del centro, da lugar a una serie de principios que conforman la cultura del mismo.

Los valores necesitan inspirar y tener significado únicamente para las personas del centro, no necesariamente para las de fuera.

¿Para qué sirven los valores?

- Sirven de guía para las actuaciones de los individuos.
- Base para la toma de decisiones.
- Base de toda la cultura corporativa.
- Elemento distintivo.

Valores pueden existir muchos. Para identificar los valores de nuestro centro, debe hacerse un trabajo de reflexión profunda. Este trabajo debe permitir definir los valores del centro educativo verdaderamente esenciales.

### **ERRORES MÁS COMUNES AL DEFINIRLOS**

Para identificarlos, no debemos confundir los “valores” que poseemos como organización, como centro educativo, como conjunto de profesionales, del concepto de “educación en valores a los alumnos”, perteneciente al proyecto educativo del centro.

Debemos identificar los valores que definen la forma de relacionarse de un equipo de profesionales. Pueden coincidir o no con los incluidos en un proyecto de educación en valores, pero nunca deberían entrar en contradicción unos con otros.

Si se definen más de cinco o seis, existe la posibilidad de que estemos confundiendo nuestros valores esenciales (los cuales no cambian), con nuestras prácticas operativas, valores de nuestro proyecto educativo, etc.

### **¿CÓMO DEFINIRLOS?**

Cuando identifiquemos los valores de nuestro centro, no debemos confundir valores que se deberían tener, (pero que no se tienen), con valores esenciales auténticos. No debemos preguntarnos ¿qué valores deberíamos tener en el centro?, sino ¿qué valores tenemos verdaderamente?

¿Quiénes deben participar en la formulación o expresión de los valores nucleares de un centro?

Por lo general se deben escoger a las personas que tengan un profundo conocimiento del centro, la más alta credibilidad entre sus compañeros de trabajo y los más altos niveles de competencia. Con un equipo de 5 a 8 personas es suficiente.

## **1.- Crear la lista de valores iniciales.**

Es recomendable aplicar, una vez más, la técnica del brainstorming para identificar la lista de valores de la organización. Puede apoyarse esta técnica, con la utilización de listas más o menos extensas, que orienten sobre la existencia de posibles valores.

Por ejemplo:

- *orientación al cliente*
- *honestidad*
- *integridad*
- *calidad*
- *innovación*
- *internacionalización*
- *medio ambiente*
- *profesionalidad*
- *confidencialidad*
- *ambición*
- *tradicón*
- *deportividad*
- *trabajo en equipo*
- *confianza mutua*
- *etc*

Cuidado, las listas no son exhaustivas. La organización puede tener valores que no estén incluidos en ellas.

## **2.- Elegir los valores individualmente.**

De forma individual se elegirán de la lista anterior los valores que realmente tiene el centro, es decir, los esenciales.

Cada persona no debería seleccionar más de 5 ó 6.

Los valores que más veces hayan sido seleccionados individualmente serán los que, en principio, se acercarán más a los valores esenciales del centro.

Ejemplo centro educativo:

- *orientación al cliente: 3 veces seleccionado.*
- *calidad: 3 veces seleccionado.*
- *innovación: 4 veces seleccionado.*
- *profesionalidad: 3 veces seleccionado.*
- *confidencialidad: 1 vez seleccionado.*
- *trabajo en equipo: 2 veces seleccionado.*

## **3.- Seleccionar la lista de valores definitiva.**

De la lista anterior deberemos elegir los 5 ó 6 valores realmente esenciales. Podemos quedarnos con los que más veces han sido seleccionados, o repetir la reflexión del punto 2, pero esta vez con esta lista de valores más reducida.

Debemos elegir los valores que resistan “la prueba del tiempo”. Para ello nos plantearemos lo siguiente: si las circunstancias cambiaran y nos penalizaran por mantener estos valores esenciales ¿aún así los mantendríamos?. Si no somos capaces de contestar honestamente que sí, entonces el valor no es esencial y no deberá incluirse.

Una organización no deberá cambiar sus valores esenciales en respuesta a cambios del entorno; más bien, deberá cambiar el entorno si fuera necesario y posible, para permanecer fiel a sus valores nucleares.

#### 4.- Definir los valores elegidos.

Una definición de lo que el centro entiende por cada uno de los valores elegidos es necesaria. Evitará comprensiones y actuaciones diferentes ante un mismo valor.

Para definirlos nos preguntaremos ¿qué significa este valor en mi centro educativo?. Es recomendable mostrar algún ejemplo para que todos los participantes entiendan qué se busca.

- Orientación al cliente: Actuar buscando la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes como base de nuestros desarrollos.
- Ética: Tener sentido de lo correcto y lo incorrecto en sus comportamientos y relaciones, y actuar con integridad.

#### 5.- Definir los comportamientos esperados para cada valor.

Cada valor puede verse definido en la práctica por ciertos comportamientos esperados por la organización.

NUESTROS VALORES	DEFINICIÓN	SUS COMPORTAMIENTOS
ÉTICA	Tener sentido de lo correcto y lo incorrecto en sus comportamientos y relaciones, y actuar con integridad	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Respetar la legalidad</li> <li>- Cumplir los compromisos</li> <li>- No abusar de posiciones de fuerza</li> <li>- Asumir su propia responsabilidad</li> <li>- Dar a los empleados un trato justo y equitativo</li> </ul>
ORIENTACIÓN AL CLIENTE	Actuar buscando la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes, como base de nuestros desarrollos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- En caso de duda, dar la razón al cliente</li> <li>- Buscar clientes, no beneficio</li> <li>- Escuchar al cliente, y actuar en consecuencia</li> <li>- Esforzarse en superar las expectativas de los clientes</li> </ul>

El formato que puede ser utilizado para definir los valores y sus comportamientos esperados puede ser similar al anteriormente expuesto.

NUESTROS VALORES	DEFINICIÓN	SUS COMPORTAMIENTOS
TRABAJO EN EQUIPO - PARTICIPACIÓN	Implicación activa de las personas, individualmente y en grupo, en el desarrollo de la organización, colaborando en los objetivos comunes y en las mejoras	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apoyar a otros departamentos</li> <li>- Señalar las cosas que pueden mejorarse</li> <li>- Mostrar respeto para con las personas y sus ideas</li> <li>- Integrarse y colaborar activamente en los equipos de trabajo</li> <li>- Contribuir a que el equipo cumpla sus objetivos</li> </ul>

**Recomendaciones:**

1. No definir más de 5 ó 6.
2. Deben resistir la prueba del tiempo.
3. Después de identificarlos, cuestionarlos (¿son de verdad lo valores esenciales?).
4. Definir los elegidos.
5. Concretar los comportamientos esperados para cada uno de los valores.

# **DAFO, CAME, FCE Y TEMAS ESTRATÉGICOS**

## **ÍNDICE DEL CAPÍTULO**

### **DAFO**

**¿QUÉ ES?**

**¿QUIÉNES DEBEN DEFINIRLO?**

**¿CÓMO ELABORAR EL ANÁLISIS DAFO?**

### **EL ANÁLISIS CAME**

### **FCE**

**¿QUÉ SON?**

**¿QUIÉNES DEBEN DEFINIRLO?**

**¿CÓMO IDENTIFICARLOS?**

### **TEMAS ESTRATÉGICOS**

**¿QUÉ SON?**

**¿CÓMO DEFINIRLOS?**

Una vez definida la misión, visión y valores, el siguiente paso consistirá en recoger la información suficiente para elaborar el plan estratégico. El conocimiento de nuestro entorno, nuestros clientes o la situación real de nuestro centro, por ejemplo, son de vital importancia para definirlo.

En este sentido utilizaremos tres técnicas que facilitarán al grupo de trabajo la obtención de la información necesaria para selección de alternativas, estrategias y líneas de acción.

La primera de ella se denomina DAFO. Se trata de una eficaz herramienta que nos permitirá analizar nuestras debilidades, fortalezas, y las amenazas u oportunidades de desarrollo que tiene nuestro centro. Nos ayudará para establecer claramente la situación real de nuestro centro.

La segunda técnica se denomina CAME. Mediante esta herramienta estudiaremos las conclusiones obtenidas con el DAFO. Nos servirá para establecer posibles alternativas estratégicas y de desarrollo para nuestro centro educativo.

La tercera técnica se trata de la definición de los Factores Críticos de Éxito (FCE). Estos son los pocos factores realmente críticos y necesarios que un centro necesita para tener éxito. La definición de los FCE servirán como mecanismo de priorización y selección de líneas estratégicas.

Para finalizar, llegaremos a la definición de los temas estratégicos de nuestro centro educativo. Los temas estratégicos son conceptos generales que deben guiar el desarrollo del centro y, por tanto, el establecimiento posterior de los objetivos estratégicos. En definitiva, definen la estrategia a seguir a muy alto nivel. La posterior definición de los objetivos estratégicos facilitará la concreción de la misma.



## DAFO

### ¿QUÉ ES?

Es una herramienta que se utiliza para comprender la situación actual de un centro educativo.

El nombre lo adquiere de sus iniciales DAFO:

- D: debilidades.
- A: amenazas.
- F: fortalezas.
- O: oportunidades.

Este tipo de análisis representa un examen profundo de la interacción entre las características particulares de un centro y su entorno. Nos ayuda a determinar dos vertientes de las organizaciones:

- Por un lado, las áreas claves del entorno (sobre las que no se tiene control). En estas áreas nos podemos encontrar con amenazas y con oportunidades.
- Por otro lado, las áreas claves internas (sobre las que sí se tiene control). En este caso detectaremos nuestras debilidades y fortalezas.

Por lo tanto, un análisis DAFO se centra en las variables controlables (las debilidades y fortalezas son internas del centro y por lo tanto se puede actuar sobre ellas con mayor facilidad), y en las variables no controlables (las oportunidades y amenazas que genera el entorno).

Así pues, la intersección de lo “exterior” y lo “positivo” es una oportunidad, mientras que las cuestiones “externas” y “negativas” de nuestro centro son una amenaza. De la misma manera lo “interior” y a su vez “positivo” genera una fortaleza, y lo “interior” y “negativo” se convierte en una debilidad.

	Situaciones negativas	Situaciones positivas
Interior (controlable)	Debilidades	Fortalezas
Exterior (no controlable)	Amenazas	Oportunidades

El **análisis externo** tiene como objetivo fundamental, identificar y prever la evolución y los cambios del entorno, de las variables no controlables por el centro. Analizaremos la evolución y cambios que influyen en la tendencia del sector al que pertenecemos y condicionan nuestra existencia. Según sus efectos se denominan.

**Amenazas:** situaciones desfavorables, actuales o futuras, que provienen del entorno y que pueden llegar a influir negativamente en la permanencia del centro. Deben desarrollarse estrategias con el fin de minimizar los daños potenciales que las amenazas pueden tener sobre el funcionamiento y la supervivencia del mismo.

**Oportunidades:** son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que se actúa, y que permiten obtener ventajas. Deben ser aprovechados para el beneficio del centro educativo.

Por otra parte, **el análisis interno** se refiere a aquellos aspectos internos del centro que se deben maximizar (fortalezas) o minimizar (debilidades) para enfrentar los retos que presenta el ambiente externo. Son variables controlables por nuestra organización.

**Fortalezas:** capacidades favorables que posee el centro en relación con alguno de sus recursos, procesos, habilidades, etc. Deben ser mantenidas o consolidadas.

**Debilidades:** son aquellos factores que provocan una posición desfavorable: recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, procesos que no se desarrollan positivamente. Deben ser corregidas o reducidas.

El análisis DAFO tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles del centro.

Algunos ejemplos de uso para el análisis DAFO:

- Análisis de la situación actual del centro.
- Analizar métodos o procedimientos del centro.
- Analizar un servicio existente.
- Analizar el desarrollo de nuevos servicios.
- Analizar una opción estratégica.
- Evaluar un cambio de proveedor.
- Decidir la contratación externa de un servicio, actividad o recurso.
- Analizar una oportunidad para realizar una adquisición / inversión.



## ¿QUIÉNES DEBEN DEFINIRLO?

Como una de las fases de la planificación estratégica, un DAFO debe orientarse a la identificación de elementos críticos para nuestro centro (tanto externos como internos). El equipo que se encargue de este cometido debe poseer todo el conocimiento sobre las áreas que lo componen, y así aportar la visión global interna y externa que se requiere para este análisis. Para conseguir tal fin el análisis DAFO debería ser definido por el equipo directivo, al que se le podría unir, si es el caso, personal clave de la organización (no necesariamente directivos), pero con un amplio conocimiento de la misma.

## ¿CÓMO ELABORAR EL ANÁLISIS DAFO?

Para elaborar un DAFO es aconsejable utilizar una plantilla. Consiste en una matriz de cuatro secciones, una para cada uno de los elementos: Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas.



Ya que la matriz DAFO puede utilizarse para analizar muchos temas diferentes, es importante identificar y describir claramente el tema sobre el que va a girar nuestro análisis. De esta manera las personas que participen entenderán mejor el propósito y las implicaciones del DAFO.

Los pasos para construir un DAFO serían los siguientes:

1. Establecer el tema claro y concreto que será analizado mediante el DAFO.
2. Identificar la situación del entorno (factores positivos y/o negativos).
3. Identificar la situación interna (factores positivos y/o negativos).
4. Incluir cada factor identificado en su sección correspondiente.

### **1.- Establecer el tema claro y concreto que será analizado mediante el DAFO.**

El primer paso a abordar es definir de qué vamos a hablar.

Puede referirse a la situación actual del centro, o a cualquier otro de los ejemplos que se han citado anteriormente.

Es importante definir claramente el tema para que las personas que participan en su elaboración entiendan mejor el propósito y las implicaciones del DAFO.

Se formará un equipo de trabajo con participantes que tengan un amplio conocimiento sobre el tema elegido.

## **2.- Identificar la situación del entorno (factores positivos y/o negativos).**

Mediante un brainstorming, todos los miembros del equipo aportarán ideas sobre las oportunidades y amenazas a las que se enfrenta la organización.

Se identificarán aquéllos factores que afectan a la organización y que no son controlables por ésta. Resulta sumamente importante diferenciar lo que es controlable por la organización, de aquéllo que no lo es.

Se deberán considerar las siguientes áreas:

- Análisis del entorno próximo: referida a la estructura de nuestro sector. Podemos analizar a los alumnos y familias de nuestro entorno (pertenezcan o no a nuestro centro), otros centros, a los proveedores, ventajas por proximidad a algún recurso (por ejemplo, transporte público para acceder a nuestras instalaciones).
- Influencia de grupos de interés: Analizaremos cómo las decisiones de determinados grupos externos pueden afectar al centro. Por ejemplo las decisiones de la administración, gobierno, instituciones públicas, sindicatos, gremios, comunidad.
- El entorno de forma amplia: aspectos demográficos, políticos, legislativos, socioculturales, económicos, tecnológicos. Por ejemplo la baja natalidad en el municipio en el que está ubicado el centro educativo

## **3.- Identificar la situación interna (factores positivos y/o negativos).**

Al igual que en el punto anterior, aplicando la técnica del brainstorming se identifican las fortalezas y debilidades que posee el centro.

Tendremos que pensar en aquellos aspectos que afectan al centro y que éste es capaz de controlar, independiente de si son buenos o malos para el mismo.

Para ello, se pueden considerar las siguientes áreas:

- Análisis de recursos: de forma genérica analizaremos la situación económica, los recursos humanos, los sistemas de información, nuestras instalaciones, conocimiento de algún aspecto técnico, la imagen. Por ejemplo, podremos centrarnos en: la imagen que transmite el centro, cualificación de nuestro profesorado, sus instalaciones, distribución del presupuesto asignado, etc.
- Análisis de actividades: se analizará los procesos que tiene o debería tener el centro. Sus capacidades estratégicas, procesos educativos, etc.
- Análisis de servicios: también se deberían analizar los diferentes servicios que ofrece el centro ¿cómo están respecto a otros centros? ¿qué diferencia aportan?. Por ejemplo actividades extraescolares, servicio de atención a niños de 8 a 9 de la mañana, etc.

## **4.- Incluir cada factor identificado en su sección correspondiente.**

Anteriormente ya hemos diferenciado si cada aspecto está dentro o fuera de nuestra organización (bajo nuestro control o no). Ahora tenemos que determinar si éstos son buenos o malos para la misma.

Un mismo factor identificado como amenaza en un centro, puede ser identificado como oportunidad en otro. Lo mismo pasa con las fortalezas y las debilidades.

La situación real de cada centro educativo determinará que un aspecto sea amenaza u oportunidad, fortaleza o debilidad. Por ejemplo, un determinado cambio legislativo puede ser considerado como una oportunidad en un centro y como una amenaza en otro. Todo puede depender del nivel de recursos, cultura, clima social, etc, que se viva en cada uno de ellos.

El análisis DAFO es una reflexión individual de cada centro. No podemos importar/copiar DAFO's de otros centros educativos. Estos no serán un reflejo de la situación real del mismo.

Un ejemplo de DAFO de un centro educativo puede ser el siguiente:

TEMA A TRATAR: Situación general del centro educativo.

<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Plantilla orgánica insuficiente.</li> <li>- Formación en valenciano para el alumno castellano parlante.</li> <li>- No se elaboran ni se realiza el seguimiento de los planes estratégicos de desarrollo.</li> <li>- Plan de formación del profesorado: no se identifican las necesidades.</li> <li>- Descoordinación a nivel didáctico de los Dptos.</li> <li>- Falta de equipos y programas informáticos para la gestión del centro.</li> <li>- Dificultad de organización debido a la gran cantidad de alumnos y profesores: funciones, horarios, tutorías, etc.</li> <li>- Descoordinación del equipo directivo.</li> <li>- Desprotección e inseguridad.</li> <li>- Gestión deficiente del presupuesto de funcionamiento.</li> <li>- Clima escolar problemático en el centro.</li> <li>- Falta de capacidad de negociación con proveedores.</li> <li>- Pérdida de tiempo en las reuniones.</li> </ul>	<p><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Absentismo del alumnado por la proximidad del centro comercial.</li> <li>- Competencia con otros IES en los ciclos formativos.</li> <li>- Dificultad de desarrollo de actividades escolares debido a la diversidad social del alumnado.</li> <li>- Disminución de la ratio y del presupuesto.</li> <li>- Recorte del presupuesto asignado a educación por parte de la administración.</li> <li>- Cambios continuos de profesorado por motivos no controlables por el centro.</li> <li>- Falta de control sobre la contratación y funcionamiento de la cafetería.</li> </ul>
<p><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Profesorado motivado e implicado.</li> <li>- Oferta educativa amplia.</li> <li>- Capacidad de la dirección del centro para ampliar la oferta formativa.</li> <li>- Agilidad en la presentación de proyectos (Plan de formación en centros, plan de iniciación profesional, etc).</li> <li>- Continuidad y liderazgo de la directora.</li> <li>- Buenas instalaciones educativas: aulas, laboratorios, talleres, biblioteca, zonas deportivas.</li> <li>- Capacidad de gestión y obtención de recursos de la dirección.</li> <li>- Funcionamiento e implicación del AMPA.</li> <li>- Buena imagen exterior.</li> <li>- Alto nivel de inserción profesional del alumnado.</li> <li>- Alto nivel de promoción académica.</li> </ul>	<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Posibilidad de convenios de colaboración en prácticas con los comercios o industrias del entorno.</li> <li>- Aprovechar la proximidad a la capital y la facilidad del transporte público para aumentar el alumnado en la enseñanza no obligatoria.</li> <li>- Facilitar el acceso al centro aprovechando la seguridad del entorno.</li> <li>- Colaboraciones con los centros de primaria asignados.</li> <li>- Posibilidad de acogerse a nuevas líneas de innovación. Desarrollar nuevas líneas educativas.</li> <li>- Cambios legislativos / normativos (LOE)</li> <li>- Estabilidad del profesorado: actuaciones de la administración que favorecen el mantenimiento estable de mi plantilla.</li> </ul>

El DAFO nos va a ayudar a analizar nuestro centro siempre y cuando podamos respetar tres reglas:

- Los factores que identificamos son realmente relevantes.
- Distinguiamos si están dentro o fuera de nuestro centro.
- Diferenciamos si son buenos o malos para nuestro centro.

La relevancia de lo que incluimos en un análisis DAFO es primordial para su buen funcionamiento. No todo merece ser elevado a la categoría del análisis estratégico.

Por ejemplo: dudosamente sea una ventaja el sistema de megafonía del centro, o el color de los monitores de los ordenadores, o si el papel que se usa es carta o A4.

Por otro lado, distinguir entre lo interno y lo externo del centro a veces no es tan fácil como parece. Para esto hay que tener en cuenta, no la disposición física de los factores identificados, sino el control que yo tenga sobre ellos. Podríamos aplicar la siguiente definición: lo que me afecta y controlo, es interno a la organización. Lo que me afecta pero está fuera de mi control, es externo a la misma.

Por ejemplo, un proveedor de servicios de mantenimiento está físicamente ubicado en el exterior de nuestro centro, pero posiblemente el control que yo tengo sobre él permitirá considerarlo como una fortaleza o una debilidad.

### **Recomendaciones generales:**

- Tener en cuenta sólo los aspectos relevantes (por ejemplo, el hecho de utilizar papel reciclado puede que no sea un aspecto relevante para la estrategia del centro).
- No olvidar que los aspectos internos (Debilidades, Fortalezas) no son necesariamente aspectos que se encuentren físicamente ubicados dentro del centro. En realidad son aquéllos aspectos sobre los que tenemos control efectivo.
- Aplicaremos la misma teoría para los aspectos externos (Amenazas, Oportunidades). Son las variables no controladas directamente por nuestro centro educativo.
- Una misma idea puede estar en cuadrículas distintas del DAFO, teniendo su parte de amenaza y su parte de oportunidad, por ejemplo.
- Para la construcción del DAFO, es muy importante controlar el tiempo. En ocasiones nos podemos obsesionar demasiado en el análisis de determinados factores. Se recomienda establecer un tiempo para cada uno de los pasos definidos en esta guía y así evitar el peligro de alargar demasiado la toma de decisiones sobre las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades.
- Trabajar en equipo. Las ideas que surgen se ven apoyadas, ampliadas y mejoradas con el pensamiento de grupo.

## **EL ANÁLISIS CAME**

El análisis DAFO es uno de los primeros pasos de la planificación estratégica. La información obtenida con éste no es definitiva, no es un fin en sí misma. Esta información es el punto de partida que inspirará las decisiones y elecciones estratégicas posteriores.

Tras la reflexión mediante DAFO debemos analizar las estrategias posibles para:

- **Corregir las Debilidades**
- **Afrontar las Amenazas**
- **Mantener las Fuerzas**
- **Explotar las Oportunidades**

Para este fin, utilizaremos el análisis CAME. Con esta matriz podemos identificar las diferentes estrategias que puede adoptar nuestro centro. El objetivo del CAME será identificar un conjunto de posibles estrategias derivadas del resultado del DAFO anterior.

Con esta matriz no se pretende definir qué estrategia es la mejor para una organización, sino comparar las estrategias viables. Con la información que obtengamos se estará en mejor situación para elegir la o las estrategias más convenientes (sobre todo en lo referente al cuadrante que combina las fortalezas con las oportunidades). No será necesario abordar todas las estrategias identificadas mediante nuestro CAME.

Análisis DAFO / CAME		
	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	<b>Estrategias F/O</b> Se usan las fuerzas (F) para aprovechar las oportunidades (O)	<b>Estrategias D/O</b> Se superan las debilidades (D), aprovechando las oportunidades (O)
Amenazas	<b>Estrategias F/A</b> Se usan las fuerzas (F) para evitar las amenazas (A)	<b>Estrategias D/A</b> Se busca reducir las debilidades (D) y eludir las amenazas (A)

**F/O Estrategias ofensivas.**

**F/A Estrategias defensivas.**

**D/O Estrategias de reorientación.**

**D/A Estrategias de supervivencia.**

Análisis DAFO / CAME		
	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	Estrategias ofensivas	Estrategias de reorientación
Amenazas	Estrategias defensivas	Estrategias de supervivencia

### **I. Cuadrante (Fortalezas y Oportunidades)**

Suelen establecerse las denominadas estrategias ofensivas, ya que tenemos oportunidades en nuestro entorno y fortalezas que nos permiten abordarlas.

Por ejemplo:

- Desarrollar nuevas líneas de actividad: Iniciar una nueva línea de actividades extraescolares con personal disponible.
- Potenciar la formación de idiomas: Aprovechar nuestra experiencia, contactos y reconocimiento internacional para fortalecer y utilizar los contactos con centros en el extranjero.

## **II. Cuadrante (Fortalezas y Amenazas)**

Las estrategias aquí se denominan defensivas. Hemos identificado amenazas, pero tenemos fortalezas suficientes para poder defendernos de éstas.

Por ejemplo:

- Aumentar la satisfacción de los clientes: Implantación de un sistema de calidad para aumentar la satisfacción de mi cliente.

## **III. Cuadrante (Debilidades y Oportunidades)**

Se utilizan estrategias de reorientación, pues hemos identificado debilidades en nuestra organización, pero a su vez también vemos oportunidades.

- Aumentar mi capacidad financiera: Alquiler de los terrenos del centro para otras actividades solicitadas por la sociedad.

## **IV. Cuadrante (Debilidades y Amenazas)**

Se adoptan estrategias de supervivencia. En este caso hemos identificado debilidades de nuestra organización junto con amenazas del entorno.

Por ejemplo:

- Agilidad en la gestión del centro: Reorganizar departamentos de manera que podamos ofrecer más y mejores servicios.

El formato a utilizar podría ser como el que se muestra en el ejemplo siguiente:

## MATRIZ GAME

### ESTRATEGIAS OFENSIVAS

Corregir las Debilidades  
Afrontar las Amenazas

**Mantener las Fuerzas**  
**Exploitar las Oportunidades**

### FORTALEZAS

1. Profesorado motivado e implicado
2. Oferta educativa amplia
3. Capacidad de la dirección del centro para ampliar la oferta formativa
4. Agilidad en la presentación de proyectos (Plan de formación en centros, plan de iniciación profesional, etc)
5. Continuidad y liderazgo de la dirección
6. Buenas instalaciones educativas: aulas, laboratorios, talleres, biblioteca, zonas deportivas
7. Capacidad de gestión y obtención de recursos de la dirección
8. Funcionamiento e implicación del AMPA.
9. Buena imagen exterior
10. Alto nivel de inserción profesional del alumnado
11. Alto nivel de promoción académica

### OPORTUNIDADES

1. Posibilidad de convenios de colaboración en prácticas con los comercios o industrias del entorno
2. Proximidad a la capital y facilidad de transporte público (para aumentar el alumnado en la enseñanza no obligatoria)
3. Facilitar el acceso al centro aprovechando la seguridad del entorno
4. Colaboraciones con los centros de primaria asignados
5. Posibilidad de acogerse a nuevas líneas de innovación.
6. Posibilidad de ampliar la oferta educativa.
7. Cambios legislativos / normativos
8. Estabilidad del profesorado: actuaciones de la administración que favorecen el mantenimiento estable de mi plantilla

- Aumentar el nivel de inserción del alumnado desarrollando convenios de colaboración en prácticas.
- Desarrollar nuevas líneas de innovación aprovechando la agilidad del centro para presentar proyectos.
- Aumentar la colaboración con otros centros de primaria asignados aprovechando la capacidad de gestión y obtención de recursos de la dirección.
- Adaptar el funcionamiento del centro a los cambios legislativos aprovechando el liderazgo de la dirección.

## MATRIZ CAME

### ESTRATEGIAS DEFENSIVAS

Corregir las Debilidades

**Afrontar las Amenazas**

**Mantener las Fuerzas**

Explotar las Oportunidades

FORTALEZAS	
<p>1. Profesorado motivado e implicado</p> <p>2. Oferta educativa amplia</p> <p>3. Capacidad de la dirección del centro para ampliar la oferta formativa</p> <p>4. Agilidad en la presentación de proyectos (Plan de formación en centros, plan de iniciación profesional, etc)</p> <p>5. Continuidad y liderazgo de la dirección</p> <p>6. Buenas instalaciones educativas: aulas, laboratorios, talleres, biblioteca, zonas deportivas</p> <p>7. Capacidad de gestión y obtención de recursos de la dirección</p> <p>8. Funcionamiento e implicación del AMPA.</p> <p>9. Buena imagen exterior</p> <p>10. Alto nivel de inserción profesional del alumnado</p> <p>11. Alto nivel de promoción académica</p>	<p>- Favorecer la integración del alumnado, ampliando las actividades extraescolares con la ayuda del AMPA.</p> <p>- Mejorar la comunicación / formación del AMPA y las familias.</p> <p>- Mejora del proceso enseñanza-aprendizaje.</p> <p>- Mantener la oferta formativa.</p> <p>- Establecer alianzas para la obtención de recursos.</p> <p>- Mantener el nivel de proyectos realizados.</p>
<p><b>AMENAZAS</b></p>	<p>1. Absentismo del alumnado por la proximidad del centro comercial</p> <p>2. Competencia con otros IES en los ciclos formativos</p> <p>3. Dificultad de desarrollo de actividades escolares debido a la diversidad social del alumnado</p> <p>4. Disminución de la ratio y del presupuesto</p> <p>5. Recorte del presupuesto asignado a educación por parte de la administración</p> <p>6. Cambios continuos de profesorado por motivos no controlables por el centro</p> <p>7. Falta de control sobre la contratación y funcionamiento de la cafetería</p>

## MATRIZ GAME

### ESTRATEGIAS REORIENTACIÓN

#### **Corregir las Debilidades**

Afrontar las Amenazas

Mantener las Fuerzas

#### **Explotar las Oportunidades**

### DEBILIDADES

1. Plantilla orgánica insuficiente
2. Formación en valenciano para el alumno castellano parlante
3. No se elaboran ni se realiza el seguimiento de los planes estratégicos de desarrollo
4. Plan de formación del profesorado: no se identifican las necesidades
5. Descoordinación a nivel didáctico de los Dptos
6. Falta de equipos y programas informáticos para la gestión del centro
7. Dificultad de organización debido a la gran cantidad de alumnos y profesores
8. Descoordinación del equipo directivo
9. Gestión deficiente del presupuesto de funcionamiento
10. Clima escolar problemático en el centro
11. Falta de capacidad de negociación con proveedores
12. Pérdida de tiempo en las reuniones

### OPORTUNIDADES

1. Posibilidad de convenios de colaboración en prácticas con los comercios o industrias del entorno
2. Aprovechar la proximidad a la capital y la facilidad del transporte público para aumentar el alumnado en la enseñanza no obligatoria
3. Facilitar el acceso al centro aprovechando la seguridad del entorno
4. Colaboraciones con los centros de primaria asignados
5. Posibilidad de acogerse a nuevas líneas de innovación. Desarrollar nuevas líneas educativas
6. Cambios legislativos / normativos
7. Estabilidad del profesorado: actuaciones de la administración que favorecen el mantenimiento estable de mi plantilla

- Desarrollar nuevas líneas educativas para la formación en valenciano.
- Mejora de los procesos del equipo directivo y los Dptos.

## MATRIZ CAME

### ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA

**Corregir las Debilidades**  
**Afrontar las Amenazas**  
 Mantener las Fuerzas  
 Explotar las Oportunidades

DEBILIDADES	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Plantilla orgánica insuficiente</li> <li>2. Formación en valenciano para el alumno castellano parlante</li> <li>3. No se elaboran ni se realiza el seguimiento de los planes estratégicos de desarrollo</li> <li>4. Plan de formación del profesorado: no se identifican las necesidades</li> <li>5. Descoordinación a nivel didáctico de los Dptos</li> <li>6. Falta de equipos y programas informáticos para la gestión del centro</li> <li>7. Dificultad de organización debido a la gran cantidad de alumnos y profesores</li> <li>8. Descoordinación del equipo directivo</li> <li>9. Desprotección e inseguridad</li> <li>10. Gestión deficiente del presupuesto de funcionamiento</li> <li>11. Clima escolar problemático en el centro</li> <li>12. Falta de capacidad de negociación con proveedores</li> <li>13. Pérdida de tiempo en las reuniones</li> </ol>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mantener la oferta formativa.</li> <li>- Maximizar la ratio aula/profesor en la enseñanza no obligatoria.</li> <li>- Aumentar la matrícula en la enseñanza no obligatoria.</li> <li>- Mejora del proceso de gestión del presupuesto.</li> <li>- Desarrollar proyectos en el centro que integren a toda la comunidad educativa.</li> </ul>	<p><b>AMENAZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Absentismo del alumnado por la proximidad del centro comercial</li> <li>2. Competencia con otros IES en los ciclos formativos</li> <li>3. Dificultad de desarrollo de actividades escolares debido a la diversidad social del alumnado</li> <li>4. Disminución de la ratio y del presupuesto</li> <li>5. Recorte del presupuesto asignado a educación por parte de la administración</li> <li>6. Cambios continuos de profesorado por motivos no controlables por el centro</li> <li>7. Falta de control sobre la contratación y funcionamiento de la cafetería</li> </ol>

## **Recomendaciones:**

- Trabajar en equipo.
- Para definir estrategias enfrentar diferentes opciones y preguntarse ¿qué voy a hacer? Por ejemplo, tenemos la oportunidad “Posibilidad de convenios de colaboración en prácticas con los comercios o industrias del entorno”. Tenemos la fortaleza “Alto nivel de inserción profesional del alumnado”. Por tanto ¿qué voy a hacer?. La estrategia podría ser “Aumentar el nivel de inserción del alumnado desarrollando convenios de colaboración en prácticas”.
- No necesariamente hay que buscar estrategias para todas las fortalezas, amenazas, oportunidades y debilidades.
- Con 4 ó 6 estrategias de cada tipo como máximo, sería suficiente para el centro.
- La frase que defina la estrategia no tiene por que incluir literalmente las fortalezas, amenazas, oportunidades y debilidades.
- Una estrategia puede ligar varias fortalezas, amenazas, oportunidades y debilidades (cada una dentro de su cuadrante).
- Cuando sea necesario, se puede incluir entre paréntesis una explicación de la relación entre las diferentes estrategias definidas.
- Las estrategias emanan del DAFO, por tanto, cada centro educativo tendrá un CAME diferente puesto que el DAFO recoge la realidad propia del centro.

## **FCE**

### **¿QUÉ SON?**

Los Factores Críticos de Éxito (FCE) son las pocas cosas clave que nuestro centro debe hacer bien para llegar a tener éxito.

Junto con las herramientas de análisis de la situación (DAFO / CAME), los FCE son necesarios para identificar las estrategias. Cuando ya tenemos las estrategias bien definidas, también se requiere el uso de los mismos para minimizar el riesgo de las iniciativas seleccionadas.

Todos los FCE deberían estar contemplados de una u otra manera en los objetivos estratégicos de la organización, pues una vez que se tenga el control sobre los mismos y se alcancen niveles satisfactorios, todo el centro en su conjunto habrá alcanzado el éxito esperado.

### **Sirven para:**

- Seleccionar las líneas estratégicas del centro educativo identificadas tras la realización del análisis DAFO / CAME.
- Priorizar las áreas de mejora más convenientes para el centro (por ejemplo, fruto de una autoevaluación EFQM).
- Orientar las iniciativas elegidas para desarrollar las estrategias.
- Inspirar cualquier decisión tomada dentro de un centro educativo.

### **Características:**

- Son específicos para cada centro.
- Son temporales y subjetivos:
  - Reflejan las preferencias respecto a las variables claves de un centro en un determinado momento.

- Están influenciados por el contexto o entorno económico, socio-político, cultural, geográfico, y por el acceso y disponibilidad de recursos.
- Están directamente relacionados con el concepto de éxito de quienes los diseñen, su grado de comprensión del entorno o ámbito en que se formulan y de la naturaleza del centro.
- Están relacionados íntimamente con la supervivencia exitosa de la entidad a la que se refieren. Se constituyen como elementos cruciales para el éxito de un centro.
- El éxito de las estrategias organizacionales, los planes, objetivos, esfuerzos y acciones estratégicas giran en torno a su concreción satisfactoria.
- Un plan o un proceso se considera importante para un centro cuando afecta a sus FCE.
- Están directamente relacionados con el reconocimiento de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que el centro posee.

### **¿QUIÉNES DEBEN DEFINIRLO?**

Al establecer los FCE, estamos definiendo los ejes sobre los cuales se tomarán numerosas decisiones en el centro. Así, la recomendación es que deben ser definidos por el equipo directivo y el personal clave de la organización.

### **¿CÓMO IDENTIFICARLOS?**

Los FCE incluyen temas como la “satisfacción del cliente”, la “innovación en servicios”, la “calidad”, la “oportunidad de información”, entre muchas otras. Son conceptos que van unidos indiscutiblemente con la gestión del centro.

Estos son los pasos recomendados:

- Brainstorming sobre los FCE realizado por el equipo de trabajo.
- Selección de los 5 ó 6 verdaderamente relevantes. Existen muy pocos factores críticos de éxito, probablemente no más de cinco, a pesar de que pueden existir muchos factores que contribuyen al éxito (pero no son críticos). Debemos conseguir identificar los verdaderamente críticos.

Del listado anterior, tenemos que empezar a eliminar aquellos que son importantes pero no son críticos. Para ello, lo mejor es empezar a ordenar aquellos que tienen más posibilidad de ser FCE. También podemos redefinir algunos FCE, agrupando o eliminando factores que incluyan a otros.

Una buena ayuda para identificar los FCE, es preguntarnos para cada uno de ellos si tengo que ser el mejor con ese FCE para tener éxito, o puedo ser el segundo.

Daremos varias leídas al listado, hasta que consigamos ir reduciendo los FCE que tenemos.

- Priorización de los FCE. Puede resultar adecuado incluso ponderar el peso de cada uno de los FCE dentro de nuestro centro.

Nos puede ayudar a identificarlos contestar a algunas o a todas las preguntas siguientes:

- ¿Qué cosas deberían ocurrir para que nuestro centro tuviera éxito?
- ¿Qué factores harían que nuestro centro fracasara o se viera seriamente comprometido?
- ¿Qué factores son esenciales para crecer de forma sostenible?
- ¿Qué cosas deberían evitarse?
- ¿En qué han fracasado otros centros similares?
- ¿Qué consideran como FCE de nuestro centro los alumnos y las familias?
- ¿Cómo podrían afectar las condiciones externas al centro?

Para encontrar los FCE se deben considerar los siguientes aspectos:

- El punto de vista de los beneficiarios / sectores de la sociedad involucrados.
- Las políticas gubernamentales, empresariales, locales, etc.
- Estándares de obligado cumplimiento.
- El punto de vista del personal del centro.

Ejemplo de Factores Críticos de Éxito de un Centro Educativo:

### **1. Brainstorming inicial:**

1. Excelentes resultados académicos
2. Proceso educativo (enseñanza-aprendizaje) eficaz y eficiente
3. Capacidad de los líderes para coordinar las actividades docentes
4. Liderazgo de la dirección
5. Mantener la oferta educativa
6. Motivación e implicación del personal
7. Satisfacción del personal
8. Formación continua del personal
9. Participación del personal en la toma de decisiones
10. Plantilla acorde con la oferta educativa
11. Instalaciones óptimas para desarrollar la oferta educativa
12. Recursos óptimos para desarrollar la oferta educativa (plantilla, instalaciones, económicos)
13. Amplia gama de servicios extraescolares
14. Relaciones óptimas con el entorno
15. Relaciones óptimas con la administración educativa
16. Recursos económicos suficientes
17. Imagen del centro
18. Elevada inserción laboral de los alumnos
19. Alta participación en los órganos colegiados
20. Orientación tutorial óptima
21. Buen clima escolar
22. Buen funcionamiento de las AMPAS (implicación)
23. Autonomía para gestionar el centro
24. Proyecto educativo acorde con la realidad del centro
25. Programaciones acordes con el proyecto educativo y curricular
26. Revisión sistemática de las programaciones
27. Satisfacción de las familias y los alumnos

Puede que algunos factores sean críticos, pero que no dependan del centro educativo, por ejemplo, tener buenas instalaciones.

## **2. Selección de los FCE relevantes:**

1. Buenos resultados con los alumnos (académicos / inserción laboral)
2. Proceso educativo (enseñanza-aprendizaje) eficaz y eficiente
3. Satisfacción del personal
4. Recursos óptimos para desarrollar la oferta educativa (plantilla, instalaciones, económicos)
5. Buen clima escolar
6. Satisfacción de las familias y los alumnos

## **Recomendaciones:**

- Siempre trabajar en equipo.
- Los FCE deben relacionarse y cumplir con la misión y con la visión (de hecho, están más relacionados con esta última)
- Cada centro educativo debe definir sus FCE según su propia realidad (por ejemplo, en un centro puede ser un FCE conseguir excelentes resultados académicos, y para otro un FCE será superar los resultados del año anterior).
- No olvidar nunca lo que quieren los grupos de interés, es decir, el punto de vista de los beneficiarios / sectores de la sociedad involucrados. Por ejemplo los padres de alumnos, que esperan una alta inserción laboral y unos buenos resultados académicos. Si obviamos a esta parte, nos centraremos únicamente en cosas internas, por ejemplo motivación del personal.
- Los FCE pueden cambiar con el tiempo, ya que reflejan la realidad del momento. Si cambian los clientes, políticas, estándares de obligado cumplimiento y/o el punto de vista del personal de la organización, los FCE podrían cambiar con ellos.
- Una vez seleccionados los FCE verdaderos, se puede priorizar para ver cuál tiene mayor peso en la organización.

## **TEMAS ESTRATÉGICOS**

### **¿QUÉ SON?**

Los temas estratégicos son los grandes conceptos estratégicos que deben guiar a nuestro centro educativo. Orientarán la elección de nuestros objetivos estratégicos y la construcción de nuestro Cuadro de Mando Integral.

La definición de estos temas estratégicos se basará en la información obtenida del análisis DAFO / CAME y del establecimiento de los Factores Críticos de Éxito.

Los temas estratégicos reflejan lo que el equipo directivo cree que debe hacerse para alcanzar el éxito. Son estrategias generales que deben adoptarse en un centro. Cada tema estratégico proporciona un pilar para la estrategia. Deben orientar el establecimiento de objetivos estratégicos ya que inspiran las decisiones que deben adoptarse en cada una.

### **¿CÓMO DEFINIRLOS?**

Para determinar los Temas Estratégicos seguiremos los siguientes pasos:

Escribiremos en un post-it las frases resultantes del CAME (posibles estrategias) y los FCE. Cada post-it contendrá una frase.

A partir de aquí debemos agrupar los post-it aplicando la técnica de los diagramas de afinidad. Iremos pegando cada post-it en un área de trabajo (mesa, pizarra) que permita que estén visibles para todo el equipo.

En grupo, se irá leyendo uno a uno cada post-it. El primer post-it leído se coloca en un lugar solitario del área de trabajo, separado del resto. El siguiente post-it leído, si tiene afinidad con el primero, se colocará junto a éste, si no, se colocará separado en el área de trabajo. Así sucesivamente iremos leyendo todos los post-it y agrupándolos entre sí según la afinidad que tengan.

A cada grupo definido se le dará un nombre que lo represente y que resuma las ideas de los post-it que contiene.

Moveremos los post-it de unos lugares a otros del área de trabajo, cambiándolo de grupo o dejándolo solo, las veces que consideremos necesarias, hasta que las relaciones sean las más correctas y el grupo llegue al consenso sobre su agrupamiento.

Se nos puede presentar la situación en la que la frase incluida en un post-it ya genere un tema estratégico por sí misma, sin necesidad de agruparse con otras.

En el ejemplo suministrado se definieron 7 temas estratégicos fruto de la agrupación de las frases del CAME y de los Factores Críticos de Éxito:

Mejorar la imagen del centro:

- Satisfacción de las familias y los alumnos.
- Buenos resultados con los alumnos (académicos / inserción laboral).
- Mejorar la comunicación / formación del AMPA y las familias.
- Aumentar el nivel de inserción del alumnado desarrollando convenios de colaboración en prácticas.
- Favorecer la integración del alumnado, ampliando las actividades extraescolares con la ayuda del AMPA.

Innovación educativa:

- Desarrollar proyectos en el centro que integren a toda la comunidad educativa.
- Desarrollar nuevas líneas de innovación aprovechando la agilidad del centro para presentar proyectos.
- Mantener el nivel de proyectos realizados.
- Desarrollar nuevas líneas educativas para la formación en valenciano.

Coordinación pedagógica:

- Proceso educativo (enseñanza-aprendizaje) eficaz y eficiente.
- Mejora del proceso enseñanza-aprendizaje.

Satisfacción del personal.

Buen clima escolar.

Gestión del equipo directivo:

- Maximizar la ratio aula/profesor en la enseñanza no obligatoria.
- Aumentar la matrícula en la enseñanza no obligatoria.
- Mejora de los procesos del equipo directivo y los Dptos.
- Mantener la oferta formativa.
- Adaptar el funcionamiento del centro a los cambios legislativos aprovechando el liderazgo de la dirección.

Optimizar los recursos:

- Establecer alianzas para la obtención de recursos.

- Aumentar la colaboración con otros centros de primaria asignados aprovechando la capacidad de gestión y obtención de recursos de la dirección.
- Recursos óptimos para desarrollar la oferta educativa (plantilla, instalaciones, económicos).
- Mejora del proceso de gestión del presupuesto.

Recomendaciones:

- Los temas estratégicos tendrán siempre carácter de concepto general que guiará la estrategia. Orientará la construcción del Cuadro de Mando Integral.
- Trabajar en equipo para determinarlos.
- Cada centro educativo tendrá sus propios temas estratégicos, puesto que recogen la realidad, dificultades, virtudes, defectos, etc, del mismo. Los Temas Estratégicos de un centro educativo, no son exportables a otro centro.
- La ventaja de utilizar post-it para desarrollar esta técnica, es que éstos se pueden mover de un lugar a otro del área de trabajo tantas veces como sea necesario.
- Utilizar una pizarra como medio de soporte de los post-it, puesto que se pueden hacer círculos donde ir incluyendo los post-it afines e ir reflejando el nombre del grupo en la pizarra.
- Las agrupaciones de los post-it se harán por afinidad de conceptos. No se agruparán por la relaciones de causa-efecto, ni por la influencia de unos con otros.
- Controlar el tiempo invertido en la agrupación por afinidad de los post-it. No se puede eternizar.
- Se podrá nombrar un moderador, que sea el que vaya leyendo post-it a post-it y colocándolo donde el grupo estime.
- El moderador, en caso de no existir acuerdo en el grupo sobre la colocación del post-it, podrá tomar la decisión.
- Es recomendable que los Temas Estratégicos se definan con un verbo, no con un concepto. Para ello, una vez tengamos el concepto “ej. enseñanza obligatoria”, nos podemos preguntar “¿qué voy a hacer con la enseñanza obligatoria?”. La respuesta a esta pregunta nos dará el verbo que buscamos.

# **CUADRO DE MANDO INTEGRAL CMI**

## **ÍNDICE DEL CAPÍTULO**

### **EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI)**

**¿QUÉ ES?**

**LAS PERSPECTIVAS DEL CMI Y SUS RELACIONES**

**ELEMENTOS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

**¿QUIÉN DEBE PARTICIPAR?**

### **EL PROCESO DE ELABORACIÓN DEL CMI**

**A- DEFINIR EL ALCANCE DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

**B- DEFINIR LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

**C- SELECCIONAR Y DEFINIR INDICADORES**

**D- ESTABLECER RELACIONES CAUSA-EFECTO**

**E- DEFINIR LAS INICIATIVAS**

**F- LA CONSTRUCCIÓN DEL PLAN DE IMPLANTACIÓN**

**G- REVISIONES DEL CUADRO DE MANDO**

Llegado este momento, contamos con una cantidad suficiente de información y unas elecciones estratégicas de alto nivel que nos pueden permitir comenzar a establecer objetivos más concretos. Les llamaremos: objetivos estratégicos.

Para facilitarnos la tarea del establecimiento de estos objetivos utilizaremos una herramienta denominada Cuadro de Mando Integral. Este cuadro de mando nos permitirá traducir las estrategias de alto nivel en objetivos más cercanos al día a día.

Una vez establecidos los objetivos deberemos definir los planes de acción o de mejora que les corresponden (iniciativas). De esta manera nos aseguramos que las mejoras acometidas y las inversiones que estas suponen, están completamente alineadas con las estrategias de desarrollo de nuestro centro educativo.

Por último, aunque no es objeto de esta guía, los objetivos estratégicos deberían tener una relación directa con los objetivos individuales. De esta manera podríamos alimentar nuestro sistema de Dirección por objetivos (DPO), alineándolo con la estrategia definida para nuestro centro educativo.



## EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI)

### ¿QUÉ ES?

Dos de las responsabilidades más importantes y más difíciles que tienen los directivos de un centro educativo son definir y posteriormente comunicar la estrategia. La dificultad radica en que deben hacerlo de forma lo suficientemente clara, para permitir a todo el personal trabajar en la dirección por ella establecida.

Por otro lado, medir la evolución de la estrategia es indispensable para vigilar su adecuación a las necesidades de nuestro centro. La mayoría de sistemas de medición actuales en las organizaciones se caracterizan por estar casi o totalmente enfocados a los indicadores económicos. El seguimiento de la estrategia no resulta fácil atendiendo solamente a este tipo de resultados y en menor medida en un centro educativo.

El Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Scorecard (BSC), es una buena herramienta para definir, comunicar y medir la evolución de la estrategia establecida.

Traduce la visión de una organización en un amplio conjunto de medidas de actuación estratégica. Combina indicadores de diversa tipología (clientes, procesos, personas, económicos), logrando así un equilibrio entre el desempeño a corto y largo plazo de la organización.

El CMI es algo más que un sistema de mediciones. Es una herramienta que permite comunicar y alinear a las organizaciones con sus nuevas estrategias.

Así pues, el CMI divide la definición y la medición de la estrategia en cuatro perspectivas:

- Cliente.
- Procesos.
- Aprendizaje y crecimiento (personas).
- Económica.

Esta división en cuatro perspectivas nos indica lo importante que es tener objetivos estratégicos en todas las dimensiones clave de nuestro centro. De este modo garantizamos que nuestro modelo es equilibrado.

“La medición es el primer paso para el control y la mejora. Si no se puede medir algo, no puede entenderse. Si no se entiende, no se puede controlar. Si no se puede controlar, no se puede mejorar”

H. James Harrington

## **LAS PERSPECTIVAS DEL CMI Y SUS RELACIONES**

### **La perspectiva del cliente:**

En esta perspectiva se identifican los clientes (alumnos y familias) y las medidas de actuación sobre estos.

Para lograrla es imperativo definir la propuesta de valor del centro que éste ofrece a sus clientes. Ésta significa definir el conjunto de aspectos educativos y no educativos que lo diferencian de otro, y que cubren las expectativas del cliente.

### **La perspectiva de procesos:**

En esta perspectiva se identifican los procesos en los que el centro deberá ser excelente para satisfacer los objetivos de sus clientes. Tanto los procesos existentes o nuevos como las infraestructuras que afectan al desarrollo de los mismos.

### **La perspectiva de aprendizaje y crecimiento (personas):**

Identifica los recursos que la organización debe potenciar para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. Qué mejoras en las competencias del personal o en los sistemas tecnológicos o en el clima de la organización debe acometer el centro.

### **La perspectiva económica:**

La buena gestión del presupuesto disponible de un centro educativo es clave para la mejora del mismo. Debemos definir objetivos estratégicos en relación al mismo, que sirvan de soporte para el desarrollo de las estrategias definidas para nuestros clientes, procesos y personas.

Normalmente las organizaciones se ciñen a estas cuatro perspectivas. Existen organizaciones que añaden otras perspectivas como la de proveedores, sociedad, comunidad, innovación, etc. Si se decide establecer más perspectivas es recomendable no hacerlo hasta que se tenga experiencia con el cuadro de mando integral y sus cuatro perspectivas iniciales, y no sobrepasar un número de seis.

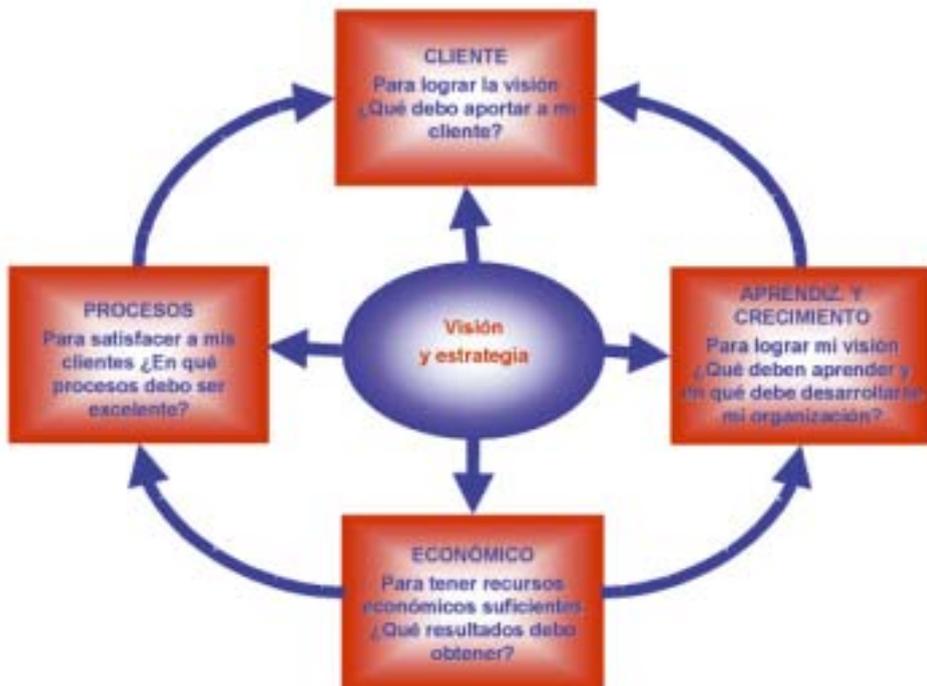
El CMI no sólo consiste en identificar indicadores individuales para cada una de las perspectivas mencionadas.

Una de las bondades del CMI es la oportunidad que nos brinda para vincular objetivos e indicadores entre sí.

Cada indicador seleccionado para el CMI debería ser un elemento de una cadena de relaciones causa-efecto, que comunique el significado de la estrategia de la organización.

Esta cadena debe identificar las relaciones entre los indicadores de clientes, procesos, personas y los económicos.

Son relaciones intuitivas basadas en el conocimiento del centro y del sector, así como en la experiencia.



### ¿Para qué sirve?

1. Traduce la misión, la visión y la estrategia en términos operativos, acercándolas al día a día del centro. Ofrece una imagen gráfica y clara de la misma.
2. Reduce el nivel de información necesario para vigilar la estrategia definida.
3. Facilita la comunicación y el entendimiento de la estrategia a todo el personal de forma permanente.
4. Ayuda a planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas.
5. Cuantifica la obtención de los objetivos estratégicos.
6. Alinea los objetivos personales y departamentales con la estrategia.
7. Permite seleccionar los proyectos más importantes para el centro.

## ELEMENTOS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Los elementos que componen el cuadro de mando integral conforman el mapa estratégico de nuestro centro. Estos elementos son:

- Perspectivas: Dimensiones estratégicas críticas del centro. Normalmente se definen cuatro, pero pueden ser más.
- Objetivos estratégicos: Muestran aquello que se quiere conseguir. Es un fin deseado, clave para el centro y para llevar a cabo la estrategia. La fijación de objetivos y su conexión mediante relaciones causa - efecto nos permite explicar la estrategia. Recomendable, no más de 4 ó 5 por perspectiva.
- Indicadores: Son el medio que tenemos (las medidas), para visualizar si estamos cumpliendo o no los objetivos estratégicos. Recomendable, no más de 1 ó 2 por objetivo.
- Metas: Es el valor objetivo que se desea obtener para un indicador en un periodo de tiempo determinado. Deben ser ambiciosas pero posibles.
- Responsables: Cada objetivo, indicador e iniciativa debe tener su responsable. Una persona que controla su cumplimiento. Esta persona será también la encargada de establecer el equipo que desarrollará la iniciativa a su cargo.
- Iniciativas (o planes de acción): Son las acciones en las que la organización se va a centrar para la consecución de los objetivos estratégicos.



## ¿QUIÉN DEBE PARTICIPAR?

Para el diseño e implantación del CMI es importante:

- Disponer de la información suficiente para tomar decisiones.
- Disponer de la autoridad suficiente para poder llevarlas a la práctica.
- Representar a todas las áreas de la organización.

Por lo tanto, el equipo encargado de la definición del mismo debería estar formado por miembros del equipo directivo, del equipo de calidad y/o por personal relevante del centro.

Internamente, el equipo elegido debería organizarse de la siguiente forma:

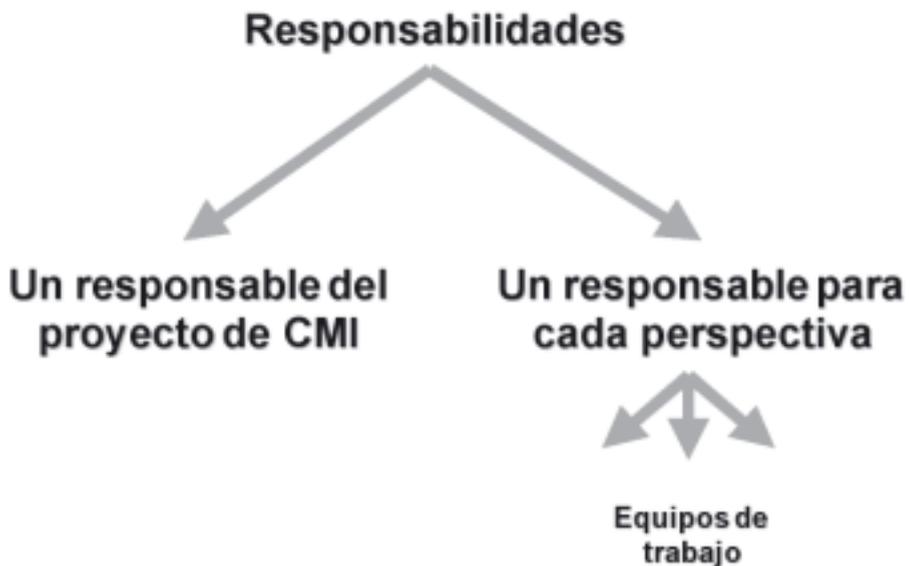
- Un responsable del proyecto del CMI: una persona que por su ascendencia, reconocimiento y autoridad, pueda liderar el proyecto y llevarlo a buen término.
- Responsables de las diferentes perspectivas: personas que, por su conocimiento de una perspectiva en concreto y/o por su capacidad para influir en ésta, puedan liderar el grupo de trabajo en una de las perspectivas mencionadas.
- Resto de participantes.

Con el equipo elegido deberemos conseguir:

- Informar y formar al mayor número de personas.
- Extender la participación para su implantación.
- Facilidad de consenso.
- Evitar problemas logísticos.

El número de personas óptimo para desarrollar un CMI podría rondar un máximo de 7 ó 9 personas. Esto dependerá del centro educativo en cuestión y de los recursos disponibles.

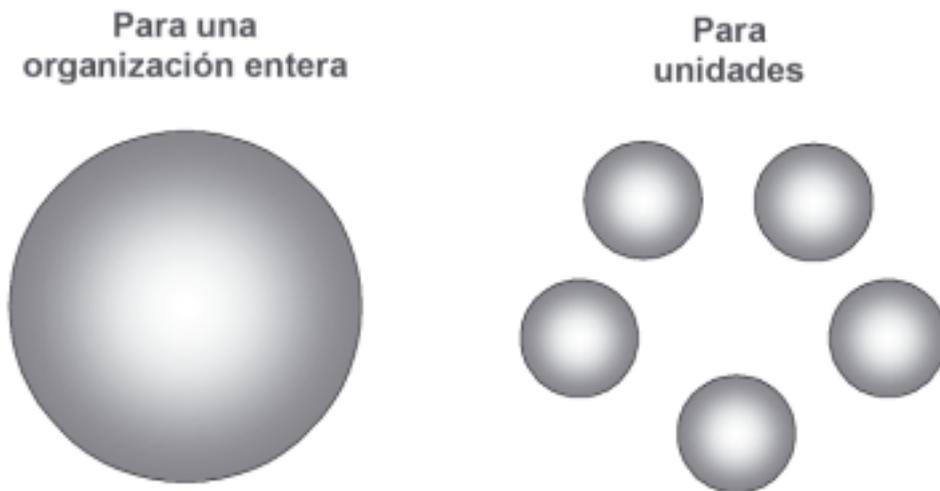
Podemos definir de forma muy general dos grandes fases en la elaboración del CMI de una organización.



## EL PROCESO DE ELABORACIÓN DEL CMI

### A- DEFINIR EL ALCANCE DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Se trata de definir en dónde vamos a aplicar nuestro CMI. El cuadro de mando integral puede diseñarse para una organización entera o para unidades o secciones de la misma. Dependerá de lo grande o compleja que ésta sea. En el caso de que la elección recaiga sobre toda la organización, queda más claro el área a analizar estratégicamente. Si no es así, se deberá seleccionar la unidad de la organización adecuada para diseñar su CMI. En condiciones normales, esta situación no se dará en un centro educativo, por grande que este sea.



La comprensión y aceptación por parte de todo el personal de las decisiones adoptadas en la construcción del CMI es de vital importancia para su buen funcionamiento. Será necesario definir el nivel de información necesario que permita conocer y comprender a todo el personal la utilidad del CMI. El personal del centro debería recibir información relativa a: ¿Para qué sirve el CMI? ¿Quién participa y por qué? ¿Cuánto tiempo se tardará en construirlo? ¿Qué avances se están produciendo en su elaboración? Planificar los medios y responsables de difundir estas informaciones, ayudará a la implantación del CMI.

### B- DEFINIR LOS OBJETIVOS

1. Recopilación preliminar de información: es recomendable realizar reuniones con los directivos del centro y personal clave del mismo que nos ayuden a establecer los objetivos estratégicos. En estas reuniones se reflexionará sobre informaciones relacionadas con:

- Antecedentes sobre el CMI o metodologías similares (si existieron).
- Visión, misión y valores de la organización.
- Temas estratégicos (fruto del análisis DAFO / CAME).
- Factores Críticos de Éxito.
- Información sobre el sector y su entorno.

Para establecer los objetivos correctos, es necesario tener presente la misión, visión y valores de la organización, los temas estratégicos, los factores críticos de éxito y los resultados del CAME. Es el momento de decidir basándose en éstos análisis previos. Es importante que todas estas informaciones se mantengan en un sitio visible para poder elegir los objetivos más adecuados.

2. Establecer los objetivos del cuadro de mando: el equipo directivo reunido deberá obtener el consenso sobre los objetivos del CMI.

Para lograrlo se responderá a la siguiente pregunta: para tener éxito con mi visión y estrategia, ¿cómo deberíamos actuar en cada una de las perspectivas?

Mediante la técnica del brainstorming se generarán objetivos estratégicos. En este momento no es crítico limitar las posibilidades de elección de objetivos (aunque en ocasiones pueden realizarse mini votaciones para ir eliminando algunos). Cada perspectiva debería disponer al final de 3 a 6 objetivos. Lo habitual es el que el grupo debata sobre muchos más de tres a seis objetivos para cada perspectiva.

Así mismo, es recomendable redactar los objetivos utilizando un verbo en infinitivo, indicando lo que se quiere lograr.

Como ejemplo citamos el conjunto de objetivos estratégicos que se eligieron en el centro de referencia:

#### CLIENTES

- Aumentar la inserción académica y profesional del alumnado
- Disminuir el nivel de abandono
- Mantener la oferta formativa
- Integrar a toda la comunidad educativa
- Satisfacer necesidades de los alumnos y padres
- Mejorar el prestigio / imagen del centro

#### PROCESOS

- Buscar líneas autofinanciación
- Ampliar actividades extraescolares
- Desarrollar proyectos en el centro
- Mejorar procesos del equipo directivo
- Mejorar los procesos de enseñanza / aprendizaje
- Establecer el plan de comunicación
- Mantener las instalaciones

#### APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO (PERSONAS)

- Establecer alianzas
- Optimizar la utilización de recursos
- Desarrollar habilidades directivas
- Aumentar satisfacción del personal
- Desarrollar competencias del profesorado
- Implicar al personal del centro
- Fomentar el trabajo en equipo
- Mejorar el clima escolar

## ECONÓMICOS

Mejorar la distribución del presupuesto  
Aumentar ratio de autofinanciación  
Reducir gastos que superen presupuesto  
Reducir nivel de endeudamiento  
Reducción del gasto / despilfarrar  
Reducción de consumos (luz, agua, teléfono)

Una vez establecidos todos los posibles objetivos, se realizará una selección entre los mismos para que queden entre 3 y 6 objetivos idóneos en cada perspectiva.

Para facilitarnos la selección, podemos ayudarnos de una tabla similar a la siguiente:  
TE: Tema estratégico.

Esta tabla nos ayudará a averiguar la influencia que cada objetivo tiene sobre los grandes temas estratégicos y la capacidad de implantar y/o conseguir cada objetivo que tenemos.

Con dicha tabla baremamos los siguientes aspectos:

- Importancia / relación: Tenemos que puntuar (por ejemplo de 1 a 3) la relación existente o lo importante que es un objetivo determinado para cada uno de los temas estratégicos definidos. Para ello nos debemos preguntar qué relación/importancia tiene el Objetivo 1 con el tema estratégico 1, con el tema estratégico 2, etc. Lo mismo haremos con el resto de objetivos. La suma de las puntuaciones de cada objetivo nos dará el Total 1.

### Selección de objetivos según Temas Estratégicos

	TE 1	TE 2	TE 3	TE 4	Total 1	Capacidad de implantación	Total 2
Objetivo estratégico 1							
Objetivo estratégico 2							
Objetivo estratégico 3							
Objetivo estratégico 4							

- Capacidad para implantarlo: También debemos analizar nuestra capacidad para conseguir los objetivos propuestos. Puede darse la situación de tener un objetivo muy importante pero nula capacidad para conseguirlo. En este caso es obvio que por importante que sea, no vale la pena seleccionarlo. También podemos puntuar de 1 a 3. El Total 2 nos resume la importancia y capacidad de implantación de cada objetivo. El resultado obtenido se multiplicará por la cantidad obtenida en el Total 1.

El resultado nos ayuda a ver los objetivos estratégicos que están siendo más puntuados. Esta herramienta debe tomarse como una buena orientación para la selección de objetivos. Sin embargo, los resultados de las sumas y multiplicaciones son siempre una orientación, no una estricta regla a seguir.

Al final se habrán identificado entre 3 a 6 objetivos para cada perspectiva. En ocasiones, la frase que describe un objetivo puede interpretarse de diversas maneras. En estos casos será conveniente elaborar una definición de los mismos que aclare su significado.

Ejemplo de definición del objetivo "Mejorar la distribución del presupuesto": conseguir que todas las áreas del centro dispongan del presupuesto adecuado para su desarrollo.

Siguiendo con el caso anterior, este fue el resultado tras la utilización de la tabla de selección:

## CLIENTES

Aumentar la inserción académica y profesional del alumnado  
Disminuir el nivel de fracaso escolar  
Satisfacer necesidades de los alumnos y padres  
Mejorar el prestigio / imagen del centro

## PROCESOS

Desarrollar proyectos en el centro  
Mejorar procesos del equipo directivo  
Mejorar los procesos de enseñanza / aprendizaje  
Mantener las instalaciones

## APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO (PERSONAS)

Establecer alianzas  
Aumentar satisfacción del personal  
Desarrollar competencias del personal  
Implicar al personal del centro  
Mejorar el clima escolar

## ECONÓMICOS

Mejorar la distribución del presupuesto  
Aumentar ratio de autofinanciación  
Reducción del gasto / despilfarro

### **C- SELECCIONAR Y DEFINIR INDICADORES**

Analizar individualmente cada perspectiva: los indicadores nos dan información sobre la consecución o no de un objetivo estratégico. Un objetivo estratégico sin medición no tiene gran utilidad, pues nunca se sabe si estamos mejor o peor en la consecución del mismo.

Se creará un grupo de análisis (con su líder), para cada una de las perspectivas. Cada grupo deberá conseguir:

- Revisar y refinar (si procede) la definición de los objetivos estratégicos.
- Identificar para cada uno de los objetivos, el indicador o indicadores idóneos.
- Identificar para cada uno de los indicadores, la forma de obtenerlo fácilmente.

Para definir indicadores, en cada uno de los objetivos estratégicos seleccionados nos preguntaremos ¿cómo voy a medir este objetivo estratégico?.

Es recomendable emplear la técnica del brainstorming para proponer posibles indicadores.

## CLIENTES

Aumentar la inserción académica y profesional del alumnado:

- Indicador 1: nº de alumnos del centro que se matriculen en enseñanzas no obligatorias
- Indicador 2: nº de alumnos que encuentran trabajo al finalizar sus estudios

Disminuir el nivel de fracaso escolar:

- Indicador 1: nº de alumnos de enseñanzas no obligatorias que abandonan los estudios
- Indicador 2: nº de alumnos que no promocionan de curso
- Indicador 3: nº de alumnos que no obtiene el título de graduado en secundaria

Satisfacer necesidades de los alumnos y padres

- Indicador 1: Grado de satisfacción general de encuestas a padres y alumnos.

Mejorar el prestigio / imagen del centro

- Indicador 1: nº de apariciones de carácter positivo en medios de comunicación.
- Indicador 2: nº de campañas de difusión del centro.
- Indicador 3: nº de alumnos, padres y personal que recomendarían el centro.
- Indicador 4: relación entre plazas ofertadas y solicitudes recibidas.
- Indicador 5: nº de premios/reconocimientos recibidos por el centro.

## PROCESOS

Desarrollar proyectos en el centro

- Indicador 1: nº de proyectos desarrollados con éxito.
- Indicador 2: nº de iniciativas propuestas.

Mejorar procesos del equipo directivo

- Indicador 1: resultados valoración encuesta al personal.
- Indicador 2: nº de quejas de la comunidad educativa respecto al equipo directivo.
- Indicador 3: nivel de cumplimiento de objetivos generales del centro.
- Indicador 4: nivel de cumplimiento de acuerdos de órganos colegiados del centro.

Mejorar los procesos de enseñanza / aprendizaje

- Indicador 1: programaciones didácticas que se evalúan y mejoran anualmente.
- Indicador 2: programaciones de aula que se evalúan y mejoran anualmente.
- Indicador 3: cumplimiento del plan de reuniones de cada dpto. para la coordinación didáctica.
- Indicador 4: cumplimiento del plan de actividades extraescolares.
- Indicador 5: peticiones de cambio del material didáctico antes de lo estipulado.
- Indicador 6: cumplimiento de horas lectivas programadas.

Mantener las instalaciones

- Indicador 1: gasto en reparaciones/sustitución de material.
- Indicador 2: gasto en mantenimiento preventivo.
- Indicador 3: satisfacción con las instalaciones de la comunidad educativa.
- Indicador 4: ratio entre personal de limpieza y volumen del centro.

## APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO (PERSONAS)

Establecer alianzas

- Indicador 1: nº de acuerdos de colaboración con otros centros, instituciones, etc.
- Indicador 2: nº de convenios.

Aumentar satisfacción del personal

- Indicador 1: resultados de satisfacción general de la encuesta de personal.
- Indicador 2: reconocimientos en acta.

Desarrollar competencias del personal

- Indicador 1: nº de cursos realizados.
- Indicador 2: resultados de la encuesta del personal.
- Indicador 3: ratio de profesores que participan en cursos de reciclaje anualmente.
- Indicador 4: ratio de profesores que nunca participan.

Implicar al personal del centro

- Indicador 1: nº de profesores que participan en los proyectos del centro.
- Indicador 2: nº de equipos de trabajo y/o mejora del centro.
- Indicador 3: nº de profesores que participan en actividades organizadas por el centro.

Mejorar el clima escolar

- Indicador 1: nº de expedientes disciplinarios.
- Indicador 2: resultados de encuesta a la comunidad educativa.

## ECONÓMICOS

Mejorar la gestión del presupuesto

- Indicador 1: nº de partidas sin déficit anual.
- Indicador 2: presupuesto sin gastar.
- Indicador 3: nº de recibos impagados.

Aumentar ratio de autofinanciación

- Indicador 1: ingresos por autofinanciación.

Reducción del gasto / despilfarro

- Indicador 1: niveles de consumo de luz, agua, teléfono y fotocopias.
- Indicador 2: volumen de gastos imprevistos.

Las características que debería cumplir cualquier buen indicador son:

- Fáciles de obtener.
- Apropriados (medir las cosas correctas y que necesitamos).
- Fáciles de cuantificar y medir.
- Comprensibles y entendibles por todos.

Si a esto unimos que no es conveniente tener más de 2 indicadores por objetivo (en muchas ocasiones con uno es suficiente), deberemos seleccionar los indicadores que nos servirán para monitorizar el cumplimiento de nuestros objetivos y deshacernos del resto.

A continuación se muestra un ejemplo de elección de indicadores para los objetivos estratégicos:

## CLIENTES

Aumentar la inserción académica y profesional del alumnado:

- Indicador 1: nº de alumnos del centro que se matriculen en enseñanzas no obligatorias
- Indicador 2: nº de alumnos que encuentran trabajo al finalizar sus estudios

Disminuir el nivel de fracaso escolar:

- Indicador 2: nº de alumnos que no promocionan de curso
- Indicador 3: nº de alumnos que no obtienen el título de graduado en secundaria

Satisfacer necesidades de los alumnos y padres

- Indicador 1: Grado de satisfacción general de encuestas a padres y alumnos.

Mejorar el prestigio / imagen del centro

- Indicador 3: nº de alumnos, padres y personal que recomendarían el centro.

## PROCESOS

Desarrollar proyectos en el centro

- Indicador 1: nº de proyectos desarrollados con éxito.

Mejorar procesos del equipo directivo

- Indicador 1: resultados valoración encuesta al personal.

Mejorar los procesos de enseñanza / aprendizaje

- Indicador 1: programaciones didácticas que se evalúan y mejoran anualmente.
- Indicador 6: cumplimiento de horas lectivas programadas.

Mantener las instalaciones

- Indicador 1: gasto en reparaciones/sustitución de material.

## PERSONAS E INFRAESTRUCTURA

Establecer alianzas

- Indicador 1: nº de acuerdos de colaboración con otros centros, instituciones, etc.

Aumentar satisfacción del personal

- Indicador 1: resultados de satisfacción general de la encuesta de personal.

Desarrollar competencias del personal

- Indicador 3: ratio de profesores que participan en cursos de reciclaje anualmente.

Implicar al personal del centro

- Indicador 1: nº de profesores que participan en los proyectos del centro.
- Indicador 2: nº de equipos de trabajo y/o mejora del centro.

Mejorar el clima escolar

- Indicador 2: resultados de encuesta a la comunidad educativa.

## ECONÓMICOS

Mejorar la distribución del presupuesto

- Indicador 1: nº de partidas sin déficit anual.

Aumentar ratio de autofinanciación

- Indicador 1: ingresos por autofinanciación.

Reducción del gasto / despilfarro

- Indicador 1: niveles de consumo de luz, agua, teléfono y fotocopias.
- Indicador 2: volumen de gastos imprevistos.

En este caso, el centro definió 21 indicadores para monitorizar su estrategia.

Un número entre 20 y 25 indicadores, parece oportuno para poder controlar el despliegue de los objetivos propuestos y no saturar excesivamente al personal encargado de obtenerlos.

A continuación se deberán establecer las metas para los indicadores. Posiblemente, para establecer una meta se deberá medir antes la situación actual. Esto nos dará más información para así poder definir una meta que cumpla con dos características esenciales. Que sea motivadora y alcanzable.

En una ficha de indicador deberemos incluir toda la información sobre el mismo. A continuación se muestra un ejemplo:

- Descripción del indicador: se incluirá el nombre del mismo.
- Objetivo: se indicará el objetivo al que pertenece.
- Meta: valor que debe alcanzar el indicador.
- Propietario: responsable del seguimiento del indicador y de la obtención del mismo.
- Unidad de medida: %, valor absoluto, etc, utilizado para medir el indicador.
- Frecuencia de obtención: periodicidad con la que se medirá el indicador en cuestión. Variará según la necesidad de cada centro.

Ficha de indicador		
Descripción del indicador		Objetivo
Meta	Propietario	Forma de obtenerlo
Unidad de medida	Frec. obtención	
Iniciativa		
Observaciones		

- Iniciativa: Programa de mejora asociado al objetivo e indicador descritos.
- Forma de obtenerlo: Explicación breve y clara sobre la forma de obtener el indicador.
- Gráfico de evolución: Indica la evolución del objetivo en el tiempo.

El resultado final de los grupos en esta fase será una descripción de los indicadores y metas para cada objetivo y la forma en que puede cuantificarse y mostrarse.

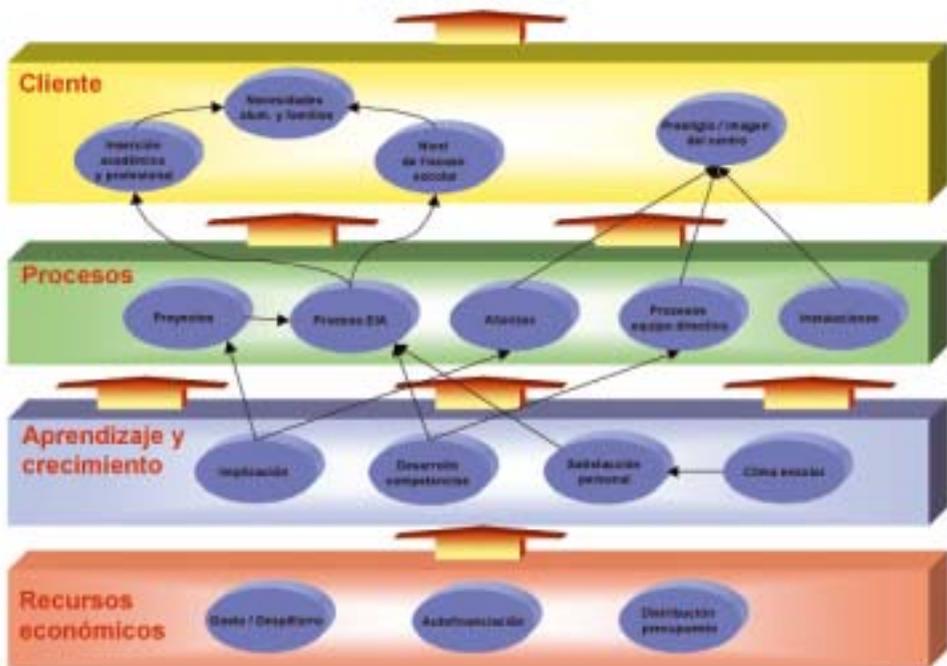
#### D- ESTABLECER RELACIONES CAUSA-EFECTO

A continuación deberán identificarse las relaciones existentes entre los objetivos e indicadores. Se deberá descubrir de qué forma influye cada indicador u objetivo en los demás.

Construiremos un modelo gráfico que muestre cómo los objetivos y sus indicadores están vinculados dentro de su perspectiva y fuera de la misma. A este modelo le llamaremos mapa estratégico.

# MAPA ESTRATÉGICO CENTRO EDUCATIVO

Misión / Sociedad



## E- DEFINIR LAS INICIATIVAS

Con bastante seguridad, para cada uno de los indicadores y metas asociadas a los mismos, deberán definirse planes de acción o iniciativas. Éstas tendrán como finalidad establecer los programas de actuación (acciones, responsables y fechas), que permitan conseguir las metas definidas.

A continuación se cita un ejemplo relacionado con el objetivo "Mejorar el clima escolar":

## Plan de acción

Objetivo	Indicador	Meta	Iniciativa	Responsable
Clima escolar	Resultados encuest. comunid. educativa	75% satisf. o muy satisf.	Mejorar proceso gestión tutorías	Jefe Dpto. Orientación

Acciones	Responsable	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Definición del proceso y sus fases	Profesor 1												
Revisar criterios asignación tutorías	Profesor 2												
Asistencia congresos y foros	Profesor 1 y 2												

De esta manera conseguimos seleccionar aquellos planes de mejora que más influyen en el desarrollo positivo de nuestra estrategia.

## F- LA CONSTRUCCIÓN DEL PLAN DE IMPLANTACIÓN

Desarrollo del plan de implantación: se creará un equipo de implantación, (formado por los líderes de cada perspectiva) que debe generar un plan de implantación y validar las metas previstas. En este momento hay que decidir qué sistemas de información vamos a utilizar para obtener los indicadores propuestos. Recordemos que los indicadores deben ser fáciles de obtener. Además se definirán 4 elementos primordiales para su funcionamiento:

- La vinculación de los programas con los presupuestos y los recursos disponibles.
- El plan de comunicación e información sobre el CMI.
- El programa de objetivos para individuos y equipos (DPO).
- La vinculación del sistema de incentivos con éste último.

La relación del CMI con estos dos últimos elementos no se desarrollan en la presente guía.

Podemos utilizar una tabla como la siguiente para vincular los planes de acción o iniciativas de desarrollo de objetivos, con los presupuestos y recursos disponibles. De esta manera podemos calcular el presupuesto total que necesitaríamos para desarrollar el plan de acción completo.

Mapa estratégico		Cuadro de mando			Plan de acción	
		Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas	Presupuesto
Cliente						
Procesos						
Aprender y crecer						
Económico						
					Presup. total	XXXX

En el caso de que establezcamos numerosas iniciativas o planes de acción, deberemos priorizar aquéllas que resulten más importantes para la organización.

Con una tabla de selección como la siguiente, valoraremos la relación de las iniciativas con los FCE y con su posibilidad o capacidad de implantación (según presupuesto, disponibilidad de personal, etc).

## Selección de iniciativas según Factores Críticos de Éxito

	FCE 1	FCE 2	FCE 3	FCE 4	Total 1	Capacidad de implantación	Total 2
Iniciativa 1							
Iniciativa 2							
Iniciativa 3							
Iniciativa 4							

Para finalizar deberemos elaborar el plan de comunicación e información para desarrollar la comprensión de la estrategia, educar al centro en el sistema de medida y proporcionar feedback sobre la consecución de la estrategia.

Un plazo razonable para diseñar y poner en funcionamiento un CMI podría ser de 16 semanas (asumiendo que ya se ha formulado la estrategia o temas estratégicos).

### **G- REVISIONES DEL CUADRO DE MANDO**

Reuniones de revisión: los indicadores del cuadro de mando deben revisarse periódicamente. Una revisión semestral puede ser oportuna para realizar un buen seguimiento de la estrategia cuando el CMI está en funcionamiento.

## **BIBLIOGRAFÍA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

### MAPAS ESTRATÉGICOS

Robert S. Kaplan / David P. Norton  
Gestión 2000

### GESTIÓN, ESTRATEGIA Y MEDICIÓN

Alfonso López Viñepla  
AECA

### CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Robert S. Kaplan / David P. Norton  
Gestión 2000

### CÓMO UTILIZAR EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Robert S. Kaplan / David P. Norton  
Gestión 2000

### IMPLANTANDO Y GESTIONANDO EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Nils-Göran Olve  
Jan Roy  
Magnus Wetter  
Gestión 2000

### PLANIFICACIÓN: EL ARTE DE ESTABLECER OBJETIVOS

Amado Salgueiro  
Aenor