

# **Escoles Sagrada Família d'Urgell. Un cas de planificació estratègica amb el Quadre de Comandament Integral**

ÀNGELS FITÓ BERTRAN

Universitat Oberta de Catalunya - Estudis d'Economia i Empresa

JOAN LLOBET DALMASES

Universitat Oberta de Catalunya - Estudis d'Economia i Empresa

Data de recepció: 05/11/11

Data d'acceptació: 04/03/12

## **RESUM**

Els centres educatius són organitzacions complexes, on l'objectiu de millora de la seva actuació planteja un repte que cal afrontar amb sistemes de gestió adequats. En el marc d'un projecte global com és la millora de la qualitat dels seus centres educatius, les Escoles Sagrada Família d'Urgell han completat el disseny d'un Quadre de Comandament Integral que ha explicat en tot moment amb el lideratge del seu equip directiu.

L'article descriu les diferents etapes d'aquest projecte que han conduït l'organització en un procés de planificació estratègica. Partint de la reflexió sobre la seva missió i visió, s'ha continuat amb una anàlisi del context i situació mitjançant les tècniques DAFO i CAME, per definir finalment uns objectius estratègics que n'asseguren el compliment. Aconseguida aquesta fase prèvia de definició estratègica i seguint el procés de generació de valor que sustenta la pròpia mecànica del BSC, s'ha dibuixat un mapa estratègic on situats en les diferents pers-

pectives que preveu el sistema, s'han identificat els diferents indicadors que han de permetre avaluar el plantejament estratègic.

## **PARAULES CLAU**

Balanced Scorecard, Quadre de Comandament Integral, gestió centres educatius, planificació estratègica, gestió estratègica

## **ABSTRACT**

Schools are complex organizations, where the aim of improving their performance poses a challenge to be faced with appropriate management systems. *Escoles Sagrada Família d'Urgell* have completed the design of a Balanced Scorecard with the leadership of his team management.

The article describes the different stages of this project that have led the organization in a strategic planning process. The article is based on the reflection on its mission and vision, continued with an analysis of the context and situation (using SWOT techniques) to finally define strategic objectives which ensure compliance.

## **KEYWORDS**

Balanced Scorecard, educational management, strategic planning, strategic management

---

## **1. Introducció**

Un dels objectius prioritaris del Sistema Educatiu és el de donar resposta de manera continuada a les demandes socials i a les necessitats educatives de la població. Sota aquesta premissa millorar l'actuació dels centres educatius, ha passat a ocupar un lloc destacat entre els objectius prioritaris de l'Administració Educativa. En aquest escenari la implantació de sistemes que fomentin la qualitat i la millora contínua dels centres educatius, s'ha reconegut com a element clau perquè aquestes organitzacions esdevinguin capaces d'adaptar les seves polítiques d'actuació i els seus mecanismes de gestió als canvis que l'entorn exigeix.

Al nostre país el Departament d'Ensenyament de la Generalitat de Catalunya, tenint en compte els objectius educatius plantejats per la Unió Europea pel 2010, va impulsar el Projecte de qualitat i millora contínua dels

centres educatius. Aquest projecte que ja havia definit les seves bases reguladores el 2006 (ORDRE EDU/432/2006 de 30 d'agost DOGC 4717) en el seu preàmbul destaca la necessitat de «*difondre i fer arrelar en els centres docents criteris i instruments de revisió, avaluació i redefinició permanent del treball*». Un dels eixos d'aquesta iniciativa es concreta en la implantació de sistemes de gestió que fomentin la cultura de qualitat sustentada en la filosofia de la millora contínua per «*promoure el compromís col·lectiu i la coherència d'objectius en la definició i desenvolupament dels valors, les polítiques i estratègies dels centres, i orientar el centre cap a la consecució de bons resultats en relació amb els seus objectius*».

En aquest marc d'aposta decidida per a la millora de l'actuació dels centres educatius, uns dels objectius específics definits per l'administració és definir sistemes de gestió basats en quatre pilars fonamentals: la planificació, l'execució, l'avaluació i la millora contínua de totes les activitats que es realitzen, i en aquest sentit la definició de quadres d'indicadors s'identifica de manera explícita com l'eina necessària per poder dur a terme aquest gir cap a la millora contínua.

En aquest context, el cas que es presenta i desenvolupa a continuació permet captar com la implantació del Quadre de Comandament Integral (Balanced Scorecard BSC) en els 10 Centres Educatius Sagrada Família, ha suposat per a aquesta entitat sense ànim de lucre, la palanca de canvi per orientar de manera definitiva l'organització en el camí de l'excel·lència en la gestió. En aquest sentit el BSC ha estat l'instrument que ha permès definir, comunicar i mesurar l'evolució de l'estratègia, i en definitiva traduir la visió de l'organització en un conjunt de mesures d'avaluació estratègica, i s'ha revelat així com un instrument idoni per facilitar i gestionar tot aquest procés de canvi.

## **2. Antecedents**

### ***2.1. El Quadre de Comandament Integral com a instrument per al desenvolupament de la gestió estratègica en les Entitats Sense Ànim de Lucre***

La investigació en l'àmbit de l'organització ha posat de manifest la importància del coneixement com a recurs clau per a l'assoliment d'avantatges competitiu en una organització. Aquesta premissa és igualment aplicable en un context no lucratiu com és el cas dels serveis socials. De fet les organitzacions sense ànim de lucre (ONL) persegueixen l'acompliment

de la seva missió en un entorn cada vegada més complex i caracteritzat per: l'increment de serveis demandats per la comunitat, l'augment de la competència d'entitats lucratives i l'enduriment de l'accés al finançament entre altres condicionants (Kong, 2008).

En aquest camí cap a una millor actuació en un entorn més complex, les ONL s'han vist empeses a l'adopció de conceptes i instruments propis d'organitzacions lucratives. En aquest context són diverses les investigacions que han posat de manifest els problemes que ha comportat aquest procés d'adaptació d'uns instruments que no van anar inicialment dissenyats per als seus propòsits. (Ritchie i Kolodinsky, 2003). Malgrat les possibles traves, el BSC introduït per Robert Kaplan i David Norton en la dècada dels 90 en un context de negoci (Kaplan i Norton 1992) i ratificat pels mateixos autors en un context no lucratiu (Kaplan 2001), ha superat totes les possibles barreres esdevenint avui una de les eines de referència en el context de la planificació i gestió estratègica en el marc de l'activitat no lucrativa i els serveis públics.

En termes generals, el BSC es considera un sistema de mesura de l'activitat, d'avaluació de l'estratègia i alhora una eina de comunicació. Permet traduir la visió d'una organització en un conjunt de mesures d'avaluació de l'estratègia combinant indicadors de diversa tipologia i aconseguint un equilibri entre l'exercici a curt i llarg termini de l'organització. De forma resumida els principis que Kaplan i Norton van traçar per enunciar aquest model de gestió són:

1. Traduir l'estratègia a termes operatius
2. Alinear l'organització amb l'estratègia
3. Aconseguir que l'estratègia definida per l'organització s'immisceixi en el treball diari de tothom
4. Fer de l'estratègia un procés continu
5. Mobilitzar el canvi mitjançant el lideratge dels directius

Tot aquest plantejament es duu a terme considerant l'organització des de quatre perspectives: l'econòmica, la relativa als clients, la de processos interns, i finalment la que fa referència a l'aprenentatge i creixement de l'organització. Aquestes quatre dimensions que de forma genèrica representen les forces que de manera inter-relacionada influeixen en la creació de valor de l'organització, semblen ideades per una empresa lucrativa tradicional. Així i tot la pròpia base estratègica del model permet que aquestes perspectives siguin adaptades i fins i tot ampliades segons la realitat de l'organització perquè finalment aportin una visió íntegra i realista.

Els elements que componen el BSC i que posteriorment analitzarem com s'han adaptat i redefinit pel cas objecte d'estudi són els següents:

- **Perspectives:** dimensions estratègiques crítiques del centre. Normalment se'n defineixen quatre, però en poden ser més.
- **Objectius estratègics:** mostren allò que es vol aconseguir. És un fi desitjat, clau per al centre i per portar a terme l'estratègia. La fixació d'objectius i la seva connexió per mitjà de relacions causa — efecte ens permet explicar l'estratègia.
- **Indicadors:** són el mitjà que existeix per visualitzar si es compleixen o no els objectius estratègics.
- **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, iniciativa ha de tenir el seu responsable, una persona que en controla el compliment.
- **Iniciatives (o plans d'acció):** són les accions en què l'organització se centrarà per a la consecució dels objectius estratègics.

## ***2.2. L'adequació del BSC per la gestió de la qualitat en l'administració educativa***

El concepte de gestió del centre educatiu, o gestió escolar, s'entén com el conjunt d'accions, articulades entre si, que empen l'equip directiu d'una escola, per promoure i fer possible l'assoliment de la intencionalitat pedagògica en i amb la comunitat educativa (Antúnez, 2000). En aquest escenari s'emmarquen diverses publicacions que situen la gestió educativa basada en metodologies de qualitat com a generadora i facilitadora del canvi (Reynolds, D. *et al.* 1997, Shargel, F. 1997). En aquest sentit, gestionar la qualitat en un centre escolar s'entén com l'engegada d'un sistema que permeti establir una política de qualitat, amb estratègies, objectius i procediments d'avaluació permanents. Aquesta gestió, a més de vetllar per la qualitat de l'educació en el centre educatiu, engloba tot el que fa referència al govern i a la presa de decisions de la institució educativa. Per tant, la gestió escolar esdevé una nova forma de comprendre i conduir l'organització escolar, possibilitant una cultura organitzativa que genera decisions i comunicacions sobre la base de la millora de les pràctiques educatives i la gestió del centre, així com la innovació permanent com a procés sistemàtic.

Tots aquests conceptes d'estratègies, polítiques, objectius, qualitat, millora... no són en cap cas aliens a la formulació del BSC, més aviat el con-

trari. Precisament els fonaments del BSC són clarament i netament estratègics; estan construïts per uns principis estratègics definits per l'organització que derivaran precisament en un conjunt d'objectius i polítiques a mesurar, controlar i comunicar. Així doncs, gestió de la qualitat i BSC, són conceptes que en aquest context es conjuguen generant un conjunt de sinergies que amplien els seus beneficis individuals. Precisament en el context del món de la gestió d'organitzacions i entitats, el concepte qualitat ha evolucionat cap a una concepció global que afecta tot tipus d'organitzacions (empreses industrials, productores de béns o serveis, organitzacions no lucratives...). La qualitat és el principi que inspira el model global de gestió que pretén la millora continuada de l'organització, i ha d'esdevenir un sistema de treball per a la presa de decisions. És en el moment en què el sistema de gestió de la qualitat entra al món educatiu, quan l'ús de metodologies de base estratègica, com és el BSC, esdevenen vehicles ideals per introduir i disseminar el canvi en el conjunt de les organitzacions. Cal tenir present però, que a diferència d'altres sectors, el servei educatiu té unes característiques pròpies que el fan especial. Per contextualitzar correctament el cas que es presentarà convé recordar les següents característiques de qualitat d'un servei educatiu:

- **Intangibilitat:** el servei en si és intangible i per tant definir els seus requisits és més complex. El resultat no pot ser previst, mesurat i verificat igual que en el cas de productes.
- **Heterogeneïtat:** els resultats de la prestació d'un servei educatiu poden ser molt variables en funció de qui el dona i qui el rep. La qualitat va més enllà del compliment d'unes especificacions, hi ha altres paràmetres que influeixen, com per exemple, el lloc i la forma de la prestació del servei, les expectatives del client, la comunicació, etc.
- **Inseparabilitat de l'elaboració i consum:** la producció es realitza al mateix temps que es consumeix. La producció — consum simultània fa que no es pugui aplicar un control de qualitat en un procés.
- **L'educació és un bé de mèrit:** un bé necessari encara que l'usuari no sempre ho percep així, per això en certes etapes es parla d'ensenyament obligatori. Aquest fet té una implicació fonamental: el servei educatiu té unes característiques que no sempre l'usuari demana i, a més, l'usuari demana característiques del servei educatiu que no sempre suposen una major qualitat.

En aquest escenari, un sistema de gestió per al sistema educatiu com el que es desenvoluparà a continuació ha d'orientar el centre docent cap a

l'adequada satisfacció de les necessitats educatives de l'alumnat, les famílies i l'entorn social i econòmic, la participació i la implicació de l'equip humà del centre i la millora dels resultats.

A continuació es defineixen els 8 principis de qualitat, aplicats a l'educació i que evidentment condicionen qualsevol plantejament estratègic que vulgui realitzar un centre d'ensenyament:

1. **Lideratge:** Igual que en qualsevol altre tipus d'organització fa falta un compromís ferm i estable de la direcció. Aquesta ha d'exercir un lideratge que arribi de forma clara a la resta de l'organització.
2. **Orientació al client:** En aquest cas el terme *client* es fa extensiu a totes aquelles persones, empreses o institucions que es beneficien directament de les activitats de l'organització. En aquest cas cal distingir uns clients externs: alumnes, famílies, empreses, universitats i societat que percep l'existència d'uns alumnes molt formats i alhora unes persones molt educades. Però també uns clients interns en aquest cas professorat i personal d'administració i serveis.
3. **Gestió per processos i fets:** La gestió per processos vol millorar l'eficiència de les escoles mitjançant la identificació dels processos i activitats que es realitzin a l'escola i el mesurament d'aquests processos.
4. **Desenvolupament i implicació de les persones:** En aquest cas la millora d'una activitat s'aconsegueix a partir de les aportacions i suggeriments de les persones que la desenvolupen, i per tant són ingredients necessaris un lideratge i objectius clars, uns valors compartits i un clima de confiança i l'existència d'oportunitats de creixement professional. Els centres educatius no poden només dependre de la bona voluntat de les persones, sinó que s'ha de garantir una formació sòlida i constant, un creixement professional i un reconeixement del treball.
5. **Desenvolupament d'aliances amb els diferents agents econòmics i socials de l'entorn:** empreses, universitats, serveis assistencials, etc.
6. **Aprentatge, innovació i millora continuada:** En un entorn de canvi permanent, i els centres educatius no poden estar al marge, tota organització ha de tenir una actitud receptiva a l'aprenentatge i a la millora continuada. Això comporta necessàriament la formació permanent de les persones, el foment del pensament creatiu, i la comparació i aprenentatge respecte d'altres organitzacions.
7. **Responsabilitat social:** En les organitzacions cal adoptar un enfo-

cament ètic que superi les expectatives i la normativa de la comunitat en el seu conjunt. Un compromís social, cultural, mediambiental i una gestió basada en els valors de l'organització. Aquest aspecte té una especial significació en un context educatiu on s'estan formant persones.

8. **Orientació a resultats:** cal orientar els centres docents a l'obtenció d'uns resultats, per satisfer les necessitats de tots els grups d'interès rellevants per a l'organització (professors, alumnes, famílies, societat, etc.).

Com es pot apreciar aquests principis generals de qualitat per a les entitats educatives poden adaptar-se perfectament a les diferents perspectives que componen el BSC, i de fet, en el cas que es descriu a continuació es podrà comprovar com poden haver inspirat alguns dels objectius estratègics inclosos. Precisament la flexibilitat en l'estructura del BSC basada en l'establiment de relacions causa-efecte que es produeixen entre les diferents perspectives fa que aquest esdevingui l'eina ideal per a vehicular i mesurar la viabilitat de tots aquests principis o intencionalitats estratègiques. En el cas concret de les ONL la primera perspectiva a desenvolupar és la corresponent a la dels clients (usuaris), considerant com a tals aquells grups o sectors als quals està dirigida l'activitat de l'organització, mentre que els aspectes financers passen a convertir-se en un mitjà per a satisfer aquests grups. L'èxit en les institucions educatives s'hauria de mesurar per com d'eficient i d'eficaç és en satisfer les necessitats dels seus usuaris (famílies i alumnes).

Així doncs una adaptació dels principis del BSC en l'àmbit educatiu podria donar com resultat una nova definició de les quatre perspectives en la següent direcció:

- La perspectiva del **client** s'identifica amb els alumnes i les famílies i les mesures d'actuació sobre ells. Per aconseguir-la cal definir la proposta de valor que ofereix el centre educatiu, és a dir, definir el conjunt d'aspectes educatius i no educatius que ho diferenciïn altres centres i que cobreixen les expectatives dels clients.
- La perspectiva dels **processos** identifica els processos en què el centre haurà de ser excel·lent per satisfer els objectius dels seus clients.
- La perspectiva **d'aprenentatge i creixement** identifica els recursos que ha de potenciar el centre per promoure una millora i un creixement a llarg termini. En definitiva, quines millores en les competències del professorat o el personal d'administració i serveis, o en els



processos tecnològics o en el clima de l'escola ha de millorar el centre.

- La perspectiva **econòmica** cerca la bona gestió del pressupost disponible d'un centre educatiu. Cal definir els objectius estratègics, que puguin servir de suport per al desenvolupament de les estratègies definides per als clients, processos i persones.

### **3. Estudi del cas: descripció del procés de disseny del BSC en els Centres Educatius Sagrada Família d'Urgell**

El procés de disseny del BSC que es descriu a continuació s'ha realitzat en l'organització acadèmica Sagrada Família, present en la comunitat educativa del país des de 1890. Els Centres Educatius Sagrada Família d'Urgell que han format part del projecte el componen 6 escoles i 2 Llars de Nens a Catalunya i 2 escoles a Andorra. En el seu conjunt, els prop de 470 mestres ofereixen un ensenyament de qualitat, des d'infantil, fins a secundària a més de 5.500 alumnes. A més del professorat, l'organització compta amb un equip de gestió que té la funció de dinamitzar i coordinar els diferents centres i activitats promovent la col·laboració i buscant línies comunes d'actuació. Aquest equip de gestió, a més de vetllar pel bon funcionament de l'estructura organitzativa, duu a terme serveis com: gestió econòmica, compres, servei jurídic, assessoria tècnica i gestió de personal.

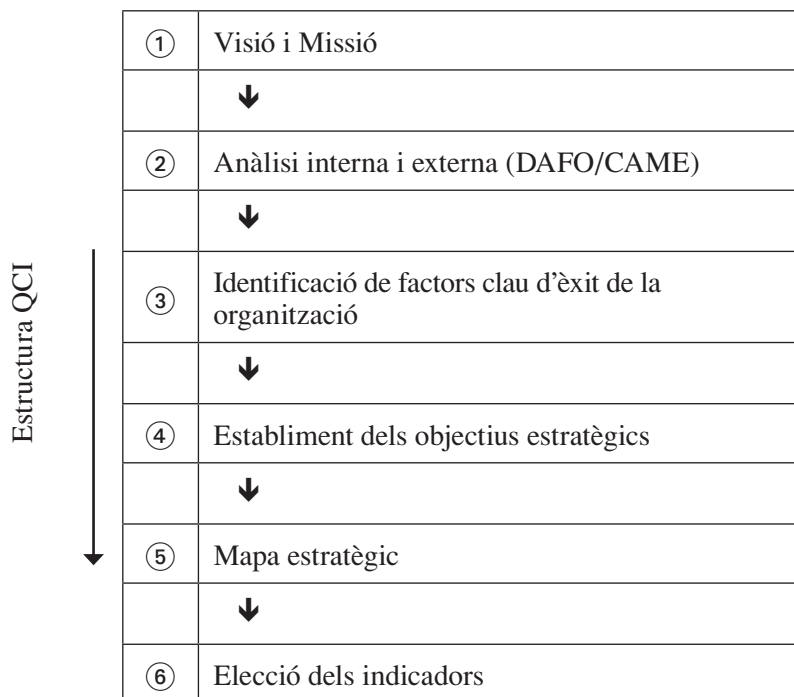
Els pilars de l'organització estan expressats de manera explícita a la seva pàgina web (<http://www.safasabadell.com/9422.html>). Són els següents:

- Una acció educativa que promou el desenvolupament intel·lectual, el descobriment de valors i la formació d'actituds que capacita l'alumne per a la vida.
- Una metodologia oberta i flexible capaç d'integrar els avançaments pedagògics que la sustenten en constant actualització.
- Relació senzilla i propera entre tots els qui formen la Comunitat Educativa, fet que crea un ambient de família.
- Atenció personalitzada que valora i acull cada alumne tal com és, i l'ajuda en el seu procés de maduració.
- Un ambient de llibertat i treball fet amb il·lusió, constància i tenacitat.

Mantenir aquests valors davant la creixent complexitat en la gestió dels centres ha fet necessari un esforç de renovació que s'ha concretat en l'im-

puls d'una xarxa de coordinadors de qualitat que tenen com a objectiu implantar un sistema de gestió de la qualitat. Aquesta xarxa la formen els coordinadors de qualitat i els directors de cada centre, el responsable de qualitat de l'equip de gestió i un consultor extern. Tal com destacàvem en els antecedents al cas, la gestió de la qualitat ha d'anar indiscutiblement vinculada a un sistema de mesura i comunicació dels objectius estratègics fixats, i una vegada més el procés que es descriu a continuació mostra com el BSC precisament per la seva càrrega estratègica esdevé l'eina ideal per suportar aquest procés de canvi. En aquest context de millora de la qualitat l'organització crea un equip per a la implantació del BSC que compta amb el suport i lideratge de la direcció de l'organització. L'equip que duu a terme el disseny i la posterior implantació està format per l'equip directiu, cap d'estudis, director de centre, coordinador de qualitat i coordinador TIC.

### 3.1. *El procés de disseny del BSC: de la planificació a l'acció*



El BSC ha de traduir en un conjunt equilibrat d'indicadors les bases estratègiques de l'organització. Si bé aquestes línies mestres ja poden estar definides abans fins i tot de plantejar la implantació d'un BSC, és freqüent, i aquest cas no és l'excepció, que el procés de planificació estratègica no hagi estat realitzat. Així doncs a continuació es descriu amb detall un procés d'implantació que comença amb un procés de planificació i definició estratègica i que acaba amb la seva concreció en un primer quadre d'indicadors que plasmen la voluntat estratègica de l'organització. Així i tot el procés d'implantació no s'atura aquí, ja que, igual que qualsevol sistema de gestió, el BSC precisa d'una continua adaptació i revisió dels seus engranatges per aconseguir acoblar-se contínuament, i amb el mínim de fricció, als objectius estratègics de l'organització que alhora són influenciables pels canvis en l'entorn.

La seqüència d'accions realitzades en aquest procés de concepció que va abastar prop de 4 mesos, és la que es mostra a continuació.

### 3.1.1. VISIÓ I MISSIÓ

L'inici del procés de reflexió estratègica és l'impuls de la definició d'una missió que tingui validesa per als diferents centres educatius. Prement com a punt de partida la manera de fer i de ser de les escoles, s'aborda la definició de la missió intentant donar resposta a les següents qüestions: Per què serveix l'escola? Què ofereix? Per a qui existeix? i Quins són els principis o valors que vol transmetre?

Finalment i després d'un procés de reflexió col·lectiu, s'arriba al següent redactat:

*«La nostra Escola promou la formació integral dels alumnes d'acord amb una concepció cristiana de l'home, de la vida i el món, per tal que arribin a ser persones lliures, responsables i solidàries en la transformació d'un món més just i fratern. Les seves notes distintives són una relació senzilla i propera, el tracte acollidor i sense distincions, la pedagogia fonamentada, l'atenció personalitzada i l'ambient de llibertat i treball.»*

Partint d'aquesta declaració de principis on s'explicita clarament QUI SOM, cal decidir QUÈ VOLEM SER I A ON VOLEM ARRIBAR. Aquesta visió o imatge de futur que ha de resumir el que l'escola en el seu conjunt pretén ser i aconseguir en els propers anys, es resumeix en el següent fragment:

*«Esdevenir una comunitat educativa compromesa en l'educació dels nostres alumnes per arribar a ser centres de referència en:*

- *la formació acadèmica de qualitat*
- *la formació de persones compromeses amb la seva realitat, amb capacitat de servei i de ser crítics respecte a la societat en què viuen.»*

Aquesta expressió concisa del que es vol ser com a centre educatiu, ha de tenir uns efectes motivadors per a tot el personal implicat i per aquest motiu es va triar una definició atractiva però realista, fàcil d'entendre i recordar.

### 3.1.2. ANÀLISI INTERNA I EXTERNA (DAFO/CAME)

Definides la missió i la visió, el següent és situar l'organització en el seu entorn. Per aquest motiu, aplicant la tècnica DAFO es va realitzar una anàlisi del context i la situació, amb l'objectiu d'identificar de forma interna les **D**ebilitats i **F**ortaleses i amb clau externa les **A**menaces i **O**portunitats de l'organització.

- L'anàlisi externa permet identificar i preveure l'evolució de les variables no controlades pel centre. Aquestes variables poden esdevenir amenaces si poden influir negativament en la permanència del centre o bé oportunitats si permeten obtenir avantatges o beneficis per al centre.
- L'anàlisi interna posa de manifest aquells aspectes interns controlables pel centre que s'han de maximitzar, en el cas de fortaleses o capacitats favorables, o bé minimitzar, en el cas de factors que provoquen una posició desfavorable i que per tant han de ser corregits.

Per a la correcta anàlisi dels centres Sagrada Família d'Urgell i el seu conjunt, es va considerar necessari realitzar dos tipus d'anàlisis DAFO, un per l'equip de gestió i un altre per la xarxa de centres de l'organització.

Per a l'anàlisi externa en tots dos casos es van identificar aquells factors que afecten l'organització i no són controlables. Aquests factors poden provenir de l'entorn proper (alumnes, famílies, proveïdors, etc), de determinats grups d'interès (administració, institucions públiques, sindicats, gremis, etc) o bé d'un entorn més ampli (aspectes demogràfics, econòmics, legislatius, etc).

L'anàlisi de la situació interna es va realitzar distingint tres tipus de factors. D'una banda els recursos disponibles (recursos econòmics, humans, tecnològics, etc.), d'altra banda l'anàlisi d'activitats (processos edu-

catius de gestió, de presa de decisions, etc) i finalment l'anàlisi dels serveis ofert en relació amb altres centres.

A continuació mostrem la diagnosi resultant d'aquesta anàlisi:

### DAFO equip de gestió:

Amenaces	Debilitats
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de sistematització en la comunicació entre els centres i l'equip de gestió.</li> <li>2. Dificultats plantejades per l'administració pública.</li> <li>3. Dificultats per fer entendre als centres la necessitat de treball de conjunt.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Competències dels membres de l'equip de gestió poc definides.</li> <li>2. Falta de sistematització de la comunicació.</li> <li>3. Falta de sentit d'equip.</li> <li>4. No tenir ben definits els canals de comunicació amb els centres i els serveis.</li> </ol>
Oportunitats	Fortaleses
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El treball fet fins ara permet pensar en noves aportacions per part de l'equip de gestió.</li> <li>2. S'han de construir els canals de comunicació mitjançant les noves tecnologies.</li> <li>3. Interès dels centres per millorar la gestió.</li> <li>4. Directius i titulars implicats i motivats en el projecte.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reduït nombre de persones que formen l'equip, que facilita la comunicació.</li> <li>2. L'equip humà està format per membres especialitzats i identificats amb la missió.</li> <li>3. L'equip humà es nou, amb facilitat per adaptar-se als canvis.</li> <li>4. L'equip disposa de molts recursos</li> </ol>

### DAFO de la red de centres de l'organització:

Amenaces	Debilitats
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dificultats en la matrícula.</li> <li>2. Dificultats en trobar professorat qualificat.</li> <li>3. Continus canvis legislatius.</li> <li>4. Situació actual de crisi (impagats).</li> <li>5. Competència amb altres centres.</li> <li>6. Poca estabilitat en el personal d'educació infantil.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Comunicació interna i externa.</li> <li>2. Falta de recursos.</li> <li>3. Excés de burocràcia.</li> <li>4. Falta de formació.</li> <li>5. Falta de direcció professionalitzada.</li> <li>6. Falta d'innovació pedagògica.</li> <li>7. Falta d'equipament informàtic i tecnològic.</li> </ol>
Oportunitats	Fortaleses
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ús de les noves tecnologies, a nivell docent i de gestió.</li> <li>2. Equip de gestió competent.</li> <li>3. Participació dels pares i mares dels alumnes.</li> <li>4. Col·laboracions amb altres institucions educatives, empreses, administracions públiques, ...</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Implantació del sistema de gestió de la qualitat (ISO 9001:2000).</li> <li>2. Treball conjunt que ja es duu a terme.</li> <li>3. Oferta educativa integral.</li> </ol>

A partir de la diagnosi que suposa l'anàlisi anterior es duu a terme un procés d'elecció de les decisions estratègiques a realitzar i que marca l'actuació futura de l'organització. Per dur a terme aquesta etapa en el procés de planificació estratègica se segueix un esquema CAME que concentra en una matriu les estratègies necessàries per a:

Corregir les debilitats  
Afrontar les Amenaces  
Mantenir les forces  
Exploitar les oportunitats

Matriz CAME	Amenaces	Oportunitats
Fortaleses.	Estratègies preventives.	Estratègies de creixement.
Debilitats.	Estratègies d'atenció preferent.	Estratègies de millora.

Seguint aquest procés discursiu un resum de decisions preses és el següent:

1. **Estratègies de creixement** per mantenir les fortaleses i explotar les oportunitats: ús prioritari de les TIC per reforçar i potenciar el treball de conjunt, establir aliances i potenciar el treball en xarxa.
2. **Estratègies preventives** per afrontar les amenaces i mantenir les fortaleses: realitzar una campanya de màrqueting i mantenir i/o augmentar el nivell de matrícula.
3. **Estratègies de millora** per corregir les debilitats i explotar les oportunitats: desenvolupar noves línies d'innovació, ús de les TIC (plataforma digital) per millorar la comunicació interna i externa i potenciar la formació.
4. **Estratègies d'atenció preferent**, per corregir les debilitats i afrontar les amenaces: millorar la gestió del pressupost i buscar nous recursos (fonts de finançament).

### 3.1.3. IDENTIFICACIÓ DE FACTORS CLAU D'ÈXIT DE L'ORGANITZACIÓ

Una vegada feta l'anàlisi de la situació nivell intern i extern es procedeix a identificar els factors realment crítics i necessaris per al bon guiatge de l'organització. La identificació d'aquests factors serveix com a mecanisme de priorització i selecció de les línies estratègiques identificades després de la realització de l'anàlisi DAFO/CAME. Una vegada es té el con-

trol sobre aquests i s'aconsegueixen nivells satisfactoris, l'organització en el seu conjunt pot afirmar que continua el camí de millora traçat.

Després d'una pluja d'idees per part de l'equip de treball, finalment es considera que els factors crítics d'èxit dels centres educatius Sagrada Família d'Urgell són:

1. Bons resultats amb els alumnes, a nivell acadèmic i d'inserció laboral.
2. Procés educatiu (aprenentatge – desenvolupament) eficaç i eficient.
3. Satisfacció del personal emprat.
4. Recursos òptims per desenvolupar l'oferta educativa.
5. Bon clima escolar.
6. Satisfacció de les famílies i els alumnes.

#### 3.1.4. ESTABLIMENT DELS OBJECTIUS ESTRATÈGICS

Els objectius estratègics són l'expressió d'allò que el centre educatiu espera i vol aconseguir d'acord amb el procés de planificació estratègica descrit anteriorment. En aquest punt del procés de planificació estratègica és quan entra en joc la mecànica de transmissió estratègica del BSC, ja que la formulació d'aquests objectius estratègics i la possible cadena de relacions causa-efecte entre ells, s'emmarquen en l'estructura i casuística propis d'aquest sistema de control de gestió.

Així doncs sobre la base dels resultats de les anàlisis anteriors s'estableixen uns objectius estratègics sobre la base de les quatre perspectives que originàriament preveu el BSC on, per l'especial missió de l'organització, la relativa a clients ocupa un lloc privilegiat:

- **Perspectiva de client:** s'identifiquen els aspectes educatius i no educatius diferenciadors de les altres organitzacions i que cobreixen les expectatives dels clients.
- **Perspectiva de processos interns:** s'identifiquen els processos en els quals el centre haurà de ser excel·lent per satisfer els objectius dels seus clients.
- **Perspectiva d'aprenentatge i creixement:** s'identifiquen els recursos que s'han de potenciar per crear una millora i un creixement a llarg termini.
- **Perspectiva recursos:** es busca l'optimització en la gestió del presupost existent així com l'obtenció d'altres fonts de finançament.

Seguint aquestes premisses els objectius estratègics són:

<b>Perspectiva APRENENTATGE I DESENVOLUPAMENT</b>	<b>Perspectiva CLIENTS</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Formar en habilitats directives.</li> <li>2. Establir aliances amb institucions educatives, administracions públiques i empreses.</li> <li>3. Desenvolupar les competències del professorat.</li> <li>4. Fomentar el treball en equip mitjançant l'ús de les TIC.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Augmentar la inserció acadèmica i professional de l'alumnat.</li> <li>2. Mantenir i/o augmentar la matrícula i l'oferta formativa.</li> <li>3. Satisfer les necessitats dels alumnes i les famílies.</li> <li>4. Millorar la imatge dels centres.</li> </ol>
<b>Perspectiva RECURSOS</b>	<b>Perspectiva PROCESSOS INTERNS</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Buscar línies alternatives de finançament.</li> <li>2. Ampliar les activitats extraescolars com a font d'ingressos.</li> <li>3. Millorar la distribució dels pressupostos.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desenvolupar projectes d'innovació.</li> <li>2. Desenvolupar i aplicar el projecte de qualitat.</li> <li>3. Definir el pla de comunicació.</li> <li>4. Augmentar l'ús de les TIC.</li> </ol>

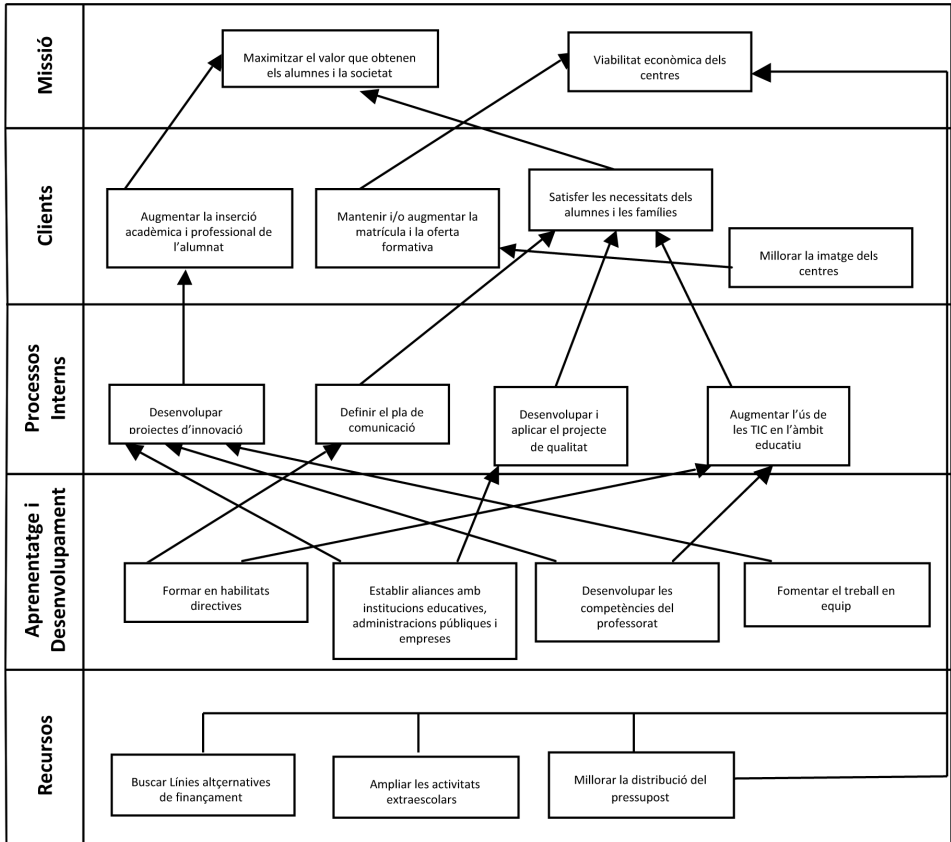
Així doncs finalment s'han escollit quinze objectius estratègics, que són els que ens han de permetre aconseguir la visió i la missió de l'organització definides prèviament.

### 3.1.5. MAPA ESTRATÈGIC

Definits els objectius estratègics i abans de desenvolupar els indicadors estratègics, és important posar de manifest com els objectius estratègics seleccionats per a cada perspectiva del BSC es relacionen entre ells de forma natural. Aquesta construcció de les seqüències causals entre els diferents indicadors que configuren les quatre perspectives del BSC i que dóna com resultat el mapa estratègic, és la característica distintiva i tan valuosa del BSC com a element transmissor de l'estratègia al conjunt de l'organització, en tant que es fonamenta en el propi procés de generació de valor de la institució.

En el mapa estratègic dels centres, que es mostra a continuació, es reflecteix el conjunt d'objectius estratègics ordenats per les quatre perspectives i connectats per mitjà de les relacions causa-efecte. D'aquesta manera s'observa gràficament quina és la cadena de creació de valor i com els objectius desenvolupats en la perspectiva d'Aprenentatge i Creixement són fonamentals perquè l'estratègia és aconseguida en estadis superiors.





### 3.1.6. ELECCIÓ DELS INDICADORS

Els indicadors estratègics escollits són aquells paràmetres concrets que permetran calcular en quina mesura s'està complint amb els objectius proposats per l'organització i per tant si l'actuació que es duu a terme està alineada amb la seva estratègia. Aquests indicadors ens han de permetre mesurar el nivell de compliment dels objectius i validar la coherència amb les polítiques fixades.

Seguint l'estructura de les quatre perspectives del BSC i per a cadascun dels objectius s'estableixen els següents indicadors:

<b>Perspectiva dels clients</b>	
<b>Objectius estratègics</b>	<b>Indicadors estratègics</b>
1. Augmentar la inserció acadèmica i professional de l'alumnat.	I1-C Alumnes del centre que es matriculen en ensenyaments post-obligatoris. I2-C Alumnes que troben feina en finalitzar els estudis.
2. Mantenir i/o augmentar la matrícula i la oferta formativa.	I3-C Percentatge de places cobertes. I4-C Número de pre-inscripcions.
3. Satisfer les necessitats dels alumnes i famílies.	I5-C Grau de satisfacció dels alumnes. I6-C Grau de satisfacció de les famílies.
4. Millorar la imatge del centre.	I7-C Número d'adaptacions positives en mitjans de comunicació.

<b>Perspectiva dels processos interns</b>	
<b>Objectius estratègics</b>	<b>Indicadors estratègics</b>
1. Desenvolupar projectes d'innovació.	I8-PI Nombre de projectes desenvolupats amb èxit. I9-PI Nombre de programes d'innovació i persones del centre implicades.
2. Desenvolupar i aplicar el projecte de qualitat.	I10-PI Grau d'extensió del sistema de gestió de la qualitat. I11-PI Participació de les persones del centre en el sistema de gestió de la qualitat.
3. Definir el pla de comunicació.	I12-PI Número d'entrades del professorat a la intranet. I13-PI Número d'entrades de les famílies a la intranet. I14-PI Grau de satisfacció en la comunicació interna.
4. Augmentar l'ús de les TIC.	I15-PI Percentatge d'hores curriculars que es desenvolupa amb la integració de les TIC. I16-PI Visites a la intranet per curs escolar.

<b>Perspectiva de l'aprenentatge i desenvolupament</b>	
<b>Objectius estratègics</b>	<b>Indicadors estratègics</b>
1. Formació en habilitats directives.	I17-AD Formació del personal directiu.
2. Establir aliances.	I18-AD Impacte de les aliances.
3. Desenvolupar les competències del professorat.	I19-AD Formació del personal.
4. Fomentar el treball en equip.	20-AD Grau de satisfacció del personal respecte el seu equip de treball.

<b>Perspectiva dels recursos</b>	
<b>Objectius estratègics</b>	<b>Indicadors estratègics</b>
1. Buscar línies alternatives de finançament.	I21-R Recursos obtinguts mitjançant convocatòries públiques.
2. Ampliar les activitats extraescolars com a font d'ingrés.	I22-R Alumnes matriculats en activitats extraescolars respecte al total dels alumnes matriculats en el centre.
3. Millorar la distribució del pressupost.	23-R Cost per plaça escolar per etapa. I24-R Inversió per alumne.

Finalment i després d'un llarg procés de definició i concreció en objectius i indicadors de la voluntat estratègica de l'organització s'ha definit un BSC que compta amb quinze objectius estratègics que es controlaran mitjançant vint-i-quatre indicadors. A continuació i per concloure aquest procés de disseny que ha partit de l'expressió del que som i del que volem ser per acabar identificant les variables que evidenciaran si l'organització segueix el rumb desitjat, es detalla per a cada indicador:

- Qui és el responsable d'analitzar i dur a terme el control de forma adequada
- Com és l'origen de les dades que s'analitzaran
- Quina unitat de mesura utilitzarem.
- Quina fórmula de càlcul s'utilitzarà
- Quina interpretació es busca
- A quin tipus d'indicador fa referència (eficàcia, eficiència i econòmica)
- Amb quina periodicitat s'ha de revisar

Perspectiva dels clients								
Objectius estratègics	Indicadors estratègics	Responsable	Origen dades	Unitat de mesura	Fòrmula de càlcul	Interpretació	Tipus d'indicador	Periodicitat
Augmentar la inserció acadèmica i professional de l'alumnat	I1-C Alumnes del centre que es matriculen en ensenyaments postobligatoris	Cap d'estudis de secundària	Trucada telefònica a tots els alumnes durant el primer trimestre	%	(Alumnes Matriculats en cicles formatius / Alumnes Matriculats 4rt ESO)	% d'alumnes que continuen els estudis	Eficàcia	Anual
	I2-C Alumnes que troben treball en finalitzar els estudis	Cap d'estudis de secundària	Trucada telefònica a tots els alumnes durant el primer trimestre	%	(Alumnes amb contracte de treball / Alumnes que finalitzen un Cicle Formatiu)	Alumnes que troben feina un cop finalitzat el cicle formatiu	Eficàcia	Anual
Mantenir i/o augmentar la matrícula i la oferta formativa	I3-C Percentatge de places cobertes	Títular equip directiu	Matrícules	%	(Places cobertes del centre / total places disponibles)	Conèixer la situació de matrícula del centre	Eficàcia	Anual
	I4-C Número de pre-inscripcions	Títular equip directiu	Pre-inscripcions	%	(Número pre-inscripcions / total places disponibles)	A partir de les pre-inscripcions veure quin serà el ritme de matrícula	Eficàcia	A l'inici i al final del període
Satisfer les necessitats dels alumnes i famílies	I5-C Grau de satisfacció dels alumnes	Director	Enquestes a alumnes	%	(Número d'alumnes satisfets / Número total d'alumnes)	Satisfacció de l'alumnat respecte del centre	Eficàcia	Anual
	I6-C Grau de satisfacció de les famílies	Director	Enquestes a famílies	%	(Número de famílies satisfetes / Número total de famílies)	Satisfacció de les famílies respecte del centre	Eficàcia	Anual
Millorar la imatge del centre	I7-C Número d'adaptacions positives en mitjans de comunicació	Títular equip directiu	Compliació de premsa setmana	Número	(Número de notícies del centre en premsa i televisió local)	Conèixerment que es té de les activitats del centre a nivell local	Eficàcia	Setmanal

Perspectiva dels processos interns									
Objectius estratègics	Indicadors estratègics	Responsable	Origen dades	Unitat de mesura	Fòrmula de càlcul	Interpretació	Tipus d'Indicador	Periodicitat	
Desenvolupar projectes d'innovació	I8-PI Número de projectes desenvolupats amb èxit	Director	Propostes en forma de projecte d'innovació	Número	Propostes d'innovació per part dels departaments didàctics	Mesura de la innovació que es potencia dels departaments	Eficàcia	Anyal	
	I9-PI Número de programes d'innovació i persones del centre implicades	Director	Pla Anual	Número	Número de programes d'innovació i personal del centre implicat	Implicació del centre en la innovació	Eficiència	Anyal	
Desenvolupar projectes d'innovació	I10-PI Grau d'extensió del sistema de gestió de la qualitat	Coordinador de qualitat	Auditories de certificació	%	(Etapas certificades / Etapas del centre)	Nivell d'implantació del sistema de gestió de qualitat	Eficiència	Anyal	
	I11-PI Participació de les persones del centre en el sistema de gestió de la qualitat	Coordinador de qualitat	Pla de qualitat	%	(Número de persones que participen / plantilla del centre)	Implicació i participació del personal en el projecte	Eficiència	Anyal	
Definir el pla de comunicació	I12-PI Número d'entrades del professorat a la intranet	Coordinador TIC	Estadístiques Intranet	%	(Número prof. que accedeixen mínim una vegada per setmana / total professors)	Ús i aprofitament que fa el professorat de la intranet	Eficàcia	Trimestral	
	I13-PI Número d'entrades de les famílies a la intranet	Coordinador TIC	Estadístiques Intranet	%	(Número fam. que accedeixen mínim una vegada per setmana / total famílies)	Ús i aprofitament que fan les famílies de la intranet	Eficàcia	Trimestral	
	I14-PI Grau de satisfacció en la comunicació interna	Director	Enquestes valoració clima laboral	%	(Número professors satisfaits / Número total de professors)	Satisfacció del professorat amb la comunicació interna	Eficàcia	Semestral	
Augmentar l'ús de les TIC	I15-PI Percentatge d'hores curriculars que es desenvolupa amb la integració de les TIC	Coordinador TIC	Parrilles de reserva d'aules i material TIC	%	(Número hores currículum que desenvolupa la integració de TIC / Hores currículum totals)	Grau d'implantació de les TIC de forma transversal en la docència	Eficàcia	Semestral	
	I16-PI Visites a la intranet per curs escolar	Coordinador TIC	Estadístiques intranet	%	(Número alumnes que accedeixen a la intranet a la setmana / Número alumnes)	Ús que fan els alumnes i potencien els professors de la intranet com a eina de recolzament en l'aprenentatge	Eficàcia	Semestral	

Perspectiva de l'aprenentatge i el desenvolupament								
Objectius estratègics	Indicadors estratègics	Responsable	Origen dades	Unitat de mesura	Fòrmula de càlcul	Interpretació	Tipus d'indicador	Periodicitat
Formació en habilitats directives	117-AD Formació del personal directiu	Director	Pla de formació anual	Hores	(Hores de formació del personal / Total directius)	Hores de formació que dediquen els directius a desenvolupar altres competències o reforçar les existents	Eficàcia	Anual
Establir aliances	118-AD Impacte de les aliances	Titular equip directiu	Acords signats	Número	Número d'institucions que hi ha una aliança	Capacitat d'unir esforços i sinèrgies amb altres organitzacions	Eficàcia	Semestral
Desenvolupar les competències del professorat	119-AD Formació del personal	Director	Pla de formació anual	Hores	(Hores de formació del personal / Total professors)	Hores de formació que dedica el professorat a desenvolupar altres competències o reforçar les existents	Eficàcia	Anual
Fomentar el treball en equip	120-AD Grau de satisfacció del personal respecte al seu equip de treball	Cap d'estudis	Enquesta	%	Mitjana de valoració de l'equip de treball propi	Capacitat de col·laborar amb la resta de professorat	Eficàcia	Semestral

Perspectiva dels recursos								
Objectius estratègics	Indicadors estratègics	Responsable	Origen dades	Unitat de mesura	Fórmula de càlcul	Interpretació	Tipus d'indicador	Periodicitat
Buscar línies alternatives de finançaments	I21-R Recursos obtinguts mitjançant convocatòries públiques	Titular equip directiu	Resolucions de convocatòries de subvencions	Euros	Quantitat de recursos obtinguts de convocatòries públiques	Aquelles fonts d'ingressos per al centre que provenen de les administracions públiques	Econòmic	Anual
Ampliar les activitats extra escolars com a font d'ingressos	I22-R Alumnes matriculats en activitats extra escolars respecte al total dels alumnes matriculats al centre	Director	Fulles d'inscripció	%	(Número d'alumnes matriculats en activitats extra escolars / Total alumnes matriculats)	Els alumnes que desenvolupen alguna activitat extra escolar en el centre	Eficiència	Anual
Millorar la distribució del pressupost	I23-R Costos per plaça escolar per etapa	Titular equip directiu	Balanç / situació econòmica	Euros	[Despesa total de l'etapa / Total alumnes de l'etapa]	Coneixement del cost per plaça en les diferents etapes	Eficiència	Anual
	I24-R Inversió per alumne	Director	Pressupost	Euros	(Total pressupost / Total alumnes matriculats)	Inversió que porta a termini el centre per cada alumne	Econòmic	Anual

### 3.2. *Implantació del Quadre de Comandament Integral*

Si bé la definició del BSC ha quedat completada en l'apartat anterior, s'ha considerat que podia ser d'interès posar de manifest breument la reflexió feta entorn de l'aplicatiu que havia de recolzar al projecte. Així, una vegada definit el BSC, es va realitzar un estudi d'aquelles solucions tecnològiques que oferia el mercat i que podien ser considerades en tant s'adequaven a la realitat de l'organització on es pretenia sistematitzar la implantació.

A nivell general es van contemplar dues alternatives:

- Sistematitzar el model sobre la base de l'aplicació EXCEL de Microsoft.
- Adquirir una solució informàtica del mercat.

### 3.3 *Aplicació Excel*

Aquesta solució consistia a dissenyar un full de càlcul que recollís la definició, càlcul i seguiment estadístic dels indicadors. En la majoria de centres és la solució que s'utilitza actualment per fer el seguiment dels indicadors de processos. A partir del sistema de fulls existent, era necessària l'adaptació i unificació per poder comparar resultats entre centres.

Punts forts	Punts febles
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Els centres utilitzen una aplicació semblant.</li> <li>• Molt configurable a les necessitats.</li> <li>• Inversió econòmica inicial molt baixa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicació menys automatitzada i amb problemes de compatibilitat amb altres aplicacions.</li> <li>• Disseny poc visual.</li> </ul>

### 3.4. *Aplicació del mercat*

Es va valorar la possibilitat d'adquirir un paquet informàtic especialitzat, que homogeneïtzés l'entrada de dades a tots els centres, minimitzant els errors i obtenint informes molt més fiables i de forma molt més ràpida. Es van valorar dos productes que existeixen al mercat i permetien una ràpida adaptació, a més d'oferir un sistema centralitzat, que facilitava el control. Són sistemes preparats per a analitzar les dades de manera comparativa entre períodes, i permeten fer interaccions longitudinals i transversals dels indicadors.



Punts forts	Punts febles
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solucions intuïtives i amb resultats molt visuals.</li> <li>• Permet consolidar dades i comparar dades entre centres i períodes.</li> <li>• Adequades per centres educatius.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cost elevat.</li> <li>• Aplicació sobre – dimensionada.</li> <li>• Corba d’aprenentatge inicial elevada.</li> </ul>

### 3.5. Selecció

Finalment per a la selecció final es van considerar els següents criteris:

- **Criteri econòmic:** buscar un cost reduït, amb una inversió inicial mínima.
- **Usabilitat:** que l’aprenentatge de l’eina fos fàcil, per involucrar al màxim nombre de personal poc avançat en aquests sistemes de control de gestió.
- **Configuració:** que l’eina s’adaptés a les necessitats i característiques de la definició del BSC, i de la gestió del centre educatiu.
- **No sobre dimensionament de l’aplicació:** que sigui útil per a un centre educatiu, on no hi ha un expert en anàlisi de dades.

Sobre la base dels criteris anteriors finalment s’opta per iniciar la implantació del BSC mitjançant una aplicació pròpia amb full de càlcul. Posteriorment i una vegada el sistema hagi estat acceptat pel conjunt dels seus usuaris caldrà considerar de nou altres opcions que sustentades sobre un sistema de bases de dades relacional, facilitin l’ús recurrent del model.

## 4. Conclusions

Els centres educatius són organitzacions complexes, on l’objectiu de millora de la seva actuació planteja un repte que cal afrontar amb sistemes de gestió adequats. En el marc d’un projecte global com és la millora de la qualitat dels seus centres educatius, les Escoles Sagrada Família d’Urgell han dut a terme el disseny d’un Quadre de Comandament Integral que ha explicat en tot moment amb el lideratge del seu equip directiu.

Les diferents etapes d’aquest projecte, han endinsat a l’organització en un procés de planificació estratègica que partint de la reflexió sobre la seva missió i visió, ha continuat amb una anàlisi del context i situació mitjançant les tècniques DAFO i CAME, per definir finalment uns objectius estratègics que assegurin el seu compliment.

Aconseguida aquesta fase prèvia de definició estratègica i seguint el procés de generació de valor que sustenta la pròpia mecànica del BSC, s'ha dibuixat un mapa estratègic on situats en les diferents perspectives que preveu el sistema, s'han identificat els diferents indicadors que han de permetre avaluar el plantejament estratègic. Aquest quadre final recull la informació sobre els 25 indicadors que han de mesurar la correcta actuació de l'organització cap als 15 objectius considerats estratègics per al bon guiatge de l'organització.

Tant l'equip directiu com la resta de personal implicat han considerat molt valuós el disseny del BSC tant pel seu resultat final, com pel camí realitzat per a concebre'l. Els seus requeriments estratègics han remogut el sistema de valors de l'organització i han impulsat un procés de reflexió futur que ha suposat un clar element de motivació i alineament per al personal dels diferents centres.

El temps dirà si finalment el BSC ha contribuït a aconseguir els reptes estratègics fixats per les escoles Sagrada Família d'Urgell, però en qualsevol cas a la vista de l'experiència viscuda i dels resultats obtinguts no hi ha dubte que el cas analitzat afegeix una evidència més que el BSC ocupa una posició privilegiada en el conjunt d'instruments de gestió també per a entitats no lucratives, i que el seu fonament estratègic és el motor de la seva constant transformació i actualització a les exigències que marca un entorn cada vegada més complex.

## Referències bibliogràfiques

- ANTÚNEZ, S. (2000) *Claves para la organización de centros educativos*, Horsoi Editorial, Barcelona.
- GENERALITAT DE CATALUNYA, ORDRE EDU/432/2006, de 30 d'agost, per la que es crea el Projecte de qualitat i millora continua dels centres educatius, i s'aproven les bases reguladores. DOGC núm. 4717 - 13/09/2006 (<http://www.gencat.cat/diari/4717/06220103.htm>)
- CONSELL SUPERIOR D'AVUACIÓ DEL SISTEMA EDUCATIU. Sistema d'indicadors d'educació de Catalunya, Quaderns d'evaluació n. 8, abril de 2007, p. 5 – <http://www20.gencat.cat/portal/site/ensenyament/>
- KAPLAN, R.S. (2001) «Strategic performance measurement and management in non-profit organizations», *Non-profit Management and Leadership*, 11, pp. 353-370.
- KAPLAN, R.S. i NORTON, D.P. (1992) «The Balanced Scorecard: measures that drive performance», *Harvard Business Review*, 70, pp 71-79.

- KAPLAN, R. i NORTON, D. (2005) *Mapas estratègics: convertiendo los activos intangibles en resultados tangibles*, Ediciones Gestión 2000, Barcelona.
- KONG, E. (2008) «The development of strategic management in the non-profit context: Intellectual capital in social service non-profit organizations», *International Journal of Management Reviews*, 10(3), pp. 281-299.
- REYNOLDS, D. *et al.* (1997) *Las escuelas eficaces: claves para mejorar la enseñanza*, Aguilar-Santillana, Madrid.
- RITCHIE, W.J. i KOLODINSKY, R.W. (2003) «Non profit organization financial performance measurement: an evaluation of new and existing financial performance measures», *Non-profit Management and Leadership*, 13, pp. 367-381.
- SCAHRGEL, F. (1997) *Como transformar la educación a través de la gestión de la calidad total*, Ediciones Diaz de Santos, Madrid.

**ACCID**

Associació  
Catalana de  
Comptabilitat i  
Direcció

**Associació Catalana de Comptabilitat i Direcció**

Edif. Col·legi d'Economistes de Catalunya  
Pl.- Gal·la Plàcida 32, 4ª planta - 08006 Barcelona  
Tel. 93 416 16 04 extensió 2019  
info@accid.org - www.accid.org- @Associacio ACCID

