

Materials per al disseny i implantació d'un sistema de gestió de qualitat en centres educatius



CONSELLERIA DE CULTURA,
EDUCACIÓ I ESPORT



Guia de planificació estratègica

GUIA DE PLANIFICACIÓ ESTRATÈGICA

Edita: Generalitat Valenciana
Conselleria de Cultura, Educació i Esport

AUTORS:

Rosa Hervás Ferriols (Assessora tècnica de l'IVAQE)
Marta Moreno Segarra
Christian Narbarte Hernández
Pilar Sotos Villarejo (Assessora tècnica de l'IVAQE)

COL·LABORADORS:

Susana Alvarez García ((Assessora tècnica de l'IVAQE)
Javier Cortés de las Heras (Assessor tècnic del IVAQE)
Luisa Girona Latorre (Assessora tècnica de l'IVAQE)
Carmen Godoy Mesas (Assessora tècnica de l'IVAQE)
Pilar López Manzano (Assessora tècnica de l'IVAQE)

ISBN: 84-7890-554-5

Depòsit legal: V-2078-2006

Impressió: Pliego Digital

PRESENTACIÓ

Un dels principals objectius del Sistema Educatiu és el de satisfer permanentment les demandes socials i les necessitats educatives de la població. Per això, millorar la qualitat del mateix, ha passat en el transcurs del temps a ocupar un lloc destacat entre els objectius prioritaris a aconseguir per part de l'Administració Educativa.

Aconseguir una qualitat total o excel·lència és una meta a llarg termini que passa necessàriament per la implantació d'un sistema de gestió de qualitat planificat amb una adequada estratègia. D'esta manera, els centres educatius poden regular el seu funcionament d'una forma més efectiva i eficient, satisfent al conjunt d'implicats i cobrint les seues expectatives i necessitats.

Per tot això, la Conselleria de Cultura, Educació i Esport va decidir dissenyar i elaborar com a instruments útils, les ferramentes necessàries que facilitaren estes mesures d'implantació de sistemes de gestió i que contribuïren al desenvolupament d'una cultura de qualitat immersa en la filosofia de la millora contínua.

Així, s'ha anat elaborant diverses publicacions que pogueren proporcionar la informació i formació més rellevant en relació amb els processos d'autoavaluació i gestió en els diferents nivells d'organització.

Amb la present ***Guia de Planificació Estratègica***, pretenem per tant, donar un pas més en el camí cap a la millora contínua servint de guia i orientació als centres i facilitant-los el període de reflexió que han d'establir prèviament per a planificar l'estratègia a seguir.

En la present publicació s'expliquen els passos que haurien de seguir-se per a establir un pla estratègic coherent amb el centre que ho escometa, adquirint especial importància la participació de la comunitat educativa en el seu conjunt, en totes i cada una de les fases del procés.

Per tot l'anteriorment descrit, la Conselleria de Cultura, Educació i Esport continua considerant que la creació de totes aquelles ferramentes que puguen facilitar als centres educatius el treball en pro de la creació d'una cultura de qualitat en les nostres institucions educatives, és de gran importància i valor inestimable.

El Conseller de Cultura, Educació i Esport

Alejandro Font de Mora Turó

ÍNDIX

LA PLANIFICACIÓ ESTRATÈGICA	7
Índex del capítol	
La planificació estratègica	
Per què és necessària tota esta informació?	
MISSIÓ, VISIÓ I VALORS	11
Índex del capítol	
Missió	
Visió	
Valors	
DAFO, CAME, FCE I TEMES ESTRATÈGICS	23
Índex del capítol	
DAFO	
L'anàlisi CAME	
FCE	
Temes estratègics	
QUADRE DE COMANDAMENT INTEGRAL (QCI)	43
Índex del capítol	
El Quadre de Comandament Integral (QCI)	
El procés d'elaboració del QCI	

LA PLANIFICACIÓ ESTRATÈGICA

ÍNDIX DEL CAPÍTOL

LA PLANIFICACIÓ ESTRATÈGICA

PER QUÈ ÉS NECESSÀRIA TOTA ESTA INFORMACIÓ?

LA PLANIFICACIÓ ESTRATÈGICA

L'estratègia consisteix en la manera d'organitzar els recursos tant tècnics, materials, econòmics, com humans per a aconseguir fer realitat amb la major eficàcia els objectius del centre educatiu.

Es parla d'estratègies a curt, mitjà i llarg termini, segons que els plans que continguin establisquen punts més o menys pròxims al punt final marcat en els objectius.

La planificació estratègica consistirà en el procés de reflexió que ha de desplegar un centre per a establir l'estratègia que cal seguir.

Este procés de reflexió ha de desenvolupar uns passos determinats que generen la informació suficient perquè el centre pugui definir l'estratègia òptima.

En el quadre següent se sintetitza el conjunt d'informacions bàsiques que tot centre educatiu hauria d'analitzar per a aconseguir planificar i comunicar una estratègia coherent i amb garanties d'èxit.

Tot este procés de planificació estratègica en un centre educatiu hauria d'orientar-se a aconseguir els millors resultats en quatre grans àrees d'influència del centre: els seus clients, els seus processos, l'aprenentatge i el creixement organitzatiu de les persones, i els resultats econòmics del centre.



En primer lloc, per a definir qualsevol estratègia és necessari definir la nostra cultura i/o identitat.

La cultura d'una organització es podria definir com el conjunt de normes, actituds, creences, formes de pensar, usos, regles escrites o no, maneres de comportar-se, etc., compartides i tàcitament acceptades per tots els membres de l'organització.

Tot este conjunt caracteritza el comportament d'esta i la diferencien d'altres. La cultura unix la gent entorn de les idees importants. En definitiva:

- Identifica la forma de ser de l'organització.
- Orienta sobre com han de fer-se les coses.
- Definix el que està bé i el que no.
- Es manifesta en les maneres d'actuació davant dels problemes.
- Condiciona les respostes davant dels canvis i requeriments d'orde exterior i interior.

Quins són els components bàsics de la cultura d'una organització?

- La missió
- La visió
- Els valors
- Les polítiques
- Altres aspectes: símbols i costums.

De tots estos, almenys haurem de definir missió, visió i valors per a orientar adequadament els nostres plans estratègics.

En un segon lloc apareix l'elaboració del pla estratègic mateix. La construcció d'un quadre de comandament integral ens permetrà elaborar, mesurar i comunicar este pla. L'objectiu serà definir estratègies generals, objectius estratègics i programes d'acció que facen possible la seua consecució.

En esta fase és molt aconsellable basar-se en tècniques com ara l'anàlisi DAFO (debilitats, amenaces, forteses i oportunitats), l'anàlisi CAME i l'establiment dels factors crítics d'èxit (FCE). Estes tècniques les analitzarem més avant.

En tercer lloc, els objectius personals que relacionen directament l'exercici individual del treball amb els objectius estratègics apareixen com una peça clau a l'hora de la implantació efectiva del quadre de comandament integral.

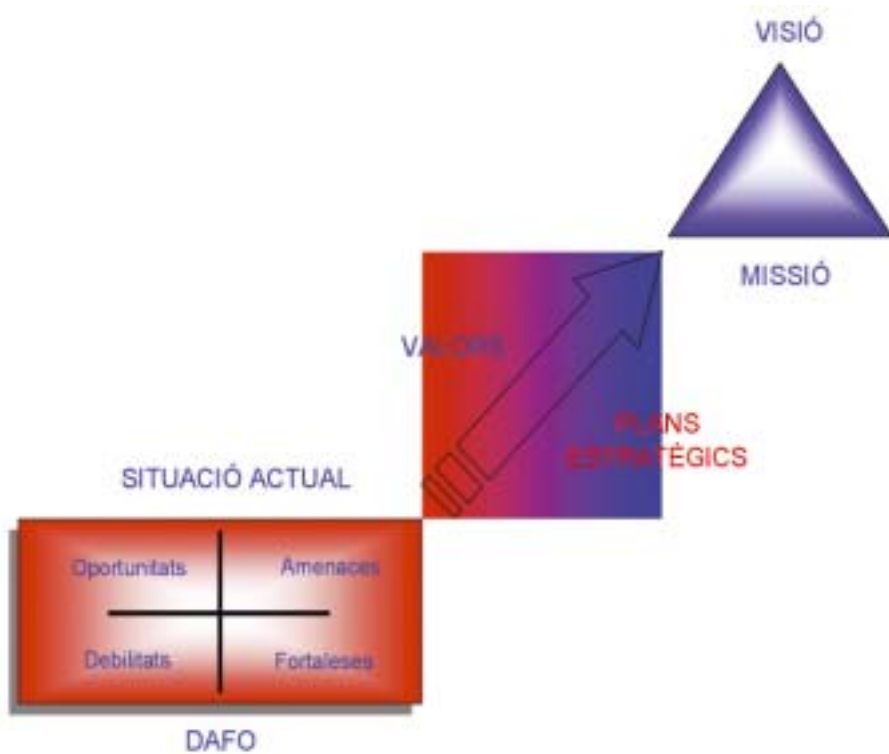
PER QUÈ ÉS NECESSÀRIA TOTA ESTA INFORMACIÓ?

El següent quadre definix la necessitat de tindre les informacions abans esmentades per a establir l'estratègia en una organització.

Si tenim clar quina és la nostra raó de ser (missió) i què volem ser (visió); si a més coneixem la nostra situació actual (DAFO) i els valors de la nostra organització; llavors podem establir plans estratègics coherents amb la nostra evolució com a centre educatiu. Plans que ens permetran arribar a la visió que tenim de la nostra organització.

Seria molt perillós definir un pla estratègic sense, per exemple, una definició consensuada de visió. És a dir, sense saber què o com vol ser el nostre centre en un futur.

En esta guia expliquem els passos que s'haurien de seguir per a establir un pla estratègic coherent amb el centre que l'escometa. En tot este procés que presentem adquirix notable importància el concepte següent: la participació de la comunitat educativa en les diferents fases del procés de planificació estratègica. Amb la participació necessària en el moment oportú, el procés de reflexió estratègica es veurà molt reforçat i la implantació de l'estratègia serà molt més senzilla.



MISSIÓ, VISIÓ I VALORS

ÍNDIX DEL CAPÍTOL

MISSIÓ

QUÈ ÉS?

**ERRORS MÉS COMUNS AL DEFINIR-LA
COM DEFINIR-LA?**

EXEMPLES DE MISSIÓ

VISIÓ

QUÈ ÉS?

**ERRORS MÉS COMUNS AL DEFINIR-LA
COM DEFINIR-LA?**

EXEMPLES DE VISIÓ

VALORS

QUÈ SÓN?

COM DEFINIR-LOS?

Com a primer pas per a l'elaboració del pla estratègic, haurem de definir la cultura del nostre centre. Tot l'equip humà del centre ha de compartir els mateixos principis i les mateixes idees de futur. De manera contrària, serà molt complicat dissenyar un pla estratègic que concentre els esforços de tot el personal en la mateixa direcció.

Com a eixos principals que configuren la cultura d'un centre educatiu, en esta guia expliquem a continuació com abordar la definició de tres conceptes:

La missió, la visió i els valors.



MISSIÓ

QUÈ ÉS?

La missió és la raó de ser de l'organització. Una missió eficaç respon a la pregunta: per què existim?

Les funcions de l'organització poden canviar, però la raó de ser (missió) és difícil que varie. Si ho fa, l'organització deixaria de ser allò que és en l'actualitat.

Mentre que sí que pot aconseguir-se una meta o completar una estratègia, la missió no és un concepte a aconseguir. La missió (la qual hauria de perdurar en el temps), no ha de confondre's amb els objectius específics o estratègies del centre (subjectes a canvis més ràpids).

La missió és un concepte atemporal, no tan influenciable pels canvis i factors externs al centre educatiu. Una missió ben definida no hauria de modificar-se davant del canvi del seu equip directiu.

Per a què servix definir la missió?

- Definix el caràcter i identitat d'un centre.
- Representa el que ha de ser escumés i realitzat en el present.
- Guia i inspira les actuacions del centre.
- Ajuda a seleccionar les estratègies adequades. Les estratègies que no ajuden a la missió, haurien de ser rebutjades.
- Servix per a orientar els recursos i esforços en la direcció adequada.
- Ajuda a què tots els objectius del centre estiguen canalitzats cap a la mateixa direcció.
- Ajuda a construir l'esperit d'equip i així motivar tota la comunitat educativa.
- Permet transmetre una imatge positiva cap a l'exterior, per mitjà de la generació d'una frase lema.

ERRORS MÉS COMUNS AL DEFINIR-LA

Alguns centres cometem l'error de:

- Definir la missió amb la descripció de la seua oferta de servicis actuals.
- Descriure exclusivament la seua activitat o funcions principals. És a dir, responen a la pregunta: què fan?, i no definixen la raó de la seua existència.
- Definir la missió del centre relacionada amb la consecució d'objectius econòmics exclusivament.
- Confondre el concepte de missió amb el de visió. Definir en la missió aspectes relatius al futur: què volem ser? en què volem convertir-nos?

Característiques de la missió:

- Ha de ser diferenciadora: ha d'aportar alguna cosa que ens faça diferents dels altres. Podem preguntar-nos: què és el que ens farà únics o diferents dels altres?
- Ha de perdurar en el temps, i no estar subjecta a canvis tan ràpids.
- Normalment s'hi inclouen fonaments filosòfics i no numèrics.
- Ha de ser motivadora: ha de tindre un concepte unificador que canalitze i motive la gent.
- Ha d'estar escrita, per a evitar ambigüitats.
- Ha de ser concreta i fàcil de comunicar. Com a màxim, un foli. És convenient seguir un famós concepte de gestió: KISS (Keep It Short and Simple), fes-ho curt i simple.
- No ha d'abusar de la descripció d'excessius detalls, pot generar oposició.

COM DEFINIR-LA?

És important recordar que la missió no l'estem creant en estos moments. Tota organització té missió, només fa falta descobrir-la, és a dir, verbalitzar-la i escriure-la tal com ja és en realitat. No hem d'oblidar-nos de la importància del treball en equip per a arribar a la mateixa.

En este sentit, l'equip que es dedique a la definició de la missió hauria d'estar format per l'equip directiu del centre educatiu i el personal considerat rellevant en el mateix (per la seua trajectòria, experiència, coneixement del centre, etc). La participació multitudinària en la definició de la missió és aconsellable, si es considera necessari, en la primera etapa del procés descrit a continuació. En la resta d'etapes hauria de ser l'equip directiu qui la definira.

Un poderós mètode per a aconseguir definir la missió és el dels cinc perquè. Es començarà amb la declaració descriptiva del centre: Ens dediquem a... i després preguntem cinc vegades: Per què és açò important? Després d'uns quants "per què" trobarem que ens estem acostant al propòsit fonamental de la nostra organització.

A continuació s'exposen els passos a seguir per a l'elaboració de la missió. Per a este exemple s'ha pensat en un centre educatiu d'educació primària, ubicat en un barri perifèric d'una gran població, amb un entorn de baix nivell econòmic i cultural.

1.- Definir la o les funcions principals del centre educatiu.

Per a això haurem de respondre a la pregunta següent: què fa el centre?, quina és la seua funció principal?.

Es tracta de definir a què ens dediquem d'una manera clara i directa.

Iniciar esta reflexió sobre la missió pot plantejar alguna dificultat. Aplicant la tècnica del brainstorming (pluja d'idees) podem generar les idees inicials suficients que desbloquegen la situació.

Perill a evitar: és fàcil parlar de tasques massa concretes o massa abstractes per a definir què fa l'organització. Hem de centrar-nos en les funcions principals, en les seues àrees d'activitat.

Recomanable: indicar les funcions utilitzant sempre verbs en infinitiu.

Exemple centre educatiu: Funcions de l'organització.

Formar de manera integral a l'alumne.

Educar l'alumnat.

Respondre a les expectatives educatives de les famílies.

Formar en competències bàsiques a l'alumnat.

Complir amb les expectatives de la societat.

Aconseguir que els alumnes aconseguixen bons resultats acadèmics.

Aconseguir el ple desenvolupament de la personalitat de l'alumnat.

Participar en la vida social de l'entorn del centre de manera activa.

Millorar l'entorn social més immediat.

Respondre davant de l'administració educativa amb resultats òptims.

Involucrar les famílies en el procés educatiu.

2.- Triar les funcions més representatives.

A continuació triarem, d'entre totes les propostes, les funcions realment representatives de les activitats del centre educatiu. Estes seran les que millor definisquen la funció principal de l'organització.

Si tenim dificultat per a triar-les podem intentar respondre de la forma més concreta possible a les preguntes següents: qui ha creat el centre educatiu?quin equip humà ho conforma? i per tant, per a què s'ha creat el centre?. Açò ens ajudarà a triar les funcions realment representatives del mateix.

Exemple centre educatiu: selecció de funcions.

Formar i educar de manera integral a l'alumne. Millorar l'entorn sociocultural més immediat. Involucrar les famílies en el procés educatiu.

3.- Construir la frase definitiva que definisca l'activitat del centre educatiu.

Haurem de triar com unir la frase, en quin orde posem les funcions triades, i intentar construir una frase concreta, clara i comprensible.

Estes tres primeres etapes poden veure's reduïdes a una depenent de la dedicació de l'organització (la seua complexitat) i del consens dels membres de l'equip de treball que la desenvolupa.

Exemple centre educatiu: Frase definitiva.

Formar i educar de manera integral a l'alumnat, involucrant les famílies i aconseguint millorar l'entorn sociocultural més immediat.

4.- Esbrinar la raó o raons de ser del centre educatiu.

Una vegada definida la funció principal del centre aplicarem la tècnica senzilla dels perquè. El límit màxim recomanable són 5 tandes de preguntes.

Preguntarem successivament: per què fem açò?, què justifica que ho fem?, per a què?

Respondre successivament a estes preguntes provocarà que es vaja aprofundint en la verda-
ra raó de ser del centre educatiu.

Exemple centre educatiu: Els perquè i la raó de ser.

*1r Per què? Què justifica que fem açò? Per a què?
Augmentar les possibilitats de continuïtat en el sistema educatiu.*

*2n Per què? Què justifica que fem açò? Per a què?
Preparar ciutadans autònoms i crítics.*

*3r Per què? Què justifica que fem açò? Per a què?
Augmentar les expectatives d'inserció social dels alumnes.*

*4t Per què? Què justifica que fem açò? Per a què?
Millorar la qualitat de vida dels alumnes.*

5.- Construir la frase que definisca la nostra missió o raó de ser.

Una vegada realitzades les anteriors reflexions, hem de construir la missió definitiva amb una frase que tinga en compte la funció principal de l'organització i les respostes als "perquè" plantejats.

La frase descriurà què fem?, la nostra raó de ser i la nostra filosofia de treball.

Per a això, pot ser recomanable fer l'exercici següent:

- Que cada membre de l'equip d'anàlisi escriga la frase que més crega que defineix la missió.
- A continuació seleccionarem aquells fragments de les frases proposades, que sentim més pròximes a la definició de missió del nostre centre. Haurem de plantejar-nos quin és l'enfocament que majorment reflecteix la funció de la nostra organització i les respostes als "perquè".
- Una vegada seleccionats els fragments, ja només farà falta donar-li forma. Construir una frase breu, motivadora, que arplegue l'essència de la nostra raó de ser. És un exercici creatiu que requereix temps. Es podrà jugar amb diferents combinacions. Provar amb diverses fins a arribar a la definició final.

Exemples centre educatiu: descripció de la nostra raó de ser (missió).

Exemple missió 1: Oferir als nostres alumnes la possibilitat de construir una societat millor.

Exemple missió 2: Educar tots junts per a construir una societat millor.

Exemple missió 3: Augmentar la inserció social del nostre alumnat amb una formació integral que millore la seua qualitat de vida.

Qualsevol d'estes tres missions podria arreplegar tots els conceptes anteriorment mencionats. Hauríem de triar una d'elles per a definir el nostre centre.

Recomanacions

- La brevetat i la claredat, donarà més impacte a la definició de la nostra missió.
- Evitar paraules llargues, frases de sintaxi complicada i conceptes tècnics.
- És recomanable començar a redactar la missió pels conceptes més pròxims a la filosofia de la raó de ser, i continuar amb les funcions.
- Hem d'evitar repetir paraules o conceptes.
- Si les frases són massa llargues, dificulten la seua comprensió. Separem-les per mitjà del punt i seguit, punt i coma o els dos punts.
- Ha de ser redactada per la direcció de l'organització.
- És recomanable que es parle en temps present.

EXEMPLES DE MISSIÓ

3M definix la seua missió no en termes d'adhesius i d'abrasius sinó com la "busca perpètua de solucions innovadores a problemes no resolts", missió que sempre està guiant a 3M a nous camps.

La missió de McKinsey i Companyia no és dur a terme consultories en gestió, sinó ajudar a les corporacions i als governs a ser més reeixits. Podria, si es donara el cas, desenvolupar altres mètodes diferents de la consultoria.

Hewlett Packard no existix per a fabricar equip electrònic de mesurament i de proves sinó per a "realitzar contribucions tecnològiques les quals milloren la vida de les persones", propòsit que ha guiat a la companyia molt lluny dels seus orígens dels instruments electrònics.

Imaginen si Walt Disney haguera concebut com a propòsit de la seua companyia fer caricatures, en compte de "fer feliços a les persones"; probablement mai haguérem tingut a un Mickey ratolí.

Avón: Ser l'empresa que, globalment, millor entén i satisfà les necessitats de productes, servicis i autorealització de les dones.

London Business School: La nostra missió és transformar l'esdevenidor de totes aquelles persones que es formen davall la marca LBS.

Reial Societat: Ser, en l'àmbit esportiu, el fidel reflex dels valors que omplim d'orgull la societat guipuscoana.

Hewlett-Packard: Fer contribucions tecnològiques per a l'avanç i el benestar de la comunitat.

Nike: Experimentar l'emoció de la competència, de guanyar i d'imposar-se als competidors.

Sony: Experimentar la dita de fer avançar i d'aplicar la tecnologia per al benefici del públic.

Apple Computer: Fer una contribució mundial fabricant ferramentes que afavorisquen l'avanç de la humanitat.

Teatres Pacífic: Proveir d'un lloc perquè les persones florisquen i motivar la comunitat.

VISIÓ

QUÈ ÉS?

La visió és una expressió concisa de la imatge que desitgem per al nostre centre educatiu en el futur. Servix per a marcar en el present el rumb que hem de seguir. És, per tant, pel que el centre lluita per arribar a ser. Ajuda a establir objectius per a un horitzó temporal futur. Respon a la pregunta: què volem ser?

La visió ha de ser tan estimulante que continuarà mantenint motivat al centre, encara quan els líders que la van fixar se n'hagen anat. Encara així, la visió és un concepte més influenciable pels canvis i factors externs al centre que el propi concepte de missió.

Una declaració de visió necessita una descripció atractiva i específica. Necessitem crear una imatge que les persones puguem recordar i comprendre.

Per a què servix definir la visió?

- El seu paper principal és guiar i inspirar el futur.
- Oferix una idea d'èxit col·lectiu.
- És el punt de partida de l'estratègia del centre educatiu.
- Ajuda a què tots els objectius del centre estiguen canalitzats cap a la mateixa direcció.
- Aclarix a tots (equip directiu, personal del centre, alumnes, famílies, proveïdors) la direcció de creixement del centre.
- Ajuda a construir l'esperit d'equip.

ERRORS MÉS COMUNS AL DEFINIR-LA

- Identificar una visió massa ambiciosa i inabastable. És típic veure visions com "Ser el líder..." "Ser el millor...". En realitat, este tipus de visió només la poden tindre uns pocs.
- Utilitzar definicions d'activitats massa concretes com "assessorar, desenvolupar, promoure, etc.". Estarem descrivint què tenim què fer, però no què volem ser.
- Confondre la definició de visió amb la de missió.

Característiques de la visió:

- Ha de definir l'objectiu a perseguir pel centre.
- Ha d'existir un equilibri entre l'ambició i el realista.
- Ha de ser al mateix temps possible i creïble.
- Ha de ser flexible, susceptible de patir canvis.
- Ha de ser motivadora: ha de tindre un concepte unificador que canalitze i motive la gent.
- Deu estar escrita, per evitar ambigüitats.
- Ha de ser breu, concreta i fàcil de comunicar. KISS (Keep It Short and Simple).
- No ha d'abusar d'excessius detalls, pot generar oposició.
- No ha de ser una definició massa àmplia, perquè perdrà la seua força motivadora.

Definir una bona visió respon afirmativament a preguntes tan essencials com: Provoca desitjos de progrés? La trobem estimulante? Fa que les persones es motiven?.

COM DEFINIR-LA?

Per a desenvolupar els exemples, continuarem aplicant el perfil de centre descrit anteriorment.

1.- Respondre a la pregunta què volem ser?

Podem aplicar la tècnica del brainstorming per a respondre a esta pregunta.

Si resulta massa ambigua, podem recolzar-nos en preguntes complementàries com: dins de 10 o 20 anys com es veurà este centre educatiu?, què és el que haurà aconseguit?, on estarà? com ho sentirà la comunitat educativa? Si algú escriu un reportatge per a una revista molt important sobre este centre d'ací a 20 anys, Què és el que en dirà?

Exemples centre educatiu:

- *Serem el referent sociocultural de l'entorn més pròxim.*
- *Serem motiu d'orgull per a l'entorn social.*
- *Aconseguiem que els alumnes se senten orgullosos de pertànyer al centre.*
- *Serem un centre sense fracàs escolar.*

2.- Construir la frase definitiva.

Amb les propostes anteriors, tornarem a plantejar-nos quin és la que millor arreplega la idea del que volem ser. Igual que en la missió, podem utilitzar fragments de diverses propostes.

Exemple centre educatiu:

Serem el referent sociocultural per als nostres alumnes i les seues famílies, convertint-nos en motiu d'orgull per a tots ells.

Recomanacions

- Ha de ser redactada per la direcció del centre i/o personal rellevant del mateix.
- És recomanable que es redacte en temps futur.
- Evitar paraules llargues, frases de sintaxi complicada i conceptes tècnics.

EXEMPLES DE VISIÓ

London Business School: Volem que la LBS siga l'escola de negocis internacional més important i respectada.

Reial Societat: La Reial Societat ha de ser el principal símbol de la societat guipuscoana i un referent en el món del futbol.

Wall Dt (1990): Convertir-nos en una companyia de \$125 bilions per a l'any 2000 (Wal-Mart, 1990).

Ford Motor Company (90's): Democratitzar l'automòbil.

Sony (50's): Convertir-nos en la companyia més coneguda per canviar a escala mundial la imatge de pobra qualitat dels productes japonesos.

Citibank (1915): Convertir-se en la institució financera mundial més poderosa, més servicial i de major cobertura que mai haja existit.

Gir Sport Design: Ser en la indústria de la bicicleta el que Nike és en calçat esportiu i Apple en computadores.

VALORS

QUÈ SÓN?

Els valors són els ideals i principis col·lectius que guien les reflexions i les actuacions de l'individu. Inspiren els eixos de conducta del centre educatiu i estan íntimament relacionats amb la missió i visió del mateix. Responen a la pregunta En què creiem?

Els valors constitueixen el que el personal del centre pensa que han de ser les coses. La concreció d'estos valors en criteris d'actuació, actituds i comportaments coherents en totes les àrees d'activitat del centre, dóna lloc a una sèrie de principis que conformen la cultura del mateix.

Els valors necessiten inspirar i tindre significat únicament per a les persones del centre, no necessàriament per a les de fora.

Per a què servixen els valors?

- Servixen de guia per a les actuacions dels individus.
- Base per a la presa de decisions.
- Base de tota la cultura corporativa.
- Element distintiu.

De valors, en poden haver molts. Per a identificar els valors del nostre centre, ha de fer-se un treball de reflexió profunda. Este treball ha de permetre definir els valors del centre educatiu verdaderament essencials.

ERRORS MÉS COMUNS AL DEFINIR-LOS

Per a identificar-los, no hem de confondre els “valors” que posseïm com a organització, com a centre educatiu, com a conjunt de professionals, del concepte de “educació en valors als alumnes”, pertanyent al projecte educatiu del centre.

Hem d'identificar els valors que definixen la forma de relacionar-se d'un equip de professionals. Poden coincidir o no amb els inclosos en un projecte d'educació en valors, però mai haurien d'entrar en contradicció uns amb altres.

Si es definixen més de cinc o sis, hi ha la possibilitat que estiguem confonent els nostres valors essencials (els quals no canvien), amb les nostres pràctiques operatives, valors del nostre projecte educatiu, etc.

COM DEFINIR-LOS?

Quan identifiquem els valors del nostre centre, no hem de confondre valors que s'haurien de tindre, (però que no es tenen), amb valors essencials autèntics. No hem de preguntar-nos quins valors hauríem de tindre en el centre, sinó quins valors tenim verdaderament.

Qui ha de participar en la formulació o expressió dels valors nuclears d'un centre?

Generalment, s'han de triar les persones que tinguen un profund coneixement del centre, la més alta credibilitat entre els seus companys de treball i els més alts nivells de competència. Amb un equip de 5 a 8 persones és suficient.

1.- Crear la llista de valors inicials.

És recomanable aplicar, una vegada més, la tècnica del brainstorming per a identificar la llista de valors de l'organització. Pot recolzar-se esta tècnica, amb la utilització de llistes més o menys extenses, que orienten sobre l'existència de possibles valors.

Per exemple:

- *orientació al client*
- *honestedat*
- *integritat*
- *qualitat*
- *innovació*
- *internacionalització*
- *medi ambient*
- *professionalitat*
- *confidencialitat*
- *ambició*
- *tradicció*
- *esportivitat*
- *treball en equip*
- *confiança mútua*
- *etc.*

Atenció, les llistes no són exhaustives. L'organització pot tindre valors que no estiguen inclosos en elles.

2.- Triar els valors individualment.

De forma individual, es triaran de la llista anterior els valors que realment té el centre, és a dir, els essencials.

Cada persona no hauria de seleccionar més de 5 o 6.

Els valors que més vegades hagen sigut seleccionats individualment seran els que, en principi, s'acostaran més als valors essencials del centre.

Exemple centre educatiu:

- *orientació al client: 3 vegades seleccionat.*
- *qualitat: 3 vegades seleccionat.*
- *innovació: 4 vegades seleccionat.*
- *professionalitat: 3 vegades seleccionat.*
- *confidencialitat: 1 vegada seleccionat.*
- *treball en equip: 2 vegades seleccionat.*

3.- Seleccionar la llista de valors definitiva.

De la llista anterior haurem de triar els 5 o 6 valors realment essencials. Podem quedar-nos amb els que més vegades han sigut seleccionats, o repetir la reflexió del punt 2, però esta vegada amb esta llista de valors més reduïda.

Hem de triar els valors que resistsquen "la prova del temps". Per a això ens plantejarem el següent: si les circumstàncies canviaren i ens penalitzaren per mantindre estos valors essencials encara així els mantindríem?. Si no som capaços de contestar honestament que sí, llavors el valor no és essencial i no haurà d'incloure's.

Una organització no haurà de canviar els seus valors essencials en resposta a canvis de l'entorn; més prompte, haurà de canviar l'entorn si fóra necessari i possible, per a romandre fidel als seus valors nuclears.

4.- Definir els valors triats.

Una definició del que el centre entén per cada un dels valors triats és necessària. Evitarà comprensions i actuacions diferents davant d'un mateix valor.

Per a definir-los, ens preguntarem, què significa este valor en el meu centre educatiu?. És recomanable mostrar algun exemple perquè tots els participants entenguin què es busca.

- Orientació al client: Actuar buscant la satisfacció de les necessitats dels nostres clients com a base dels nostres desenvolupaments.

5.- Definir els comportaments esperats per a cada valor.

Cada valor pot veure's definit en la pràctica per certs comportaments esperats per l'organització.

NOSTRES VALORS	DEFINICIÓ	ELS SEUS COMPORTAMENTS
ÈTICA	Tindre sentit del correcte i l'incorrecte en els seus comportaments i relacions, i actuar amb integritat	<ul style="list-style-type: none"> - Respectar la legalitat - Complir els compromisos - No abusar de posicions de força - Assumir la seua pròpia responsabilitat - Donar als empleats un tracte just i equitatiu
ORIENTACIÓ AL CLIENT	Actuar buscant la satisfacció de les necessitats dels nostres clients, com a base dels nostres desenvolupaments	<ul style="list-style-type: none"> - En cas de dubte, donar la raó al client - Buscar clients, no beneficis - Escoltar al client i actuar en conseqüència - Esforçar-se a superar les expectatives dels clients

El format que pot ser utilitzat per a definir els valors i els seus comportaments esperats pot ser semblant a l'anteriorment exposat.

NOSTRES VALORS	DEFINICIÓ	ELS SEUS COMPORTAMENTS
TREBALL EN EQUIP PARTICIPACIÓ	Implicació activa de les persones individualment i en grup, en el desenvolupament de l'organització, col·laborant en els objectius comuns i en les millores	<ul style="list-style-type: none"> - Recoïzar a altres departaments - Assenyalar les coses que poden millorar-se - Mostrar respecte a les persones i les seues idees - Integrar-se i col·laborar activament en els equips de treball - Contribuir que l'equip compleisca els seus objectius

Recomanacions:

1. No definir-ne més de 5 o 6.
2. Han de resistir la prova del temps.
3. Després d'identificar-los, qüestionar-los (són de veres els valors essencials?).
4. Definir els elegits.
5. Concretar els comportaments esperats per a cadascun dels valors.

DAFO, CAME, FCE I TEMES ESTRATÈGICS

ÍNDEX DEL CAPÍTOL

DAFO

**QUÈ ÉS?
QUI HA DE DEFINIR-LO?
COM ELABORAR L'ANÀLISI DAFO?**

L'ANÀLISI CAME

FCE

**QUÈ SÓN?
QUI HA DE DEFINIR-LO?
COM IDENTIFICAR-LOS?**

TEMES ESTRATÈGICS

**QUÈ SÓN?
COM DEFINIR-LOS?**

Una vegada definida la missió, la visió i els valors, el següent pas consistirà a arreplegar la informació suficient per a elaborar el pla estratègic. El coneixement del nostre entorn, els nostres clients o la situació real del nostre centre, per exemple, són de vital importància per a definir-lo.

En este sentit, utilitzarem tres tècniques que facilitaran al grup de treball l'obtenció de la informació necessària per a selecció d'alternatives, estratègies i línies d'acció.

La primera d'estes es denomina DAFO. Es tracta d'una eficaç ferramenta que ens permetrà analitzar les nostres debilitats, fortaleces, i les amenaces o les oportunitats de desenvolupament que té el nostre centre. Ens ajudarà a establir clarament la situació real del nostre centre.

La segona tècnica es denomina CAME. Per mitjà d'esta ferramenta estudiarem les conclusions obtingudes amb el DAFO. Ens servirà per a establir possibles alternatives estratègiques i de desenvolupament per al nostre centre educatiu.

La tercera tècnica es tracta de la definició dels Factors Crítics d'Èxit (FCE). Estos són els pocs factors realment crítics i necessaris que un centre necessita per a tindre èxit. La definició dels FCE serviran com a mecanisme de prioritització i selecció de línies estratègiques.

Per a finalitzar, arribarem a la definició dels temes estratègics del nostre centre educatiu. Els temes estratègics són conceptes generals que han de guiar el desenvolupament del centre i, per tant, l'establiment posterior dels objectius estratègics. En definitiva, definixen l'estratègia a seguir a molt alt nivell. La posterior definició dels objectius estratègics en facilitarà la concreció.



DAFO

QUÈ ÉS?

És una ferramenta que s'utilitza per a comprendre la situació actual d'un centre educatiu.

El nom l'adquirix de les seues inicials DAFO:

- D: debilitats.
- A: amenaces.
- F: fortaleces.
- O: oportunitats.

Este tipus d'anàlisi representa un examen profund de la interacció entre les característiques particulars d'un centre i el seu entorn. Ens ajuda a determinar dos vessants de les organitzacions:

- D'una banda, les àrees clau de l'entorn (sobre les quals no es té control). En estes àrees ens podem trobar amb amenaces i amb oportunitats.
- D'altra banda, les àrees clau internes (sobre les quals sí que es té control). En este cas detectarem les nostres debilitats i fortaleces.

Per tant, una anàlisi DAFO se centra en les variables controlables (les debilitats i fortaleces són internes del centre i, per tant, es pot actuar sobre estes amb major facilitat), i en les variables no controlables (les oportunitats i les amenaces que genera l'entorn), la millor acció que podem prendre respecte d'això és preveure-les i actuar segons convinga.

Així, la intersecció d'allò "exterior" i "positiu" és una oportunitat, mentres que les qüestions "externes" i "negatives" del nostre centre són una amenaça. De la mateixa manera allò "interior" i al seu torn "positiu" genera una fortalesa, i allò "interior" i "negatiu" es convertix en una debilitat.

	Situacions negatives	Situacions positives
Interior (controlable)	Debilitats	Fortaleces
Exterior (no controlable)	Amenaces	Oportunitats

L'anàlisi externa té com a objectiu fonamental, identificar i preveure l'evolució i els canvis de l'entorn, de les variables no controlables pel centre. Analitzarem l'evolució i els canvis que influïxen en la tendència del sector a què pertanyem i condicionen la nostra existència. Segons els seus efectes es denominen.

Amenaces: situacions desfavorables, actuals o futures, que provenen de l'entorn i que poden arribar a influir negativament en la permanència del centre. Han de desenvolupar-se estratègies a fi de minimitzar els danys potencials que les amenaces poden tindre sobre el funcionament i la supervivència d'este.

Oportunitats: són aquells factors que resulten positius, favorables, explotables, que s'han de descobrir en l'entorn en què s'actua, i que permeten obtindre avantatges. Han de ser aprofitats per al benefici del centre educatiu.

D'altra banda, **l'anàlisi interna** es referix a aquells aspectes interns del centre que s'han de maximitzar (fortaleces) o minimitzar (debilitats) per a enfrontar els reptes que presenta l'ambient extern. Són variables controlables per la nostra organització.

Fortaleses: capacitats favorables que posseix el centre en relació amb algun dels seus recursos, processos, habilitats, etc. Han de ser mantingudes o consolidades.

Debilitats: són aquells factors que provoquen una posició desfavorable: recursos de què es manca, habilitats que no es posseïxen, processos que no es desenvolupen positivament. Han de ser corregides o reduïdes.

L'anàlisi DAFO té múltiples aplicacions i pot ser usat per tots els nivells del centre.

Alguns exemples d'ús per a l'anàlisi DAFO:

- Anàlisi de la situació actual del centre.
- Analitzar mètodes o procediments del centre.
- Analitzar un servei existent.
- Analitzar el desenvolupament de nous serveis.
- Analitzar una opció estratègica.
- Avaluar un canvi de proveïdor.
- Decidir la contractació externa d'un servei, activitat o recurs.
- Analitzar una oportunitat per a realitzar una adquisició / inversió.



QUI HA DE DEFINIR-LO?

Com una de la fases de la planificació estratègica, un DAFO ha d'orientar-se a la identificació d'elements crítics per al nostre centre (tant externs com interns). L'equip que s'encarregue d'esta comesa ha de posseir tot el coneixement sobre les àrees que el componen, i així aportar la visió global interna i externa que es requereix per a esta anàlisi. Per a aconseguir este fi, l'anàlisi DAFO ha de ser definida per l'equip directiu, al qual es podrà unir, si és el cas, personal clau de l'organització (no necessàriament directius), però amb un ampli coneixement d'esta.

COM ELABORAR L'ANÀLISI DAFO?

Per a elaborar un DAFO és aconsellable utilitzar una plantilla. Esta consistix en una matriu de quatre seccions, una per a cada un dels elements: Debilitats, Oportunitats, Fortaleses i Amenaces.



Ja que la matriu DAFO pot utilitzar-se per a analitzar molts temes diferents, és important identificar i descriure clarament el tema sobre el qual girarà la nostra anàlisi. D'esta manera, les persones que participen entendran millor el propòsit i les implicacions del DAFO.

Els passos per a construir un DAFO serien els següents:

1. Establir el tema clar i concret que serà analitzat per mitjà del DAFO.
2. Identificar la situació de l'entorn (factors positius i/o negatius).
3. Identificar la situació interna (factors positius i/o negatius).
4. Incloure cada factor identificat en la seua secció corresponent.

1. Establir el tema clar i concret que serà analitzat per mitjà del DAFO

El primer pas a abordar és definir de què parlarem.

Pot referir-se a la situació actual del centre, o a qualsevol altre dels exemples que s'han mencionat anteriorment.

És important definir clarament el tema perquè les persones que participen en la seua elaboració entenguen millor el propòsit i les implicacions del DAFO.

Es formarà un equip de treball amb participants que tinguen un ampli coneixement sobre el tema triat.

2.- Identificar la situació de l'entorn (factors positius i/o negatius).

Per mitjà d'una pluja d'idees, tots els membres de l'equip aportaran idees sobre les oportunitats i amenaces a què s'enfronta l'organització.

S'identificaran aquells factors que afecten l'organització i que no són controlables per esta. Resulta summament important diferenciar el que és controlable per l'organització, d'allò que no ho és.

S'han de considerar les àrees següents:

- Anàlisi de l'entorn pròxim: referida a l'estructura del nostre sector. Podem analitzar els alumnes i famílies del nostre entorn (pertanguen o no al nostre centre), altres centres, als proveïdors, avantatges per proximitat a algun recurs (per exemple, transport públic per a accedir a les nostres instal·lacions).
- Influència de grups d'interès: Analitzarem com les decisions de determinats grups externs poden afectar el centre. Per exemple, les decisions de l'administració, els governs, les institucions públiques, els sindicats, els gremis, la comunitat.
- L'entorn de forma àmplia: aspectes demogràfics, polítics, legislatius, socioculturals, econòmics, tecnològics. Per exemple, la baixa natalitat en el municipi en què està ubicat el centre educatiu.

3. Identificar la situació interna (factors positius i/o negatius).

Igual que en el punt anterior, aplicant la tècnica de la pluja d'idees s'identifiquen les fortaleces i les debilitats que posseeix el centre.

Hem de pensar en aquells aspectes que afecten el centre i que este és capaç de controlar, independentment de si són bons o roïns per a este.

Per a això, es poden considerar les àrees següents:

- Anàlisi de recursos: de forma genèrica, analitzarem la situació econòmica, els recursos humans, els sistemes d'informació, les nostres instal·lacions, els coneixements d'algun aspecte tècnic, la imatge. Per exemple, podrem centrar-nos en: la imatge que transmet el centre, la qualificació del nostre professorat, les seues instal·lacions, la distribució del pressupost assignat, etc.
- Anàlisi d'activitats: s'analitzaran els processos que té o hauria de tindre el centre. Les seues capacitats estratègiques, els processos educatius, etc.
- Anàlisi de servicis: també s'han d'analitzar els diferents servicis que oferix el centre, com estan respecte a altres centres? quina diferència aporten? Per exemple, activitats extraescolars, servici d'atenció a xiquets de 8 a 9 del matí, etc.

4. Incloure cada factor identificat en la seua secció corresponent.

Anteriorment, ja hem diferenciat si cada aspecte està dins o fora de la nostra organització (sota el nostre control o no). Ara hem de determinar si estos són bons o roïns per a esta.

Un mateix factor, identificat com a amenaça en un centre, pot ser identificat com a oportunitat en un altre. El mateix passa amb les fortaleces i les debilitats.

La situació real de cada centre educatiu determinarà que un aspecte siga amenaça o oportunitat, fortaleça o debilitat. Per exemple, un determinat canvi legislatiu pot ser considerat com una oportunitat en un centre i com una amenaça en un altre. Tot pot dependre del nivell de recursos, cultura, clima social, etc, que es visca en cada un d'estos.

L'anàlisi DAFO és una reflexió individual de cada centre. No podem importar/copiar DAFO d'altres centres educatius. Estos no seran un reflex de la situació real d'este.

Un exemple de DAFO d'un centre educatiu pot ser el següent:

TEMA A TRACTAR: situació general del centre educatiu.

<p>DEBILITATS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Plantilla orgànica insuficient. - Formació en valencià per a l'alumne castellanoparlant. - No s'elaboren ni es realitza el seguiment dels plans estratègics de desenvolupament. - Pla de formació del professorat: no s'identifiquen les necessitats. - Descoordinació didàctica dels departaments. - Falta d'equips i programes informàtics per a la gestió del centre. - Dificultat d'organització a causa de la gran quantitat d'alumnes i professors: funcions, horaris, tutories, etc. - Descoordinació de l'equip directiu. - Desprotecció i inseguretat. - Gestió deficient del pressupost de funcionament. - Clima escolar problemàtic al centre. - Falta de capacitat de negociació amb proveïdors. - Pèrdua de temps en les reunions. 	<p>AMENACES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Absentisme de l'alumnat per la proximitat del centre comercial. - Competència amb altres IES en els cicles formatius. - Dificultat de desenvolupament d'activitats escolars a causa de la diversitat social de l'alumnat. - Disminució de la ràtio i del pressupost. - Retall del pressupost assignat a educació per part de l'Administració. - Canvis continus de professorat per motius no controlables pel centre. - Falta de control sobre la contractació i funcionament de la cafeteria.
<p>FORTALESES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Professorat motivat i implicat. - Oferta educativa àmplia. - Capacitat de la direcció del centre per a ampliar l'oferta formativa. - Agilitat en la presentació de projectes (Pla de formació en centres, pla d'iniciació professional, etc). - Continuïtat i lideratge de la directora. - Bones instal·lacions educatives: aules, laboratoris, tallers, biblioteca, zones esportives. - Capacitat de gestió i obtenció de recursos de la direcció. - Funcionament i implicació de l'AMPA. - Bona imatge exterior. - Alt nivell d'inserció professional de l'alumnat. - Alt nivell de promoció acadèmica. 	<p>OPORTUNITATS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Possibilitat de convenis de col·laboració en pràctiques amb els comerços o indústries de l'entorn. - Aprofitar la proximitat a la capital i la facilitat del transport públic per a augmentar l'alumnat en l'ensenyança no obligatòria. - Facilitar l'accés al centre aprofitant la seguretat de l'entorn. - Col·laboracions amb els centres de primària assignats. - Possibilitat d'acollir-se a noves línies d'innovació. Desenvolupar noves línies educatives. - Canvis legislatius / normatius (LOE) - Estabilitat del professorat: actuacions de l'Administració que afavorixen el manteniment estable de la meua plantilla.

El DAFO ens ajudarà a analitzar el nostre centre sempre que podem respectar tres regles:

- Els factors que identifiquem són realment rellevants.
- Distingim si estan dins o fora del nostre centre.
- Diferenciem si són bons o roïns per al nostre centre.

La rellevància del que incloem en una anàlisi DAFO és primordial per al seu bon funcionament. No tot mereix ser elevat a la categoria de l'anàlisi estratègica.

Per exemple: possiblement no és un avantatge el sistema de megafonia del centre, o el color dels monitors dels ordinadors, o si el paper que s'usa és carta o A4.

D'altra banda, distingir entre allò intern i allò extern del centre a vegades no és tan fàcil com sembla. Per a això, cal tindre en compte, no la disposició física dels factors identificats, sinó el control que jo tinga sobre estos. Podríem aplicar la definició següent: allò que m'afecta i que jo controle és intern a l'organització. El que m'afecta, però, està fora del meu control, és extern a esta.

Per exemple, un proveïdor de servicis de manteniment està físicament ubicat a l'exterior del nostre centre, però possiblement el control que jo tinc sobre este permetrà considerar-lo com una fortalesa o una debilitat.

Recomanacions generals:

- Tindre en compte només els aspectes rellevants (per exemple, el fet d'utilitzar paper reciclat potser no siga un aspecte rellevant per a l'estratègia del centre).
- No oblidar que els aspectes interns (debilitats, fortaleses) no són necessàriament aspectes que es troben físicament ubicats dins del centre. En realitat són aquells aspectes sobre els quals tenim control efectiu.
- Aplicarem la mateixa teoria per als aspectes externs (amenaces, oportunitats). Estes són les variables no controlades directament pel nostre centre educatiu.
- Una mateixa idea pot estar en quadrícules distintes del DAFO, i tindre la seua part d'amenaça i la seua part d'oportunitat, per exemple.
- Per a la construcció del DAFO, és molt important controlar el temps. A vegades ens podem obsessionar massa en l'anàlisi de determinats factors. Es recomana establir un temps per a cada un dels passos definits en esta guia i així evitar el perill d'allargar massa la presa de decisions sobre les fortaleses, les debilitats, les amenaces i les oportunitats.
- Treballar en equip. Les idees que sorgixen es veuen recolzades, ampliades i millorades amb el pensament de grup.

L'ANÀLISI CAME

L'anàlisi DAFO és un dels primers passos de la planificació estratègica. La informació obtinguda amb este no és definitiva, no és un fi en si mateix. Esta informació és el punt de partida que inspirarà les decisions i les eleccions estratègiques posteriors.

Després de la reflexió per mitjà de DAFO, hem d'analitzar les estratègies possibles per a:

- **Corregir les Debilitats**
- **Afrontar les Amenaces**
- **Mantindre les Forces**
- **Exploitar les Oportunitats**

Per a este fi, utilitzarem l'anàlisi CAME. Amb esta matriu podem identificar les diferents estratègies que pot adoptar el nostre centre. L'objectiu del CAME serà identificar un conjunt de possibles estratègies derivades del resultat del DAFO anterior.

Amb esta matriu no es pretén definir quina estratègia és la millor per a una organització, sinó comparar les estratègies viables. Amb la informació que obtinguem s'estarà en millor situació per a triar l'estratègia o les estratègies més convenients (sobretot pel que fa al quadrant que combina les fortaleses amb les oportunitats). No caldrà abordar totes les estratègies identificades per mitjà del nostre CAME.

Anàlisi DAFO/ CAME		
	Fortaleses	Debilitats
Oportunitats	Estratègies F/O S'usen la forces (F) per a aprofitar les oportunitats (O).	Estratègies D/O Se superen les debilitats (D) aprofitant les oportunitats (O)
Amenaces	Estratègies F/A S'usen les forces (F) per a evitar les amenaces (A)	Estratègies D/A Es busca reduir les debilitats (D) i eludir les amenaces (A)

F/O Estratègies ofensives.

F/A Estratègies defensives.

D/O Estratègies de reorientació.

D/A Estratègies de supervivència.

Anàlisi DAFO / CAME		
	Fortaleses	Debilitats
Oportunitats	Estratègies ofensives	Estratègies de reorientació
Amenaces	Estratègies defensives	Estratègies de supervivència

I. Quadrant (Fortaleses i Oportunitats)

Solen establir-se les denominades estratègies ofensives, ja que tenim oportunitats al nostre entorn i fortaleses que ens permeten abordar-les.

Per exemple:

- Desenvolupar noves línies d'activitat: iniciar una nova línia d'activitats extraescolars amb personal disponible.
- Potenciar la formació d'idiomes: aprofitar la nostra experiència, contactes i reconeixement internacional per a enfortir i utilitzar els contactes amb centres a l'estranger.

II. Quadrant (Fortaleses i Amenaces)

Les estratègies ací es denominen defensives. Hem identificat amenaces, però tenim fortaleses suficients per a poder defensar-nos-en.

Per exemple:

- Augmentar la satisfacció dels clients: implantació d'un sistema de qualitat per a augmentar la satisfacció del meu client.

III. Quadrant (Debilitats i Oportunitats)

S'utilitzen estratègies de reorientació, perquè hem identificat debilitats en la nostra organització, però al seu torn també hi veiem oportunitats.

- Augmentar la meua capacitat financera: lloguer dels terrenys del centre per a altres activitats sol·licitades per la societat.

IV. Quadrant (Debilitats i Amenaces)

S'adopten estratègies de supervivència. En este cas, hem identificat debilitats de la nostra organització junt amb amenaces de l'entorn.

Per exemple:

- Agilitat en la gestió del centre: reorganitzar departaments de manera que puguem oferir més i millors servicis.

El format a utilitzar podria ser com el que es mostra en l'exemple següent:

MATRIU GAME

ESTRATÈGIES OFENSIVES

Corregir les Debilitats
Afrontar les Amenaces

Mantindre les Forces
Exploitar les Oportunitats

FORTALESES

1. Professorat motivat i implicat
2. Oferta educativa àmplia
3. Capacitat de la direcció del centre per a ampliar l'oferta formativa
4. Agilitat en la presentació de projectes (Pla de formació en centres, pla d'iniciació professional, etc)
5. Continuitat i lideratge de la direcció
6. Bona instal·lacions educatives: aules, laboratoris, tallers, biblioteca, zones esportives
7. Capacitat de gestió i obtenció de recursos de la direcció
8. Funcionament i implicació de l'AMPA.
9. Bona imatge exterior
10. Alt nivell d'inserció professional de l'alumnat
11. Alt nivell de promoció acadèmica

OPORTUNITATS

1. Possibilitat de convenis de col·laboració en pràctiques amb els comerços o indústries de l'entorn
2. Proximitat a la capital i facilitat de transport públic (per a augmentar l'alumnat en l'ensenyança no obligatòria)
3. Facilitar l'accés al centre aprofitant la seguretat de l'entorn
4. Col·laboracions amb els centres de primària assignats
5. Possibilitat d'acollir-se a noves línies d'innovació.
6. Possibilitat d'ampliar l'oferta educativa.
7. Canvis legislatius / normatius
8. Estabilitat del professorat: actuacions de l'administració que afavoreixen el manteniment estable de la meua plantilla

- Augmentar el nivell d'inserció de l'alumnat desenvolupant convenis de col·laboració en pràctiques.
- Desenvolupar noves línies d'innovació aprofitant l'agilitat del centre per a presentar projectes.
- Augmentar la col·laboració amb altres centres de primària assignats aprofitant la capacitat de gestió i obtenció de recursos de la direcció.
- Adaptar el funcionament del centre als canvis legislatius aprofitant el lideratge de la direcció.

<p>MATRIU GAME</p> <p>ESTRATÈGIES DEFENSIVES</p> <p>Corregir les Debilitats</p> <p>Afrontar les Amenaces</p> <p>Mantindre les Forces</p> <p>Exploitar les Oportunitats</p>	<p>FORTALESCES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Professorat motivat i implicat 2. Oferta educativa àmplia 3. Capacitat de la direcció del centre per a ampliar l'oferta formativa 4. Agilitat en la presentació de projectes (Pla de formació en centres, pla de iniciació professional, etc) 5. Continuitat i lideratge de la direcció 6. Bones instal·lacions educatives: aules, laboratoris, tallers, biblioteca, zones esportives 7. Capacitat de gestió i obtenció de recursos de la direcció 8. Funcionament i implicació de l'AMPA. 9. Bona imatge exterior 10. Alt nivell d'inserció professional de l'alumnat 11. Alto nivel de promoción académica
<p>AMENACES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Absentisme de l'alumnat per la proximitat del centre comercial 2. Competència amb altres IES en els cicles formatius 3. Dificultat de desenvolupament d'activitats escolars a causa de la diversitat social de l'alumnat 4. Disminució de la ràtio i del pressupost 5. Retall del pressupost assignat a educació per part de l'administració 6. Canvis continus de professorat per motius no controlables pel centre 7. Falta de control sobre la contractació i funcionament de la cafeteria 	<ul style="list-style-type: none"> - Afavorir la integració de l'alumnat, ampliant les activitats extraescolars amb l'ajuda de l'AMPA. - Millorar la comunicació / formació de l'AMPA i les famílies. - Millora del procés ensenyament-aprenentatge. - Mantindre l'oferta formativa. - Establir aliances per a l'obtenció de recursos. - Mantindre el nivell de projectes realitzats.

MATRIU GAME

ESTRATÈGIES DE REORIENTACIÓ

Corregir les Debilitats

Afrontar les Amenaces

Mantindre les Forces

Exploitar les Oportunitats

DEBILITATS

1. Plantilla orgànica insuficient
2. Formació en valencià per a l'alumne castellà parlant
3. No s'elaboren ni es realitza el seguiment dels plans estratègics de desenvolupament
4. Pla de formació del professorat: no s'identifiquen les necessitats
5. Descoordinació a nivell didàctic dels Dpts
6. Falta d'equips i programes informàtics per a la gestió del centre
7. Dificultat d'organització a causa de la gran quantitat d'alumnes i professors
8. Descoordinació de l'equip directiu
9. Gestió deficient del pressupost de funcionament
10. Clima escolar problemàtic en el centre
11. Falta de capacitat de negociació amb proveïdors
12. Pèrdua de temps en les reunions

OPORTUNITATS

1. Possibilitat de conveni de col·laboració en pràctiques amb els comerços o indústries de l'entorn
2. Aprofitar la proximitat a la capital i la facilitat del transport públic per a augmentar l'alumnat en l'ensenyança no obligatòria
3. Facilitar l'accés al centre aprofitant la seguretat de l'entorn
4. Col·laboracions amb els centres de primària assignats
5. Possibilitat d'acollir-se a noves línies d'innovació. Desenvolupar noves línies educatives
6. Canvis legislatius / normatius
7. Estabilitat del professorat: actuacions de l'administració que afavorixen el manteniment estable de la meua plantilla

- Desenvolupar noves línies educatives per a la formació en valencià.
- Millora dels processos de l'equip directiu i els departaments.

MATRIU CAME

ESTRATÈGIES DE SUPERVIVÈNCIA

Corregir les Debilitats**Afrontar les Amenaces**

Mantindre les Forces

Exploitar les Oportunitats

DEBILITATS

1. Plantilla orgànica insuficient
2. Formació en valencià per a l'alumne castellanoparlant
3. No s'elaboren ni es realitza el seguiment dels plans estratègics de desenvolupament
4. Pla de formació del professorat: no s'identifiquen les necessitats
5. Descoordinació a nivell didàctic dels departaments
6. Falta d'equips i programes informàtics per a la gestió del centre
7. Dificultat d'organització a causa de la gran quantitat d'alumnes i professors
8. Descoordinació de l'equip directiu
9. Desprotecció i inseguretat
10. Gestió deficient del pressupost de funcionament
11. Clima escolar problemàtic en el centre
12. Falta de capacitat de negociació amb proveïdors
13. Pèrdua de temps en les reunions

AMENACES

1. Absentisme de l'alumnat per la proximitat del centre comercial
2. Competència amb altres IES en els cicles formatius
3. Dificultat de desenvolupament d'activitats escolars a causa de la diversitat social de l'alumnat
4. Disminució de la ràtio i del pressupost
5. Retall del pressupost assignat a educació per part de l'administració
6. Canvis continus de professorat per motius no controlables pel centre
7. Falta de control sobre la contractació i funcionament de la cafeteria

- Mantindre l'oferta formativa.
- Maximitzar la ràtio aula/professor en l'ensenyament no obligatòria.
- Augmentar la matrícula en l'ensenyament no obligatòria.
- Millora del procés de gestió del pressupost.
- Desenvolupar projectes en el centre que integren a tota la comunitat educativa.

Recomanacions:

- Treballar en equip.
- Per a definir estratègies enfrontar diferents opcions i preguntar-se què faré? Per exemple, tenim l'oportunitat "Possibilitat de convenis de col·laboració en pràctiques amb els comerços o indústries de l'entorn". Tenim la fortalesa "Alt nivell d'inserció professional de l'alumnat". Per tant, què faré? L'estratègia podria ser "Augmentar el nivell d'inserció de l'alumnat desenvolupant convenis de col·laboració en pràctiques".
- No necessàriament cal buscar estratègies per a totes les fortaleses, amenaces, oportunitats i debilitats.
- Amb quatre o sis estratègies de cada tipus com a màxim, seria suficient per al centre.
- La frase que definisca l'estratègia no té per què incloure literalment les fortaleses, les amenaces, les oportunitats i les debilitats.
- Una estratègia pot lligar diverses fortaleses, amenaces, oportunitats i debilitats (cada una dins del seu quadrant).
- Quan siga necessari, es pot incloure entre parèntesi una explicació de la relació entre les diferents estratègies definides.
- Les estratègies emanen del DAFO, per tant, cada centre educatiu tindrà un CAME diferent, ja que el DAFO arreu reflecteix la realitat pròpia del centre.

FCE

QUÈ SÓN?

Els Factors Crítics d'Èxit (FCE) són les poques coses clau que el nostre centre ha de fer bé per a arribar a tindre èxit.

Junt amb les ferramentes d'anàlisi de la situació (DAFO / CAME), els FCE són necessaris per a identificar les estratègies. Quan ja tenim les estratègies ben definides, també es requereix l'ús d'estos per a minimitzar el risc de les iniciatives seleccionades.

Tots els FCE han d'estar recollits d'una manera o d'una altra en els objectius estratègics de l'organització, perquè una vegada que es tinga el control sobre estos i s'aconseguen nivells satisfactoris, tot el centre en el seu conjunt haurà aconseguit l'èxit esperat.

Servixen per a:

- Seleccionar les línies estratègiques del centre educatiu identificades després de la realització de l'anàlisi DAFO / CAME.
- Prioritzar les àrees de millora més convenients per al centre (per exemple, fruit d'una autoavaluació EFQM).
- Orientar les iniciatives triades per a desenvolupar les estratègies.
- Inspirar qualsevol decisió presa dins d'un centre educatiu.

Característiques:

- Són específics per a cada centre.
- Són temporals i subjectius:
 - Reflectixen les preferències respecte a les variables clau d'un centre en un determinat moment.

- Estan influenciats pel context o entorn econòmic, sociopolític, cultural, geogràfic, i per l'accés i la disponibilitat de recursos.
- Estan directament relacionats amb el concepte d'èxit dels qui els dissenyen, el seu grau de comprensió de l'entorn o àmbit en què es formulen i de la naturalesa del centre.
- Estan relacionats íntimament amb la supervivència reeixida de l'entitat a què es referixen. Es constitueixen com a elements crucials per a l'èxit d'un centre.
- L'èxit de les estratègies d'organització, els plans, els objectius, els esforços i les accions estratègiques giren entorn de la seua concreció satisfactòria.
- Un pla o un procés es considera important per a un centre quan afecta els seus FCE.
- Estan directament relacionats amb el reconeixement de les debilitats, oportunitats, fortaleces i amenaces que el centre posseeix.

QUI HA DE DEFINIR-HO?

A l'establir els FCE, estem definint els eixos sobre els quals es prendran nombroses decisions al centre. Així, la recomanació és que han de ser definits per l'equip directiu i el personal clau de l'organització.

COM IDENTIFICAR-LOS?

Els FCE inclouen temes com la "satisfacció del client", la "innovació en servicis", la "qualitat", "l'oportunitat d'informació", entre moltes altres coses. Són conceptes que van units indiscutiblement amb la gestió del centre.

Estos són els passos recomanats:

- Pluja d'idees sobre els FCE realitzat per l'equip de treball.
- Selecció dels 5 o 6 verdaderament rellevants. Hi ha molts pocs factors crítics d'èxit, probablement no més de cinc, a pesar que poden haver-hi molts factors que contribuïxen a l'èxit (però no són crítics). Hem d'aconseguir identificar els verdaderament crítics.

Del llistat anterior, hem de començar a eliminar aquells que són importants, però no són crítics. Per a això, el millor és començar a ordenar aquells que tenen més possibilitat de ser FCE. També podem redefinir alguns FCE, agrupant o eliminant factors que n'incloguen d'altres.

Una bona ajuda per a identificar els FCE és preguntar-nos per a cada un d'estos si he de ser el millor amb eixe FCE per a tindre èxit, o puc ser el segon.

Farem diverses lligides al llistat, fins que aconseguim anar reduint els FCE que tenim.

- Priorització dels FCE. Pot resultar adequat inclús ponderar el pes de cada un dels FCE dins del nostre centre.

Ens pot ajudar a identificar-los contestar algunes o totes les preguntes següents:

- Quines coses han d'ocórrer perquè els nostre centre tinga èxit?
- Quins factors fan que el nostre centre fracasse o es veja seriosament compromés?
- Quins factors són essencials per a créixer de forma sostenible?
- Quines coses han d'evitar-se?
- En què han fracassat altres centres semblants?
- Què consideren com a FCE del nostre centre els alumnes i les famílies?
- Com podrien afectar-hi les condicions externes al centre?

Per a trobar els FCE, s'han de considerar els aspectes següents:

- El punt de vista dels beneficiaris / sectors de la societat involucrats.
- Les polítiques governamentals, empresarials, locals, etc.
- Estàndards d'obligat compliment.
- El punt de vista del personal del centre.

Exemple de Factors Crítics d'Èxit d'un Centre Educatiu:

1. Pluja d'idees inicial:

1. Excel·lents resultats acadèmics
2. Procés educatiu (aprenentatge-ensenyament) eficaç i eficient
3. Capacitat dels líders per a coordinar les activitats docents
4. Lideratge de la direcció
5. Mantindre l'oferta educativa
6. Motivació i implicació del personal
7. Satisfacció del personal
8. Formació contínua del personal
9. Participació del personal en la presa de decisions
10. Plantilla d'acord amb l'oferta educativa
11. Instal·lacions òptimes per a desenvolupar l'oferta educativa
12. Recursos òptims per a desenvolupar l'oferta educativa (plantilla, instal·lacions, econòmics)
13. Àmplia gamma de servicis extraescolars
14. Relacions òptimes amb l'entorn
15. Relacions òptimes amb l'administració educativa
16. Recursos econòmics suficients
17. Imatge del centre
18. Elevada inserció laboral dels alumnes
19. Alta participació en els òrgans col·legiats
20. Orientació tutorial òptima
21. Bon clima escolar
22. Bon funcionament de les AMPAS (implicació)
23. Autonomia per a gestionar el centre
24. Projecte educatiu d'acord amb la realitat del centre
25. Programacions d'acord amb el projecte educatiu i curricular
26. Revisió sistemàtica de les programacions
27. Satisfacció de les famílies i els alumnes

Potser alguns factors siguen crítics, però que no depenguen del centre educatiu, per exemple, tindre bones instal·lacions.

2. Selecció dels FCE rellevants:

1. Bons resultats amb els alumnes (acadèmics / inserció laboral)
2. Procés educatiu (aprenentatge-ensenyament) eficaç i eficient
3. Satisfacció del personal
4. Recursos òptims per a desenvolupar l'oferta educativa (plantilla, instal·lacions, econòmics)
5. Bon clima escolar
6. Satisfacció de les famílies i els alumnes

Recomanacions:

- Sempre treballar en equip.
- Els FCE han de relacionar-se i complir amb la missió i amb la visió (de fet, estan més relacionats amb esta última)
- Cada centre educatiu ha de definir els seus FCE segons la seua pròpia realitat (per exemple, en un centre pot ser un FCE aconseguir excel·lents resultats acadèmics, i per a un altre un FCE serà superar els resultats de l'any anterior).
- No oblidar mai el que volen els grups d'interés, és a dir, el punt de vista dels beneficiaris / sectors de la societat involucrats. Per exemple els pares d'alumnes, que esperen una alta inserció laboral i uns bons resultats acadèmics. Si obviem a esta part, ens centrarem únicament en coses internes, per exemple, motivació del personal.
- Els FCE poden canviar amb el temps, ja que reflectixen la realitat del moment. Si canvien els clients, polítiques, estàndards d'obligat compliment i/o el punt de vista del personal de l'organització, els FCE podrien canviar amb ells.
- Una vegada seleccionats els FCE verdaders, es pot prioritzar per a veure quin té major pes en l'organització.

TEMES ESTRATÈGICS

QUÈ SÓN?

Els temes estratègics són els grans conceptes estratègics que han de guiar el nostre centre educatiu. Orientaran l'elecció dels nostres objectius estratègics i la construcció del nostre Quadre de Comandament Integral.

La definició d'estos temes estratègics es basarà en la informació obtinguda de l'anàlisi DAFO / CAME i de l'establiment dels Factors Crítics d'Èxit.

Els temes estratègics reflectixen el que l'equip directiu creu que ha de fer-se per a aconseguir l'èxit. Són estratègies generals que han d'adoptar-se en un centre. Cada tema estratègic proporciona un pilar per a l'estratègia. Han d'orientar l'establiment d'objectius estratègics ja que inspiren les decisions que han d'adoptar-se en cada una.

COM DEFINIR-LOS?

Per a determinar els Temes Estratègics seguirem els passos següents:

Escriurem en un post-it les frases resultants del CAME (possibles estratègies) i els FCE. Cada post-it contindrà una frase.

A partir d'ací hem d'agrupar els post-it aplicant la tècnica dels diagrames d'afinitat. Anirem apegant cada post-it en una àrea de treball (taula, pissarra) que permeta que estiguen visibles per a tot l'equip.

En grup, s'anirà llegint un a un cada post-it. El primer post-it llegit es col·loca en un lloc solitari de l'àrea de treball, separat de la resta. El següent post-it llegit, si té afinitat amb el primer, es col·locarà junt amb este, si no, es col·locarà separat en l'àrea de treball. Així successivament anirem llegint tots els post-it i agrupant-los entre si segons l'afinitat que tinguen.

A cada grup definit se li donarà un nom que el represente i que resumeixca les idees dels post-it que conté.

Mourem els post-it d'uns llocs a altres de l'àrea de treball, canviant-lo de grup o deixant-lo només, les vegades que considerem necessàries, fins que les relacions siguen les més correctes i el grup arribe al consens sobre el seu agrupament.

Se'ns pot presentar la situació en què la frase inclosa en un post-it ja genere un tema estratègic per si mateixa, sense necessitat agrupar-se amb altres.

En l'exemple subministrat es van definir 7 temes estratègics fruit de l'agrupació de les frases del CAME i dels Factors Crítics d'Èxit:

Millorar la imatge del centre:

- Satisfacció de les famílies i els alumnes.
- Bons resultats amb els alumnes (acadèmics / inserció laboral).
- Millorar la comunicació / formació de l'AMPA i les famílies.
- Augmentar el nivell d'inserció de l'alumnat desenvolupant convenis de col·laboració en pràctiques.
- Afavorir la integració de l'alumnat, ampliant les activitats extraescolars amb l'ajuda de l'AMPA.

Innovació educativa:

- Desenvolupar projectes en el centre que integren tota la comunitat educativa.
- Desenvolupar noves línies d'innovació aprofitant l'agilitat del centre per a presentar projectes.
- Mantindre el nivell de projectes realitzats.
- Desenvolupar noves línies educatives per a la formació en valencià.

Coordinació pedagògica:

- Procés educatiu (aprenentatge-ensenyament) eficaç i eficient.
- Millora del procés aprenentatge-ensenyament.

Satisfacció del personal.

Bon clima escolar.

Gestió de l'equip directiu:

- Maximitzar la ràtio aula/professor en l'ensenyament no obligatori.
- Augmentar la matrícula en l'ensenyament no obligatori.
- Millora dels processos de l'equip directiu i els departaments.
- Mantindre l'oferta formativa.
- Adaptar el funcionament del centre als canvis legislatius aprofitant el lideratge de la direcció.

Optimitzar els recursos:

- Establir aliances per a l'obtenció de recursos.

- Augmentar la col·laboració amb altres centres de primària assignats aprofitant la capacitat de gestió i l'obtenció de recursos de la direcció.
- Recursos òptims per a desenvolupar l'oferta educativa (plantilla, instal·lacions, econòmics).
- Millora del procés de gestió del pressupost.

Recomanacions:

- Els temes estratègics tindran sempre caràcter de concepte general que guiarà l'estratègia. Orientarà la construcció del Quadre de Comandament Integral.
- Treballar en equip per a determinar-los.
- Cada centre educatiu tindrà els seus propis temes estratègics, ja que arrebeguen la realitat, les dificultats, les virtuts, els defectes, etc, d'este. Els Temes Estratègics d'un centre educatiu, no són exportables a un altre centre.
- L'avantatge d'utilitzar post-it per a desenvolupar esta tècnica és que estos es poden moure d'un lloc a un altre de l'àrea de treball tantes vegades com calga.
- Utilitzar una pissarra com a mitjà de suport dels post-it, ja que es poden fer cercles on anar incloent els post-it afins i anar reflectint el nom del grup en la pissarra.
- Les agrupacions dels post-it es faran per afinitat de conceptes. No s'agruparan per la relacions de causa-efecte, ni per la influència dels uns amb els altres.
- Controlar el temps invertit en l'agrupació per afinitat dels post-it. No es pot eternitzar.
- Es podrà anomenar un moderador, que siga el qui vaja llegint post-it a post-it i col·locant-los on el grup estime convenient.
- El moderador, en cas de no hi haja acord en el grup sobre la col·locació del post-it, podrà prendre la decisió.
- És recomanable que els Temes Estratègics es definisquen amb un verb, no amb un concepte. Per a això, una vegada tinguem el concepte "ex. ensenyament obligatori", ens podem preguntar "què faré amb l'ensenyament obligatori?". La resposta a esta pregunta ens donarà el verb que busquem.

QUADRE DE COMANDAMENT INTEGRAL QCI

ÍNDIX DEL CAPÍTOL

EL QUADRE DE COMANDAMENT INTEGRAL (QCI)

QUÈ ÉS?

**LES PERSPECTIVES DEL QCI I LES SEUES RELACIONS
ELEMENTS DEL QUADRE DE COMANDAMENT INTEGRAL
QUI HA DE PARTICIPAR?**

EL PROCÉS D'ELABORACIÓ DEL QCI

- A- DEFINIR L'ABAST DEL QUADRE DE COMANDAMENT INTEGRAL**
- B- DEFINIR ELS OBJECTIUS ESTRATÈGICS**
- C- SELECCIONAR I DEFINIR ELS INDICADORS**
- D- ESTABLIR RELACIONS CAUSA-EFECTE**
- E- DEFINIR LES INICIATIVES**
- F- LA CONSTRUCCIÓ DEL PLA D'IMPLANTACIÓ**
- G- REVISIONS DEL QUADRE DE COMANDAMENT**

Arribat este moment, comptem amb prou informació i unes eleccions estratègiques d'alt nivell que ens poden permetre començar a establir objectius més concrets. Els anomenarem: objectius estratègics.

Per a facilitar-nos la tasca de l'establiment d'estos objectius utilitzarem una ferramenta denominada quadre de comandament integral. Este quadre de comandament ens permetrà traduir les estratègies d'alt nivell en objectius més pròxims al dia a dia.

Una vegada establits els objectius n'haurèm de definir els plans d'acció o de millora que els corresponen (iniciatives). D'esta manera ens assegurem que les millores dutes a terme i les inversions que estes suposen, estan completament alineades amb les estratègies de desenvolupament del nostre centre educatiu.

Finalment, encara que no és objecte d'esta guia, els objectius estratègics haurien de tindre una relació directa amb els objectius individuals. D'esta manera podríem alimentar el nostre sistema de direcció per objectius (DPO), alineant-lo amb l'estratègia definida per al nostre centre educatiu.



EL QUADRE DE COMANDAMENT INTEGRAL (QCI)

QUÈ ÉS?

Dos de les responsabilitats més importants i més difícils que tenen els directius d'un centre educatiu són definir i, posteriorment, comunicar l'estratègia. La dificultat radica en el fet que han de fer-ho de manera prou clara, per a permetre a tot el personal treballar en la direcció per esta establida.

D'altra banda, mesurar l'evolució de l'estratègia és indispensable per a vigilar la seua adequació a les necessitats del nostre centre. La majoria de sistemes de mesurament actual en les organitzacions es caracteritzen per estar quasi o totalment enfocats als indicadors econòmics. El seguiment de l'estratègia atenent només a este tipus de resultats no és fàcil, i en menor grau en un centre educatiu.

El quadre de comandament integral (QCI) o Balanced Scorecard (BSC), és una bona eina per a definir, comunicar i mesurar l'evolució de l'estratègia establida.

Traduïx la visió d'una organització en un ampli conjunt de mesures d'actuació estratègica. Combina indicadors de diversa tipologia (clients, processos, persones, econòmics), i aconseguix així un equilibri entre l'exercici a curt i llarg termini de l'organització.

El QCI és alguna cosa més que un sistema de mesuraments. És una eina que permet comunicar i alinear les organitzacions amb les seues noves estratègies.

Així, el QCI dividix la definició i el mesurament de l'estratègia en quatre perspectives:

- client
- processos
- aprenentatge i creixement (persones)
- econòmica

Esta divisió en quatre perspectives ens indica l'important que és tindre objectius estratègics en totes les dimensions clau del nostre centre. D'esta manera garantim que el nostre model és equilibrat.

«El mesurament és el primer pas per al control i la millora. Si no es pot mesurar alguna cosa, no pot entendre's. Si no s'entén, no es pot controlar. Si no es pot controlar, no es pot millorar»

H. James Harrington

LES PERSPECTIVES DEL QCI I LES SEUES RELACIONS

La perspectiva del client:

En esta perspectiva s'identifiquen els clients (alumnes i famílies) i les mesures d'actuació sobre estos.

Per a aconseguir-la és imperatiu definir la proposta de valor del centre que este oferix als seus clients. Això significa definir el conjunt d'aspectes educatius i no educatius que el diferencien d'un altre, i que cobrixen les expectatives del client.

La perspectiva de processos:

En esta perspectiva s'identifiquen els processos en què el centre haurà de ser excel·lent per a satisfer els objectius dels seus clients. Tant en els processos que hi ha o els nous com en les infraestructures que afecten el desenvolupament d'estos.

La perspectiva d'aprenentatge i creixement (persones):

Identifica els recursos que l'organització ha de potenciar per a crear una millora i un creixement a llarg termini. Quines millores en les competències del personal o en els sistemes tecnològics o en el clima de l'organització ha d'escometre el centre.

La perspectiva econòmica:

La bona gestió del pressupost disponible d'un centre educatiu és clau per a la millora d'este. Haurem de definir objectius estratègics en relació a este, que servisquen de suport per al desenvolupament de les estratègies definides per als nostres clients, processos i persones.

Normalment, les organitzacions se cenyixen a estes quatre perspectives. Hi ha organitzacions que afegien altres perspectives, com la de proveïdors, societat, comunitat, innovació, etc. Si es decidix establir més perspectives és recomanable no fer-ho fins que es tinga experiència amb el quadre de comandament integral i les quatre perspectives inicials, i no sobrepassar un nombre de sis.

El QCI no sols consistix a identificar indicadors individuals per a cada una de les perspectives mencionades.

Una de les bondats del QCI és l'oportunitat que ens brinda per a vincular objectius i indicadors entre si.

Cada indicador seleccionat per al QCI hauria de ser un element d'una cadena de relacions causa-efecte, que comuniqui el significat de l'estratègia de l'organització.

Esta cadena ha d'identificar les relacions entre els indicadors de clients, de processos, de persones i els econòmics.

Són relacions intuïtives basades en el coneixement del centre i del sector, així com en l'experiència.



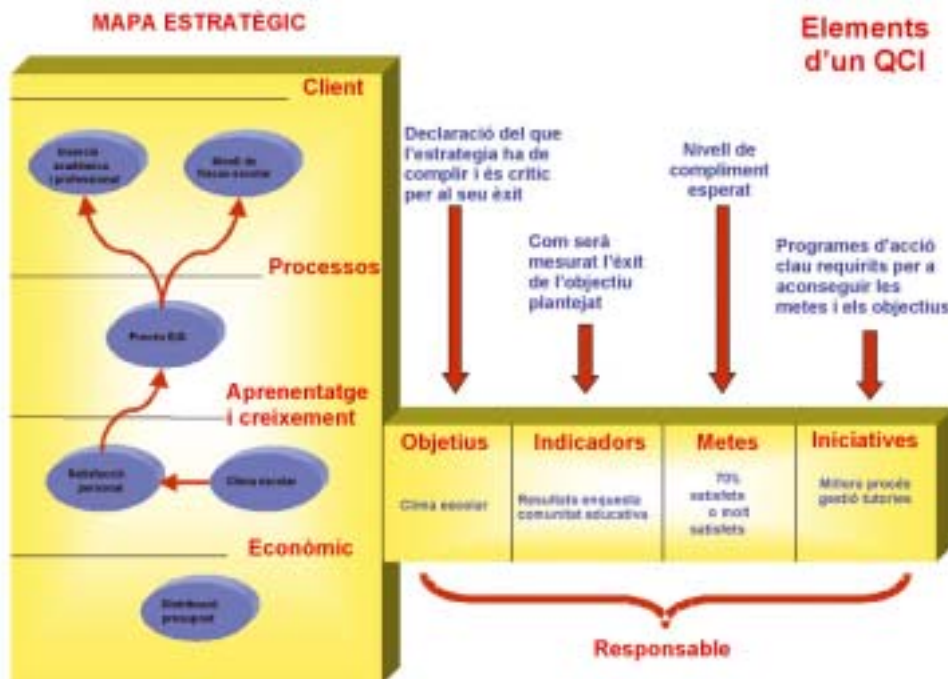
Per a què servix?

1. Tradueix la missió, la visió i l'estratègia en termes operatius, acostant-les al dia a dia del centre. Oferix una imatge gràfica i clara d'esta.
2. Redueix el nivell d'informació necessari per a vigilar l'estratègia definida.
3. Facilita la comunicació i l'enteniment de l'estratègia a tot el personal de manera permanent.
4. Ajuda a planificar, establir objectius i alinear les iniciatives estratègiques.
5. Quantifica l'obtenció dels objectius estratègics.
6. Alinea els objectius personals i departamentals amb l'estratègia.
7. Permet seleccionar els projectes més importants per al centre.

ELEMENTS DEL QUADRE DE COMANDAMENT INTEGRAL

Els elements que componen el quadre de comandament integral conformen el mapa estratègic del nostre centre. Estos elements són:

- Perspectives: dimensions estratègiques crítiques del centre. Normalment se'n definixen quatre, però poden ser-ne més.
- Objectius estratègics: mostren allò que es vol aconseguir. És un fi desitjat, clau per al centre i per a dur a terme l'estratègia. La fixació d'objectius i la seua connexió per mitjà de relacions causa-efecte ens permet explicar l'estratègia. Recomanable, no més de quatre o cinc per perspectiva.
- Indicadors: són el mitjà que tenim (les mesures) per a visualitzar si complim o no els objectius estratègics. Recomanable, no més d'un o dos per objectiu.
- Metes: és el valor objectiu que es desitja obtenir per a un indicador en un període de temps determinat. Han de ser ambicioses però possibles.
- Responsables: cada objectiu, indicador i iniciativa ha de tindre el seu responsable. Una persona que en controla el compliment. Esta persona serà també l'encarregada d'establir l'equip que desenvoluparà la iniciativa a càrrec seu.
- Iniciatives (o plans d'acció): són les accions en què l'organització se centrarà per a la consecució dels objectius estratègics.



QUI HA DE PARTICIPAR?

Per al disseny i la implantació del QCI és important:

- Disposar de la informació suficient per a prendre decisions.
- Disposar de l'autoritat suficient per a poder portar-les a la pràctica.
- Representar totes les àrees de l'organització.

Per tant, l'equip encarregat de la definició d'este hauria d'estar format per membres de l'equip directiu, de l'equip de qualitat i/o per personal rellevant del centre.

Internament, l'equip triat hauria d'organitzar-se de la manera següent:

- Un responsable del projecte del QCI: una persona que per la seua ascendència, reconeixement i autoritat puga liderar el projecte i portar-lo a bon terme.
- Responsables de les diferents perspectives: persones que, pel seu coneixement d'una perspectiva en concret i/o per la seua capacitat per a influir en esta, puguen liderar el grup de treball en una de les perspectives mencionades.
- Resta de participants.

Amb l'equip triat haurem d'aconseguir:

- Informar i formar el nombre més gran de persones.
- Estendre la participació per a la seua implantació.
- Facilitat de consens.
- Evitar problemes logístics.

El nombre de persones òptim per a desenvolupar un QCI podria rondar un màxim de set o nou persones. Açò dependrà del centre educatiu en qüestió i dels recursos disponibles.

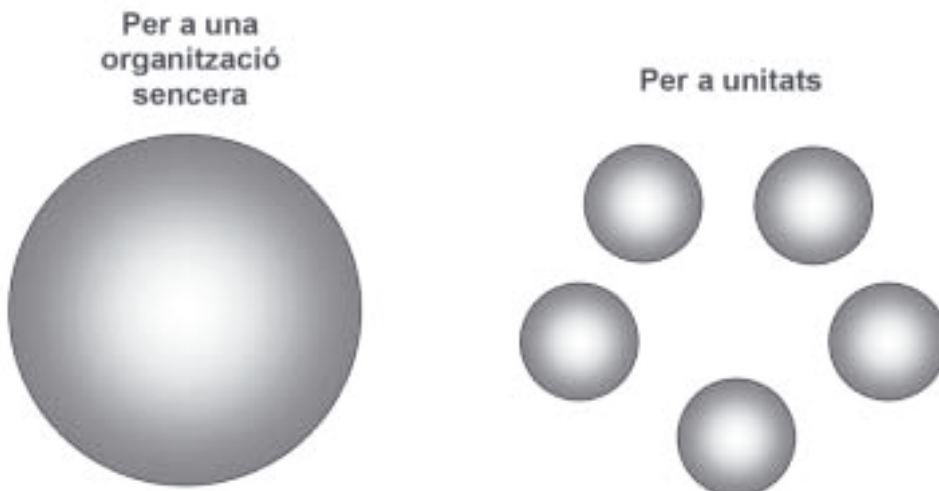
Podem definir d'una manera molt general dos grans fases en l'elaboració del QCI d'una organització.



EL PROCÉS D'ELABORACIÓ DEL QCI

A- DEFINIR L'ABAST DEL QUADRE DE COMANDAMENT INTEGRAL

Es tracta de definir on aplicarem el nostre QCI. El quadre de comandament integral pot dissenyar-se per a una organització sencera o per a unitats o seccions d'èsta. Dependrà de la grandària o complexitat de l'organització. En el cas que l'elecció recaiga sobre tota l'organització, queda més clara l'àrea a analitzar estratègicament. Si no és així, s'haurà de seleccionar la unitat de l'organització adequada per a dissenyar el QCI. En condicions normals, esta situació no es donarà en un centre educatiu siga com siga de gran.



La comprensió i acceptació per part de tot el personal de les decisions adoptades en la construcció del QCI és de vital importància per al seu bon funcionament. Serà necessari definir el nivell d'informació necessari que permeti conèixer i comprendre la utilitat del QCI a tot el personal. El personal del centre hauria de rebre informació relativa a: per a què servix el QCI? Qui participa i per què? Quant de temps es tardarà a construir-lo? Quins avanços s'estan produint en la seua elaboració? Planificar els mitjans i els responsables de difondre estes informacions ajudarà a la implantació del QCI.

B- DEFINIR ELS OBJECTIUS

1. Recopilació preliminar d'informació: és recomanable realitzar reunions amb els directius del centre i el personal clau d'este que ens ajuden a establir els objectius estratègics. En estes reunions es reflexionarà sobre les informacions relacionades amb:

- Antecedents sobre el QCI o metodologies semblants (si n'hi hagueren).
- Visió, missió i valors de l'organització.
- Temes estratègics (fruit de l'anàlisi DAFO / CAME).
- Factors crítics d'èxit.
- Informació sobre el sector i el seu entorn.

Per a establir els objectius correctes, és necessari tindre present la missió, visió i valors de l'organització, els temes estratègics, els factors crítics d'èxit i els resultats del CAME. És el moment de decidir basant-se en estes anàlisis prèvies. És important que totes estes informacions es mantinguen en un lloc visible per a poder triar els objectius més adequats.

2. Establir els objectius del quadre de comandament: l'equip directiu reunit haurà d'obtenir el consens sobre els objectius del QCI. Per a aconseguir-ho es respondrà a la pregunta següent: per a tindre èxit amb la meua visió i estratègia, com haurem d'actuar en cada una de les perspectives?

Per mitjà de la tècnica de la pluja d'idees es generaran objectius estratègics. En este moment no és crític limitar les possibilitats d'elecció d'objectius (encara que de vegades poden realitzar-se mini votacions per eliminar-ne alguns). Cada perspectiva hauria de disposar, al final, de 3 a 6 objectius. El més habitual és el que el grup debata sobre més de tres a sis objectius per a cada perspectiva.

Així mateix, és recomanable redactar els objectius utilitzant un verb en infinitiu, i indicar el que es vol aconseguir.

Com a exemple esmentem el conjunt d'objectius estratègics que es van triar al centre de referència:

CLIENTS

Augmentar la inserció acadèmica i professional de l'alumnat.
Disminuir el nivell d'abandonament.
Mantindre l'oferta formativa.
Integrar tota la comunitat educativa.
Satisfer les necessitats dels alumnes i dels pares.
Millorar el prestigi/imatge del centre.

PROCESSOS

Buscar línies d'autofinançament.
Ampliar les activitats extraescolars.
Desenvolupar els projectes al centre.
Millorar els processos de l'equip directiu.
Millorar els processos d'ensenyament / aprenentatge.
Establir el pla de comunicació.
Mantindre les instal·lacions.

APRENTATGE I CREIXEMENT (PERSONES)

Establir aliances.
Optimitzar la utilització de recursos.
Desenvolupar habilitats directives.
Augmentar la satisfacció del personal.
Desenvolupar les competències del professorat.
Implicar el personal del centre.
Fomentar el treball en equip.
Millorar el clima escolar.

ECONÒMICS

Millorar la distribució del pressupost.
Augmentar la ràtio d'autofinançament.
Reduir les despeses que superen el pressupost.
Reduir nivell d'endeutament.
Reducció de la despesa/del balafiament
Reducció dels consums (llum, aigua, telèfon)

Una vegada establits tots els possibles objectius, es realitzarà una selecció entre estos perquè queden entre tres i sis objectius idonis en cada perspectiva.

Per a facilitar-nos la selecció, podem fer servir una taula semblant a la següent:
TE: Tema estratègic.

Esta taula ens ajudarà a esbrinar la influència que cada objectiu té sobre els grans temes estratègics i la capacitat d'implantar i/o aconseguir cada un dels objectius que tenim.

Amb la dita taula baremem els aspectes següents:

- Importància/relació: hem de puntuar (per exemple d'un a tres) la relació que hi ha o la importància que té un objectiu determinat per a cada un dels temes estratègics definits. Per a això, ens hem de preguntar quina relació/importància té l'objectiu 1 amb el tema estratègic 1, amb el tema estratègic 2, etc. El mateix farem amb la resta d'objectius. La suma de les puntuacions de cada objectiu ens donarà el total 1.

Selecció d'objectius segons Temes Estratègics

	TE 1	TE 2	TE 3	TE 4	Total 1	Capacitat d'implantació	Total 2
Objectiu estratègic 1							
Objectiu estratègic 2							
Objectiu estratègic 3							
Objectiu estratègic 4							

- Capacitat per a implantar-lo: també hem d'analitzar la nostra capacitat per a aconseguir els objectius proposats. Pot donar-se la situació de tindre un objectiu molt important però capacitat nul·la per a aconseguir-lo. En este cas, és obvi que per important que siga, no val la pena seleccionar-lo. També podem puntuar d'1 a 3. El total 2 ens resumix la importància i capacitat d'implantació de cada objectiu. El resultat obtingut es multiplicarà per la quantitat obtinguda en el total 1.

El resultat ens ajuda a veure els objectius estratègics que són més puntuats. Esta ferramenta ha de prendre's com una bona orientació per a la selecció d'objectius. No obstant això, els resultats de les sumes i multiplicacions són sempre una orientació, no una estricta regla que s'ha de seguir.

Al final s'hauran identificat de tres a sis objectius per a cada perspectiva. De vegades, la frase que descriu un objectiu pot interpretar-se de diverses maneres. En estos casos serà convenient elaborar-ne una definició que aclarisca el significat.

Exemple de definició de l'objectiu "Millorar la distribució del pressupost": aconseguir que totes les àrees del centre disposen del pressupost adequat per a desenvolupar-lo.

Seguint amb el cas anterior, este va ser el resultat després de la utilització de la taula de selecció:

CLIENTS

Augmentar la inserció acadèmica i professional de l'alumnat.
Disminuir el nivell de fracàs escolar.
Satisfer les necessitats dels alumnes i pares.
Millorar el prestigi / imatge del centre.

PROCESSOS

Desenvolupar projectes en el centre.
Millorar els processos de l'equip directiu.
Millorar els processos d'ensenyament / aprenentatge.
Mantindre les instal·lacions.

APRENTATGE I CREIXEMENT (PERSONES)

Establir aliances.
Augmentar la satisfacció del personal.
Desenvolupar les competències del personal.
Implicar el personal del centre.
Millorar el clima escolar.

ECONÒMICS

Millorar la distribució del pressupost.
Augmentar la ràtio d'autofinançament.
Reducció de la despesa / del balafiament.

C- SELECCIONAR I DEFINIR INDICADORS

Analitzar individualment cada perspectiva: els indicadors ens donen informació sobre la consecució o no d'un objectiu estratègic. Un objectiu estratègic sense mesurament no té gran utilitat perquè no se sap mai si millorem o empitjorem en la consecució d'este.

Es crearà un grup d'anàlisi (amb el seu líder), per a cada una de les perspectives. Cada grup haurà d'aconseguir:

- Revisar i refinar (si procedix) la definició dels objectius estratègics.
- Identificar, per a cada un dels objectius, l'indicador o els indicadors idonis.
- Identificar per a cada un dels indicadors, la manera d'obtenir-lo fàcilment.

Per a definir indicadors, en cada un dels objectius estratègics seleccionats ens preguntarem: com mesuraré este objectiu estratègic?

És recomanable emprar la tècnica de la pluja d'idees per a proposar possibles indicadors.

CLIENTS

Augmentar la inserció acadèmica i professional de l'alumnat:

- Indicador 1: nombre d'alumnes del centre que es matriculen en ensenyaments no obligatoris.
- Indicador 2: nombre d'alumnes que troben treball en finalitzar els estudis.

Disminuir el nivell de fracàs escolar:

- Indicador 1: nombre d'alumnes d'ensenyaments no obligatoris que abandonen els estudis.
- Indicador 2: nombre d'alumnes que no promocionen de curs.
- Indicador 3: nombre d'alumnes que no obtenen el títol de Graduat en Secundària.

Satisfer les necessitats dels alumnes i pares

- Indicador 1: grau de satisfacció general d'enquestes a pares i alumnes.

Millorar el prestigi / la imatge del centre.

- Indicador 1: nombre d'aparicions de caràcter positiu en els mitjans de comunicació.
- Indicador 2: nombre de campanyes de difusió del centre.
- Indicador 3: nombre d'alumnes, de pares i personal que recomanarien el centre.
- Indicador 4: relació entre places oferides i sol·licituds rebudes.
- Indicador 5: nombre de premis / reconeixements rebuts pel centre.

PROCESSOS

Desenvolupar projectes al centre

- Indicador 1: nombre de projectes desenvolupats amb èxit.
- Indicador 2: nombre d'iniciatives proposades.

Millorar els processos de l'equip directiu

- Indicador 1: resultats de la valoració de l'enquesta al personal.
- Indicador 2: nombre de queixes de la comunitat educativa respecte a l'equip directiu.
- Indicador 3: nivell de compliment dels objectius generals del centre.
- Indicador 4: nivell de compliment dels acords dels òrgans col·legiats del centre.

Millorar els processos d'ensenyament / aprenentatge

- Indicador 1: programacions didàctiques que s'avaluen i milloren anualment.
- Indicador 2: programacions d'aula que s'avaluen i milloren anualment.
- Indicador 3: compliment del pla de reunions de cada departament per a la coordinació didàctica.
- Indicador 4: compliment del pla d'activitats extraescolars.
- Indicador 5: peticions de canvi del material didàctic abans del temps que s'estipula.
- Indicador 6: compliment de les hores lectives programades.

Mantindre les instal·lacions

- Indicador 1: despeses en reparacions / substitució de material.
- Indicador 2: despeses en manteniment preventiu.
- Indicador 3: satisfacció amb les instal·lacions de la comunitat educativa.
- Indicador 4: ràtio entre personal de neteja i del volum del centre.

APRENTATGE I CREIXEMENT (PERSONES)

Establir aliances

- Indicador 1: nombre d'acords de col·laboració amb altres centres, institucions, etc.
- Indicador 2: nombre de convenis.

Augmentar la satisfacció del personal

- Indicador 1: resultats de satisfacció general de l'enquesta de personal.
- Indicador 2: reconeixements en acta.

Desenvolupar competències del personal

- Indicador 1: nombre de cursos realitzats.
- Indicador 2: resultats de l'enquesta del personal.
- Indicador 3: ràtio dels professors que participen en els cursos de reciclatge anualment.
- Indicador 4: ràtio dels professors que mai no hi participen.

Implicar el personal del centre

- Indicador 1: nombre de professors que participen en els projectes del centre.
- Indicador 2: nombre d'equips de treball i/o millora del centre.
- Indicador 3: nombre de professors que participen en activitats organitzades pel centre.

Millorar el clima escolar

- Indicador 1: nombre d'expedients disciplinaris.
- Indicador 2: resultats de l'enquesta a la comunitat educativa.

ECONÒMICS

Millorar la gestió del pressupost

- Indicador 1: nombre de partides sense dèficit anual.
- Indicador 2: pressupost sense gastar.
- Indicador 3: nombre de rebuts impagats.

Augmentar la ràtio d'autofinançament

- Indicador 1: ingressos per autofinançament.

Reducció de la despesa / del balafament

- Indicador 1: nivells de consum de llum, aigua, telèfon i fotocòpies.
- Indicador 2: volum de despeses imprevistes.

Les característiques que hauria de complir qualsevol bon indicador són:

- Fàcils d'obtenir.
- Apropisats (mesurar les coses correctes i les que necessitem).
- Fàcils de quantificar i mesurar.
- Comprensibles i entenedores per tots.

Si a això unim que no és convenient tindre més de dos indicadors per objectiu (moltes vegades amb un és suficient), haurem de seleccionar els indicadors que ens serviran per a monitoritzar el compliment dels nostres objectius i desfer-nos de la resta.

A continuació, es mostra un exemple d'elecció d'indicadors per als objectius estratègics:

CLIENTS

Augmentar la inserció acadèmica i professional de l'alumnat:

- Indicador 1: nombre d'alumnes del centre que es matriculen en ensenyaments no obligatoris.
- Indicador 2: nombre d'alumnes que troben treball en finalitzar els seus estudis.

Disminuir el nivell de fracàs escolar:

- Indicador 2: nombre d'alumnes que no promocionen de curs.
- Indicador 3: nombre d'alumnes que no obtenen el títol de Graduat en Secundària.

Satisfer les necessitats dels alumnes i dels pares

- Indicador 1: grau de satisfacció general de les enquestes a pares i a alumnes.

Millorar el prestigi / la imatge del centre

- Indicador 3: nombre d'alumnes, de pares i del personal que recomanaria el centre.

PROCESSOS

Desenvolupar projectes al centre

- Indicador 1: nombre de projectes desenvolupats amb èxit.

Millorar els processos de l'equip directiu

- Indicador 1: resultats de la valoració de l'enquesta al personal.

Millorar els processos d'ensenyament/aprenentatge

- Indicador 1: programacions didàctiques que s'avaluen i milloren anualment.
- Indicador 6: compliment d'hores lectives programades.

Mantindre les instal·lacions

- Indicador 1: despeses en reparacions/substitució de material.

PERSONES I INFRAESTRUCTURA

Establir aliances

- Indicador 1: nombre d'acords de col·laboració amb altres centres, institucions, etc.

Augmentar la satisfacció del personal

- Indicador 1: resultats de satisfacció general de l'enquesta de personal.

Desenvolupar les competències del personal

- Indicador 3: ràtio dels professors que participen en cursos de reciclatge anualment.

Implicar el personal del centre

- Indicador 1: nombre de professors que participen en els projectes del centre.
- Indicador 2: nombre d'equips de treball i/o millora del centre.

Millorar el clima escolar

- Indicador 2: resultats de l'enquesta a la comunitat educativa.

ECONÒMICS

Millorar la distribució del pressupost

- Indicador 1: nombre de partides sense dèficit anual.

Augmentar la ràtio d'autofinançament

- Indicador 1: ingressos per autofinançament.

Reducció de la despesa / del balafament

- Indicador 1: nivells de consum de llum, d'aigua, de telèfon i de fotocòpies.
- Indicador 2: volum de despeses imprevistes.

En este cas, el centre va definir 21 indicadors per a monitoritzar la seua estratègia.

Un nombre entre 20 i 25 indicadors pareix oportú per a poder controlar el desplegament dels objectius proposats i no saturar excessivament el personal encarregat d'obtenir-los.

A continuació s'hauran d'establir les metes per als indicadors. Possiblement, per a establir una meta s'haurà de mesurar abans la situació actual. Això ens donarà més informació per a poder definir així una meta que complisca dos característiques essencials. Que siga motivadora i abastable.

En una fitxa d'indicador haurem d'incloure tota la informació sobre este. A continuació, es mostra un exemple:

- Descripció de l'indicador: s'inclourà el nom d'este.
- Objectiu: s'indicarà l'objectiu a què pertany.
- Meta: valor que ha d'aconseguir l'indicador.
- Propietari: responsable del seguiment de l'indicador i de l'obtenció d'este.
- Unitat de mesura: percentatge, valor absolut, etc., i s'utilitza per a mesurar l'indicador.
- Freqüència d'obtenció: periodicitat amb què es mesurarà l'indicador en qüestió. Variarà segons la necessitat de cada centre.

Fitxa d' indicador

Descripció de l'indicador

Objectiu

Meta

Propietari

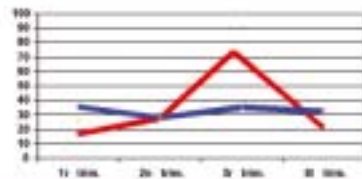
Forma d'obtindre-ho

Unitat de mesura

Freq. obtenció

Iniciativa

Observacions



- Iniciativa: programa de millora associat a l'objectiu i indicador descrits.
- Manera d'obtindre'l: explicació breu i clara sobre la manera d'obtindre l'indicador.
- Gràfic d'evolució: indica l'evolució de l'objectiu en el temps.

El resultat final dels grups en esta fase serà una descripció dels indicadors i metes per a cada objectiu i la manera en què pot quantificar-se i mostrar-se.

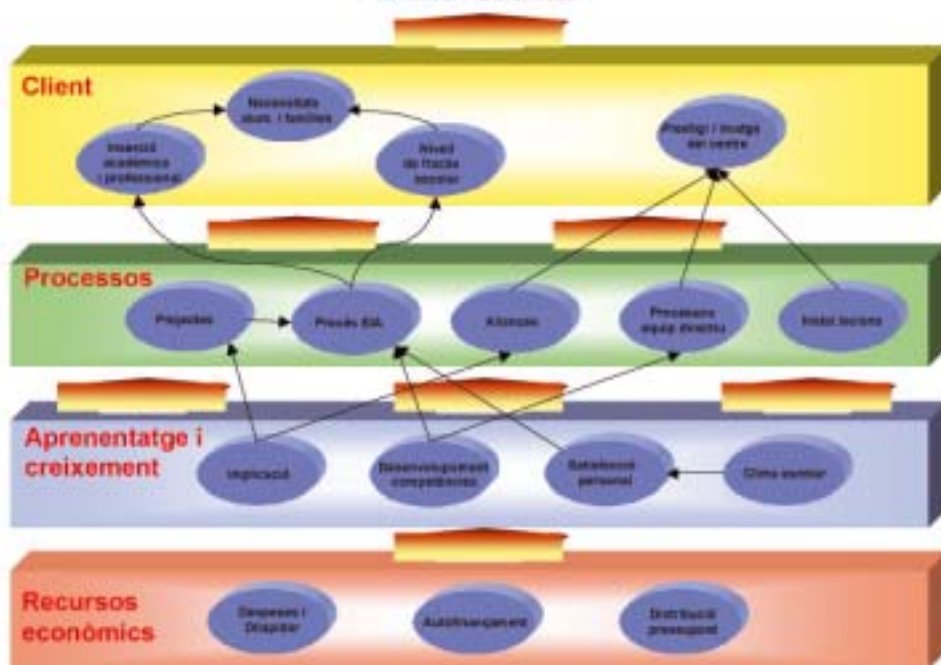
D- ESTABLIR RELACIONS CAUSA-EFECTE

A continuació, hauran d'identificar-se les relacions que hi ha entre els objectius i els indicadors. S'haurà de descobrir de quina manera influeix cada indicador o objectiu en els altres.

Construirem un model gràfic que mostre com els objectius i els indicadors estan vinculats dins i fora de la seua perspectiva. A este model l'anomenarem mapa estratègic.

MAPA ESTRATÈGIC CENTRE EDUCATIU

Missió / Societat



E- DEFINIR LES INICIATIVES

Normalment, per a cada un dels indicadors i metes associats a estos, hauran de definir-se plans d'acció o iniciatives. Estos tindran com a finalitat establir els programes d'actuació (accions, responsables i dates) que permeten aconseguir les metes definides.

A continuació se cita un exemple relacionat amb l'objectiu "Millorar el clima escolar":

Pla d'acció

Objectiu	Indicador	Meta	Iniciativa	Responsable
Clima escolar	Resultats enquest. comunit. educativa	75% satisf., o molt satisf.	Millorar el procés gestió tutorià	Cap Dept. Orientació

Accions	Responsable	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Definició del procés i fases	Professor 1												
Revisar criteris d'assignació tutorià	Professor 2												
Assistència congressos i fóruns	Professor 1 i 2												

D'esta manera aconseguim seleccionar aquells plans de millora que més influeixen en el desenvolupament positiu de la nostra estratègia.

F- LA CONSTRUCCIÓ DEL PLA D'IMPLANTACIÓ

Desenvolupament del pla d'implantació: es crearà un equip d'implantació (format pels líders de cada perspectiva) que ha de generar un pla d'implantació i validar les metes previstes. En este moment cal decidir quins sistemes d'informació utilitzarem per a obtenir els indicadors proposats. Recordem que els indicadors han de ser fàcils d'obtenir. A més, es definiran quatre elements primordials per al seu funcionament:

- La vinculació dels programes amb els pressupostos i els recursos disponibles.
- El pla de comunicació i informació sobre el QCI.
- El programa d'objectius per a individus i equips (DPO).
- La vinculació del sistema d'incentius amb este últim.

La relació del QCI amb estos dos últims elements no es desenvolupa en la present guia.

Podem utilitzar una taula com la següent per a vincular els plans d'acció o les iniciatives de desenvolupament d'objectius amb els pressupostos i recursos disponibles. D'esta manera podem calcular el pressupost total que necessitarem per a desenvolupar el pla d'acció complet.



En cas que establim nombroses iniciatives o plans d'acció, hauré de prioritzar aquells que siguin més importants per a l'organització.

Amb una taula de selecció com la següent, valorarem la relació de les iniciatives amb els FCE i amb la possibilitat o capacitat d'implantació (segons pressupost, disponibilitat de personal, etc).

Selecció d'objectius segons Temes Estratègics

	TE 1	TE 2	TE 3	TE 4	Total 1	Capacitat d'implantació	Total 2
Objectiu estratègic 1							
Objectiu estratègic 2							
Objectiu estratègic 3							
Objectiu estratègic 4							

Per a finalitzar, haurem d'elaborar el pla de comunicació i informació per a desenvolupar la comprensió de l'estratègia, educar el centre en el sistema de mesurament i proporcionar comentaris sobre la consecució de l'estratègia.

Un termini raonable per a dissenyar i posar en funcionament un QCI podria ser de 16 setmanes (i assumir que ja s'han formulat l'estratègia o els temes estratègics).

G- REVISIONS DEL QUADRE DE COMANDAMENT

Reunions de revisió: els indicadors del quadre de comandament han de revisar-se periòdicament. Una revisió semestral pot ser oportuna per a realitzar un bon seguiment de l'estratègia quan el QCI està en funcionament.

BIBLIOGRAFIA PLANIFICACIÓ ESTRATÈGICA

MAPAS ESTRATÉGICOS

Robert S. Kaplan / David P. Norton
Gestión 2000

GESTIÓN, ESTRATEGIA Y MEDICIÓN

Alfonso López Viñegla
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