

# **Planificación estratégica y cuadro de mando integral en un centro educativo**



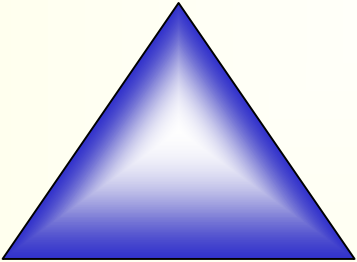
## **LA BRÚJULA**

***Si un hombre no sabe a qué puerto se encamina,  
ningún viento le es favorable***

***Las organizaciones que no imaginen su futuro, no  
estarán ahí para disfrutarlo (Hamel y Prahalad)***

# VISIÓN

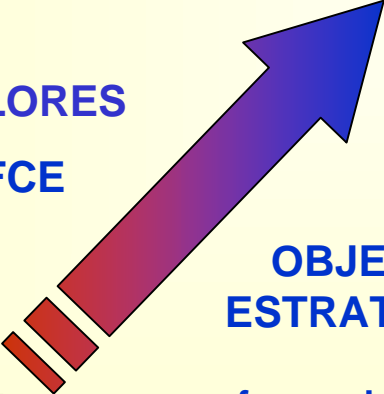
¿Con qué lógica?



MISIÓN



VALORES  
FCE



OBJETIVOS  
ESTRATÉGICOS

forma de elegir y  
organizar nuestros  
recursos

SITUACIÓN ACTUAL

Oportunidades	Amenazas
Debilidades	Fortalezas

DAFO

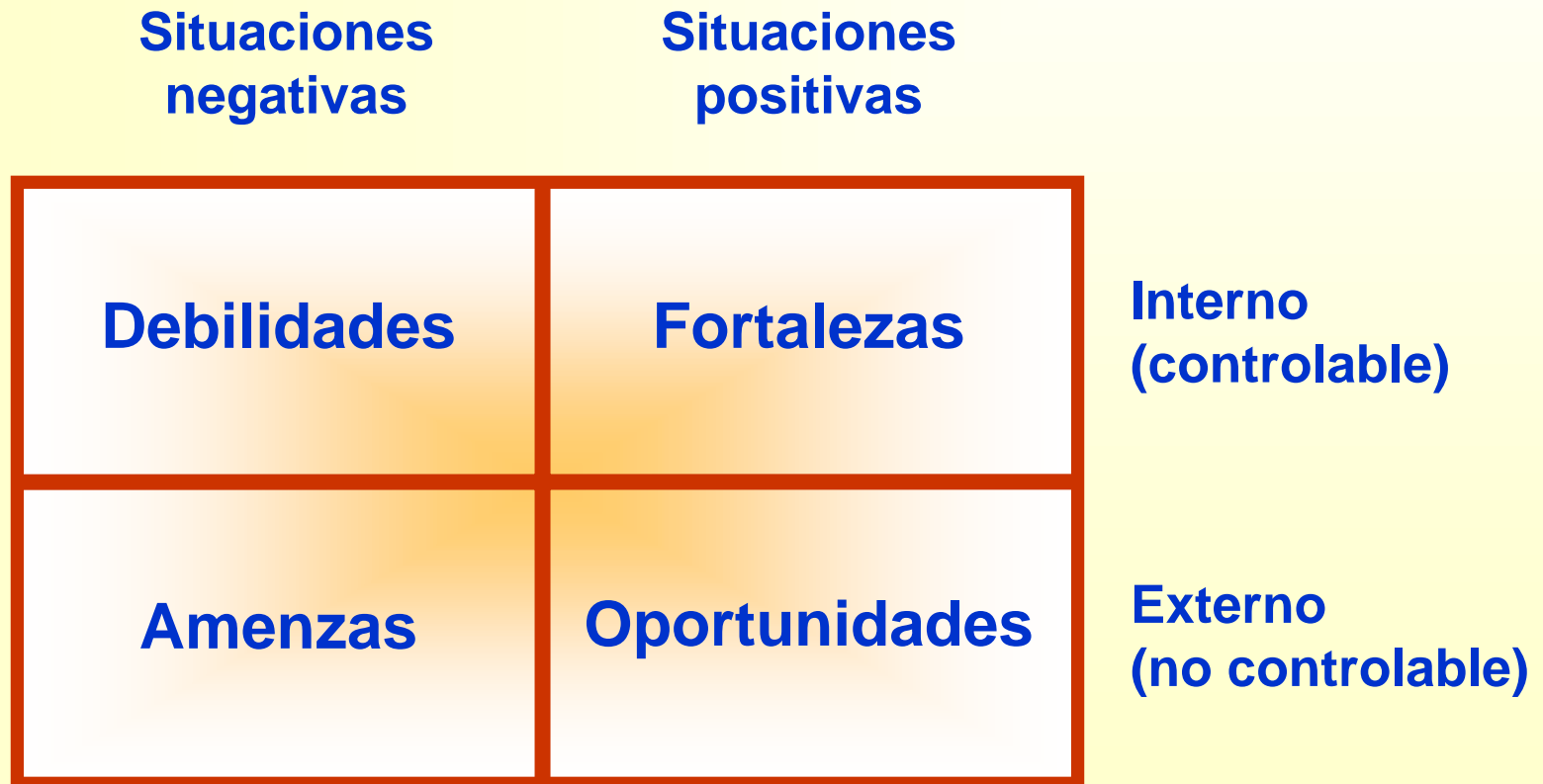


**Situación  
actual**

**Análisis  
DAFO**

# Analiza la interacción entre el entorno y las características de nuestra organización

¿Qué es?



# La visión



**¿Qué es la  
visión?**

**Declaración que concreta el tipo de organización  
que se desea ser. Lo que la organización  
pretende alcanzar a largo plazo.**

**Responde a la pregunta:  
¿qué queremos ser?**

**TODA ORGANIZACIÓN TIENE SU VISIÓN**



## Una buena visión

1. Describe el futuro.
2. Debe de estar escrita, para evitar ambigüedades.
3. Debe ser concreta y fácil de comunicar.
4. Debe ser ambiciosa, pero alcanzable.
5. Debe ser redactada por la dirección de la organización.
6. Es recomendable que se hable en tiempo futuro.
7. Evitar palabras largas, frases de sintaxis complicada y conceptos técnicos.



## Errores comunes

- Definir una visión demasiado ambiciosa
- Describir qué queremos hacer (actividades muy concretas) y no qué queremos ser
- Confundir el concepto de visión con el de misión



## Ejemplos de visión

### DECLARACIÓN DE VISIÓN

**London Business School:**

**Queremos que la LBS sea la escuela de negocios internacional más importante y respetada.**

**Real Sociedad:**

**La Real Sociedad será el principal símbolo de la sociedad guipuzcoana y un referente en el mundo del fútbol.**

**Centro educativo:**

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

# La misión



**¿Qué es la  
misión?**

**Declaración que concreta la razón de ser o  
propósito de un organización.**

**Responde a la pregunta:  
¿por qué existimos?**

**TODA ORGANIZACIÓN TIENE SU MISIÓN**



## Una buena misión

1. Debe ser diferenciadora.
2. Debe perdurar en el tiempo.
3. Normalmente se incluyen fundamentos filosóficos y no numéricos.
4. Debe de estar escrita, para evitar ambigüedades.
5. Debe ser concreta y fácil de comunicar.
6. Debe ser redactada por la dirección de la organización.
7. Es recomendable que se hable en tiempo presente.
8. Evitar palabras largas, frases complicadas y conceptos técnicos.



## Errores comunes

- Definir la misión con la descripción de los servicios prestados
- Describir la actividad o funciones principales
- Definir la misión del centro citando los objetivos a conseguir o acciones a emprender
- Confundir el concepto de misión con el de visión



## Ejemplos de misión

### DECLARACIÓN DE MISIÓN

**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.**

**Centro educativo:**

**Mejorar la inserción social de nuestros alumnos con una formación integral que mejore su calidad de vida**

# Los valores



**¿Qué son  
los valores?**

**Los valores son el conjunto de referencias de  
comportamiento que modulan las actuaciones.**

**Responde a la pregunta:  
¿en qué creemos?**

**TODA ORGANIZACIÓN TIENE VALORES**

**orientación al cliente**  
**honestidad**  
**integridad**  
**calidad**  
**innovación**  
**internacionalización**  
**medio ambiente**  
**profesionalidad**



**Ejemplos de valores**

**confidencialidad**  
**ambición**  
**anticipación**  
**tradicción**  
**deportividad**  
**trabajo equipo**  
**confianza mutua**  
**participación**  
**etc...**



## ¿Cómo definir los valores?

NUESTROS VALORES	DEFINICIÓN	SUS COMPORTAMIENTOS
<p><b>ÉTICA</b></p>	<p>Tener sentido de lo correcto y lo incorrecto en sus comportamientos y relaciones, y actuar con integridad</p>	<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>
<p><b>ORIENTACIÓN AL CLIENTE</b></p>	<p>Actuar buscando la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes, como base de nuestros desarrollos</p>	<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>

# Análisis de los FCE



¿Qué son?

**Los Factores Críticos de Éxito (FCE) son las pocas cosas clave en las que nuestra organización debe ser excelente para llegar a tener éxito.**



**Ejemplos  
de FCE**

## **FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO**

- **Buenos resultados con los alumnos (académicos / inserción laboral)**
- **Proceso educativo (enseñanza-aprendizaje) eficaz y eficiente**
- **Satisfacción del personal**
- **Recursos óptimos (plantilla, instalaciones, económicos)**
- **Buen clima escolar**
- **Satisfacción de las familias y alumnos**
- **Formación del personal**
- **Relaciones institucionales**

# Objetivos estratégicos



¿Qué son?

**Forma de elegir y organizar  
nuestros recursos**

**La brújula que orienta el camino  
diario a seguir para llegar desde la  
situación actual hasta nuestra visión**

# El plan estratégico

**Lo difícil no es  
crear una  
estrategia...**

- ¿A qué alumnos?
- ¿Con qué propuesta de valor?
- ¿Con qué recursos?
- ¿Con qué procesos / tecnología?
- ¿Con qué medios?
- Etc...

El 70% de los fracasos de los directores generales no es el resultado de una estrategia pobre, sino de una pobre ejecución.

Revista Fortune (1.999)

**... lo difícil es  
implementarla (que  
todo el mundo la  
entienda)**

**Definir la estrategia**  
**Comunicar la estrategia**  
**Medir su evolución**

**Las  
perspectivas**



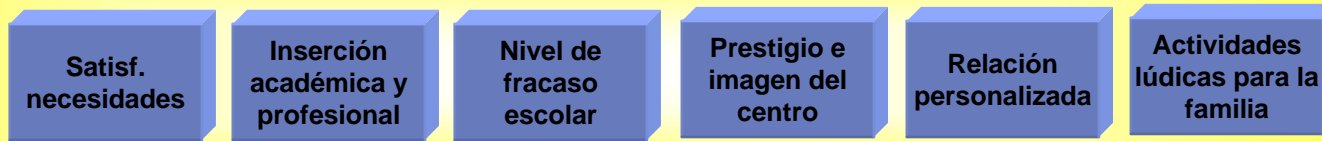
**Equilibra diferentes  
tipos de indicadores**



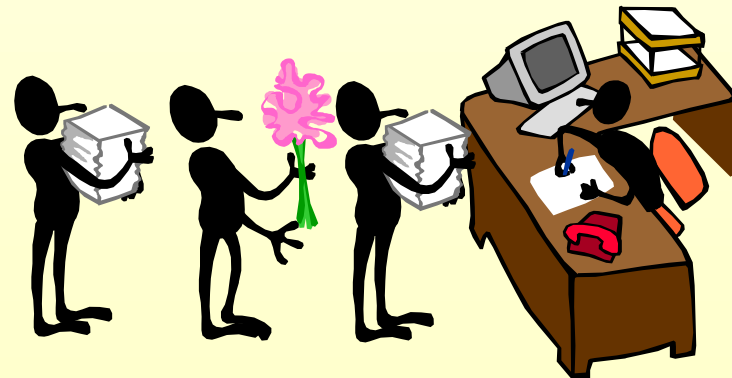
- La proposición de valor para los clientes define la combinación de atributos que una entidad ofrece para satisfacerles.
- Describe de qué forma nos diferenciaremos.

## Cientes

### Cientes

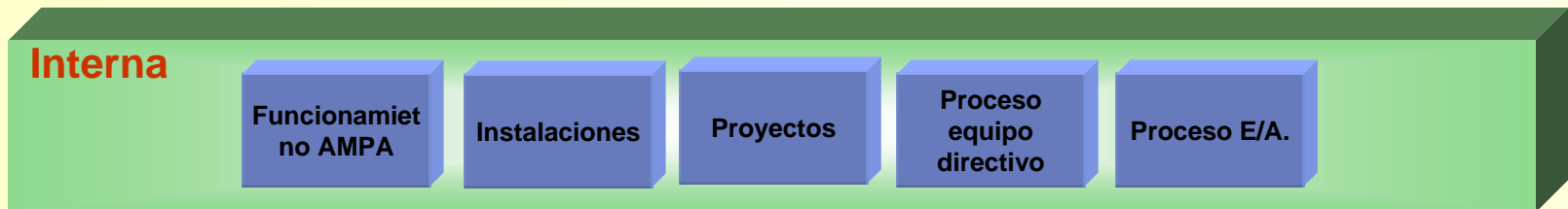


**Alumnos y padres  
satisfechos**

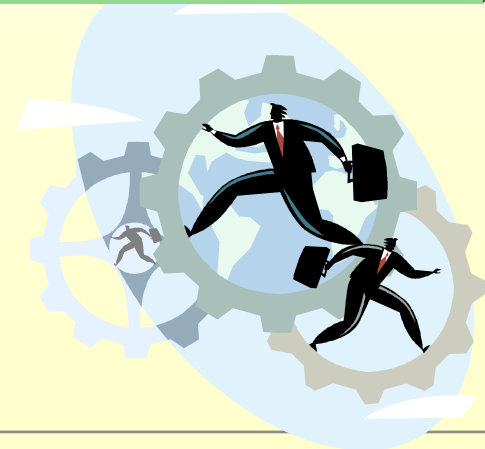


## Procesos

- Se deben establecer actuaciones sobre los procesos y las infraestructuras relacionados con la proposición de valor a nuestros clientes

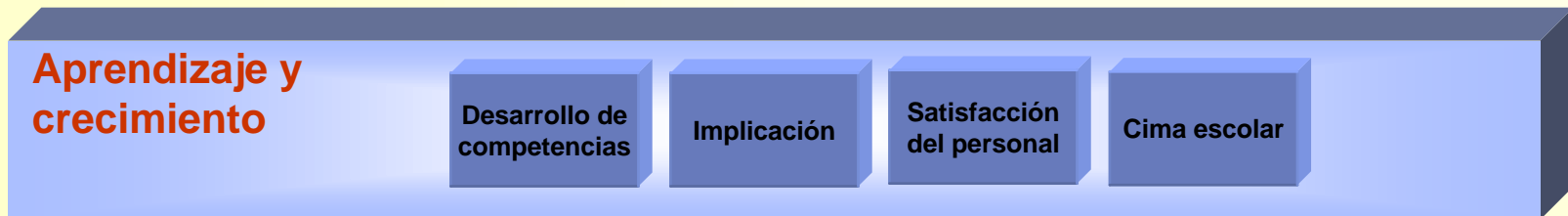


**Excelencia en los procesos realizados**



## Aprendizaje y crecimiento

- Es necesario identificar mejoras en las personas, en los sistemas tecnológicos y en el clima interno de la organización.

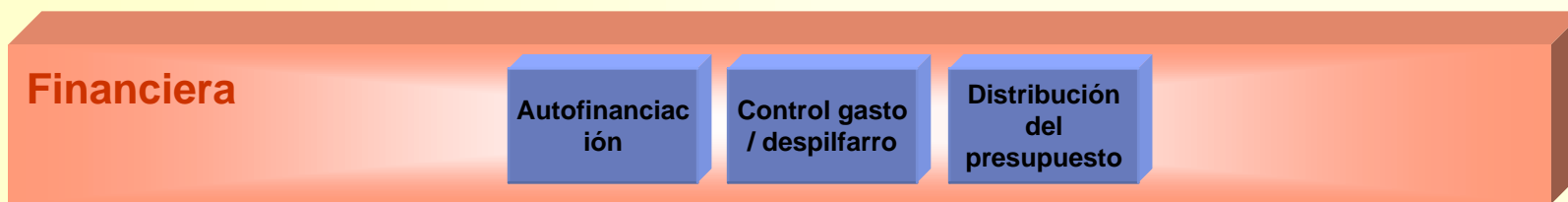


**Personal formado y motivado,  
tecnología, organización, recursos**



## Económica

- Los objetivos económicos son valiosos para resumir las necesidades económicas del plan estratégico que queremos abordar.



Recursos disponibles



## Cientes

Satisf. necesidades

Inserción académica y profesional

Nivel de fracaso escolar

Prestigio e imagen del centro

Relación personalizada

Actividades lúdicas para la familia

## Interna

Funcionamiento no AMPA

Instalaciones

Proyectos

Proceso equipo directivo

Proceso E/A.

## Aprendizaje y crecimiento

Desarrollo de competencias

Implicación

Satisfacción del personal

Cima escolar

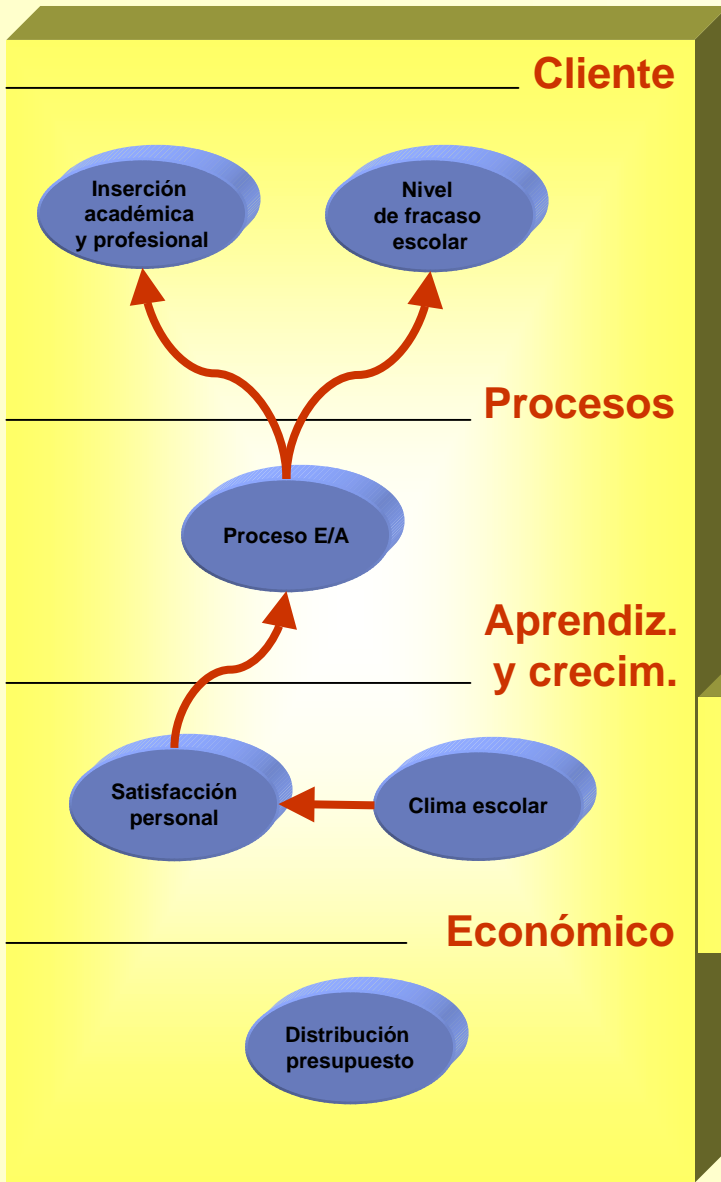
## Financiera

Autofinanciación

Control gasto / despilfarro

Distribución del presupuesto

# MAPA ESTRATÉGICO



## Elementos de un CMI

Declaración de lo que la estrategia debe cumplir y es crítico para su éxito

Nivel de desempeño esperado

Cómo será medido el éxito del objetivo planteado

Programas de acción clave requeridos para alcanzar las metas y los objetivos

Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas
Clima escolar	Resultados encuesta comunidad educativa	70% satisfechos o muy satisfechos	Mejora proceso gestión tutorías

**Responsable**

# Elementos de un CMI

## 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												

# LA BRÚJULA

*Que servirá para...*

*Definir la estrategia*

*Comunicar la estrategia*

*Medir la estrategia*

*Traducir la visión que tenemos de nuestro centro  
en acciones concretas y coherentes entre sí*



OBJETIVOS

**CMI**

METAS

INICIATIVAS

INDICADORES