

Escoles Sagrada Família d'Urgell. Un caso de planificación estratégica con el Cuadro de Mando Integral

ÀNGELS FITÓ BERTRAN

Universitat Oberta de Catalunya – Estudios de Economía y Empresa

JOAN LLOBET DALMASES

Universitat Oberta de Catalunya – Estudios de Economía y Empresa

Fecha de recepción: 5/11/11

Fecha de aceptación: 4/03/12

RESUMEN

Los centros educativos son organizaciones complejas, donde el objetivo de mejora de su actuación plantea un reto que hay que afrontar con sistemas de gestión adecuadas. En el marco de un proyecto global cómo es la mejora de la calidad de sus centros educativos, las Escuelas Sagrada Familia de Urgell han completado el diseño de un Cuadro de Mando Integral que ha contado en todo momento con el liderazgo de su equipo directivo.

El artículo describe las diferentes etapas de este proyecto que han conducido la organización en un proceso de planificación estratégica. Partiendo de la reflexión sobre su misión y visión, se ha continuado con un análisis del contexto y situación mediante las técnicas DAFO y CAME, para definir finalmente unos objetivos estratégicos que aseguran su cumplimiento. Lograda esta fase previa de definición estratégica y siguiendo el proceso de generación de valor que sustenta la propia mecánica del BSC, se ha dibujado un mapa estratégico donde ubicados en las diferentes perspectivas que prevé el sistema, se han identificado los diferentes indicadores que tienen que permitir evaluar el planteamiento estratégico.

PALABRAS CLAVE

Balanced Scorecard, Cuadro de Mando Integral, gestión centros educativos, planificación estratégica, gestión estratégica

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. Introducción

Uno de los objetivos prioritarios del Sistema Educativo es el de dar respuesta de manera continuada a las demandas sociales y las necesidades educativas de la población. Bajo esta premisa mejorar la actuación de los centros educativos, ha pasado a ocupar un lugar destacado entre los objetivos prioritarios de la Administración Educativa. En este escenario la implantación de sistemas que fomenten la calidad y la mejora continua de los centros educativos, se ha reconocido como elemento clave para que estas organizaciones acontezcan capaces de adaptar sus políticas de actuación y sus mecanismos de gestión a los cambios que el entorno exige.

En nuestro país el Departamento de Enseñanza de la Generalitat de Cataluña, teniendo en cuenta los objetivos educativos planteados por la Unión Europea para el 2010 impulsó el Proyecto de calidad y mejora continua de los centros educativos. Este proyecto que ya había definido sus

bases reguladoras en 2006 (ORDEN EDU/432/2006 de 30 de agosto DOGC 4717) en su preámbulo destaca la necesidad de «*difundir y hacer arraigar en los centros docentes criterios e instrumentos de revisión, evaluación y redefinición permanente del trabajo*». Uno de los ejes de esta iniciativa se concreta en la implantación de sistemas de gestión que fomenten la cultura de calidad sustentada en la filosofía de la mejora continua para «*promover el compromiso colectivo y la coherencia de objetivos en la definición y desarrollo de los valores, las políticas y estrategias de los centros, y orientar el centro hacia la consecución de buenos resultados en relación con sus objetivos*».

En este marco de apuesta decidida para la mejora de la actuación de los centros educativos, unos de los objetivos específicos definidos por la administración es definir sistemas de gestión basados en cuatro pilares fundamentales: la planificación, la ejecución, la evaluación y la mejora continua de todas las actividades que se realizan, y en este sentido la definición de cuadros de indicadores se identifica de manera explícita como la herramienta necesaria para poder llevar a cabo este giro hacia la mejora continua. En este contexto, el caso que se presenta y desarrolla a continuación permite captar como la implantación del Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard BSC) en los 10 Centros Educativos Sagrada Familia, ha supuesto por esta entidad sin ánimo de lucro, la palanca de cambio para orientar de manera definitiva la organización en el camino de la excelencia en la gestión. En este sentido el BSC ha sido el instrumento que ha permitido definir, comunicar y medir la evolución de la estrategia, y en definitiva traducir la visión de la organización en un conjunto de medidas de evaluación estratégica, revelándose así como un instrumento idóneo para facilitar y gestionar de todo este proceso de cambio.

2. Antecedentes

2.1. El Cuadro de Mando Integral como instrumento para el desarrollo de la gestión estratégica en las Entidades Sin Ánimo de Lucro

La investigación en el ámbito de la organización ha puesto de manifiesto la importancia del conocimiento como recurso clave para el logro de ventajas competitivas en una organización. Esta premisa es igualmente aplicable en un contexto no lucrativo cómo es el caso de los servicios sociales. De hecho las organizaciones sin ánimo de lucro (ONL) persiguen el

desempeño de su misión en un entorno cada vez más complejo y caracterizado por: el incremento de servicios demandados por la comunidad, el aumento de la competencia de entidades lucrativas y el endurecimiento del acceso a la financiación entre otros condicionantes (Kong, 2008).

En este camino hacia una mejor actuación en un entorno más complejo, las ONL se han visto empujadas a la adopción de conceptos e instrumentos propios de organizaciones lucrativas. En este contexto son diversas las investigaciones que han puesto de manifiesto los problemas que ha comportado este proceso de adaptación de unos instrumentos que no fueron inicialmente diseñados para sus propósitos. (Ritchie y Kolodinsky, 2003). A pesar de las posibles trabas, el BSC introducido por Robert Kaplan y David Norton en la década de los 90 en un contexto de negocio (Kaplan y Norton 1992) y ratificado por los mismos autores en un contexto no lucrativo (Kaplan 2001), ha superado todas las posibles barreras aconteciendo hoy una de las herramientas de referencia en el contexto de la planificación y gestión estratégica en el marco de la actividad no lucrativa y los servicios públicos.

En términos generales, el BSC se considera un sistema de medida de la actividad, de evaluación de la estrategia y a la vez una herramienta de comunicación. Permite traducir la visión de una organización en un conjunto de medidas de evaluación de la estrategia combinando indicadores de diversa tipología y consiguiendo un equilibrio entre el ejercicio a corto y largo plazo de la organización. De forma resumida los principios que Kaplan y Norton trazaron para enunciar este modelo de gestión son:

1. Traducir la estrategia a términos operativos
2. Alinear la organización con la estrategia
3. Conseguir que la estrategia definida por la organización se inmiscuya en el trabajo diario de todo el mundo
4. Hacer de la estrategia un proceso continuo
5. Movilizar el cambio mediante el liderazgo de los directivos

Todo este planteamiento se lleva a cabo considerando la organización desde cuatro perspectivas: la económica, la relativa a los clientes, la de procesos internos, y por último la que hace referencia al aprendizaje y crecimiento de la organización. Estas cuatro dimensiones que de forma genérica representan las fuerzas que de manera interrelacionada influyen en la creación de valor de la organización, parecen ideadas por una empresa lucrativa tradicional. Aun así la propia base estratégica del modelo permite que estas perspectivas sean adaptadas e incluso ampliadas según la

realidad de la organización para que finalmente aporten una visión íntegra y realista. Los elementos que componen el BSC y que posteriormente analizaremos como se han adaptado y redefinido por el caso objeto de estudio son los siguientes:

- **Perspectivas:** dimensiones estratégicas críticas del centro. Normalmente se definen cuatro, pero pueden ser más.
- **Objetivos estratégicos:** muestran aquello que se quiere conseguir. Es un fin deseado, clave para el centro y para llevar a término la estrategia. La fijación de objetivos y su conexión por medio de relaciones causa – efecto nos permite explicar la estrategia.
- **Indicadores:** son el medio que existe para visualizar si se cumplen o no los objetivos estratégicos.
- **Metas:** es el valor objetivo que se desea obtener para un indicador en un periodo de tiempo determinado. Han de ser ambiciosas pero posibles.
- **Responsables:** cada objetivo, indicador, iniciativa ha de tener su responsable, una persona que controla el cumplimiento.
- **Iniciativas (o planes de acción):** son las acciones en que la organización se centrará para la consecución de los objetivos estratégicos.

2.2. La adecuación del BSC para la gestión de la calidad en la administración educativa

El concepto de gestión del centro educativo, o gestión escolar, se entiende como el conjunto de acciones, articuladas entre sí, que emplean el equipo directivo de una escuela, para promover y hacer posible el logro de la intencionalidad pedagógica en y con la comunidad educativa (Antúnez, 2000). En este escenario se enmarcan varias publicaciones que sitúan a la gestión educativa basada en metodologías de calidad como generadora y facilitadora del cambio (Reynolds, D. te al 1997, Shargel, F. 1997). En este sentido, gestionar la calidad en un centro escolar se entiende como la puesta en marcha de un sistema que permita establecer una política de calidad, con estrategias, objetivos y procedimientos de evaluación permanentes. Esta gestión, además de velar por la calidad de la educación en el centro educativo, engloba todo el que hace referencia al gobierno y a la toma de decisiones de la institución educativa. Por lo tanto, la gestión escolar acontece una nueva forma de comprender y conducir la organización escolar, posibilitando una cultura organizativa que genera decisiones y comunica-

ciones en base a la mejora de las practicas educativas y la gestión del centro, así como la innovación permanente como proceso sistemático.

Todos estos conceptos de estrategias, políticas, objetivos, calidad, mejora, ... no son en ningún caso ajenos a la formulación del BSC, más bien el contrario. Precisamente los fundamentos del BSC son clara y limpiamente estratégicos; están contruidos por unos principios estratégicos definidos por la organización que derivarán precisamente en un conjunto de objetivos y políticas a medir, controlar y comunicar. Así pues, gestión de la calidad y BSC, son conceptos que en este contexto se conjugan generando un conjunto de sinérgias que amplían sus beneficios individuales. Precisamente en el contexto del mundo de la gestión de organizaciones y entidades, el concepto calidad ha evolucionado hacia una concepción global que afecta a todo tipo de organizaciones (empresas industriales, productoras de bienes o servicios, organizaciones no lucrativas, ...). La calidad es el principio que inspira el modelo global de gestión que pretende la mejora continuada de la organización, y tiene que acontecer un sistema de trabajo para la toma de decisiones. Es en el momento en que el sistema de gestión de la calidad entra en el mundo educativo, cuando el uso de metodologías de base estratégica, como es el BSC, acontecen vehículos ideales para introducir y diseminar el cambio en el conjunto de las organizaciones. Hay que tener presente pero, que a diferencia de otros sectores, el servicio educativo tiene unas características propias que lo hacen especial. Para contextualizar correctamente el caso que se presentará conviene recordar las siguientes características de calidad de un servicio educativo:

- **Intangibilidad:** el servicio en si es intangible y por lo tanto definir sus requisitos es más complejo. El resultado no puede ser previsto, medido y verificado igual que en el caso de productos.
- **Heterogeneidad:** los resultados de la prestación de un servicio educativo pueden ser muy variables en función de quien lo da y quien lo recibe. La calidad va más allá del cumplimiento de unas especificaciones, hay otros parámetros que influyen, como por ejemplo, el lugar y la forma de la prestación del servicio, las expectativas del cliente, la comunicación, etc.
- **Inseparabilidad de la elaboración y consumo:** la producción se realiza al mismo tiempo que se consume. La producción – consumo simultánea hace que no se pueda aplicar un control de calidad en un proceso.
- **La educación es un bien de mérito:** un bien necesario aunque el usuario no siempre lo percibe así, por eso en ciertas etapas se habla

de enseñanza obligatoria. Este hecho tiene una implicación fundamental: el servicio educativo tiene unas características que no siempre el usuario pide y, además, el usuario pide características del servicio educativo que no siempre suponen una mayor calidad.

En este escenario, un sistema de gestión para el sistema educativo como el que se desarrollará a continuación tiene que orientar al centro docente hacia la adecuada satisfacción de las necesidades educativas del alumnado, las familias y el entorno social y económico, la participación y la implicación del equipo humano del centro y la mejora de los resultados.

A continuación se definen los 8 principios de calidad, aplicados a la educación y que evidentemente condicionan cualquier planteamiento estratégico que quiera realizar un centro de enseñanza:

1. **Liderazgo:** Al igual que en cualquiera otro tipo de organización hace falta un compromiso firme y estable de la dirección. Esta tiene que ejercer un liderazgo que llegue de forma clara al resto de la organización.
2. **Orientación al cliente:** En este caso el término *client* se hace extensivo a todas aquellas personas, empresas o instituciones que se benefician directamente de las actividades de la organización. En este caso hay que distinguir unos clientes externos: alumnos, familias, empresas, universidades y sociedad que percibe la existencia de unos alumnos muy formados y a la vez unas personas muy educadas. Pero también unos clientes internos en este caso profesorado y personal de administración y servicios.
3. **Gestión por procesos y hechos:** La gestión por procesos quiere mejorar la eficiencia de las escuelas mediante la identificación de los procesos y actividades que se realicen en la escuela y la medición de estos procesos.
4. **Desarrollo e implicación de las personas:** En este caso la mejora de una actividad se consigue a partir de las aportaciones y sugerencias de las personas que la desarrollan, y por lo tanto son ingredientes necesarios un liderazgo y objetivos claros, unos valores compartidos y un clima de confianza y la existencia de oportunidades de crecimiento profesional. Los centros educativos no pueden sólo depender de la buena voluntad de las personas, sino que se tiene que garantizar una formación sólida y constante, un crecimiento profesional y un reconocimiento del trabajo.
5. **Desarrollo de alianzas con los diferentes agentes económicos y**

sociales del entorno: empresas, universidades, servicios asistenciales, etc

6. **Aprendizaje, innovación y mejora continuada:** En un entorno de cambio permanente, y los centros educativos no pueden estar al margen, toda organización tiene que tener una actitud receptiva al aprendizaje y a la mejora continuada. Esto comporta necesariamente la formación permanente de las personas, el fomento del pensamiento creativo, y la comparación y aprendizaje respecto de otras organizaciones.
7. **Responsabilidad social:** Es necesario en las organizaciones adoptar un enfoque ético que supere las expectativas y la normativa de la comunidad en su conjunto. Un compromiso social, cultural, medioambiental y una gestión basada en los valores de la organización. Este aspecto tiene una especial significación en un contexto educativo donde se están formando personas.
8. **Orientación a resultados:** hay que orientar los centros docentes a la obtención de unos resultados, para satisfacer las necesidades de todos los grupos de interés relevantes para la organización (profesores, alumnos, familias, sociedad, etc.).

Cómo se puede apreciar estos principios generales de calidad para las entidades educativas pueden adaptarse perfectamente a las diferentes perspectivas que componen el BSC, y de hecho, en el supuesto de que se describe a continuación se podrá comprobar como pueden haber inspirado algunos de los objetivos estratégicos incluidos. Precisamente la flexibilidad en la estructura del BSC basada en el establecimiento de relaciones causa – efecto que se producen entre las diferentes perspectivas hace que este acontezca la herramienta ideal para vehicular y medir la viabilidad de todos estos principios o intencionalidades estratégicas. En el caso concreto de las ONL la primera perspectiva a desarrollar es la correspondiente a la de los clientes (usuarios), considerando como tales aquellos grupos o sectores a los cuales está dirigida la actividad de la organización, mientras que los aspectos financieros pasan a convertirse en un medio para satisfacer a estos grupos. El éxito en las instituciones educativas se tendría que medir por cuanto eficiente y eficazmente satisface las necesidades de sus usuarios (familias y alumnos).

Así pues una adaptación de los principios del BSC en el ámbito educativo podría dar como resultado una nueva definición de las cuatro perspectivas en la siguiente dirección:

- La perspectiva del **cliente** se identifica con los alumnos y las familias y las medidas de actuación sobre ellos. Para conseguirla hay que definir la propuesta de valor que ofrece el centro educativo, es decir, definir el conjunto de aspectos educativos y no educativos que lo diferencian otros centros y que cubren las expectativas de los clientes.
- La perspectiva de los **procesos** identifica los procesos en que el centro tendrá que ser excelente para satisfacer los objetivos de sus clientes.
- La perspectiva **de aprendizaje y crecimiento** identifica los recursos que tiene que potenciar el centro para promover una mejora y un crecimiento a largo plazo. En definitiva, qué mejoras en las competencias del profesorado o el personal de administración y servicios, o en los procesos tecnológicos o en el clima de la escuela tiene que mejorar el centro.
- La perspectiva **económica** busca la buena gestión del presupuesto disponible de un centro educativo. Hay que definir los objetivos estratégicos, que puedan servir de apoyo para el desarrollo de las estrategias definidas para los clientes, procesos y personas.

3. Estudio del caso: descripción del proceso de diseño del BSC en los Centros Educativos Sagrada Familia de Urgell

El proceso de diseño del BSC que se describe a continuación se ha realizado en la organización académica Sagrada Familia, presente en la comunidad educativa del país desde 1890. Los Centros Educativos Sagrada Familia de Urgell que han formado parte del proyecto lo componen 6 escuelas y 2 Hogares de Niños en Cataluña y 2 escuelas en Andorra. En su conjunto, los cerca de 470 maestros ofrecen una enseñanza de calidad, desde infantil, hasta secundaria a más de 5.500 alumnos. Además del profesorado, la organización cuenta con un equipo de gestión que tiene la función de dinamizar y coordinar los diferentes centros y actividades promoviendo la colaboración y buscando líneas comunes de actuación. Este equipo de gestión además de velar por el buen funcionamiento de la estructura organizativa lleva a cabo servicios como: gestión económica, compras, servicio jurídico, asesoría técnica y gestión de personal. Los pilares de la organización están expresados de manera explícita en su página web. (<http://www.safasabadell.com/9422.html>). Son los siguientes:

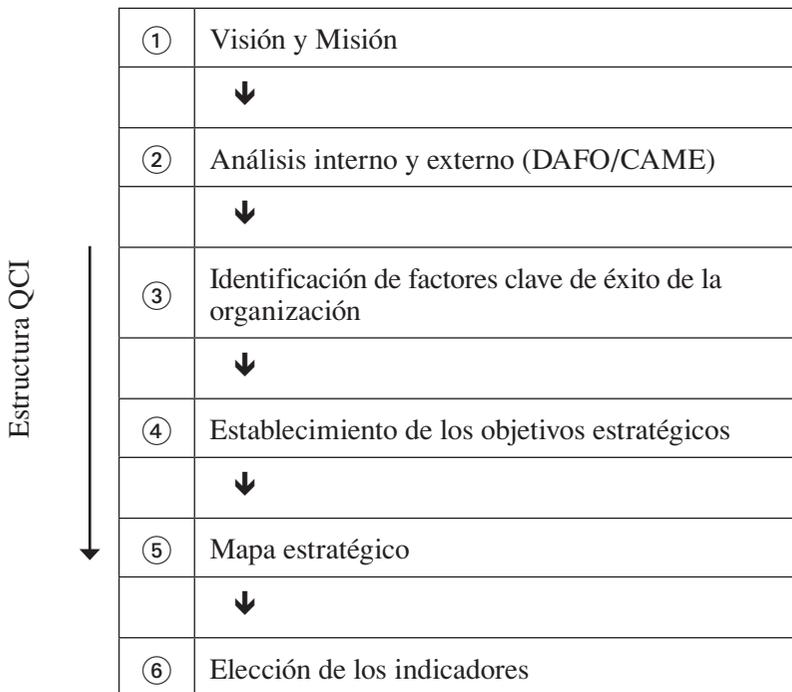
- Una acción educativa que promueve el desarrollo intelectual, el descubrimiento de valores y la formación de actitudes que capacita al alumno para la vida.
- Una metodología abierta y flexible capaz de integrar los adelantos pedagógicos que la sustentan en constante actualización.
- Relación sencilla y cercana entre todos quienes forman la Comunidad Educativa, hecho que crea un ambiente de familia.
- Atención personalizada que valora y acoge cada alumno tal y cómo es, y le ayuda en su proceso de maduración.
- Un ambiente de libertad y trabajo hecho con ilusión, constancia y tenacidad.

Mantener estos valores ante la creciente complejidad en la gestión de los centros ha hecho necesario un esfuerzo de renovación que se ha concretado en el impulso de una red de coordinadores de calidad que tienen como objetivo implantar un sistema de gestión de la calidad. Esta red la forman los coordinadores de calidad y los directores de cada centro, el responsable de calidad del equipo de gestión y un consultor externo. Tal y como destacábamos en los antecedentes al caso, la gestión de la calidad tiene que ir indiscutiblemente vinculada a un sistema de medida y comunicación de los objetivos estratégicos fijados, y una vez más el proceso que se describe a continuación muestra como el BSC precisamente por su carga estratégica acontece la herramienta ideal para soportar este proceso de cambio. En este contexto de mejora de la calidad la organización crea un equipo para la implantación del BSC que cuenta con el apoyo y liderazgo de la dirección de la organización. El equipo que lleva a cabo el diseño y la posterior implantación está formado por el equipo directivo, ninguno de estudios, director de centro, coordinador de calidad y coordinador TIC.

3.1. El proceso de diseño del BSC: de la planificación a la acción

El BSC ha de traducir en un conjunto equilibrado de indicadores las bases estratégicas de la organización. Si bien estas líneas maestras ya pueden estar definidas antes incluso de plantear la implantación de un BSC, es frecuente, y este caso no es la excepción, que el proceso de planificación estratégica no haya sido realizado. Así pues a continuación se describe con detalle un proceso de implantación que empieza con un proceso de planificación y definición estratégica y que acaba con su concreción en un primer cuadro de indicadores que plasman la voluntad estratégica de la orga-

nización. Aun así el proceso de implantación no se para aquí, pues al igual que cualquier sistema de gestión, el BSC precisa de una continua adaptación y revisión de sus engranajes para conseguir acoplarse continuamente, y con el mínimo de fricción, a los objetivos estratégicos de la organización que a la vez son influenciados por los cambios en el entorno. La secuencia de acciones realizadas en este proceso de concepción que alcanzó cerca de 4 meses, es la que se muestra a continuación.



3.1.1. VISIÓN Y MISIÓN

El inicio del proceso de reflexión estratégica es el impulso de la definición de una misión que tenga validez para los diferentes centros educativos. Tomando como punto de partida la manera de hacer y de ser de las escuelas, se aborda la definición de la misión intentando dar respuesta a las siguientes cuestiones: ¿Para que sirve la escuela? ¿Qué ofrece? ¿Para quién existe? y ¿Qué son los principios o valores que quiere transmitir?

Finalmente y después de un proceso de reflexión colectivo, se llega al siguiente redactado:

«Nuestra Escuela promueve la formación integral de los alumnos de acuerdo con una concepción cristiana del hombre, de la vida y el mundo, por tal lleguen a ser personas libres, responsables y solidarias en la transformación de un mundo más justo y fraterno. Sus notas distintivas son una relación sencilla y cercana, el trato acogedor y sin distinciones, la pedagogía fundamentada, la atención personalizada y el ambiente de libertad y trabajo.»

Partiendo de esta declaración de principios donde se explicita claramente QUIENES SOMOS hace falta decidir QUÉ QUEREMOS SER Y A DÓNDE QUEREMOS LLEGAR. Esta **visión** o imagen de futuro que ha de resumir el que la escuela en su conjunto pretende ser y conseguir en los próximos años, se resume en el siguiente fragmento:

«Acontecer una comunidad educativa comprometida en la educación de nuestros alumnos para llegar a ser centros de referencia en:

- la formación académica de calidad*
- la formación de personas comprometidas con su realidad, con capacidad de servicio y de ser críticos respecto a la sociedad en la que viven»*

Esta expresión concisa del que se quiere ser como centro educativo, tiene que tener unos efectos motivadores para todo el personal implicado y por este motivo se eligió una definición atractiva pero realista, fácil de entender y recordar.

3.1.2. ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO (DAFO/CAME)

Definidas la misión y la visión lo siguiente es ubicar la organización en su entorno. Por este motivo, aplicando la técnica DAFO se realizó un análisis del contexto y la situación, con el objetivo de identificar de forma interna las **Debilidades** y **Fortalezas** y con clave externa las **Amenazas** y **Oportunidades** de la organización.

- El análisis externo permite identificar y prever la evolución de las variables no controladas por el centro. Estas variables pueden acontecer amenazas si pueden influir negativamente en la permanencia del centro o bien oportunidades si permiten obtener ventajas o beneficios por el centro.
- El análisis interno pone de manifiesto aquellos aspectos internos

controlables por el centro que se tienen que maximizar, en el caso de fortalezas o capacidades favorables, o bien minimizar, en el caso de factores que provocan una posición desfavorable y que por lo tanto tienen que ser corregidos.

Para el correcto análisis de los centros Sagrada Familia de Urgell y su conjunto, se consideró necesario realizar dos tipos de análisis DAFO, uno por el equipo de gestión y otro por la red de centros de la organización.

Para el análisis externo en ambos casos se identificaron aquellos factores que afectan la organización y no son controlables. Estos factores pueden provenir del entorno próximo (alumnos, familias, proveedores, etc), de determinados grupos de interés (administración, instituciones públicas, sindicatos, gremios, etc) o bien de un entorno más amplio (aspectos demográficos, económicos, legislativos, etc).

El análisis de la situación interna se realizó distinguiendo tres tipos de factores. Por un lado los recursos disponibles (recursos económicos, humanos, tecnológicos, etc), por otro lado el análisis de actividades (procesos educativos de gestión, de toma de decisiones, etc) y finalmente el análisis de los servicios ofrecidos en relación con otros centros.

A continuación mostramos la diagnosis resultante de este análisis:

DAFO equipo de gestión:

Amenazas	Debilidades
<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de sistematización en la comunicación entre los centros y el equipo de gestión. 2. Dificultades planteadas por la administración pública. 3. Dificultad para hacer entender a los centros la necesidad de trabajo de conjunto. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Competencias de los miembros del equipo de gestión poco definidas. 2. Falta de sistematización de la comunicación. 3. Falta de sentido de equipo. 4. No tener bien definidos los canales de comunicación con los centros y los servicios.
Oportunidades	Fortalezas
<ol style="list-style-type: none"> 1. El trabajo hecho hasta ahora permite pensar en nuevas aportaciones por parte del equipo de gestión. 2. Hay que construir los canales de comunicación mediante las nuevas tecnologías. 3. Interés de los centros por mejorar la gestión. 4. Directivos y titulares implicados y motivados en el proyecto. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Reducido número de personas que forman el equipo, que facilita la comunicación. 2. El equipo humano está formado por miembros especializados e identificados con la misión. 3. El equipo humano es nuevo, con facilidad para adaptarse a los cambios. 4. El equipo dispone de muchos recursos.

DAFO de la red de centros de la organización:

Amenazas	Debilidades
1. Dificultades en la matrícula. 2. Dificultades en encontrar profesorado cualificado. 3. Continuos cambios legislativos. 4. Situación actual de crisis (impagados). 5. Competencia con otros centros. 6. Poca estabilidad en el personal de educación infantil.	1. Comunicación interna y externa. 2. Falta de recursos. 3. Exceso de burocracia. 4. Falta de formación. 5. Falta de dirección profesionalizada. 6. Falta de innovación pedagógica. 7. Falta de equipamiento informático y tecnológico.
Oportunidades	Fortalezas
1. Uso de las nuevas tecnologías, a nivel docente y de gestión. 2. Equipo de gestión competente. 3. Participación de los padres y madres de los alumnos. 4. Colaboraciones con otras instituciones educativas, empresas, administraciones públicas...	1. Implantación del sistema de gestión de la calidad (ISO 9001:2000). 2. Trabajo conjunto que ya se lleva a cabo. 3. Oferta educativa integral.

A partir de la diagnosis que supone el análisis anterior se lleva a cabo un proceso de elección de las decisiones estratégicas a realizar y que marca la actuación futura de la organización. Para llevar a cabo esta etapa en el proceso de planificación estratégica se sigue un esquema CAME que concentra en una matriz las estrategias necesarias para:

- Corregir las debilidades
- Afrontar las Amenazas
- Mantener las fuerzas
- Explotar las oportunidades

Matriz CAME	Amenazas	Oportunidades
Fortalezas.	Estrategias preventivas.	Estrategias de crecimiento.
Debilidades.	Estrategias de atención preferente.	Estrategias de mejora.

Siguiendo este proceso discursivo un resumen de decisiones tomadas es el siguiente:

1. **Estrategias de crecimiento** para mantener las fortalezas y explotar las oportunidades: uso prioritario de las TIC para reforzar y potenciar el trabajo de conjunto, establecer alianzas y potenciar el trabajo en red.

2. **Estrategias preventivas** para afrontar las amenazas y mantener las fortalezas: realizar una campaña de marketing y mantener y/o aumentar el nivel de matrícula.
3. **Estrategias de mejora** para corregir las debilidades y explotar las oportunidades: desarrollar nuevas líneas de innovación, uso de las TIC (plataforma digital) para mejorar la comunicación interna y externa y potenciar la formación.
4. **Estrategias de atención preferente**, para corregir las debilidades y afrontar las amenazas: mejorar la gestión del presupuesto y buscar nuevos recursos (fuentes de financiación).

3.1.3. IDENTIFICACIÓN DE FACTORES CLAVE DE ÉXITO DE LA ORGANIZACIÓN

Una vez hecho el análisis de la situación nivel interno y externo se procede a identificar los factores realmente críticos y necesarios para el buen guíaje de la organización. La identificación de estos factores sirve como mecanismo de priorización y selección de las líneas estratégicas identificadas después de la realización del análisis DAFO/CAME. Un vez se tiene el control sobre estos y se consiguen niveles satisfactorios, la organización en su conjunto puede afirmar que sigue el camino de mejora trazado.

Después de una lluvia de ideas por parte del equipo de trabajo, finalmente se considera que los factores críticos de éxito de los centros educativos Sagrada Familia de Urgell son:

1. Buenos resultados con los alumnos, a nivel académico y de inserción laboral
2. Proceso educativo (aprendizaje – desarrollo) eficaz y eficiente
3. Satisfacción del personal empleado
4. Recursos óptimos para desarrollar la oferta educativa
5. Buen clima escolar
6. Satisfacción de las familias y los alumnos

3.1.4. ESTABLECIMIENTO DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Los objetivos estratégicos son la expresión de aquello que el centro educativo espera y quiere conseguir de acuerdo con el proceso de planificación estratégica descrito anteriormente. En este punto del proceso de planificación estratégica es cuando entra en juego la mecánica de transmisión estratégica del BSC, puesto que la formulación de estos objetivos estratégicos y

la posible cadena de relaciones causa – efecto entre ellos, se enmarcan en la estructura y casuística propios de este sistema de control de gestión. Así pues en base a los resultados de los análisis anteriores se establecen unos objetivos estratégicos en base a las cuatro perspectivas que originariamente prevé el BSC donde, por la especial misión de la organización, la relativa a clientes ocupa un lugar privilegiado:

- **Perspectiva de cliente:** se identifican los aspectos educativos y no educativos diferenciadores de las otras organizaciones y que cubren las expectativas de los clientes.
- **Perspectiva de procesos internos:** se identifican los procesos en los cuales el centro tendrá que ser excelente para satisfacer los objetivos de sus clientes.
- **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:** se identifican los recursos que se tienen que potenciar para crear una mejora y un crecimiento a largo plazo.
- **Perspectiva recursos:** se busca la optimización en la gestión del presupuesto existente así como la obtención de otras fuentes de financiación.

Siguiendo estas premisas los objetivos estratégicos son:

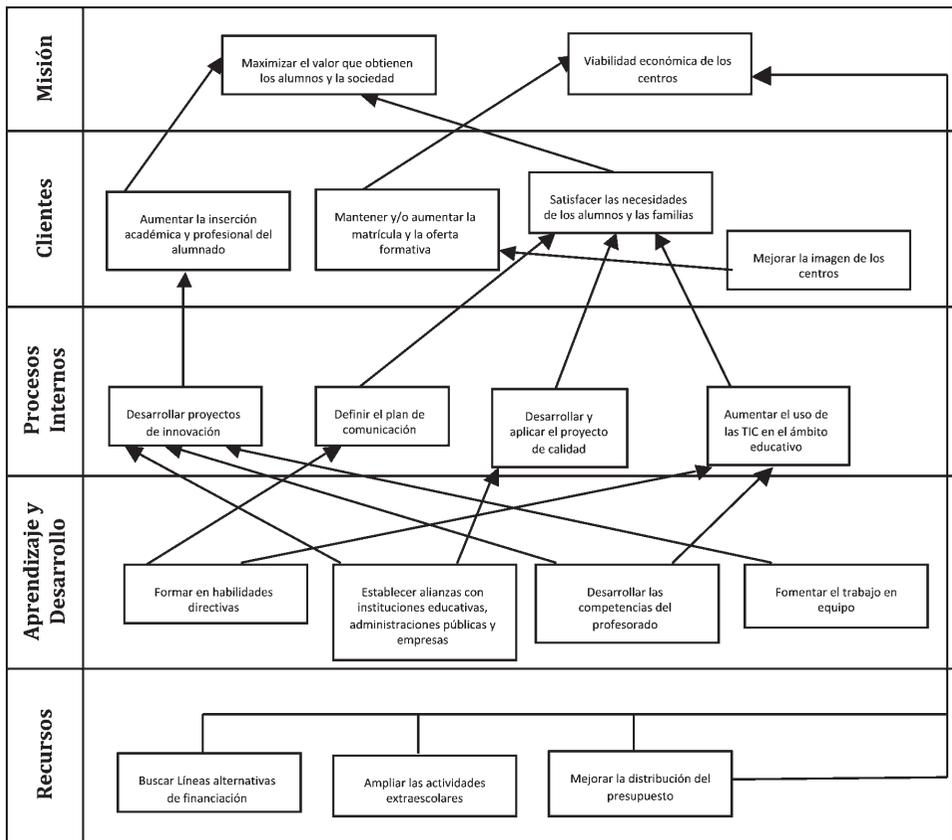
Perspectiva APRENDIZAJE Y DESARROLLO	Perspectiva CLIENTES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Formar en habilidades directivas. 2. Establecer alianzas con instituciones educativas, administraciones públicas y empresas. 3. Desarrollar las competencias del profesorado. 4. Fomentar el trabajo en equipo mediante el uso de las TIC. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aumentar la inserción académica y profesional del alumnado. 2. Mantener y/o aumentar la matrícula y la oferta formativa. 3. Satisfacer las necesidades de los alumnos y las familias. 4. Mejorar la imagen de los centros.
Perspectiva RECURSOS	Perspectiva PROCESOS INTERNOS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Buscar líneas alternativas de financiación. 2. Ampliar las actividades extraescolares como fuente de ingresos. 3. Mejorar la distribución de los presupuestos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar proyectos de innovación. 2. Desarrollar y aplicar el proyecto de calidad. 3. Definir el plan de comunicación. 4. Aumentar el uso de las TIC.

Así pues finalmente se han escogido quince objetivos estratégicos, que son los que nos tienen que permitir lograr la visión y la misión de la organización definidas previamente.

3.1.5. MAPA ESTRATÉGICO

Definidos los objetivos estratégicos y antes de desarrollar los indicadores estratégicos, es importante poner de manifiesto como los objetivos estratégicos seleccionados para cada perspectiva del BSC se relacionan entre ellos de forma natural. Esta construcción de las secuencias causales entre los diferentes indicadores que configuran las cuatro perspectivas del BSC y que da como resultado el mapa estratégico, es la característica distintiva y tan valiosa del BSC como elemento transmisor de la estrategia al conjunto de la organización, en tanto se fundamenta en el propio proceso de generación de valor de la institución.

En el mapa estratégico de los centros, que se muestra a continuación, se refleja el conjunto de objetivos estratégicos ordenados por las cuatro perspectivas y conectados por medio de las relaciones causa – efecto. De este modo se observa gráficamente cuál es la cadena de creación de valor y como los objetivos desarrollados en la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento son fundamentales porque la estrategia sea lograda en estadios superiores.



3.1.6. ELECCIÓN DE LOS INDICADORES

Los indicadores estratégicos escogidos son aquellos parámetros concretos que permitirán calcular en qué medida se están cumpliendo con los objetivos propuestos por la organización y por lo tanto si la actuación que se lleva a cabo está alineada con su estrategia. Estos indicadores nos tienen que permitir medir el nivel de cumplimiento de los objetivos y validar la coherencia con las políticas fijadas.

Siguiendo la estructura de las cuatro perspectivas del BSC y para cada uno de los objetivos se establecen los siguientes indicadores:

Perspectiva de los clientes	
Objetivos estratégicos	Indicadores estratégicos
1. Aumentar la inserción académica y profesional del alumnado.	11-C Alumnos del centro que se matriculen en enseñanzas post-obligatorias. 12-C Alumnos que encuentran trabajo al finalizar los estudios.
2. Mantener y/o aumentar la matrícula y la oferta formativa.	13-C Porcentaje de plazas cubiertas. 14-C Número de pre-inscripciones.
3. Satisfacer las necesidades de los alumnos y familias.	15-C Grado de satisfacción de los alumnos. 16-C Grado de satisfacción de las familias.
4. Mejorar la imagen del centro.	17-C Número de adaptaciones positivas en medios de comunicación.

Perspectiva de los procesos internos	
Objetivos estratégicos	Indicadores estratégicos
1. Desarrollar proyectos de innovación.	18-PI Número de proyectos desarrollados con éxito. 19-PI Número de programas de innovación y personas del centro implicadas.
2. Desarrollar y aplicar el proyecto de calidad.	110-PI Grado de extensión del sistema de gestión de la calidad. 111-PI Participación de las personas del centro en el sistema de gestión de la calidad.
3. Definir el plan de comunicación.	112-PI Número de entradas del profesorado a la intranet. 113-PI Número de entradas de las familias a la intranet. 114-PI Grado de satisfacción en la comunicación interna.
4. Aumentar el uso de las TIC.	115-PI Porcentaje de horas curriculares que se desarrolla con la integración de las TIC. 116-PI Visitas a la intranet por curso escolar.

Perspectiva del aprendizaje y desarrollo	
Objetivos estratégicos	Indicadores estratégicos
1. Formación en habilidades directivas.	I17-AD Formación del personal directivo.
2. Establecer alianzas.	I18-AD Impacto de las alianzas.
3. Desarrollar las competencias del profesorado.	I19-AD Formación del personal.
4. Fomentar el trabajo en equipo.	I20-AD Grado de satisfacción del personal respecto a su equipo de trabajo.

Perspectiva de los recursos	
Objetivos estratégicos	Indicadores estratégicos
1. Buscar líneas alternativas de financiación.	I21-R Recursos obtenidos mediante convocatorias públicas.
2. Ampliar las actividades extraescolares como fuente de ingreso.	I22-R Alumnos matriculados en actividades extraescolares respecto al total de los alumnos matriculados en el centro.
3. Mejorar la distribución del presupuesto.	I23-R Coste por plaza escolar por etapa. I24-R Inversión por alumno.

Finalmente y después de un largo proceso de definición y concreción en objetivos e indicadores de la voluntad estratégica de la organización se ha definido un BSC que cuenta con quince objetivos estratégicos que se controlarán mediante veinticuatro indicadores. A continuación y para concluir este proceso de diseño que ha partido de la expresión del que somos y del que queremos ser para acabar identificando las variables que evidenciarán si la organización sigue el rumbo deseado, se detalla para cada indicador:

- Quién es el responsable de analizar y llevar a cabo el control de forma adecuada
- Cuál es el origen de los datos que se analizarán
- Qué unidad de medida utilizaremos
- Qué fórmula de cálculo se utilizará
- Qué interpretación se busca
- Qué tipo de indicador hace referencia (eficacia, eficiencia y económica)
- Con qué periodicidad se ha de revisar

Perspectiva de los clientes								
Objetivos estratégicos	Indicadores estratégicos	Responsable	Origen Datos	Unidad de Medida	Fórmula de cálculo	Interpretación	Tipo de Indicador	Periodicidad
Aumentar la inserción académica y profesional del alumnado	11-C Alumnos del centro que se matriculan en enseñanzas post-obligatorias	Ninguno de estudios de secundaria	Llamada telefónica a todos los alumnos durante el primer trimestre	%	(Alumnos matriculados en ciclos formativos / Alumnos Matriculados 4Ht ESO)	% de alumnos que continúan los estudios	Eficacia	Anual
	12-C Alumnos que encuentran trabajo al finalizar los estudios	Ninguno de estudios de secundaria	Llamada telefónica a todos los alumnos durante el primer trimestre	%	(Alumnos con contrato de trabajo / Alumnos que finalizan un Ciclo Formativo)	Alumnos que encuentran trabajo una vez finalizado el ciclo formativo	Eficacia	Anual
Mantener y/o aumentar la matrícula y la oferta formativa	13-C Porcentaje de plazas cubiertas	Titular equipo directivo	Matriculas	%	(Plazas cubiertas del centro / total plazas disponibles)	Conocer la situación de matrícula del centro	Eficacia	Anual
	14-C Número de pre-inscripciones	Titular equipo directivo	Pre-inscripciones	%	(Número pre-inscripciones / total plazas disponibles)	A partir de las pre-inscripciones ver cuál será el ritmo de matrícula	Eficacia	Al inicio y al final del periodo
Satisfacer las necesidades de los alumnos y familias	15-C Grado de satisfacción de los alumnos	Director	Encuestas a alumnos	%	(Número de alumnos satisfechos / Número total de alumnos)	Satisfacción del alumnado respecto del centro	Eficacia	Anual
	16-C Grado de satisfacción de las familias	Director	Encuestas a familias	%	(Número de familias satisfechas / Número total de familias)	Satisfacción de las familias respecto del centro	Eficacia	Anual
Mejorar la imagen del centro	17-C Número de adaptaciones positivas en medios de comunicación	Titular equipo directivo	Compilación de prensa semanal	Número	(Número de noticias del centro en prensa / y televisión local)	Conocimiento que se tiene de las actividades del centro a nivel local	Eficacia	Semanal

Perspectiva de los procesos internos								
Objetivos estratégicos	Indicadores estratégicos	Responsable	Origen Datos	Unidad de Medida	Fórmula de cálculo	Interpretación	Tipo de Indicador	Periodicidad
Desarrollar proyectos de innovación	18-PI Número de proyectos desarrollados con éxito 19-PI Número de programas e innovación y personas del centro implicadas	Director Director	Propuestas en forma de proyecto de innovación Plan Anual	Número Número	Propuestas de innovación por parte de los departamentos didácticos Número de programas de innovación y personal del centro implicado	Medida de la innovación que se potencia de los departamentos Implicación del centro en la innovación	Eficacia Eficiencia	Anual Anual
Desarrollar y aplicar el proyecto de calidad	11-0-PI Grado de extensión del sistema de gestión de la calidad 11-1-PI Participación de las personas del centro en el sistema de gestión de la calidad	Coordinador de calidad Coordinador de calidad	Auditorías de certificación Plan de calidad	% %	(Etapas certificadas / Etapas del centro) (Número de personas que participan / plantilla del centro)	Nivel de implantación del sistema de gestión de calidad Implicación y participación del personal en el proyecto	Eficiencia Eficiencia	Anual Anual
Definir el plan de comunicación	11-2-PI Número de entradas del profesorado a la intranet 11-3-PI Número de entradas de las familias a la intranet 11-4-PI Grado de satisfacción en la comunicación interna	Coordinador TIC Coordinador TIC Director	Estadísticas Intranet Estadísticas Intranet Encuestas valoración clima laboral	% % %	(Número prof. que acceden mínimo una vez por semana / total profesores) (Número fam. que acceden mínimo una vez por semana / total familias) (Número profesores satisfechos / Número total de profesores)	Uso y aprovechamiento que hace el profesorado de la intranet Uso y aprovechamiento que hacen las familias de la intranet Satisfacción del profesorado con la comunicación interna	Eficacia Eficacia Eficacia	Trimestral Trimestral Semestral
Aumentar el uso de las TIC	11-5-PI Porcentaje de horas curriculares que se desarrolla con la integración de las TIC 11-6-PI Visitas a la intranet por curso escolar	Coordinador TIC Coordinador TIC	Pantallas de reserva de aulas y material TIC Estadísticas intranet	% %	(Número horas currículum que desarrolla la integración de TIC / Horas currículum totales) (Número alumnos que acceden a la intranet a la semana / Número alumnos)	Grado de implantación de las TIC de forma transversal en la docencia Uso que hacen los alumnos y potencian los profesores de la intranet como herramienta de apoyo en el aprendizaje	Eficacia Eficacia	Semestral Semestral

Perspectiva del aprendizaje y desarrollo								
Objetivos estratégicos	Indicadores estratégicos	Responsable	Origen Datos	Unidad de Medida	Fórmula de cálculo	Interpretación	Tipo de Indicador	Periodicidad
Formación en habilidades directivas	117-AD Formación del personal directivo	Director	Plan de formación anual	Horas	(Horas de formación del personal / Total directivos)	Horas de formación que dedican los directivos a desarrollar otras competencias o reforzar las existentes	Eficacia	Anual
Establecer alianzas	118-AD Impacto de las alianzas	Titular equipo directivo	Acuerdos firmados	Número	Número de instituciones que hay una alianza	Capacidad de unir esfuerzos y sinergias con otras organizaciones	Eficacia	Semestral
Desarrollar las competencias del profesorado	119-AD Formación del personal	Director	Plan de formación anual	Horas	(Horas de formación del personal / Total profesores)	Horas de formación que dedica el profesorado a desarrollar otras competencias o reforzar las existentes	Eficacia	Anual
Fomentar el trabajo en equipo	120-AD Grado de satisfacción del personal respecto a su equipo de trabajo	Jefe de estudios	Encuesta	%	Media de valoración del equipo de trabajo propio	Capacidad de colaborar con el resto de profesorado	Eficacia	Semestral

Perspectiva de los recursos								
Objetivos estratégicos	Indicadores estratégicos	Responsable	Origen Datos	Unidad de Medida	Fórmula de cálculo	Interpretación	Tipo de Indicador	Periodicidad
Buscar líneas alternativas de financiación	I2.1-R Recursos obtenidos mediante convocatorias públicas	Titular equipo directivo	Resoluciones de convocatorias de subvenciones	Euros	Cantidad de recursos obtenidos de convocatorias públicas	Aquellas fuentes de ingresos para el centro que provienen de las administraciones públicas	Económico	Anual
Ampliar las actividades extraescolares como fuente de ingreso	I2.2-R Alumnos matriculados en actividades extraescolares respecto al total de los alumnos matriculados al centro	Director	Hojas de inscripción	%	(Número de alumnos matriculados en actividades extraescolares / Total alumnos matriculados)	Los alumnos que desarrollen alguna actividad extraescolar en el centro	Eficiencia	Anual
Mejorar la distribución del presupuesto	I2.3-R Costes por plaza escolar por etapa	Titular equipo directivo	Balance / situación económica	Euros	(Gasto total de la etapa / total alumnos de la etapa)	Conocimiento del coste por plaza en las diferentes etapas	Eficiencia	Anual
	I2.4-R Inversión por alumno	Director	Presupuesto	Euros	(Total presupuesto / Total alumnos matriculados)	Inversión que lleva a término el centro por cada alumno	Económico	Anual

3.2. *Implantación del Cuadro de Mando Integral*

Si bien la definición del BSC ha quedado completada en el apartado anterior, se ha considerado que podía ser de interés poner de manifiesto brevemente la reflexión hecha en torno al aplicativo que tenía que apoyar al proyecto. Así, una vez definido el BSC, se realizó un estudio de aquellas soluciones tecnológicas que ofrecía el mercado y que podían ser consideradas en tanto se adecuaban a la realidad de la organización donde se pretendía sistematizar la implantación.

A nivel general se contemplaron dos alternativas:

- Sistematizar el modelo en base a la aplicación EXCEL de Microsoft.
- Adquirir una solución informática del mercado.

3.3. *Aplicación Excel*

Esta solución consistía en diseñar una hoja de cálculo que recogiera la definición de indicadores, su cálculo y el seguimiento estadístico de los mismos. En la mayoría de centros es la solución que se utiliza actualmente para hacer el seguimiento de los indicadores de procesos. A partir del sistema de hojas existente, era necesaria la adaptación y unificación para poder comparar resultados entre centros.

Puntos fuertes	Puntos débiles
<ul style="list-style-type: none"> • Los centros utilizan una aplicación parecida. • Muy configurable a las necesidades. • Inversión económica inicial muy baja. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicación menos automatizada y con problemas de compatibilidad con otras aplicaciones. • Diseño poco visual.

3.4. *Aplicación del mercado*

Se valoró la posibilidad de adquirir un paquete informático especializado, que homogeneizara la entrada de datos a todos los centros, minimizando los errores y obteniendo informes mucho más fiables y de forma mucho más rápida. Se valoraron dos productos que existen en el mercado y permitían una rápida adaptación, además de ofrecer un sistema centralizado, que facilitaba el control. Son sistemas preparados para analizar los datos de manera comparativa entre periodos, y permiten hacer interacciones longitudinales y transversales de los indicadores.

Puntos fuertes	Puntos débiles
<ul style="list-style-type: none"> • Soluciones intuitivas y con resultados muy visuales. • Permite consolidar datos y comparar datos entre centros y periodos. • Adecuadas para centros educativos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Coste elevado. • Aplicación sobre – dimensionada. • Curva de aprendizaje inicial elevada.

3.5. Selección

Finalmente para la selección final se consideraron los siguientes criterios:

- Criterio económico: buscar un coste reducido, con una inversión inicial mínima.
- Usabilidad: que el aprendizaje de la herramienta fuera fácil, para involucrar al máximo número de personal poco avanzado en estos sistemas de control de gestión.
- Configuración: que la herramienta se adaptara a las necesidades y características de la definición del BSC, y de la gestión del centro educativo.
- No sobredimensionamiento de la aplicación: que sea útil para un centro educativo, donde no hay un experto en análisis de datos.

En base a los criterios anteriores finalmente se opta por iniciar la implantación del BSC mediante una aplicación propia con hoja de cálculo. Posteriormente y una vez el sistema haya sido aceptado por el conjunto de sus usuarios habrá que considerar de nuevo otras opciones que sustentadas sobre un sistema de bases de datos relacional, faciliten el uso recurrente del modelo.

4. Conclusiones

Los centros educativos son organizaciones complejas, donde el objetivo de mejora de su actuación plantea un reto que hay que afrontar con sistemas de gestión adecuados. En el marco de un proyecto global cómo es la mejora de la calidad de sus centros educativos, las Escuelas Sagrada Familia de Urgell han llevado a cabo el diseño de un Cuadro de Mando Integral que ha contado en todo momento con el liderazgo de su equipo directivo.

Las diferentes etapas de este proyecto, han adentrado a la organización en un proceso de planificación estratégica que partiendo de la reflexión

sobre su misión y visión, ha continuado con un análisis del contexto y situación mediante las técnicas DAFO y CAME, para definir finalmente unos objetivos estratégicos que aseguran su cumplimiento.

Lograda esta fase previa de definición estratégica y siguiendo el proceso de generación de valor que sustenta la propia mecánica del BSC, se ha dibujado un mapa estratégico donde ubicados en las diferentes perspectivas que prevé el sistema, se han identificado los diferentes indicadores que tienen que permitir evaluar el planteamiento estratégico. Este cuadro final recoge la información sobre los 25 indicadores que tienen que medir la correcta actuación de la organización hacia los 15 objetivos considerados estratégicos para el buen guíaje de la organización.

Tanto el equipo directivo como el resto de personal implicado han considerado muy valioso el diseño del BSC tanto por su resultado final, como por el camino realizado para su concepción. Sus requerimientos estratégicos han removido el sistema de valores de la organización impulsando un proceso de reflexión futuro que ha supuesto un claro elemento de motivación y alineamiento para el personal de los diferentes centros.

El tiempo dirá si finalmente el BSC ha contribuido a lograr los retos estratégicos fijados por las escuelas Sagrada Família de Urgell, pero en cualquier caso a la vista de la experiencia vivida y de los resultados obtenidos no hay duda que el caso analizado añade una evidencia más que el BSC ocupa una posición privilegiada en el conjunto de instrumentos de gestión también para entidades no lucrativas, siendo su fundamento estratégico el motor de su constante transformación y actualización a las exigencias que marca un entorno cada vez más complejo.

Referencias bibliográficas

- ANTÚNEZ, S. (2000) *Claves para la organización de centros educativos*, Horsoi Editorial, Barcelona.
- GENERALITAT DE CATALUNYA, ORDEN EDU/432/2006, de 30 de agosto, por la que se crea el Proyecto de calidad y mejora continua de los centros educativos, y se aprueban las bases reguladoras. DOGC núm. 4717 – 13/09/2006 (<http://www.gencat.cat/diari/4717/06220103.htm>)
- CONSELL SUPERIOR D'AVUACIÓ DEL SISTEMA EDUCATIU. Sistema de indicadores de educación de Cataluña, Cuadernos de evaluación 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. Y NORTON, D.P. (1992) «The Balanced Scorecard: measures that drive performance», *Harvard Business Review*, 70, pp 71-79.
- KAPLAN, R. Y NORTON, D. (2005) *Mapas estratégicos: convirtiendo 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. Y 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.

