



Universidad Internacional de La Rioja
Facultad de Educación

Trabajo Fin de Máster

Proyecto de Cuadro de Mando Integral para el Colegio Concertado Divina Pastora de Villafranca del Bierzo

Presentado por: Violeta Zapico Gaztelumendi

Director: Jesús E. Albertos San José

Ciudad: Ponferrada (León)

Fecha: 29 de julio de 2014

RESUMEN

Tras observar y analizar el funcionamiento de un centro educativo ubicado en zona rural y con una estructura organizativa muy reducida, se ha detectado la necesidad de desarrollar un modelo de control y gestión de la mejora. Aunque existían varias herramientas, teniendo en cuenta las características del centro, se ha considerado más adecuada la introducción de un Cuadro de Mando Integral con el objetivo de desarrollar un modelo de gestión basado en la calidad. El punto de partida ha sido, por tanto, el análisis de la misión, visión y valores del centro, para poder definir las estrategias más adecuadas que satisfagan las necesidades específicas desde cada una de las perspectivas del panel de mando. Las conclusiones obtenidas indican que el incremento de alumnos seguiría una tendencia positiva y progresiva, con el consecuente crecimiento de la institución, avalado por los resultados económicos estimados desde tres escenarios distintos: pesimista, normal y optimista.

PALABRAS CLAVE

Auditoría, calidad, Cuadro de Mando Integral, estrategia, excelencia, gestión, indicador, publicidad, *marketing*.

ABSTRACT

After observing and analyzing the operation of a school located in a rural area with a very limited organizational structure, the need to develop an enhancement management and control mode based on quality has been identified. Although there are several tools that can be used, introducing a Balanced Scorecard is considered the most appropriate choice when the characteristics of the school are taken into account. Therefore, the analysis of the mission of the school, vision and moral values, has been elected as the starting point, in order to define the most suitable strategies to satisfy the specific needs of each of the perspectives of the Balanced Scorecard. The conclusions of this work show that the increase in the number of students would follow a positive and progressive trend, with the consequent growth of the institution, supported by the estimated financial results for three different scenarios: pessimistic, normal and optimistic.

KEYWORDS

Audit, quality, Balance Scorecard, strategy, excellence, management, management indicator, advertising, marketing.

ÍNDICE

	Página
1. Presentación	6
2. Introducción	8
3. Objetivos del Trabajo.....	10
4. Legislación que afecte al desarrollo del proyecto.....	12
5. Descripción del centro educativo	15
a) Tipo de centro proyectado, características (etapas, alumnos, profesores, localización, etc.)	15
b) Descripción de los aspectos relevantes a destacar del Proyecto Educativo de Centro	16
c) Descripción del entorno en el que se encuentra el centro educativo: aspectos socioeconómicos relevantes a tener en cuenta	19
d) Explicación de aspectos relativos a la innovación dentro del centro educativo que convengan ser destacados y subrayados	20
e) Aspectos relevantes a destacar relativos al modelo pedagógico del centro educativo.....	21
f) Aspectos relativos al gobierno en el centro educativo: órganos y tareas. Documentos de dirección y de gestión. Relación entre el componente académico y el gestor.....	23
g) Aspectos relativos al liderazgo y a la gestión en el centro educativo. Perfil directivo relativo a este aspecto de los componentes de la dirección. Reflexión fundamentada acerca de este aspecto. Combinación del liderazgo con la gestión del trabajo por equipos. Gestión del liderazgo dentro del profesorado.....	28
h) Gestión de la relación con las familias por parte del centro: actividades y dinámica	30
i) Gestión de la atención a la diversidad y los aspectos diferenciales en el centro educativo	33

j)	Partiendo del Proyecto Educativo de Centro, consecuencias para la tutoría y el asesoramiento. Organización, gestión y dinámica de las tutorías y el asesoramiento y justificación de la relevancia que tenga en el centro este aspecto	35
k)	Servicios complementarios del centro educativo: descripción y cuantificación económica: servicios y actividades (transporte, comedor, extraescolares, etc.)	37
l)	Descripción de cómo se desarrollará la política de comunicación externa del centro educativo, incidiendo si es necesario en cuestiones relativas a la comercialización y el <i>marketing</i>	41
m)	Recursos Humanos: perfiles y número de Personal de Administración y Servicios y Profesorado. Debe contener también aspectos retributivos que se consideren relevantes y formación prevista.....	45
n)	Nivel de informatización del centro educativo y desarrollo de herramientas informáticas: aplicaciones y uso.....	47
o)	Aspectos relativos a la comunicación interna dentro del centro educativo: actores, sistemas, metodología, tareas, etc.	49
p)	Gestión de la coordinación y la comunicación con el AMPA. Papel del AMPA en el Centro	50
q)	Sistemas de organización informales, por proyectos y por actividades	52
r)	Aspectos económicos del centro educativo en tres escenarios: optimista, normal y pesimista	53
i)	Valoración de activos	53
ii)	Fuentes de financiación	55
iii)	Presupuesto inicial.....	54
iv)	Cuenta de resultados proyectados de los tres primeros años.....	61
v)	Balance de los tres primeros años	65
vi)	Análisis de ratios fundamentales.....	68
6.	Conclusiones	72
7.	Bibliografía	75
8.	Anexos.....	78
Anexo 1.	Historia del Colegio Concertado Bilingüe Divina Pastora	79

Anexo 2.	Programa para la promoción de la Lengua Gallega en Castilla y León...	80
Anexo 3.	Indicadores propuestos para cada una de las perspectivas del CMI	81
Anexo 4.	Organigrama del Colegio Concertado Bilingüe Divina Pastora.....	82

1. PRESENTACIÓN

El presente Trabajo Fin de Máster corresponde a un proyecto innovador para la dirección de un centro concertado de Educación Infantil y Primaria y tiene como finalidad la aplicación de los conocimientos adquiridos en el Máster de Dirección y Gestión de Centros Educativos de la Universidad Internacional de la Rioja, realizado durante el curso académico 2013/2014.

Esta propuesta se fundamenta en la legislación vigente, LOE (2006), y tiene en cuenta, también, la que entrará en vigor a partir del próximo curso, LOMCE (2013), y se basa en las herramientas y estrategias de mejora continua que hemos estudiado en el transcurso de la asignatura *Auditoría Institucional y Proyectos de Mejora Continuada de Calidad e Innovación*, así como en las teorías analizadas en la asignatura *Didáctica y Organización Innovadoras*, teniendo en cuenta, además, las técnicas y procedimientos desarrollados desde la asignatura optativa *Gestión Comercial y Marketing*.

El porqué de la elección de este centro, y no de otro, tiene que ver con las peculiares características que definen su estructura organizativa y que influyen en su funcionamiento, que he podido observar y analizar a lo largo de toda mi estancia en él, durante el periodo de prácticas. El Centro se caracteriza por disponer de una estructura dinámica, que se ha ido adaptando a los cambios que se han producido a lo largo del tiempo, especialmente respecto al número total de alumnos matriculados cada año.

Podría resumir estas particularidades, principalmente, en el reducido número de alumnos y profesionales que trabajan en el centro, y en su ubicación en una zona rural. Estos aspectos determinan su organización y su dinámica, dejando patentes unas necesidades específicas. Uno de los propósitos principales es conseguir un adecuado aprovechamiento de las ventajas que presenta esta situación, en beneficio del propio centro, y persiguiendo siempre, no sólo su mantenimiento, sino también su crecimiento y mejora.

Por ello, considero necesaria la aplicación de un Cuadro de Mando Integral que, de acuerdo con la teoría de Kaplan y Norton (1997, 2000, 2001), es un componente fundamental dentro del sistema de control de gestión de toda la empresa. El factor clave para iniciar la planificación estratégica en una organización es el análisis de la misión, visión y valores para la misma, y su transmisión a los distintos grupos de interés.

El fin último de este proyecto es la creación y el aprovechamiento de las oportunidades de crecimiento como organización empresarial del centro educativo objeto de estudio. No debemos olvidar que, su funcionamiento, depende, básicamente, del concierto educativo concedido por la Administración, cuya cuantía es fijada en función del total de alumnos matriculados y que afecta, directamente, al número de unidades que pueden tener en marcha.

En la actualidad, existe una fuerte competencia en el sector educativo, debido a la presencia de varios centros en la misma localidad, a las diversas y competentes ofertas formativas de cada uno de ellos (programas de idiomas o nuevas tecnologías, por ejemplo), convirtiendo a las auditorías de calidad en un requisito fundamental para mejorar la productividad y el modelo de dirección y gestión del centro educativo. Para conseguir desarrollar con éxito un modelo basado en la calidad y en la excelencia, por tanto, los líderes deben ser agentes de innovación y cambio, promoviendo un proceso constante de desarrollo y mejora.

2. INTRODUCCIÓN

El Proyecto que, a continuación, se desarrolla tiene un carácter teórico, basado y apoyado en el estudio empírico del Colegio Concertado Bilingüe Divina Pastora de Villafranca del Bierzo (León). A lo largo de estas páginas, se pretende realizar un análisis relativo a la introducción de varios aspectos innovadores en su modelo de dirección y gestión.

El punto de partida de este proyecto, por tanto, se encuentra en el estudio del funcionamiento de un centro concertado de pequeño tamaño ubicado en zona rural. Esta definición, le confiere unas determinadas características y particularidades que, de no ser aprovechadas o gestionadas adecuadamente, pueden perjudicar su actividad. Sin embargo, si se toman las decisiones correctas y se realizan las acciones oportunas, se podrían obtener unos mejores resultados.

En este centro, los alumnos se agrupan en las aulas por ciclos, y no por cursos, conviviendo con compañeros de distintas edades a lo largo de las dos etapas. El claustro está formado por cinco miembros, que trabajan en el mismo equipo desde hace varios años, incluso alguna relación profesor-profesor comenzó siendo profesor-alumno, varios años atrás. Buena parte de los alumnos cursan en él sus estudios porque algún miembro de su familia también perteneció a esta institución en el pasado y les une a ella un lazo sentimental. Dentro de la organización, sólo hay dos miembros del Personal de Administración y Servicios y no existe la figura del jefe de estudios, así que a las funciones propias del director, habrá que añadir otras muchas labores, como por ejemplo, de mantenimiento. Todos estos factores, originan un entramado de relaciones personales, internas y externas a la propia organización, así como un ambiente o clima propicio para la convivencia que, realmente, merece ser reconocido y fomentado.

No obstante, se trata de un centro propenso a las situaciones adversas. La falta de recursos (materiales, personales, etc.), el ajustado número de alumnos que han de mantener para poder seguir disfrutando del concierto educativo, las limitaciones en cuanto a la financiación o unas instalaciones demasiado antiguas que precisan continuas renovaciones y mejoras, conforman la realidad a la que tienen que hacer frente diariamente.

Conociendo y valorando los aspectos y negativos que caracterizan al centro, sus necesidades presentes y el entorno en el que se encuentra, es posible realizar una reflexión sobre el futuro de esta organización. Indudablemente, existen numerosas

posibilidades de mejora, especialmente a largo plazo, ampliando y reformulando los objetivos que se desearían alcanzar.

En este punto, el papel del equipo directivo y, especialmente, del propio director de un centro educativo, adquiere una gran importancia. Según el enfoque estratégico (De la Torre, 1994), la función principal del director es promover y gestionar el cambio, siendo capaz de: diagnosticar las necesidades del centro, planificar la innovación, implementar el proyecto innovador y evaluar los cambios.

Hemos considerado necesario realizar un profundo análisis de la misión, visión y valores del Centro, como veremos más adelante, ya que a partir de ahí, se podría avanzar hacia la consecución de un modelo de gestión basado en la excelencia y la calidad. Para ello, proponemos el desarrollo de un Cuadro de Mando Integral (*Balanced Scorecard*, es un término acuñado por Kaplan y Norton en 1992, aunque ya se utilizaba, anteriormente, en Francia con la denominación de *Tableau de Bord*).

El Cuadro de Mando Integral transforma la misión y las estrategias en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas diferentes: financiera, clientes, procesos internos y formación y crecimiento. El cuadro de mando proporciona un marco, una estructura, un lenguaje para comunicar la misión y la estrategia, utilizando las mediciones para informar a los empleados sobre los causantes del éxito actual y futuro.

(Kaplan y Norton, 1997, p. 38).

Dentro de estas cuatro perspectivas, podemos definir a qué grupos de interés afectan los indicadores propios de la organización, teniendo la posibilidad, así, de lograr la máxima satisfacción de todos los grupos implicados en su funcionamiento. El sistema de medición influye, en gran medida, sobre el comportamiento de las organizaciones. “*Las mediciones son importantes. Si no puedes medirlo, no puedes gestionarlo*” (ibíd., p. 34).

A continuación, se desarrolla el proyecto de dirección, que podríamos dividir en tres partes: En la primera se exponen los objetivos del trabajo y el marco normativo que afecta a su desarrollo; en la segunda, que supone el grueso del proyecto, corresponde a la descripción del centro, del entorno, de su organización y estructura, así como de su modelo de gestión (económica, personal, etc.), analizado a través de ciertos indicadores obtenidos mediante el desarrollo y la utilización de un Cuadro de Mando Integral, persiguiendo un modelo de gestión basado en la excelencia; y, en tercer lugar, se recogen las principales conclusiones obtenidas en relación a todos estos aspectos.

3. OBJETIVOS DEL TRABAJO

a) Objetivo general

- Desarrollar un modelo de gestión basado en la calidad mediante el diseño e implantación de un Cuadro de Mando Integral, analizando y aprovechando las oportunidades de crecimiento como institución educativa, teniendo en cuenta el entorno en que se encuentra.

La consecución de este objetivo, se planteará de acuerdo con las cuatro perspectivas del CMI, para poder abordar, así, todos los aspectos susceptibles de mejora, siguiendo el esquema que se muestra en el *Gráfico 1*.

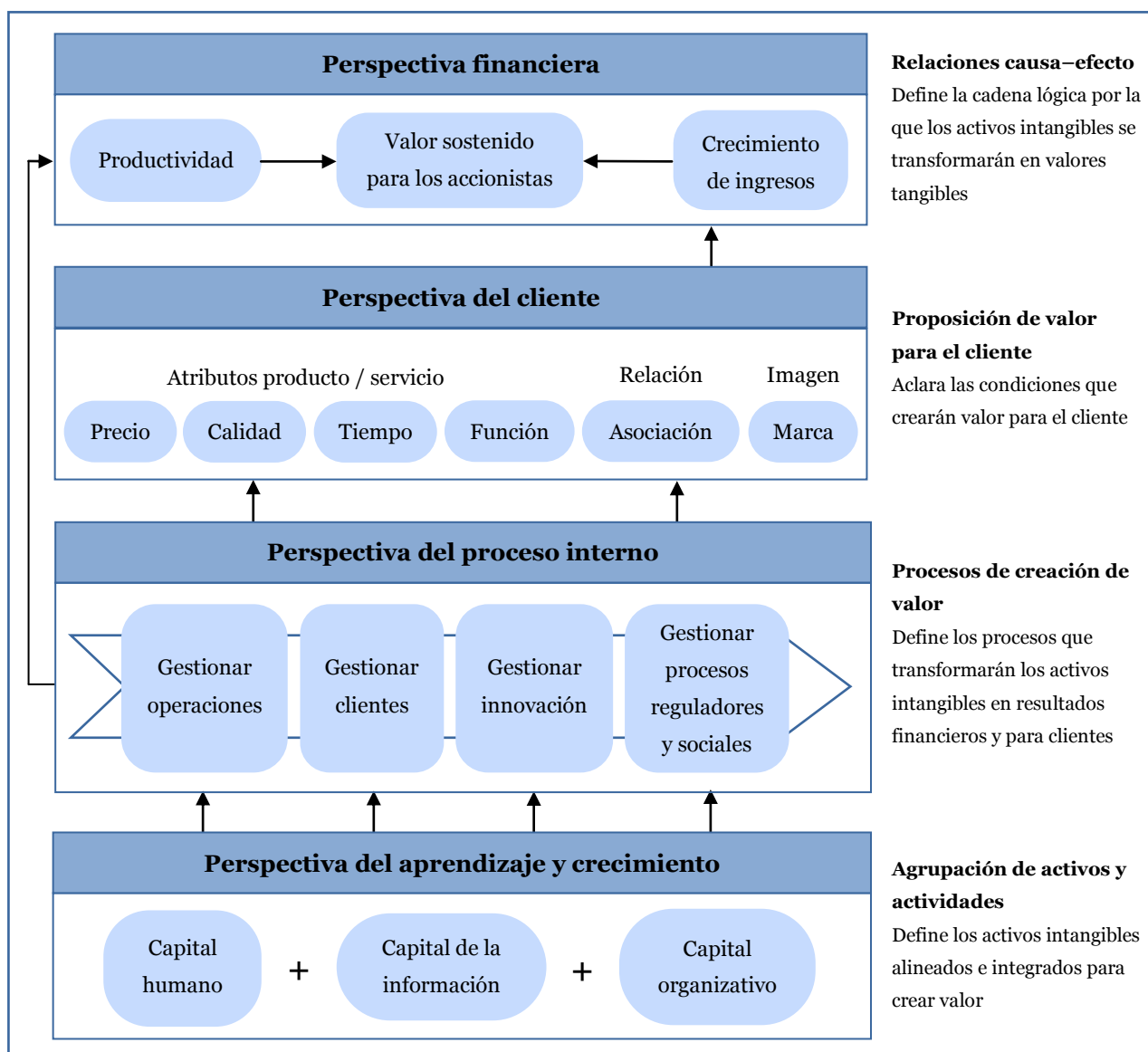


Gráfico 1. Marco del Cuadro de Mando Integral (Adapted from Strategy Maps, Kaplan and Norton, HBS Press, 2004).

Por lo tanto, teniendo en cuenta el esquema anterior, los objetivos específicos quedarían definidos de la siguiente forma:

b) Objetivos específicos

- Mejorar la gestión comercial del centro, potenciando y aprovechando las particularidades de la organización.
- Ampliar el público objetivo al que se dirige, consiguiendo llegar a un mayor grupo de familias y, si es posible, aumentar el número total de alumnos del centro.
- Comprobar la eficacia de la utilización del Cuadro de Mando para corregir o mejorar aspectos en torno a la calidad en la gestión de un centro educativo de características similares a éste.
- Mejorar el equipamiento informático del centro para tratar de impulsar la utilización de las nuevas tecnologías en el proceso de enseñanza-aprendizaje.
- Impulsar y fomentar la utilización de las tecnologías de la información y la comunicación, especialmente, desde la propia organización hacia el exterior.

4. LEGISLACIÓN QUE AFECTE AL DESARROLLO DEL PROYECTO

El proyecto diseñado, está enmarcado en los preceptos y valores de la Constitución Española (1978) y se asienta en una serie de Leyes y Reales Decretos a nivel estatal, así como Decretos y Órdenes autonómicos.

En primer lugar, será necesario destacar la Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación, sobre la que se sustentan los principios básicos de educación en nuestro país y, aunque actualmente sea ésta la ley efectiva, a partir del próximo curso, entrará en vigor la Ley Orgánica 8/2013, de 9 de diciembre, para la Mejora de la Calidad Educativa, por lo que deberán tenerse en cuenta algunas de las modificaciones que incluye.

El desarrollo de un cuadro de mando, parte del análisis de la misión, visión y valores del centro para poder establecer la estrategia que se seguirá, como explicaremos más adelante. Estos aspectos, entre otros, deben ser recogidos en el Proyecto Educativo de Centro, de acuerdo con la legislación citada. En su artículo 121, establece que *“el proyecto educativo del centro recogerá los valores, los objetivos y las prioridades de actuación del centro”* y, en el artículo 121.2, se añade que *“deberá tener en cuenta las características del entorno social y cultural del centro”* (Ley Orgánica de Educación, LOE, 2006, y Ley Orgánica para la Mejora de la Calidad Educativa, LOMCE, 2013).

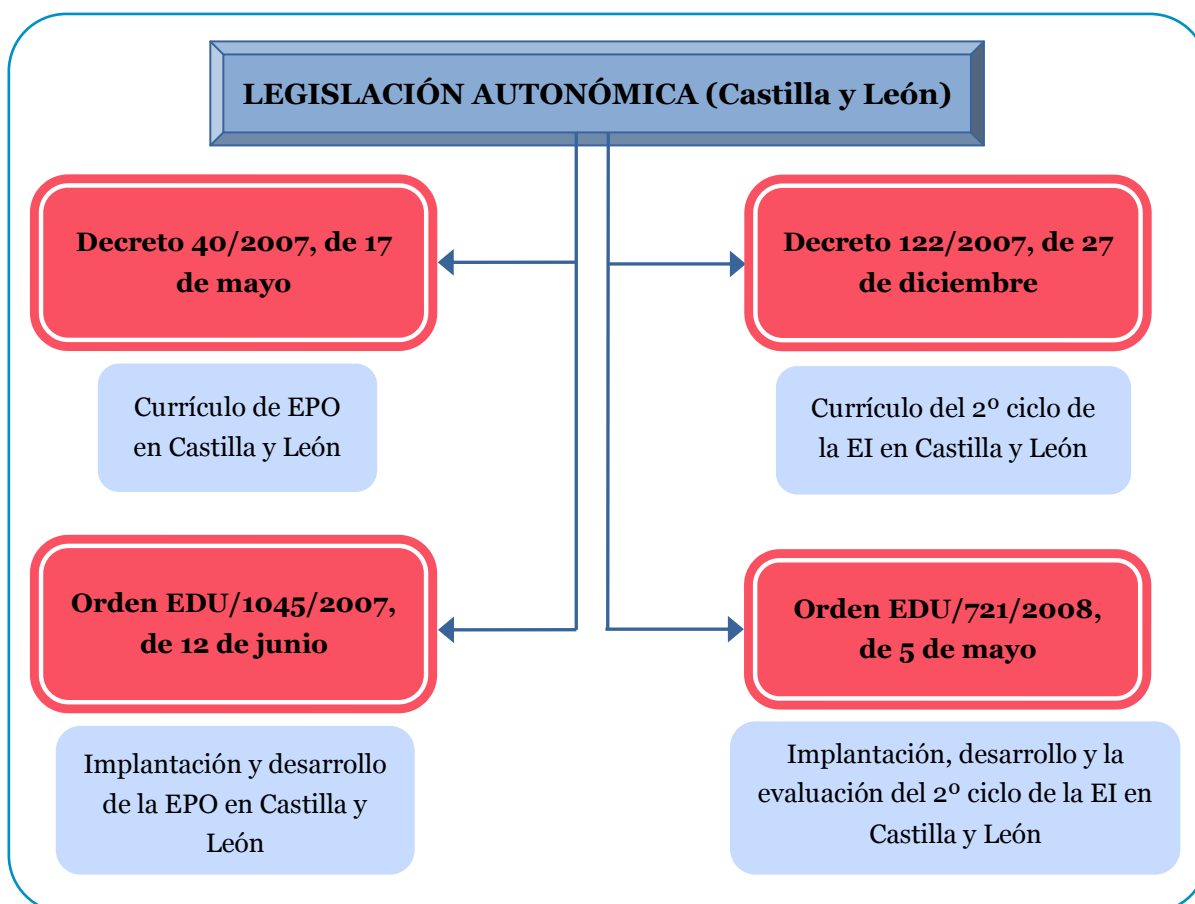
Los centros que imparten enseñanzas concertadas, deberán tener en cuenta, además, el artículo 121.6, que establece que *“el proyecto educativo de los centros privados concertados, que en todo caso deberá hacerse público, será dispuesto por su respectivo titular e incorporará el carácter propio al que se refiere el artículo 115”* y, por consiguiente, el artículo 115.1, *“los titulares de los centros privados tendrán derecho a establecer el carácter propio de los mismos que, en todo caso, deberá respetar los derechos garantizados a profesores, padres y alumnos en la Constitución y en las leyes”* (Ley Orgánica de Educación, LOE, 2006, y Ley Orgánica para la Mejora de la Calidad Educativa, LOMCE, 2013).

Otro aspecto relativo al desarrollo del proyecto, es el fomento y la utilización de las tecnologías de la información y la comunicación, no sólo por parte de la propia organización del centro (especialmente del equipo directivo) sino también como un instrumento más en el proceso de enseñanza-aprendizaje. La Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación, en su Preámbulo, indica que *“a la vista de la evolución*

acelerada de la ciencia y la tecnología y el impacto que dicha evolución tiene en el desarrollo social, es más necesario que nunca que la educación prepare adecuadamente para vivir en la nueva sociedad del conocimiento y poder afrontar los retos que de ello se derivan”.

Además, se deberá tener en cuenta el Real Decreto 1513/2006, de 7 de diciembre, por el que se establecen las enseñanzas mínimas de la Educación Primaria, con el fin de “asegurar una formación común a todos los alumnos y alumnas dentro del sistema educativo español y garantizar la validez de los títulos correspondientes”.

El marco legislativo autonómico que afecta al desarrollo de nuestro proyecto, se presenta en el [Gráfico 2](#):



[Gráfico 2](#). Síntesis de la legislación educativa en Castilla y León.

Por su relevancia para el desarrollo de las programaciones didácticas del Centro, especialmente, destacan el Decreto 40/2007, de 3 de mayo, por el que se establece el Currículo de la Educación Primaria en Castilla y León, y “fija en la Comunidad de Castilla y León los objetivos, los contenidos y los criterios de evaluación correspondientes al conjunto de la etapa y a cada una de las áreas que la integran o configuran”, al que deberán ajustarse, y el Decreto 122/2007, de 27 de

diciembre, por el que se establece el currículo del 2º Ciclo de Educación Infantil en Castilla y León, y que *“se orienta a lograr un desarrollo integral y armónico de la persona en los aspectos físico, motórico, emocional, afectivo, social y cognitivo, y a procurar los aprendizajes que contribuyen y hacen posible dicho desarrollo”*.

También debemos destacar la Orden EDU/1045/2007, de 12 de junio, por la que se regula la implantación y el desarrollo de la educación primaria en la Comunidad de Castilla y León, *“tiene por objeto regular la implantación y el desarrollo de la educación primaria en la Comunidad de Castilla y León, de conformidad con lo dispuesto en la Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación y en el Decreto 40/2007, de 3 de mayo, por el que se establece el currículo de estas enseñanzas en esta Comunidad”*. En ella se fijan aspectos como el número de horas lectivas de cada área, el número de alumnos por aula, etc.

Y, por último, la Orden EDU/721/2008, de 5 de mayo, por la que se regula la implantación, el desarrollo la implantación, el desarrollo y la evaluación del segundo ciclo de la educación infantil en la Comunidad de Castilla y León y *“tiene por objeto regular la implantación, el desarrollo y la evaluación del segundo ciclo de la educación infantil en la Comunidad de Castilla y León, de conformidad con lo dispuesto en la Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación y en el Decreto 122/2007, de 27 de diciembre, por el que se establece el currículo de estas enseñanzas en Castilla y León”*.

5. DESCRIPCIÓN DEL CENTRO EDUCATIVO

a) Tipo de centro proyectado, características (etapas, alumnos, profesores, localización, etc.).

La oferta educativa del Colegio Concertado Bilingüe Divina Pastora se reduce a las etapas de Educación Infantil y Primaria. Los orígenes de esta institución, se remontan a finales del siglo XIX, cuya historia se recoge, de forma resumida, en el [Anexo 1](#) (en la página 79). El Centro disfruta de una localización privilegiada. Villafranca del Bierzo, en la provincia de León, es una villa que apenas supera los 3.000 habitantes, ubicada en plena montaña, por la que transcurre el Camino de Santiago. Es, además, el núcleo del municipio al que pertenecen una veintena de pueblos cercanos.

Actualmente, tiene un total de 75 alumnos, siendo, por tanto, un centro de pequeño tamaño, que dispone de agrupamientos flexibles para poder seguir en funcionamiento, debido a que la cuantía del concierto que perciben es proporcional al número de alumnos matriculados. La distribución de alumnos es la siguiente:

- En el Primer Ciclo: 16 alumnos.
 - 1º de Educación Primaria: 8 alumnos
 - 2º de Educación Primaria: 8 alumnos
- En el Segundo Ciclo: 14 alumnos.
 - 3º de Educación Primaria: 9 alumnos
 - 4º de Educación Primaria: 5 alumnos
- En el Tercer Ciclo: 16 alumnos.
 - 5º de Educación Primaria: 6 alumnos
 - 6º de Educación Primaria: 10 alumnos
- En Educación Infantil: 22 alumnos.
 - 3 años: 8 alumnos
 - 4 años: 11 alumnos
 - 5 años: 3 alumnos

Además de estas cuatro unidades de educación infantil y primaria, el Centro, hace algunos años, creó un aula-ludoteca en la que se imparte el Primer Ciclo de Educación Infantil, a la que pueden acudir niños de 0 a 3 años, abonando una cuota mensual significativa para el servicio que disfrutan. En esta aula están matriculados 7 niños que, previsiblemente, continuarán sus estudios en el centro.

El Centro, dispone de autorización para tener en funcionamiento ocho unidades en total, dos para la impartición de Educación Infantil y seis, para

Educación Primaria, es decir, una línea. Aunque hace varias décadas, el Colegio tenía en funcionamiento todas ellas, actualmente, debido a la progresiva disminución de alumnos tan sólo quedan cuatro unidades en funcionamiento, una de Educación Infantil y tres, de Educación Primaria. Por lo tanto, una de las características principales de este centro es la agrupación flexible de sus alumnos. La unidad de Educación Infantil congrega alumnos de 3, 4 y 5 años, en agrupación vertical. Y sucede lo mismo con la etapa de Educación Primaria, cuyos alumnos se agrupan por ciclos, y no por cursos. De esta forma, una unidad corresponde al primer ciclo (1º y 2º de Primaria), otra al segundo (3º y 4º de Primaria) y, la última, al tercero (5º y 6º de Primaria). Además, dispone de la correspondiente autorización de la Sección Bilingüe, Orden EDU/211/2010 (BOCyL de 26 de febrero de 2010).

El profesorado está compuesto por cuatro maestras-tutoras (tres de Educación Primaria y una de Educación Infantil) y el maestro especialista en Educación Física, Lengua Extranjera y en el programa de Bilingüismo (quien, además, es el director del centro). La edad media de los profesores determina que se trata de un claustro joven, ya que ésta no llega a los 40 años. La media de pertenencia al centro es de, aproximadamente, 10 años. Aunque, en este caso, la cifra no es muy representativa, pues uno de los profesores lleva 30 años en él y, sin embargo, otras compañeras, apenas llevan 5.

Este dato se puede interpretar como un aspecto positivo y favorable para el centro, pues, los profesionales que lo dirigen y trabajan en él, se encuentran en un momento vital caracterizado por una gran energía, y una actitud emprendedora y comprometida hacia el trabajo (no sólo personal, sino también en equipo). Se suele producir una mejor aceptación y asimilación respecto al cambio, en relación a proyectos o métodos innovadores. Asimismo, ya han adquirido cierta experiencia profesional, permitiendo desarrollar su trabajo con una mayor garantía de éxito.

Para el desarrollo e implantación del Cuadro de Mando Integral, este aspecto puede ser fundamental para alcanzar los objetivos propuestos. Desde la perspectiva financiera, las características del profesorado pueden influir notablemente en la mejora de la productividad de la organización.

b) Descripción de los aspectos relevantes a destacar del Proyecto Educativo de Centro.

El Proyecto Educativo de Centro (PEC) es uno de los componentes fundamentales de estudio y análisis en el desarrollo del Cuadro de Mando Integral. En él, se recogen la misión, visión y valores del centro educativo, entre otros

aspectos que se han considerado relevantes para el funcionamiento de la organización.

Tendremos que partir, por tanto, del análisis y, en su caso, de la reelaboración, de estos tres elementos para poder definir la estrategia que llevaremos a cabo, tal y como podemos observar en el *Gráfico 3*.



Gráfico 3. Mapa de procesos de un CMI (Adapted from Strategy Maps, Kaplan and Norton, HBS Press, 2004).

Para poder elaborar nuestro plan estratégico, debemos analizar y concretar, por lo tanto, la misión, visión y valores del Colegio Concertado Bilingüe Divina Pastora, estableciéndolos definitivamente del siguiente modo:

➤ **Misión:**

En primer lugar, tenemos que tener en cuenta que, sobre la misión del centro, influye directamente la historia de la organización. Como hemos señalado, la Institución, lleva más de un siglo en funcionamiento, por lo que forma parte del patrimonio histórico y cultural de la villa. Y, por consiguiente, existen unos vínculos arraigados entre el centro y los residentes en la zona.

La existencia y funcionamiento del centro está orientada a la satisfacción de las necesidades particulares de todos los alumnos, pero ésta deberá ampliarse a un público objetivo más amplio, por ejemplo, a cualquier niño que se encuentre en edad escolar (0 – 12 años) y sea residente en la zona, teniendo en cuenta las características del entorno, obviamente.

➤ Visión:

Este es el apartado que requiere una mayor reconfiguración. La visión del centro debe ser ampliada para conseguir un crecimiento significativo en la organización y para obtener unos mejores resultados. Podemos considerar que uno de los propósitos principales, a largo plazo, debería ser el convertirse en el centro de referencia de la zona en la que se encuentra (zona del *Bierzo Oeste*, que comprende los municipios *Balboa*, *Barjas*, *Corullón*, *Trabadelo*, *Oencia*, *Vega de Valcarce* y *Villafranca del Bierzo*).

Para ello, debemos valorar las opciones de ampliación de la oferta educativa, como por ejemplo, la impartición de la Lengua Gallega, que forma parte de un programa desarrollado en Castilla y León y que hemos recogido en el [Anexo 2](#), en la *página 80* (información obtenida de la página web de la Junta de Castilla y León: www.educa.jcy.es), o una programación apoyada en el desarrollo e integración de las tecnologías de la información y la comunicación en el proceso de enseñanza-aprendizaje, son algunas de las posibilidades.

Por último, para poder ampliar el público objetivo al que pretendemos dirigir nuestra actividad, será necesaria la aplicación de estrategias de captación de nuevos clientes (creación de la página web del centro, jornadas de puertas abiertas, blog de estudiantes, presencia en redes sociales, etc.).

➤ Valores:

El Centro debe conseguir que su identidad y, por tanto, sus grandes ejes de actuación, queden claramente definidos. El Proyecto Educativo se fundamenta en valores, que son el motor que debe impulsar a trabajar en una determinada dirección. Su inspiración en valores meditados, consensuados y definidos hacia los que constituyen el patrimonio esencial: la libertad, el deseo de evolucionar y mejorar de forma constante, el esfuerzo por lograrlo, la solidaridad, el apoyo a los más débiles y la lucha por la construcción de un mundo más justo, entre otros.

Siendo conscientes de la innegable influencia que ejerce el medio en el que se encuentra el centro, sobre el proceso de enseñanza-aprendizaje, el trabajo que se lleve a cabo deberá estar adaptado a él, intentando obtener el máximo aprovechamiento posible mediante el contacto y la experiencia directa. Valorar las innumerables riquezas que nos ofrece el privilegiado entorno en el que se ubica el

este colegio es una de las cuestiones que se debe tener muy en cuenta a la hora de elaborar, programar y planificar la mayoría de actividades y experiencias. Disfrutar de un paisaje agrícola singular, una riquísima huella artística reflejo de un esplendoroso pasado, modernas vías de comunicación, riqueza de agua y poder contemplar, cada curso escolar, los regalos de la naturaleza que atraen a visitantes, turistas y peregrinos, son recursos del entorno que deben acercarnos a los objetivos y metas propuestos y programados.

c) Descripción del entorno en el que se encuentra el centro educativo: aspectos socioeconómicos relevantes a tener en cuenta.

En la zona en la que se encuentra el Centro, durante los últimos, se ha producido una consolidación de la población, con el asentamiento y regreso de familias que habían abandonado la localidad al amparo de una seguridad económica, antes no lograda, y de un significativo número de parejas jóvenes que han encontrado, en la villa, su lugar de residencia ideal, y desde el cual se desplazan a sus centros de trabajo que, lógicamente, consolidan y posibilitan el incremento de la población escolar.

En los últimos años, se ha conseguido una estabilidad e, incluso en este último curso escolar, un leve aumento de matrícula en todos los niveles, especialmente en el 2º Ciclo de Educación Infantil, que, evidentemente, repercute en los primeros cursos de primaria, aunque tiene una propensión al equilibrio. Uno de los principales objetivos del Cuadro de Mando Integral es conseguir una tendencia hacia el aumento del número anual de alumnos, aprovechando algunas circunstancias que se están produciendo en los últimos tiempos en esta zona, como el crecimiento de la natalidad, la llegada de nuevas familias a la población, el incremento de la inmigración, la elección del centro como primera opción por su oferta educativa, etc.).

En este colegio están escolarizados, fundamentalmente, alumnos que pertenecen a un sector de población enmarcado en un contexto de características eminentemente rural, social, económica y culturalmente no muy favorecido (en realidad, pertenece a una zona de la comarca considerada de “acción especial”, especialmente, en distintos planes y proyectos de apoyo económico). Un número significativo de alumnos procede de familias de clase social baja o media-baja, como podemos observar en el gráfico de profesiones y ocupaciones que se incluye a continuación:

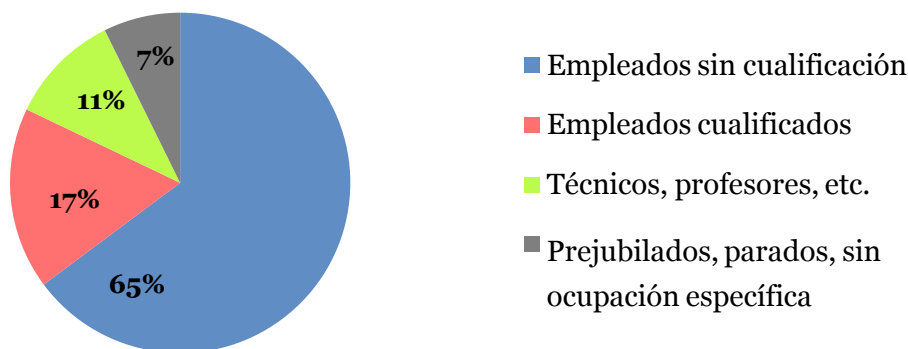


Gráfico 4. Grupos profesionales de las familias (datos extraídos del PEC)

Por otro lado, analizando los estudios de padres, madres y/o tutores legales, se aprecia que el nivel sociocultural de éstos, exceptuando una minoría, es medio-bajo, pudiendo observarse la proporción en el siguiente gráfico:

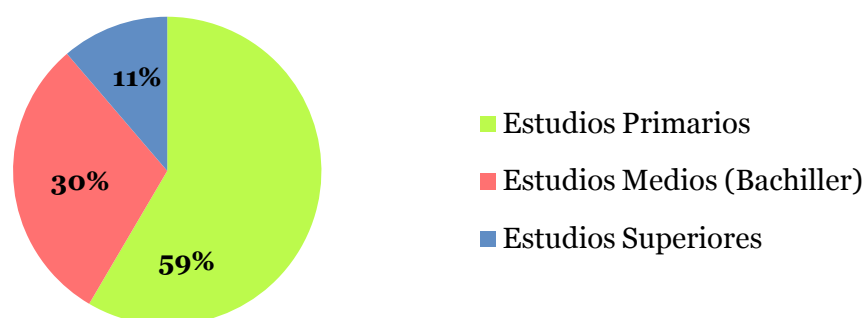


Gráfico 5. Nivel de estudios de los padres (datos extraídos del PEC)

d) Explicación de aspectos relativos a la innovación dentro del centro educativo que convengan ser destacados y subrayados.

En definitiva, hablar de calidad supone hablar de innovación. No es pertinente hablar de organizaciones de calidad si éstas no generan conocimiento o no mantienen niveles sostenidos de innovación afectando a toda la organización en un enfoque global (Fernández Díaz, 2005). Podemos pensar que, hasta ahora, no existen aspectos innovadores dentro del centro, especialmente destacables o que, éstos, resulten insuficientes para la realidad educativa en la que nos encontramos, caracterizada por el auge de la innovación y el desarrollo de programas y métodos alternativos dentro del proceso de enseñanza-aprendizaje. Es posible que, actualmente, el Centro se encuentre en una situación económica difícil y que su balance de cuentas sea ajustado, lo que implicaría que disponen de un presupuesto reducido para poder invertir en determinados proyectos innovadores, pero parece necesario buscar la manera de conseguir implementarlos.

Como señala Fernández (2004), cuando una organización pretende mejorar algo tan inconcreto, como la calidad o la excelencia, para alcanzar un estado distinto del actual, es imprescindible establecer dónde se encuentra ahora (p. 23). Dado que la mayor parte de los objetivos que se establecen suelen ser simples, es posible contabilizarlos mediante una sola cifra, a través de indicadores. El Cuadro de Mando Integral, ha transformado la misión y visión del centro, y las estrategias, dando lugar a una serie de indicadores que iremos señalando a lo largo del desarrollo del proyecto. No obstante, se encuentran recogidos en su totalidad, en el [Anexo 3](#) (en la página 81).

Por lo tanto, teniendo en cuenta las dificultades iniciales, en relación a la puesta en marcha de un proyecto de innovación, como en este caso con el desarrollo del cuadro de mando, desde la perspectiva financiera, las estrategias que se definirán, deberán tener en cuenta varios aspectos, entre otros, los siguientes:

- Consideración y reestructuración de las prioridades de inversión.
- Desarrollo de programas de innovación que no requieran un presupuesto elevado para su diseño o puesta en marcha, buscando recursos alternativos y económicos para desarrollarlos.
- Disminución o eliminación de costes de no calidad, es decir, los destinados a actividades o recursos que no ayuden a conseguir los objetivos fijados en relación al modelo de calidad.

En este caso, entonces, cabe destacar la propuesta de implementación de un proyecto innovador para conseguir un modelo de gestión basado en la calidad, mediante la aplicación de un panel de mando.

e) Aspectos relevantes a destacar relativos al modelo pedagógico del centro educativo.

La dirección del centro está comprometida en el desarrollo continuo, siempre en estrecho contacto con personas, asociaciones u organizaciones educativas, de experiencias pedagógicas que consideren de indudable interés, mediante las que pretenden aumentar la calidad educativa que ofrecen y, que a su vez, sirvan como complemento a su programación general de actividades.

Desarrollan un trabajo que gira en torno a un Proyecto Educativo en permanente proceso de reelaboración, revisión y evaluación, prestando especial atención a disfunciones del aprendizaje y a alumnos en los que detectan necesidades educativas especiales. Ofrecen, además, programas de recuperación de capacidades y competencias, en estrecha colaboración con el Equipo de Orientación

Psicopedagógica y Educativa (EOEP) que la Dirección Provincial de Educación tiene destinado en el sector en el que se ubica el Centro. Llevan a cabo un modelo de coeducación y, dado el entorno natural y patrimonial en el que se encuentra el Centro, utilizan una amplia gama de materiales, medios y recursos, estando en permanente contacto con la naturaleza y el entorno.

Otros de sus principios son el fomento de la práctica del deporte escolar y la puesta en marcha de numerosas campañas: de animación lectora (Plan de Fomento de la Lectura), de la conservación del entorno, y salidas, intercambios y visitas a lugares de interés, talleres y cursos de cocina, teatro, expresión y dramatización, fotografía, juegos y deportes tradicionales, gallego, pintura, etc. Además, algunas de sus enseñanzas se imparten en una lengua extranjera, debido a que se trata de un colegio bilingüe. Sin lugar a duda, el equipo directivo desarrolló esta iniciativa pensando en las posibilidades educativas que, de esta forma, ofrecerían. Posiblemente, en otras circunstancias, ya no resultaría reseñable el hecho de impartir enseñanzas bilingües, pues se está convirtiendo en una oferta mayoritaria en las grandes ciudades, pero, concretamente, en el caso que nos ocupa, es destacable, ya que no existe ningún otro centro con estas características en ninguna población, relativamente, cercana.

Indudablemente, uno de los aspectos más innovadores en el modelo pedagógico docente, surge como consecuencia de la agrupación vertical de los alumnos, es decir, que dos o más cursos distintos conviven en una misma aula, compartiendo, además, una maestra-tutora. Podemos hacernos una idea de lo que esto supone para los alumnos, así como para su desarrollo académico, personal y social. Numerosos expertos abogan por este tipo de organización, y de los beneficios que conlleva en el proceso de enseñanza-aprendizaje, por diversas razones. La principal, es la relacionada con el aprendizaje significativo. Ausubel (1968), explicó que los nuevos conceptos no se suman o añaden a los ya existentes, sino que para que un aprendizaje sea duradero, deben incorporarse de manera significativa, lo que se consigue estableciendo relaciones con que la persona ya posea, produciéndose una reorganización de los conceptos anteriores. Mediante la agrupación vertical, los alumnos de distintas edades, desarrollan paralelamente los mismos contenidos, adaptados, lógicamente, a cada curso. De esta forma, se facilita la relación de conceptos en distintos momentos del proceso de enseñanza-aprendizaje, produciéndose de forma espontánea y natural, promovido por la propia estructura organizativa.

Sin olvidar, por supuesto, que otra de las peculiaridades de este centro, su ubicación en una zona rural, repercute en algunas de las experiencias pedagógicas

que se llevan a cabo. Los alumnos residentes en la zona, muchos provenientes de pequeños pueblos situados en los alrededores del centro, disfrutan de una excelente calidad de vida, en pleno contacto con la naturaleza, pero carecen de otras oportunidades que, es posible que tuviesen, viviendo en una gran ciudad, o en una zona con mayor número de habitantes. Por ello, el Centro lleva a cabo algunas experiencias pedagógicas que considera interesantes para compensar estas posibles carencias. Ofrecen a los alumnos la posibilidad de disfrutar de actividades como un “*English Camp*” (campamento de inglés), excursión a la nieve de varias pernoctas para practicar esquí o la Semana Cultural con diversidad de talleres y cursos alternativos, por ejemplo. Es indudable, el papel que tiene que desempeñar la dirección en el impulso de todas estas actividades, ofreciendo todos los medios y recursos disponibles para que, así, sea. Apostando, claramente, por la innovación, intentando renovarse cada día, siempre dentro de sus posibilidades, que, lamentablemente, son más escasas que las que suelen tener la mayor parte de centros educativos. Se mantienen abiertos a escuchar y valorar cualquier propuesta, sea del carácter que sea, siempre y cuando consideren que beneficiará a los alumnos, a la satisfacción de sus necesidades y a su adecuado desarrollo.

A partir del trabajo realizado por todos los profesionales del centro, podemos establecer los siguientes indicadores del Cuadro de Mando Integral fijados desde la perspectiva del aprendizaje y crecimiento, aunque se encuentran recogidos en su totalidad en el [Anexo 3](#) (en la página 81).

Perspectiva del aprendizaje y crecimiento	
Factores clave	Indicadores
Formación	Número de empleados que han recibido formación
	Total de horas de formación
	Euros invertidos en formación
Implicación de las familias	Número de socios anual de la AMPA

Tabla 1. Indicadores del CMI desde la perspectiva del aprendizaje y crecimiento

f) Aspectos relativos al gobierno en el centro educativo: órganos y tareas. Documentos de dirección y de gestión. Relación entre el componente académico y el gestor.

A continuación, desarrollaremos, por un lado, los órganos de gobierno del centro educativo, y, por otro, los documentos de dirección y gestión. Aunque existe cierta controversia en cuanto a qué órganos forman parte del gobierno de un centro

educativo, nosotros tomaremos como referencia los que el Centro considera, distingue y recoge en sus documentos institucionales.

f.1) Órganos de gobierno del centro y tareas que realizan:

Aunque muchos centros educativos distinguen entre órganos económico-administrativos (titular del centro, administrador, etc.) y órganos académico-docentes (equipos de ciclo, claustro, consejo escolar, etc.), dependiendo de si las funciones que desempeña cada uno de ellos están relacionadas con la propia docencia o con la gestión económica de la organización, en nuestro caso, tomaremos como referencia la distinción que realiza el propio centro entre los órganos unipersonales de gobierno (cargos individuales) y los órganos colegiados (equipos específicos). La composición de los órganos unipersonales de gobierno en el centro educativo es la siguiente:

➤ Director:

El papel que desempeña en el funcionamiento diario del centro es fundamental, debido a que, además de ser la máxima figura en el organigrama (como se puede observar en el [Anexo 4, en la página 82](#)), no existe la figura del jefe de estudios, que, normalmente, asume funciones como, por ejemplo, la jefatura del personal docente o la coordinación de las actividades de carácter académico (Cantón, 2004). Así que, en este caso, tiene que desempeñar un mayor número de tareas, además de las propias de su cargo. Del mismo modo, el reducido número de personal de administración y servicios (limitado a la educadora de la ludoteca y a la cocinera del servicio de comedor), implica que el director asuma otras tareas y competencias que no suelen ser habituales, como las relacionadas con el mantenimiento de las instalaciones, por ejemplo. Realmente, su campo de actuación y conocimiento va mucho más allá de lo general, ya que suele conocer hasta el mínimo detalle. Esto no implica que no delegue determinadas funciones en otros órganos, pero en la mayor parte de ocasiones, es él quien las realiza. El director será el responsable de dirigir y desarrollar la perspectiva del proceso interno del Cuadro de Mando Integral. Tendrá que gestionar, no sólo las operaciones que se realicen dentro del equipo, sino también, la propia innovación, es decir, la supervisión de la implantación del proyecto teórico que se presenta.

➤ Secretaria:

La maestra-tutora del segundo ciclo que ejerce este cargo, compatibiliza las horas lectivas que tiene asignadas con el cumplimiento de sus funciones como secretaria. El trabajo, aportaciones, tareas y labores propias del mismo, están especificadas, determinadas y definidas en la legislación vigente y en el Reglamento de Régimen Interno (RRI).

➤ Administradora:

Las características propias del centro hacen que no resulte necesaria la existencia del jefe de estudios, pero sí es precisa la pertenencia al equipo directivo de un administrador o gerente. Teniendo en cuenta que su titularidad es privada, con régimen de concierto educativo, podemos entender la necesidad de la existencia de un administrador para gestionar los aspectos económicos. La persona que ocupa este cargo compatibiliza sus funciones con la tutoría del tercer ciclo. También desempeñará un importante papel en el desarrollo del proyecto, ya que será la responsable de concretar y valorar la **perspectiva financiera** del Cuadro de Mando Integral, analizando su **factor clave**. Los indicadores establecidos desde la perspectiva financiera del CMI se muestran a continuación, pero están recogidos en su totalidad en el [Anexo 3](#) (en la página 81).

Perspectiva financiera	
Factores clave	Indicadores
Rentabilidad	Cobros por cada uno de los servicios ofertados
	Número de objetivos alcanzados
	Incremento de los beneficios anuales

Tabla 2. Indicadores del CMI desde la perspectiva financiera

➤ Tutoras de Aula y Ciclo:

Otra de las principales características del centro, como ya hemos explicado, es que los alumnos son agrupados por ciclos, así que el tutor de aula es el mismo que el de ciclo, y por lo tanto, tampoco se precisa la existencia de coordinadores de ciclo. En este caso hay cuatro tutoras de aula y ciclo, una para cada ciclo de la etapa de Primaria, y otra, para la de Infantil.

Por otro lado, la composición de los órganos colegiados de gobierno en el centro educativo es la siguiente:

➤ Equipo Directivo:

Está constituido por el director, la secretaria y la administradora. Se encarga, por lo tanto, de coordinar el funcionamiento del colegio para una adecuada consecución de los objetivos, inicialmente, fijados. Se responsabiliza de la gestión ordinaria, evalúa la marcha general del centro al final de cada trimestre, y adopta las medidas correctoras oportunas, planificando, dirigiendo y controlando todas las tareas administrativas. Procura la resolución de cualquier problema que pueda afectar al desarrollo ordinario del curso o de las resistencias al cambio que puedan producirse y, por supuesto, del desarrollo del proyecto del panel de mando.

➤ Consejo Escolar:

Renovado, en su mitad correspondiente, durante el primer trimestre del pasado curso, y adaptado a la legislación vigente aprobada y publicada, no se prevén variaciones durante los próximos cursos. Sus funciones, régimen de actuación y funcionamiento están recogidos en la legislación que regula el funcionamiento, composición, elección, etc., de los centros concertados. Está constituido por los siguientes miembros:

- El Presidente, que es el Director del centro.
- 3 vocales representantes de la Entidad Titular del Centro.
- Representante de la Corporación Municipal (nombrado tras la constitución de la nueva corporación municipal).
- 4 profesores.
- 4 padres de alumnos.
- Una alumna perteneciente al Tercer Ciclo de Educación Primaria (participa con voz, pero sin voto).
- La Secretaria, que es la Secretaria del centro (aunque solamente está presente para elaborar las actas, ya que tampoco tiene voto).

➤ Claustro de profesores:

Está integrado, obviamente, por todos los profesores del colegio, que, tras los cambios y variaciones por distintas circunstancias en los últimos años, actualmente está consolidado. Procuran, en todo momento, desarrollar comprometida y activamente su función, poniendo en práctica el trabajo y objetivos programados para lograr una educación de calidad siguiendo, las líneas básicas marcadas tanto por la legislación actual como por todos los documentos educativos propios y adaptados al contexto del centro. Está compuesto por las cuatro maestras-tutoras (tres de Educación Primaria y una de Educación Infantil) y por el maestro especialista de Educación Física, de Lengua Extranjera y del programa de Bilingüismo (quien, además, es el director). Su composición, variaciones, incidencias y otros aspectos relevantes se detallan en el Documento de Organización de Centro (DOC) del presente curso.

➤ Equipo de Primaria:

Está formado por todo el conjunto de profesores, y no solamente de los que imparten docencia directamente en la etapa de primaria, sino también de la maestra de Educación Infantil. Es necesario que sea así, debido a que se precisa una adecuada coordinación y coherencia en el paso de la etapa de infantil a la de primaria, consiguiendo que este cambio se produzca de forma, fácilmente, asumible

para ellos. Se reúne mensualmente para abordar los asuntos relacionados con la coordinación de ambas etapas.

➤ Equipo de Infantil:

Este equipo está formado por la maestra de Educación Infantil, el especialista de Educación Física, Inglés y Bilingüe que trabaja directamente con los alumnos de infantil, y por la maestra-tutora del Primer Ciclo de Educación Primaria. Esta última, será la encargada de recibir a los alumnos cuando finalicen la etapa de Infantil, y deberá hacerlo de forma que se garantice una integración satisfactoria. Se reúne mensualmente para abordar los asuntos relacionados con la coordinación.

f.2) Documentos de dirección y gestión del centro:

Los documentos de gobierno del centro cumplen con la normativa vigente (LOE, 2006), aunque deberán ser adaptados a la nueva legislación (LOMCE, 2013). A continuación, se recogen los aspectos más significativos de cada uno de ellos.

➤ Proyecto Educativo de Centro (PEC):

Podría considerarse como el documento de gobierno más importante para la institución. En él, se recogen los valores, objetivos y prioridades de actuación del centro, así como la concreción de los currículos y el tratamiento transversal de la educación en valores. Dicho de otra forma, el Centro manifiesta sus intenciones educativas a través del PEC (estrategias y decisiones a medio y largo plazo, etc.). Se pueden entender muchos aspectos del funcionamiento del centro conociendo sus características y principios fundamentales (centro concertado, de pequeño tamaño, ubicado en zona rural, etc.).

➤ Proyecto Curricular de Centro (PCC):

Se trata de otro documento fundamental, pues recoge la adaptación curricular a partir de los principios y valores establecidos en el PEC. Es un documento, eminentemente, pedagógico para el centro, sujeto a constante revisión para introducir las modificaciones oportunas. En definitiva, cumple una función de planificación e intervención educativa.

➤ Programación General Anual (PGA):

Este documento de planificación a corto plazo, recoge todos los aspectos relativos a la organización y funcionamiento del centro (incluyendo los proyectos, el currículo, normas, planes aprobados, etc.). Aunque el Centro desarrolla su actividad en función de lo planificado en la PGA, a lo largo del curso, surgen imprevistos, que han de tener en cuenta haciendo el seguimiento oportuno de la PGA.

➤ Documento de Organización del Centro (DOC):

Es un documento institucional a corto plazo, integrado en la PGA, que se elabora con el propósito de ofrecer a la Administración educativa información de

tipo técnico del centro (horarios, resultados académicos, etc.), así como las agrupaciones y su estructura organizativa.

➤ Memoria Anual (MA):

Se trata del documento que sintetiza las realizaciones efectuadas a lo largo del curso, valorando el grado de adquisición de los objetivos previstos. El fin fundamental del centro, al elaborar la Memoria, es realizar la evaluación de la Programación General Anual, elaborada al inicio del curso escolar. Es decir, la MA es el documento de evaluación de la planificación realizada inicialmente.

➤ Reglamento de Régimen Interno (RRI):

Este documento se deriva de la autonomía de que gozan los centros docentes, que incluye las normas que garantizan el cumplimiento del Plan de Convivencia. Su finalidad es regular y armonizar los derechos y las obligaciones de todos los miembros de la comunidad educativa.

➤ Plan de Convivencia:

El Plan de Convivencia del centro recoge todas las actividades que se programen con el fin de fomentar un buen clima de convivencia dentro del mismo. Al tratarse de un centro tan pequeño y que, además, sólo oferta las etapas de infantil y primaria, goza de un buen ambiente y una convivencia fácil y agradable. No obstante, en este documento, se recogen las actuaciones necesarias para que, en su defecto, pudiesen desarrollar.

g) Aspectos relativos al liderazgo y a la gestión en el centro educativo.

Perfil directivo relativo a este aspecto de los componentes de la dirección. Reflexión fundamentada acerca de este aspecto. Combinación del liderazgo con la gestión del trabajo por equipos. Gestión del liderazgo dentro del profesorado.

El Director, lleva, prácticamente, treinta años ejerciendo este cargo. Aunque cuando comenzó no tenía unos conocimientos específicos sobre dirección escolar, a través de la práctica, y con la experiencia adquirida, ha ido diseñando y perfeccionando su propio modelo de dirección y gestión. *“Asociado al carácter pedagógico del liderazgo del director está, a su vez, la dirección profesional o la profesionalización de la función directiva”* (Montero, 2007, p. 185). Además, en este caso, posiblemente, las características particulares del centro y, por consiguiente, de su organización, hayan influido en el carácter y estilo de su liderazgo.

El claustro está compuesto por cuatro maestras, además del director, a los que hay que añadir el personal de administración y servicios, en este caso, la educadora

del servicio de ludoteca y la cocinera. El reducido número de profesionales que conforman la organización de este centro, facilita la dirección de los mismos, así como el ejercicio del liderazgo, necesario para conseguir que todos los objetivos propuestos se alcancen. Además, la comunicación entre el líder y sus subordinados, puede ser directa, prácticamente, en cualquier momento que se considere necesario.

Posiblemente, una sola persona no puede, ni debe, controlar todos los aspectos que conlleva el funcionamiento diario de un centro educativo. Especialmente, teniendo en cuenta que las personas que componen su organización, corresponden a distintos niveles y ámbitos de actuación, y que, por consiguiente, desempeñan múltiples funciones dentro de la misma. Para ello cuenta con un equipo de trabajo. Podría parecer una obviedad, pero éste es un factor fundamental. Pretender abarcar todos los ámbitos de actuación puede ser uno de los errores más comunes en la dirección de un centro educativo, o de cualquier otro tipo de empresa u organización.

Blanchar (2007) afirma que los comportamientos del líder, en relación con su equipo, se centran en dos dimensiones: la tarea y el apoyo. En la primera se produce una comunicación unidireccional, del líder hacia el equipo, y, en la segunda, la comunicación es de doble sentido. El Director, utiliza estos dos comportamientos en diferentes momentos, teniendo en cuenta las necesidades del equipo. Así que, podría considerarse un liderazgo situacional, ya que no desarrolla o practica un estilo de liderazgo estático, sino que el estilo se adapta a las situaciones que atraviesa el equipo y a las necesidades que presenta en cada momento.

Se trata pues, de un líder situacional, que se caracteriza por el dominio de determinadas habilidades, como la capacidad de comunicación, la flexibilidad y adaptabilidad a distintas situaciones, o la habilidad en el diagnóstico de las necesidades de los miembros del equipo. Se trata de una persona muy dinámica que, a pesar de llevar tres décadas ejerciendo como director, curso tras curso intenta aportar nuevas ideas y actividades para avanzar en la dirección que considera más adecuada para las necesidades de los alumnos. No obstante, mediante la introducción del Cuadro de Mando Integral, podríamos valorar el ejercicio o desarrollo del e-liderazgo, que, según Arias y Cantón (2006), es la dirección de personas en una época caracterizada por la digitalización (p. 79). La fuerte irrupción de las tecnologías de la información y la comunicación en la sociedad, debería haber introducido cambios en los centros educativos, y no solamente en el proceso de enseñanza-aprendizaje, sino también en el ejercicio del liderazgo del personal y de la gestión de un centro educativo, superando el anacronismo del sistema educativo, en general.

Esta nueva concepción organizativa requiere una nueva manera de entender el liderazgo, dirigir de forma no presencial para dinamizar las redes de aprendizaje. El desarrollo de la misión, visión y valores propuesto al inicio de este proyecto, en relación a los e-líderes, éstos actúan considerando las expectativas de los grupos de interés que forman la organización (familias, alumnos, Administración, etc.), así como el compromiso del centro con la calidad, aprendizaje y mejora continuos (ibíd., p. 82). Es necesario, por tanto, enfocar la asunción del liderazgo, de la dirección y de la gestión del centro educativo, desde la perspectiva del proceso interno del panel de mando, teniendo en cuenta los medios, recursos y posibilidades que implica el ejercicio de la dirección escolar en la era de la comunicación y la digitalización. En el centro, la única persona que desempeña un papel de liderazgo es el Director. Posiblemente, debido a la carencia de la figura del jefe de estudios, como se ha explicado anteriormente, éste haya asumido las funciones de coordinación de personal que, habitualmente, ejerce el jefe de estudios. Aunque el equipo directivo actúa de forma conjunta y coordinada, es él quien asume todas las funciones relativas a la gestión del liderazgo en el centro educativo.

Los indicadores del CMI que podríamos establecer desde la perspectiva del proceso interno se muestran a continuación, aunque están recogidos en su totalidad en el [Anexo 3](#) (en la página 81).

Perspectiva del proceso interno	
Factores clave	Indicadores
Entrevistas y reuniones	Número de entrevistas realizadas
	Valoración de la gestión de las reuniones (de 1 a 10, siendo 1 muy mala y 10, muy buena)
Calidad de los servicios	Número de sugerencias y reclamaciones

Tabla 3. Indicadores del CMI desde la perspectiva del proceso interno

h) Gestión de la relación con las familias por parte del centro: actividades y dinámica.

En el desarrollo de este proyecto, se ha insistido en las repercusiones que tienen el contexto y las características particulares de este centro en la composición, organización y en el funcionamiento, no sólo de su equipo directivo, sino de todo el conjunto de profesionales que, en él, desarrollan su actividad profesional. Por ello, la implicación de la dirección en la gestión de la relación con las familias es total y absoluta. En la realidad cotidiana del centro, cualquier familia puede establecer una

comunicación directa con el equipo directivo, ya sea para tratar un asunto concreto sobre sus hijos o para hacer una sugerencia sobre el funcionamiento del centro, por ejemplo. La relación de la dirección con las familias es muy natural, teniendo en cuenta que se trata de una población de 3.000 habitantes, por lo que es un hecho habitual que mantengan contacto o relación, incluso, fuera del propio centro. La mayoría de profesores, además, tiene lazos familiares con varios alumnos (padres–hijos, tíos–sobrinos, etc.).

La comunicación con las familias suele producirse, habitualmente, de forma oral. Ya sea porque éstas desean mantener contacto con los tutores de sus hijos, con un profesor en particular o con el propio director, utilizan la comunicación oral. Todos los docentes disponen de un horario de atención a padres, aunque, en muchas ocasiones, se produce de manera espontánea, especialmente, en las entradas y salidas de los niños.

No obstante, el Centro ofrece otras alternativas en cuanto a la comunicación, a través de las cuales, pueden contactar las familias, aunque, éstas, no suelen ser tan utilizadas. Por ejemplo, si debido a su trabajo no pueden acudir en el horario de apertura del centro, los canales más utilizados son el teléfono (llamando al número del colegio) o, por medios escritos, como el correo electrónico (facilitando su dirección institucional a todos los padres al inicio del curso) o por correo postal (prácticamente en desuso en la actualidad para este tipo de asuntos). Aunque, mediante la aplicación del Cuadro de Mando Integral, la línea estratégica que deberán seguir, pasa por una mayor utilización y presencia en internet y en redes sociales, estableciendo un contacto habitual con las familias que conforman el centro. Además, una de las principales propuestas es la creación de la página web del centro, mediante la que se invitará a la participación de las familias, compartiendo con ellos información de las actividades que se realizan, entre otros aspectos.

En definitiva, el equipo directivo busca la relación con las familias a través de las actividades que plantea, de los canales de comunicación que ofrece, de la cercanía de todos los profesionales y la apertura de puertas del centro. Y, del mismo modo que el Centro facilita las relaciones con las familias, éstas se implican de forma satisfactoria en su actividad diaria. Se observa una gran participación e interés por las actuaciones llevadas a cabo en relación a la educación de sus hijos. Además, un importante número de padres es socio de la AMPA del centro, y participa regularmente en las actividades que organiza la asociación. En general, están satisfechos con la implicación y la colaboración de las familias. Esto es fundamental para el desarrollo del proyecto, ya que serán los encargados de participar y valorar desde la perspectiva del cliente. A través de cuestionarios, deberán compartir la

percepción que tienen de la situación actual del centro y de las estrategias que se llevarán a cabo persiguiendo el modelo de calidad deseado. A continuación, se presentan los indicadores del panel de mando desde la perspectiva del cliente, aunque se encuentran recogidos en su totalidad en el [Anexo 3 \(en la página 81\)](#). Las familias participarán mediante la elaboración de cuestionarios de satisfacción (una o dos veces al año).

Perspectiva del cliente	
Factores clave	Indicadores
Marketing	Número de estrategias de marketing desarrolladas
	Nivel de impacto de la marca para los nuevos clientes (de 1 a 10, siendo 1 nada impactante y 10, muy impactante)
Satisfacción de los usuarios	Porcentaje de alumnos satisfechos con el nivel de informatización en el cuestionario anual
	Porcentaje de familias satisfechos con el nivel de informatización en el cuestionario anual
Nuevos clientes	Número de nuevos alumnos en el presente curso

Tabla 4. Indicadores del CMI desde la perspectiva financiera

Los eventos y actividades en que se celebran a lo largo del curso escolar, en su mayor parte, son planificados y realizados por la AMPA, como veremos más adelante, el equipo directivo, en colaboración con el claustro, invita a participar a las familias en las siguientes actividades:

➤ Festival de Navidad:

Invitación a todas las familias a que acudan a este festival, en el que podrán ver las representaciones teatrales, actuaciones musicales y lectura de poemas de cada uno de los cursos del centro.

➤ Día de la Paz:

Se conmemorará el Día de la No Violencia y Paz, mediante algunos actos simbólicos que llevarán a cabo todos los alumnos del centro (lectura de manifiestos, suelta de palomas, exposición de murales, cánticos representativos, etc.), y al que serán invitados todos los padres.

➤ Graduación de los alumnos de 6º de Educación Primaria:

Con motivo de la finalización de la etapa de Primaria, de los alumnos de 6º y su consiguiente paso a un Instituto de Educación Secundaria, el equipo directivo en colaboración con todos los profesores, organizará un acto de graduación. Se invita a

las familias de los alumnos de 6º y a todos los alumnos del centro al Teatro de Villafranca del Bierzo para que puedan ver a los alumnos recoger los diplomas conmemorativos.

i) Gestión de la atención a la diversidad y los aspectos diferenciales en el centro educativo.

El capítulo III de la LOE (2006; art. 22), relativo a los principios generales de la Educación Primaria, hace referencia a la atención a la diversidad. En este sentido, destacan dos principios básicos sobre los que se fundamenta nuestro Sistema Educativo: la normalización y la integración. Principios que, junto con la individualización de la enseñanza, se convierten en los ejes de la educación de los Alumnos con Necesidades Específicas de Apoyo Educativo (ANEAE). Continuando en esta línea, López Pastor (2004) la concibe como *“la atención a toda la diversidad de alumnos presentes en la escuela, ya sea diversidad de entorno socio-familiar, de intereses, de motivación, de capacidades, de ritmos de aprendizaje, etcétera”*.

Tratando de ofrecer y desarrollar una labor educativa que llegue a todos, en cualquier situación, el Centro, a pesar de no desarrollar oficialmente el programa de Integración de Alumnos con Necesidades Educativas Especiales, de Compensación Educativa o pertenecientes a Minorías étnicas o culturales, atiende a todos los niños que requieren un seguimiento especial. Este curso han estado matriculados 19 alumnos que responden a este perfil.

Desde el centro, se han implementado unas actuaciones generales previstas para atender a los alumnos que, por la causa que sea, presente dificultades en alguna materia. Algunas de estas medidas son (Orden 1152/2010; art. 6.2.):

- Emplear estrategias de enseñanza, grupos de refuerzo o apoyo con agrupamientos flexibles de carácter colectivo, diseñando actividades de ampliación o profundización en todas las unidades didácticas.
- Diseñar adaptaciones curriculares que afecten a la metodología, organización, adecuación de las actividades, temporalización y adaptación de las técnicas, tiempos e instrumentos de evaluación, que permitan acceder al alumnado con necesidad específica de apoyo educativo.

Respecto al Plan de Atención a la Diversidad, recogido dentro del PEC, la Orden 1045/2007, art. 13.2, establece que *“la atención a las necesidades educativas especiales del alumnado a la que se refiere el artículo 73 de la Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación, se realizará según lo que establezca el plan de atención al alumnado con necesidades educativas especiales”*.

Este documento incluye todas las medidas, recursos y actuaciones implicados en la atención educativa a la diversidad. Tiene un carácter sistémico, ya que contempla la atención a la diversidad como un sistema, abierto y flexible, debido al carácter cambiante de las necesidades de los alumnos, por lo que se revisa permanentemente. También, incluye las medidas de actuación para la consecución de los objetivos establecidos, tanto de etapa, como de ciclo o área.

Afortunadamente, el número de Alumnos con Necesidades Específicas de Apoyo Educativo (ACNEAE), es bastante reducido. En el curso que acaba de llegar a su término, este número ha sido de 5 alumnos, y sólo 2 de ellos, han requerido de medidas extraordinarias (Adaptaciones Curriculares Significativas, es decir, que afectaban a aspectos fundamentales del currículo).

En su diagnóstico, intervención y seguimiento interviene el Equipo de Orientación y Evaluación Psicopedagógica (EOEP). Al centro, le ha sido asignado el equipo de la zona Bierzo Oeste, en la que se encuentra el Colegio, como se puede observar en el [Gráfico 6](#):

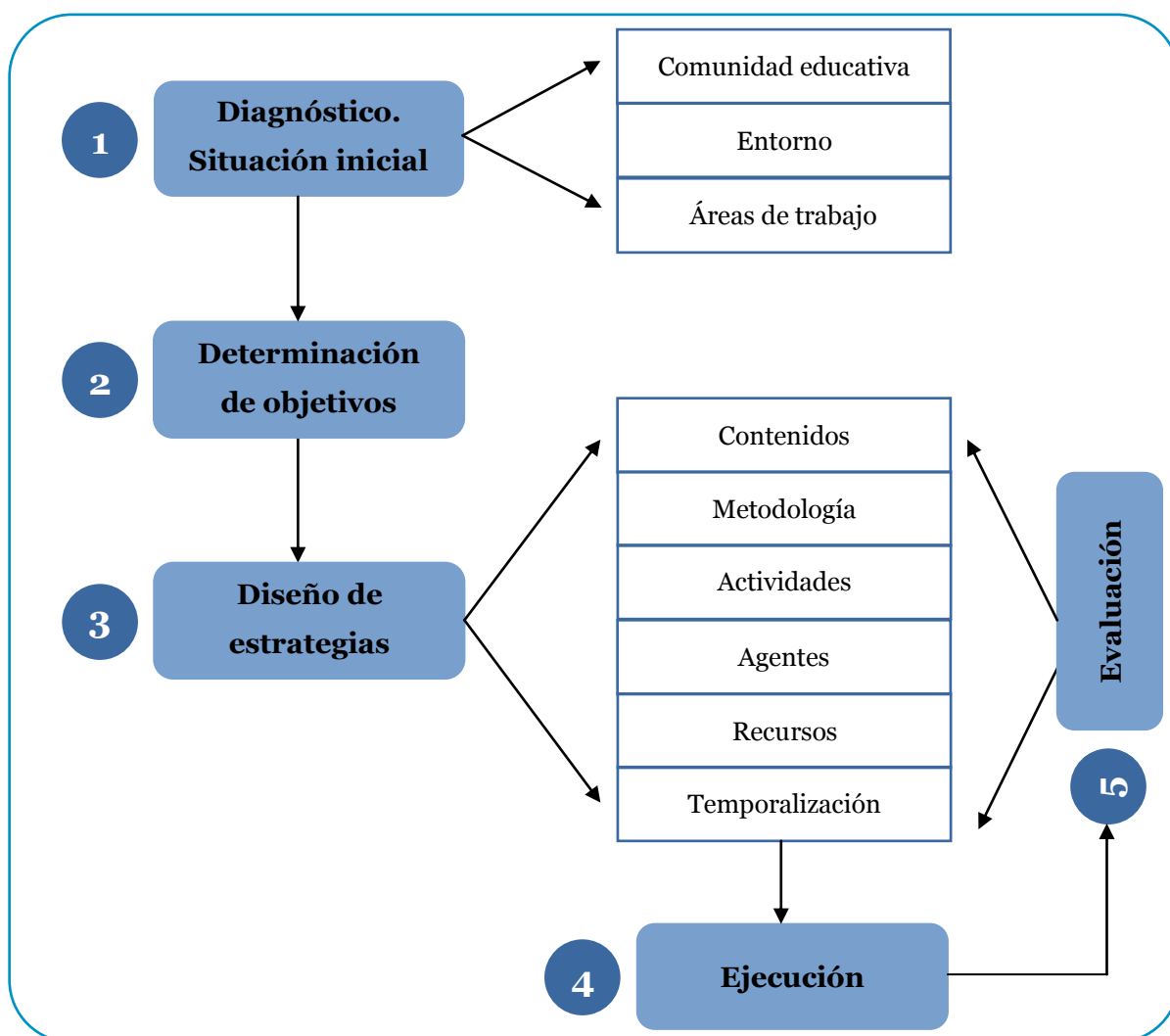


Gráfico 6. Elaboración de programas de intervención del EOEP

Aunque un miembro del EOEP realiza una visita quincenal al Centro, para reunirse con los alumnos con los que trabajan o con los propios maestros, también prestan una atención individualizada a alumnos a demanda (evaluaciones psicopedagógicas, actualización y seguimiento, etc.), ofreciendo su colaboración para la elaboración de los documentos burocráticos oficiales.

La valoración de todos los miembros de la comunidad educativa en relación a la atención a la diversidad es bastante positiva, por lo que es un aspecto que no va a verse afectado por el desarrollo del Cuadro de Mando Integral.

j) Partiendo del Proyecto Educativo de Centro, consecuencias para la tutoría y el asesoramiento. Organización, gestión y dinámica de las tutorías y el asesoramiento y justificación de la relevancia que tenga en el centro este aspecto.

El Plan de Acción Tutorial, se debe recoger dentro del Proyecto Educativo de Centro (LOE, 2006, art. 121.2) y Orden 1045/2007 (art. 6.3.e), que establece que “*el proyecto educativo incluirá los principios de orientación educativa, las medidas de atención a la diversidad del alumnado y el plan de acción tutorial*”. En él, se incluyen las funciones que debe desempeñar el tutor, no sólo respecto a los alumnos, sino también a las familias y al resto de profesionales del centro, coordinando todo el trabajo desempeñado con su grupo. Se trata, por tanto, de un aspecto fundamental en la labor educativa, al que se le seguirá dando, durante el desarrollo de cada curso, la importancia que creen que se merece y, así, de acuerdo con las líneas básicas propuestas en el PEC y en la Programación Didáctica del centro, el Plan de Acción Tutorial ocupa un lugar privilegiado y es una constante referencia.

La promoción de etapas y niveles educativos, el paso de educación infantil a primaria y el progresivo cambio de ciclo en ésta, con las nuevas apariciones y cambios en el profesorado y la incorporación de profesores–especialistas para determinadas materias, supone una importante novedad en la vida escolar del alumno, habituado a la relación y, por qué no, protección, de su profesora–tutora. Este progreso, sólo se puede afrontar acertadamente con cohesión, coordinación, eficacia, implicación, y con la adecuada ayuda y apoyo a nuevos profesores o a los que cambian de materia, ciclo o curso; evitando la dispersión con una previa y planificada labor tutorial.

Entre las funciones de las tutoras más importantes, programadas y planificadas para desarrollar durante el curso escolar, destacan las siguientes:

- Ofrecimiento y desempeño de una adecuada orientación.

- Atención individual y personalizada al alumno en aquellos aspectos intelectuales o humanos que se detecte que lo necesitan o solicitan.
- Sin esta labor, la transmisión de conocimientos, valores, actitudes y normas, resultaría poco educativa y eficaz, al no provocar el verdadero contacto personal entre los protagonistas del proceso de enseñanza-aprendizaje.
- Estimulación de valores, capacidades, actitudes, aptitudes, habilidades y competencias.
- Orientar gustos, aficiones y tiempo de ocio.
- Orientaciones para el conocimiento, actuación y desenvolvimiento en su vida personal.
- Preparar a los alumnos para asumir y aceptar, con naturalidad y normalidad, éxitos y fracasos.

El papel de los tutores está orientado a mantener una comunicación directa y fluida con las familias de sus alumnos. Anualmente, se establecen, al menos, dos reuniones generales de aula, es decir, del tutor con todos los padres del grupo. Una de ellas, al inicio del curso, para ofrecer una bienvenida, y transmitir la información general del curso, y la otra al finalizar el año, para hacer un balance del funcionamiento del grupo (resultados académicos, comportamiento, etc.). Estas reuniones siempre tienen un carácter general, es decir, su objetivo es tratar temas concernientes a la totalidad de miembros del grupo, sin hacer mención a la situación personal de ningún alumno. Dependiendo del funcionamiento de los grupos, se convocan más reuniones generales o no. Por ejemplo, durante este año, en uno de los grupos, se ha producido una situación de acoso escolar en la que estaba implicado un número significativo de alumnos, por ello, la tutora, con la aprobación del equipo directivo, convocó una reunión general extraordinaria para abordar este asunto con todos los padres del grupo, de forma general, al margen de las entrevistas personales con determinados padres.

Además de estas reuniones, los tutores disponen de un horario semanal de atención personal a padres, generalmente en horario de tarde, durante una hora. Los padres pueden solicitar una entrevista personal siempre que lo deseen, a través de sus hijos o en un encuentro a la entrada o salida del colegio. Este aspecto es fundamental para que la tutora pueda preparar la entrevista relativa al alumno en cuestión, recabando información del resto de profesores, informes de evaluación, etc. Tanto el equipo directivo, como las propias tutoras, recomiendan a todas las familias que estas reuniones se produzcan periódicamente, al menos una vez por trimestre, ya que así se puede hacer un seguimiento progresivo del alumno. Aunque,

en otras ocasiones, son las tutoras las que solicitan la visita de los padres de un alumno, cuando considera que debe informar o tratar un asunto con ellos, bien sea la observación de alguna conducta inadecuada o un descenso del nivel de rendimiento habitual de un alumno.

Como hemos ido recalcando en el desarrollo de este proyecto, la estructura organizativa del centro es proclive al estrechamiento de las relaciones personales y profesionales. La comunicación es una base fundamental en este centro, donde es posible, especialmente para los padres, acceder a cualquiera de los profesionales que, en él, trabajan para solventar cualquier duda o necesidad de información. Y, estos aspectos, se traducen en calidad. Prácticamente desde todas las perspectivas del Cuadro de Mando Integral. Desde la perspectiva del cliente, esta accesibilidad es percibida como calidad para las familias. Desde la perspectiva del aprendizaje y crecimiento, el capital de la información se convierte en un activo intangible para crear valor, y desde la perspectiva del proceso interno, garantiza la calidad de gestión de las operaciones y de la propia innovación.

k) Servicios complementarios del centro educativo: descripción y cuantificación económica: servicios y actividades (transporte, comedor, extraescolares, etc.).

A pesar de que una de las líneas generales de este proyecto pretende ampliar o mejorar los servicios que presta el Centro con el objetivo de atraer un mayor número de alumnos, valoramos de forma muy positiva, los que tienen ofertados actualmente. Teniendo las características de la zona y las necesidades que pueden presentar los alumnos, y en comparación con la oferta de los centros situados en la misma zona, creemos que este centro destaca en algunos aspectos, respecto a la competencia. Aunque, como veremos más adelante, también tiene otras importantes carencias.

Así, el Centro oferta los siguientes servicios complementarios, con el objetivo de conciliar la vida laboral y familiar de los padres y alumnos:

k.1) Aula–Ludoteca:

➤ Descripción:

El Colegio tiene en funcionamiento, desde hace varios años, un aula-ludoteca, de carácter privado. El equipo directivo tomó la iniciativa de desarrollar este proyecto, ante la carencia de un servicio similar en la población en la que se ubica. Hasta entonces, no existía ningún servicio de guardería o ludoteca en el que, las familias en las que trabajan ambos progenitores y que no tienen la ayuda de ningún familiar para hacerse cargo de sus hijos durante los tres primeros años de vida, antes

de empezar la educación infantil, pudiesen dejar a sus hijos durante el horario de su jornada laboral. Tenía unas amplias instalaciones, parcialmente, desaprovechadas desde que no se mantiene el funcionamiento del internado, y con la inclusión del Primer Ciclo de la E.S.O. en los Institutos de Educación Secundaria, así que la Sociedad Cooperativa propietaria en la actualidad, contempló la posibilidad de ampliar su oferta educativa creando un servicio de guardería para niños de 0 a 3 años, utilizando una de las aulas, que, en ese momento, estaban en desuso.

Para ello, fue necesaria la contratación de una persona cualificada así como la solicitud del permiso al Ayuntamiento, siguiendo los trámites requeridos. Para que este servicio sea rentable, los padres tienen que abonar una cuota mensual. El horario de esta aula es, únicamente, de mañana (de 10:00 a 13:30 horas), a diferencia de la etapa de primaria que, hasta este curso, tiene jornada partida (han recibido una respuesta afirmativa de la Administración a su petición del cambio de horario para el próximo curso). Aunque cualquier niño residente en la villa puede ser usuario de este servicio, el objetivo que perseguía el equipo directivo al ponerlo en funcionamiento es que los alumnos que se incorporen a la ludoteca, continúen sus estudios en el centro, como sucede en la mayoría de los casos. Durante este curso, han estado matriculados 7 alumnos, de 1 a 3 años.

➤ **Cuantificación económica:**

Este servicio tiene un carácter privado, lo que implica que, las familias que deciden matricular a sus hijos, tengan que asumir el coste del mismo. Se cobra una cuota de 75 € mensuales a los padres de los alumnos para poder utilizar el aula–ludoteca, un coste bastante reducido para el servicio que ofrecen. El Centro, por otra parte, tiene que asumir pago del salario de la educadora encargada del aula, que oscila los 600 € mensuales. Normalmente, la cuantía que abonan todos los padres de los alumnos usuarios, no cubre la totalidad de gastos que genera el servicio (salario de la educadora, agua, luz, inversión en la instalación, materiales, etc.), así que el equipo directivo, destina una parte de su presupuesto a cubrir estos gastos. El objetivo de la puesta en marcha de este servicio no era el obtener una rentabilidad económica del mismo (que a lo mejor se podría conseguir), sino, como hemos dicho, está planteado para atraer nuevos alumnos.

k.2) Madrugadores:

➤ **Descripción:**

El servicio de madrugadores también adquiere gran importancia para muchos padres del centro, ya que sus jornadas laborales comienzan antes que las de sus hijos. Por ello, el equipo directivo decidió ofertar este servicio, cuyo horario comprende desde las 08:45 hasta las 10:00 horas (que es el horario de comienzo de

las clases). Cualquier alumno del centro puede hacer uso de este servicio, aunque pertenezca al aula-ludoteca, a educación infantil o a primaria, pues está dirigido a todos ellos. Para ello, el Centro ha destinado otra de las aulas que estaban en desuso y que, actualmente, utilizan para este programa, en la que hay libros, juegos, pinturas, etc. Diariamente, y durante todo el curso, suelen acudir, alrededor de, 8 alumnos a este servicio, a los que hay que añadir, otros 5 ó 10, que lo hacen de forma discontinua, dependiendo del horario laboral de sus padres.

➤ **Cuantificación económica:**

Una de las peculiaridades de este centro, es, precisamente, que todos los profesores (equipo directivo incluido), son los encargados de llevar a cabo este servicio, entre otros. Ellos mismos son los responsables de cuidar y vigilar a los niños durante el periodo que dura el servicio. Al inicio del curso, elaboran una tabla de turnos y horarios, y cada uno se responsabiliza cumplir con los días que le han sido asignados. Esta forma de dirigir y gestionar el servicio, implica que los costes para el centro sean mínimos (luz y agua), por lo que el equipo directivo tomó la decisión de que fuese gratuito para todas las familias. Esto es posible porque no han tenido que contratar un monitor o persona responsable, lógicamente.

k.3) Comedor:

➤ **Descripción:**

El servicio de comedor que ofrece está dirigido, principalmente, a aquellos alumnos cuyos padres trabajen en este horario. Cuando se decidió ofrecer este servicio, se habilitó la zona del antiguo internado de franciscanas (actualmente en desuso) correspondiente a la cocina, el comedor y un baño, para cumplir con los requisitos normativos. No obstante, el estado de las instalaciones es, razonablemente, mejorable, y convendría ser tenido en cuenta al establecer las prioridades de inversión en instalaciones, que se realiza anualmente. Para su funcionamiento, el equipo directivo ha preferido contratar a una cocinera, encargada de realizar los menús y la comida, diariamente, en lugar de contratar un servicio de catering, valorando los beneficios de disfrutar de unos alimentos elaborados en el momento, utilizando productos locales seleccionados por la propia cocinera. Además, ella es la encargada de servir la comida a los niños, y de la limpieza.

➤ **Cuantificación económica:**

El precio por utilizar el servicio de comedor es bastante asequible. Los niños que acuden todos los días, durante todo el año, abonan una cantidad de 77 € al mes, salvo para las familias en las que utilicen este servicio dos o más hermanos, cuya cuota se reduce a 60 € por cada niño. Además, se ofrece la posibilidad de que cualquier niño que no sea usuario habitual del comedor, pueda quedarse uno o

varios días sueltos, por el precio de 6 € por niño cada día que acudan. La Administradora se encarga de recoger, custodiar y contabilizar los cobros de las cuotas diarias o mensuales a los padres, que, generalmente, se entregan en metálico, para poder proceder al pago a los proveedores por los productos. No obstante, la contabilidad llevada a cabo por la Administradora del centro, y recogida en el libro de cuentas del comedor, es supervisada por una Gestoría. No debemos olvidar que la persona encargada de gestionar los aspectos económicos del centro, carece de formación específica al respecto. Del mismo modo que sucede con el resto de servicios, todos los profesores que trabajan en el centro, son los encargados de cuidar y vigilar a los niños durante el periodo que dura el servicio. Al inicio del curso, elaboran una tabla de turnos y horarios, y cada uno se responsabiliza cumplir con los días que le han sido asignados, ya que la cocinera, únicamente, se encarga de elaborar y preparar la comida, y de lavar y recoger todo después. Esta gestión, abarata los costes del servicio, para que libere a las familias de un desembolso elevado. En este caso, el Centro suele obtener un pequeño margen de beneficio con este servicio, dependiendo de la cantidad de alumnos que acudan cada mes.

k.4) Actividades extraescolares:

➤ Descripción:

Con el apoyo y colaboración de los sectores implicados, de un modo u otro, durante el presente curso, se han programado, junto con la AMPA, las siguientes actividades:

- Taller de expresión artística: Manualidades.
- Taller de expresión artística: Pintura.
- Informática.
- Peque-Deporte, Movimiento y Psicomotricidad.
- Escuela de tenis.
- Escuela de baloncesto.

Como componente importante y destacado que debe estar presente, formar parte y complementar el proceso educativo integral que persigue el centro, siguiendo las líneas básicas aprobadas por el consejo escolar en su última reunión del pasado curso, se han aprobado y desarrollado estas actividades. Cualquier alumno tiene la posibilidad de apuntarse a ellas, teniendo en cuenta sus aficiones e intereses personales, al inicio del curso, mediante la cumplimentación de la solicitud correspondiente. La mayoría de ellas son impartidas por los profesores del centro, como “Peque-Deporte” o “Manualidades”, y otras, más específicas, por profesionales contratados para tal fin (como por ejemplo, informática o tenis).

➤ Cuantificación económica:

El coste de cada actividad es variable, aunque está situado entre 15 y 30 €, en función de si son especialistas o profesores quienes las dirigen. A lo largo de todo el curso, la Administradora se encarga de recoger, custodiar y contabilizar los cobros de las cuotas mensuales o trimestrales a los padres, que se entregan en metálico. No obstante, la contabilidad llevada a cabo por la Administradora, también es recogida en el libro de cuentas del centro. En este caso, además, se entrega una gratificación mensual a los profesores encargados de desarrollar las actividades y, el resto, se utiliza para el pago de materiales, profesionales contratados y, en caso de obtener excedentes, se suman a los presupuestos generales, una vez finalizado el curso.

k.5) Transporte escolar:

Actualmente, el Centro no dispone del servicio de transporte escolar. Tomando como referencia la definición de su visión, expuesta anteriormente (p. 18), comprobamos que *“uno de los propósitos principales, a largo plazo, es convertirse en el centro de referencia de la zona en la que se encuentra (zona del Bierzo Oeste)”*. Si a esto, le añadimos, la necesidad y el objetivo de atraer nuevos alumnos, residentes en cualquier población de las que forman el municipio, podemos entender la relevancia que tendría para este propósito la puesta en marcha de este servicio. Si bien es cierto, habría que hacer un ajuste del presupuesto importante para poder hacer frente a este servicio, pero podría salir rentable si se consigue uno de los objetivos que nos proponíamos al principio, la captación de alumnos. Realmente, la idea sería que los alumnos usuarios abonasen una cuota mensual por el uso y disfrute del servicio, y el Centro, se hiciera cargo de un porcentaje del coste para conseguir abaratar el gasto de las familias. Tenemos que tener en cuenta que otro de los centros situado en el mismo sector, oferta transporte escolar a los alumnos que se desplazan desde otras poblaciones cercanas y, en muchos casos, es un factor determinante para que las familias tomen la decisión de matricularlos en ese centro y no en el nuestro.

l) Descripción de cómo se desarrollará la política de comunicación externa del centro educativo, incidiendo si es necesario en cuestiones relativas a la comercialización y el marketing.

Mediante la aplicación del Cuadro de Mando Integral, nos damos cuenta, de que una de las principales carencias del centro es la poca publicidad que se hace del mismo. Las personas que no son residentes en la villa, apenas conocen su existencia, y esto debería cambiar.

David Cieza (2010), define el marketing educativo como *"un proceso de investigación de necesidades sociales para desarrollar servicios educativos tendentes a satisfacerlas, acordes a un valor percibido, distribuidas en tiempo y lugar y, éticamente promocionadas para generar bienestar entre individuos y organizaciones"*. A partir de esta definición, pretendemos ensalzar la importancia de conocer y aplicar estrategias de marketing en el modelo de gestión un centro educativo para, primero, detectar y conocer las necesidades reales del público objetivo, para, después, poder desarrollar los procesos idóneos para conseguir satisfacerlas adecuadamente.

Cabe recordar, también, que el objetivo del centro no es la retención de clientes, pues a la mayor parte, les une un lazo sentimental al estar, sus familias, vinculadas a él desde hace mucho tiempo, sino la captación de nuevos clientes, que no pertenezcan ni hayan pertenecido a él. Tomando como referencia la perspectiva del cliente del panel de mando, expuesta anteriormente en el [Gráfico 1](#) (p. 10), consideramos que, para obtener un modelo de gestión basado en la calidad, las estrategias de marketing que debe abordar el centro, tienen que ser, fundamentalmente, cuatro:

1.1) [Página web del centro y presencia en redes sociales:](#)

Uno de los principales obstáculos que nos encontramos es intentar buscar, localizar o contactar con el centro en internet. La inexistencia de una página web que lo defina, donde podamos conocer la visión que tienen de la enseñanza, los valores que quieren transmitir, el personal que lo dirige y que trabaja en él, las etapas que se imparten, etc., imposibilitan un primer contacto virtual con el centro. Posiblemente, al carecer de un profesional especialista en las tecnologías de la información y la comunicación entre los miembros del equipo, la creación de una página web pueda parecer abrumadora. Pero, actualmente, existen portales como *Wordpress*, en el que es posible crear un blog profesional de forma sencilla y gratuita, añadiendo *“.wordpress.com”* al final del nombre que se le quiere otorgar a la página. Incluso te ofrecen la posibilidad de adquirir el dominio, sin esta terminación, abonando una cuota anual bastante asequible. Cualquier persona puede crear una página web a través de esta plataforma, ya que sólo hay que seguir unos sencillos pasos.

Para ofrecer una imagen atractiva, tendríamos que elegir un diseño sencillo, pero llamativo, que se identifique con la idea que queremos transmitir al exterior, resaltando todos aquellos aspectos que definan y distingan al centro. Tenemos que ser conscientes de que, los posibles clientes que entren en la página web, se formarán una idea sobre nuestro centro a partir de lo que vean en ella. Pero no sólo es importante la creación de una página web, sino el mantenimiento de la misma. El

seguimiento y control habitual del contenido son fundamentales para transmitir al público una imagen actualizada de la institución, dar respuesta inmediata a determinadas peticiones o solicitudes, añadir noticias recientes sobre el centro, etc.

La presencia de la institución en las redes sociales, también debe convertirse en algo habitual para el centro. Actualmente, existen plataformas como *Twitter* o *Facebook* que posibilitan el contacto directo con las familias y alumnos. En ellas se pueden mostrar las actividades que se realizan en el centro, los logros conseguidos, las apariciones en la prensa, etc. Además, son una herramienta fundamental para las escuelas 2.0., cuya presencia en las redes sociales transmite la imagen de actualización y renovación institucional.

1.2) Imagen corporativa:

Otra de las estrategias principales que se ha de abordar es la potenciación de la imagen corporativa. La marca es uno de los elementos más destacados del marketing, debido a su carácter identificador. Una marca es, fundamentalmente, una imagen mental consecuencia de una suma de experiencias que el consumidor tiene de un producto o servicio además de la concepción de la empresa en sí (Rom y Sabaté, 2009, p. 82). La marca persigue una conexión emocional con el cliente, con el propósito de activar emociones de compra y eliminar las posibles reticencias que pueda tener hacia el servicio. Indiscutiblemente, la marca del centro tiene que tener los siguientes elementos:

➤ Logotipo:

Es el texto que publicita e informa sobre la marca. En este caso, el logotipo debería de informar sobre el tipo de institución (*Colegio Concertado Bilingüe*) y su nombre (*Divina Pastora*). En este caso, habría que incluir, además, el nombre de la localidad (*Villafranca del Bierzo*), ya que existe otro centro con el mismo nombre en una localidad, relativamente, próxima.

➤ Símbolo:

Junto con el logotipo, configurará la identidad corporativa, creando un significado heráldico. Por lo que se deberá constituir un símbolo que lo identifique y lo defina, distinguiéndolo de los demás. En este caso, como el Centro no tiene un escudo propio, podrían utilizarse las iniciales (*DP*).

➤ Tipografía:

No es necesario crear una tipografía propia, puede utilizarse una de dominio común, pero es recomendable que sea fácilmente legible.

➤ El color:

La identidad visual también se identifica a través del color, sobre el que se basarán el símbolo y el logotipo.

➤ Las aplicaciones:

Se puede incluir, por ejemplo, “sociedad cooperativa” para hacer referencia a la entidad titular del centro en aspectos económicos o cualesquiera otros.

Teniendo en cuenta que, entre el personal del centro, no existe ningún profesional especializado en marketing, para minimizar los costes de la implantación de este proyecto proponemos la creación de una marca muy sencilla, en la que se distinguen perfectamente todos los aspectos anteriormente citados, aunque podría ser cualquier otra que el equipo directivo considerase más adecuada:



Gráfico 7. Propuesta de marca para el centro

1.3) Jornadas de puertas abiertas:

También debemos tener presentes las técnicas de marketing más modernas o alternativas, ya que ofrecen nuevas posibilidades de llegar hasta el público objetivo. Una de ellas es la realización de jornadas de puertas abiertas en el centro, consistente en invitar a todo aquél que quiera visitar el colegio para ver sus instalaciones y las actividades que se realizan, o para conocer al personal que trabaja en él y a los miembros del equipo directivo, por ejemplo. El personal podrá así, atender sus peticiones y resolver sus dudas. Creemos que ésta es una de las mejores estrategias que se pueden emprender teniendo en cuenta las características del centro: pocos alumnos, estructura organizativa reducida, relaciones personales, prácticamente, familiares, larga historia y tradición en la villa, etc.

El coste de la puesta en marcha de esta estrategia será mínimo, ya que, básicamente, deberán invertir en publicidad (que puede hacerse por muy bajo coste a través de anuncios en radios locales, página web del centro, redes sociales) con la realización de algunos carteles o trípticos informativos. Las visitas de las personas interesadas tampoco supondrán un coste especial, pudiendo limitarse al obsequio de algún producto publicitario (bolígrafos con la marca del centro, por ejemplo). Sin embargo, la transcendencia que tendría para el centro podría ser muy significativa, realizando esta actividad, más o menos, dos veces al año (en octubre y en abril).

1.4) Experiencia de antiguos alumnos:

Otra de las estrategias idóneas para este tipo de organización, es la utilización de la experiencia de antiguos alumnos para promocionar el centro. Aprovechando

que uno de los objetivos es la captación de alumnos provenientes de las distintas poblaciones que conforman el municipio de Villafranca del Bierzo, una opción muy interesante sería hacer visitas periódicas a cada una de ellas. Sería, especialmente, recomendable acudir a estas localidades antes de que comience el plazo de preinscripción de nuevos alumnos (normalmente, es en el mes de abril).

Un antiguo alumno de cada población podría colaborar con el equipo directivo y el claustro para explicar su experiencia en el centro, apoyada en la presentación que harán los profesionales. Como se trata de pueblos de pequeño tamaño, donde todos se conocen, existen más opciones de que su experiencia impacte más en el público objetivo que la de una persona desconocida. La puesta en marcha de esta estrategia tampoco supondrá un elevado coste para el centro, debido a que, únicamente, tienen que costear los desplazamientos hasta cada una de las localidades e invertir en promocionar las charlas o conferencias.

m) Recursos Humanos: perfiles y número de Personal de Administración y Servicios y Profesorado. Debe contener también aspectos retributivos que se consideren relevantes y formación prevista.

Como ya se ha señalado en varias ocasiones, el claustro está compuesto por cinco personas, cuatro mujeres y un hombre. La edad media del profesorado es de 38 años. El docente con más edad tiene 50 años, y la más joven 29. La edad media de los profesores de este centro, determina que se trata de un claustro joven, ya que rondan los 40 años. Podemos interpretar este dato como un aspecto positivo y favorable para el centro, pues los profesionales que lo dirigen y trabajan en él se encuentran en un momento vital caracterizado por una gran energía, y una actitud emprendedora y comprometida hacia el trabajo (personal y en equipo). También es más propicia a la aceptación y asimilación del cambio, en relación a proyectos o métodos innovadores. Asimismo, también han adquirido una cierta experiencia profesional, que permitirá desarrollar su trabajo con una mayor garantía de éxito.

La media de pertenencia al centro de los profesores es de, aproximadamente, 10 años. Aunque, en este caso, la cifra no es muy representativa, pues uno de los profesores lleva, prácticamente, 30 años en el centro y, sin embargo, el resto, apenas llega a los 10. En cualquier caso, a excepción del director (quien lleva tres décadas en él), el resto del claustro se ha ido incorporando durante los últimos años. No obstante, tres de ellas, son ex alumnas del propio centro, por lo que llevan vinculadas a él gran parte de su vida.

Respecto al Personal de Administración y Servicios (PAS), el perfil de las dos personas que lo componen es bastante parecido. Se trata de dos mujeres que superan los 30 años, con hijos pequeños, llevan trabajando en el centro, alrededor de cinco años y son residentes de la villa. Las incorporaciones más recientes se han ido produciendo con motivo de la prejubilación de varias maestras. Las dos últimas incorporaciones han tenido lugar hace tres años, y tres años y medio. A parte de estas dos maestras, el profesor más cercano a la jubilación es el actual Director del centro, a quien todavía le quedan, al menos, 15 años en activo. El resto del claustro es todavía muy joven.

El equipo directivo del Centro no ha estimado necesario establecer e implantar ninguna política de recursos humanos destacable, ya que sólo son siete trabajadores. Como podemos suponer, entre ellos existe una relación directa y muy fluida, producto de la convivencia diaria y de la cercanía entre los pocos miembros que forman el equipo educativo. Además, se celebra un claustro quincenal en el que se hace un seguimiento de los recursos humanos. La asignación del profesorado a los cursos, ha dependido, no sólo de las titulaciones y la formación, sino también de las características específicas de los docentes y de los grupos. Se persigue asignar a cada profesor el grupo en el que se considera que puede sacar más rendimiento, teniendo siempre en cuenta una veteranía y un saber hacer que no siempre están determinados por los años. No debemos de olvidar que, además, en el caso de este colegio, las agrupaciones de aula, se hacen por ciclo, y no por curso, aspecto que debe tenerse en cuenta, especialmente, en la selección del perfil más adecuado.

Como se ha expuesto con anterioridad, el equipo directivo realiza un seguimiento diario y directo del profesorado. Siempre están dispuestos a recibir una sugerencia o una queja, y a facilitarles aquellas cuestiones que consideren necesarias. El claustro quincenal, además, sirve para poner en común todos estos aspectos. Tenemos que destacar la dedicación y el contacto diario que mantiene el Director del centro con todos ellos.

Respecto a la formación del profesorado, la sociedad cooperativa titular del Centro, destina una parte de su presupuesto a la formación permanente. Además, cada trabajador que cotiza a la Seguridad Social genera un porcentaje de sus impuestos para invertir en formación continua en las empresas que forman parte del convenio firmado con la “Fundación Tripartita” de la zona en la que está ubicado. Hace varios meses, una de las profesoras realizó un curso de “Prevención de riesgos y seguridad”, financiado con los fondos de la Cooperativa. El propósito del director era la actualización del “Plan de emergencia y evacuación” del Centro, ya que, el que tenían hasta entonces, no está actualizado teniendo en cuenta la ocupación y

transformación de las instalaciones en la actualidad, respecto al anterior plan. De esta manera, la profesora que ha recibido la formación específica, sería la persona encargada de reelaborar el Plan, y que el equipo directivo valore su idoneidad, para proceder a preparar la realización de un simulacro de emergencia en el centro, durante su habitual funcionamiento, y garantizar así, su viabilidad.

Para el desarrollo de las estrategias definidas para la aplicación del Cuadro de Mando Integral, es necesario que el Director, o la persona que él considere, realice varios cursos de formación permanente sobre “Gestión comercial” y “Marketing”. Sería muy útil para poder aplicar algunas herramientas de marketing en la gestión y dirección del centro, siempre enfocadas hacia el crecimiento de la organización que, posiblemente, pase por aplicar estrategias de marketing educativo, la implementación de nuevas tecnologías en el proceso de enseñanza–aprendizaje, la ampliación de la oferta educativa o de los servicios y actividades (Lengua Gallega, transporte escolar, etc.), entre otros aspectos, para los que serán necesarios unos conocimientos específicos, que, actualmente, no dispone ninguno de los profesionales que trabajan en él.

n) Nivel de informatización del centro educativo y desarrollo de herramientas informáticas: aplicaciones y uso.

Este es uno de los aspectos que requiere una mayor mejora para poder conseguir el modelo de calidad integral que se persigue. No obstante, también es en el que más se complica el posible cambio, debido al presupuesto al que hay que ajustarlo. El Centro, únicamente, dispone de un ordenador para uso exclusivo del equipo directivo, ubicado en el despacho común, que puede ser utilizado por la secretaria, para cumplimentar formularios o solicitudes y enviarlos a la Administración educativa, por el director, para establecer comunicación con el exterior, o por la administradora, para archivar datos económicos. No obstante, no suele ser objeto de uso para cierto tipo de trámites. La calidad y eficacia del equipo informático no es la deseable y el horario de que dispone el equipo directivo, sin contar las horas lectivas, es bastante escaso, por lo que, normalmente, realizan este tipo de actividades en sus equipos personales, fuera del centro. Además de éste, el Centro dispone de un aula de informática con diez ordenadores de mesa. Aunque, si bien es cierto, la capacidad y competencia de los mismos no corresponde con el avance tecnológico que se está produciendo en el ámbito educativo.

En relación al software utilizado para la gestión del centro, en general, se utilizan, básicamente, el programa *STILUS de enseñanza*, elaborado por la Junta de

Castilla y León, disponible para todos los centros públicos y concertados en el portal de Educación (www.educa.jcyl.es). Se trata de un nuevo sistema integrado para la gestión de las enseñanzas escolares en esta Comunidad, que incluye un núcleo estructural de bases de datos centralizado, con la información básica común y reutilizable, y la reorganización de las aplicaciones y servicios Web que ofrece actualmente la Consejería de Educación.

Teniendo en cuenta, además, que en el Centro no hay ningún profesional de la Informática, que pueda desarrollar un software propio, este programa se postula como un excelente recurso para el equipo directivo. Dentro de él, existen varias aplicaciones específicas y adaptadas a las necesidades de la gestión de un centro educativo. Debido a su relevancia, podríamos destacar las siguientes:

➤ Estadística:

En este apartado se deben cubrir todos los formularios relativos a los datos del alumnado, al personal de centros privados, a los servicios complementarios (comedor, madrugadores, etc.) y de la sociedad de la información y la comunicación. Posteriormente, se generará un informe que se enviará a la Administración.

➤ Releo:

Aunque existe desde hace poco tiempo, este programa ha tenido una gran acogida, ya que facilita el intercambio de libros de texto de segunda mano. Los alumnos hacen entrega de sus libros una vez que finalizan el curso correspondiente al banco de libros, y éste, les asignará los libros que necesiten para el siguiente curso, siempre que estén disponibles en el banco. En la aplicación se han de introducir todas las entregas y recogidas realizadas.

➤ Admisión de alumnos:

Esta aplicación funciona como una gran base de datos digital del centro, entre los que destacan el histórico de datos del centro, el estado de las solicitudes (de admisión, etc.), alumnado que abandonará el centro, etc.

➤ Alumnos (Al):

En el apartado relativo a los alumnos, se cubrirán documentos sobre la convivencia en el centro, los alumnos y grupos, así como los resultados de la evaluación. Además, incluye un archivo histórico de reuniones y de actividades complementarias y extraescolares, entre otros aspectos.

➤ Certificación (Ce):

Aquí se archivan documentos relativos a las certificaciones TIC (en Tecnologías de la Información y la Comunicación), posibles alumnos en prácticas como docentes, y la identificación y configuración básica, es decir, todos los datos del Colegio.

Desde la perspectiva de los clientes del Cuadro de Mando Integral podemos establecer algunos indicadores sobre el nivel de informatización del centro, que serán valorados a través diversos cuestionarios de satisfacción que se entregarán a las familias, alumnos o profesorado. Así, observamos que el nivel de informatización del centro podría ser mejorable, especialmente, en cuanto a la adquisición de equipos informáticos más modernos y competentes. También resultaría interesante la inversión en, al menos, una pizarra digital interactiva, pues resulta muy beneficiosa para el proceso de enseñanza–aprendizaje.

El coste que implicaría la renovación del equipamiento tecnológico del centro es muy elevado, por lo que dificulta su consecución. No obstante, teniendo en cuenta la relevancia que tendría en la consecución de los objetivos previstos, sería muy interesante estudiar la posibilidad de conseguir la financiación necesaria en un futuro próximo, de acuerdo con la perspectiva del cliente y la perspectiva del aprendizaje y crecimiento del panel de mando.

o) Aspectos relativos a la comunicación interna dentro del centro educativo: actores, sistemas, metodología, tareas, etc.

Directores, jefes de estudio, secretarios, coordinadores, inspectores, orientadores, especialistas y asesores dedican gran parte de su tiempo a comunicar (González, 2003, p. 106). Como organización, el adecuado funcionamiento del centro depende, en gran medida, de establecer y propiciar los medios y procesos de comunicación apropiados. La comunicación interna se produce cuando los intercambios de información se producen entre los miembros de la comunidad educativa, es decir, que pueden provenir de la dirección del centro, del profesorado o, incluso, del personal de administración y servicios.

Las particularidades en la organización y en la estructura del centro, lógicamente, también se reflejan en sus sistemas de comunicación. Las relaciones personales y profesionales convergen en un ambiente que invita a la comunicación y a la cercanía. Debido al pequeño tamaño del centro, así como al reducido número de profesores, la comunicación puede darse con facilidad entre todos sus miembros, ya sea vertical u horizontal. Generalmente, las comunicaciones internas se producen de forma directa, en persona, bien sea mediante entrevistas, reuniones o conversaciones más informales. El personal del centro mantiene un contacto constante y continuo, a diario, entre sí. Es la forma más sencilla de establecer una comunicación interna en esta organización y, sin duda, se trata de un aspecto muy positivo.

También resulta destacable, la accesibilidad del equipo directivo, concretamente, del director. Cualquier profesor o miembro del personal de administración y servicios, e, incluso, cualquier padre, alumno, proveedor, un estudiante que solicita realizar prácticas, etc., puede mantener un contacto directo con él, por correo electrónico, por teléfono o, incluso, personalmente. Siempre está dispuesto a atender a todas las personas que lo deseen y, en caso de no estar disponible, acuerda el momento oportuno.

Aunque para algunos aspectos o situaciones concretas también se utiliza la comunicación informática interna, que, básicamente, se reduce a la utilización del correo electrónico. La Junta de Castilla y León, facilita a todos los colegios públicos y concertados una cuenta institucional de correo electrónico, determinada por el código del centro y seguida del dominio “@educa.jcyl.com”. Esta cuenta, es gestionada por el propio director o, en su caso, por la secretaria, aunque, generalmente, se utiliza para establecer comunicación con personas ajenas al centro.

No obstante, todos los profesores tienen su cuenta personal de correo electrónico, recogida en la base de datos del centro, y que utilizan para establecer una comunicación puntual relativa al centro, especialmente, para el envío de documentos informativos o consultar algún asunto fuera del horario del centro.

Desde la perspectiva del proceso interno del Cuadro de Mando Integral, el sistema de comunicación interno del centro se presenta como una gran ventaja, especialmente, en la gestión de las operaciones y en la gestión de la innovación. Cuando se plantea un proyecto con estas dimensiones, en las que hay que cambiar algunos aspectos fundamentales, en los que, además, están implicados todos los componentes de la organización.

p) Gestión de la coordinación y la comunicación con el AMPA. Papel del AMPA en el Centro.

La Asociación de Madres y Padres de Alumnos (AMPA) del Colegio Concertado Divina Pastora desempeña un importante papel en el funcionamiento cotidiano del centro. Su implicación y presencia en las actividades, tanto ordinarias como extraordinarias, es bastante significativo. Su objetivo principal es conseguir la colaboración de todas las familias pertenecientes al centro. Tenemos que considerar, que el reducido número de alumnos y, por consiguiente, de su entorno, ubicado, además, en una pequeña villa, implica que, prácticamente, toda la comunidad educativa se conoce, por lo que podría tratarse de una gran familia. Esta es la idea de la asociación, conseguir que la totalidad de padres y madres se involucre en la

actividad del centro, haciendo que la participación no se quede, solamente, en un aspecto teórico recogido en los documentos institucionales. Para ello, ofrecen a los padres unas cuotas asequibles, que les compensa asumir ya que cubren, prácticamente, la totalidad del gasto que le supone a cada alumno asistir a la “Excursión de fin de curso”, dirigida a todos ellos y a la que, normalmente, suele acudir la mayoría. Además, la AMPA organiza una serie de actividades, programadas a lo largo del curso escolar, y de las que pueden disfrutar todos los alumnos matriculados, así como sus familiares. Entre ellas, podemos destacar las siguientes:

➤ Halloween-Magosto:

Con el objetivo de potenciar, reafirmar y unificar los valores, tradiciones y celebraciones populares de las dos principales culturas en las que los alumnos desarrollan su proceso educativo, teniendo en cuenta su carácter de Colegio Bilingüe. Ofrecen así, la posibilidad de asistir a todas las familias a una serie de actividades que se realizarán, siempre en colaboración con el equipo educativo.

➤ Carnaval:

El Centro participa en la celebración de los carnavales del pueblo, saliendo en el tradicional desfile. Entre los socios diseñan y seleccionan el disfraz que llevarán todos los alumnos, profesores y padres del centro.

➤ Semana del libro:

A lo largo de la semana, se distribuye a algunos padres de manera que, cada día, acudan dos a cada una de las clases. Los padres deberán preparar una lectura, una dramatización o un relato acorde a las características del grupo, para escenificar en la clase de sus hijos, pudiendo acompañarse de cualquier accesorio de atrezzo, vestuario o, incluso, de instrumentos musicales, si lo desean.

➤ Excursión de fin de curso:

Cada año, el Centro ofrece a los alumnos la oportunidad de realizar un “*English Camp*” (campamento de inglés), que se desarrolla durante una semana en la comarca de Laciana (León). Los alumnos que se apuntan a la actividad, permanecen en el albergue cinco días y, el resto, tiene la posibilidad de ir a visitarlos en la excursión de fin de curso. Tiene un carácter gratuito para todos los alumnos cuyos padres hayan abonado la cuota anual de la AMPA, mientras que el resto, tendrá que abonar su parte proporcional.

➤ Semana Cultural:

Durante el transcurso de esta semana, se reduce el horario lectivo, ya que por las tardes, se organizan una serie de actividades y talleres para todos los alumnos. Principalmente, se persigue fomentar los conocimientos sobre aspectos artísticos y culturales.

➤ Convivencia de fin de curso:

Con motivo de la finalización del curso, se celebra un día de convivencia para las familias, con el objetivo de propiciar un encuentro para que todos los miembros de la comunidad educativa disfruten, y celebrar así, la finalización de otro curso.

La valoración del papel de la AMPA es muy positiva, si tenemos en cuenta algunos indicadores como el número de actividades desarrolladas o el número de socios. Por lo tanto, puede suponer un gran apoyo en el desarrollo del Cuadro de Mando Integral. Desde la perspectiva del aprendizaje y crecimiento, este capital humano pueden ser activos intangibles que creen valor para la organización. Pueden colaborar en algunas de las estrategias planteadas anteriormente, como la organización y participación en las jornadas de puertas abiertas o en las experiencias de antiguos alumnos.

q) Sistemas de organización informales, por proyectos y por actividades.

En este centro, no existen sistemas de organización informales. Un sistema organizativo formado por un número de profesionales tan reducido supone un funcionamiento similar al de un equipo de trabajo pequeño. El Director ejerce de líder, y el resto de miembros del equipo no ejerce ningún tipo de resistencia a su autoridad. Como podemos observar en el *Gráfico 8*, existen algunos factores que afectan al comportamiento de las organizaciones, aunque no afecten al centro.

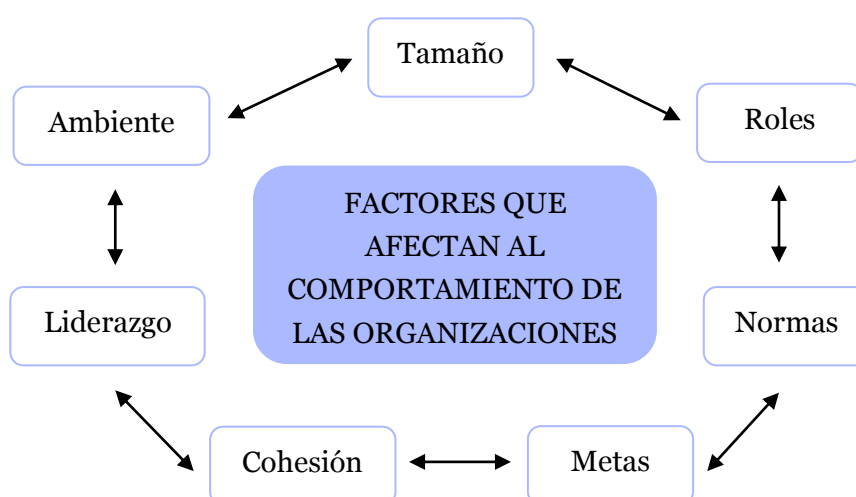


Gráfico 8. Factores que afectan al comportamiento de las organizaciones (extraído de “Grupos y equipos de trabajo” de Ana Lilia Blasquez Ruiz, 2013)

De acuerdo con la perspectiva del proceso interno, tanto la gestión de las operaciones como la de la propia innovación del cuadro de mando, en este caso,

corresponden, principalmente, al equipo directivo del centro, especialmente al director y a la administradora.

r) Aspectos económicos del centro educativo en tres escenarios: optimista, normal y pesimista.

i) Valoración de activos

Para poder valorar los activos del centro, es inevitable comenzar destacando que el activo recoge *“los bienes, derechos y otros recursos controlados económicamente por la empresa, resultantes de sucesos pasados, de los que se espera que la empresa obtenga beneficios o rendimientos económicos en el futuro”* (Arquero, Jiménez y Ruiz, 2011, p. 30). Es preciso distinguir, además, entre el activo no corriente y el corriente. El primero está formado por el conjunto de las instalaciones del centro, de todo el mobiliario, así como de la amortización acumulada del inmovilizado, es decir, el valor de la depreciación del inmovilizado debido al paso del tiempo, y el segundo, por los recursos generados en la actividad anual del centro.

Podríamos realizar la valoración de activos del centro por su coste histórico o por su valor razonable. Tenemos que tener en cuenta, que sus edificaciones tienen más de ciento veinte años de antigüedad y, por lo tanto, es, realmente, complicado obtener una valoración fidedigna. Mediante el número de metros cuadrados de sus instalaciones, el patio exterior, la zona ajardinada y los metros de vallado exterior, podríamos estimar el valor de las instalaciones, que estaría situado entre 2 y 3 millones de euros. Aunque también habría que valorar algunos aspectos añadidos, como la existencia de una capilla con sus correspondientes imágenes y vidrieras, las zonas de vivienda que pertenecían a la antigua residencia de estudiantes, la aportación al patrimonio histórico y cultural de la villa, entre otros.

Aunque es difícil calcular a qué cantidad de la época en la que se construyó, correspondería esta estimación actual, teniendo en cuenta la devaluación de la moneda, entendemos que el coste inicial de la adquisición del terreno, de la construcción del colegio, de las inversiones realizadas a lo largo de este tiempo, etc., ya se está amortizado a día de hoy.

Respecto al activo corriente, tenemos que destacar la importancia del efectivo y otros activos líquidos para la administración del centro, ya que gran parte de las negociaciones con proveedores son con pequeñas empresas o negocios locales o con las propias familias se hacen de forma informal y ofrecen plazos muy flexibles para el pago, con lo que, a menudo, pagan con bastante retraso.

ii) Fuentes de financiación

Partiendo de que se trata de un colegio concertado, y la normativa actual prohíbe, claramente, a los centros de esta naturaleza que reciben una subvención para su funcionamiento, pedir o exigir la financiación de las familias por los servicios concertados (en este caso, por estar matriculado en educación infantil o primaria). Las familias, únicamente, podrán abonar una cuantía económica por el disfrute de las actividades extraordinarias.

Por lo tanto, el Centro, antes del desarrollo del panel de mando, tenía serias limitaciones para financiar su actividad. Básicamente, sus fuentes de financiación eran las subvenciones recibidas por parte de la Administración, correspondientes al concierto educativo y que cubrían las nóminas de los docentes y a la compensación equivalente a un centro ubicado en una zona de “acción especial”, y cuotas de abono de las cuotas por la utilización y disfrute de los servicios ofertados (ludoteca, comedor y extraescolares).

Las estrategias definidas mediante el Cuadro de Mando Integral, desde la perspectiva financiera, mantienen estas mismas fuentes de financiación, pero, con la ampliación de la oferta educativa y de servicios es previsible que se produzca un notable aumento en los ingresos anuales, especialmente, desde los escenarios normal y optimista.

Suponiendo que no obtenemos los resultados que nos proponemos, y situándonos, por tanto, en un escenario pesimista, es posible que no se consigan poner en marcha todos los servicios planificados. Esto sucedería, únicamente, si no se consigue atraer a nuevos alumnos para el próximo curso. En caso de ir reduciendo el número de alumnos cada año, sería muy difícil ofrecer el servicio de transporte, que es una de las principales estrategias diseñadas con el panel de mando, ya que supondría un gasto excesivo para el centro, que, en el peor de los casos, debería establecer otras prioridades de inversión.

Si bien es cierto, creemos que este escenario no va a convertirse en la realidad del centro, pues prácticamente con toda certeza, gracias a las líneas de actuación inmediatas del cuadro de mando, conseguiremos un aumento del número de alumnos. Por lo que la realidad económica del centro, correspondería con un escenario normal, o, incluso, en el mejor de los casos, con el optimista.

Desde estos dos escenarios, también se prevé un aumento en la cuantía de la subvención recibida desde la Administración educativa. Bien sea por el desarrollo y la puesta en marcha de un proyecto innovador en el modelo de gestión, o de otros proyectos que puedan ir surgiendo, tras la inversión en equipos tecnológicos competentes, por ejemplo.

iii) Presupuesto inicial

➤ Desde un escenario pesimista:

PROYECCIÓN DE TESORERÍA – PRESUPUESTO												
GASTOS												
	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO
MATERIAL PEDAGÓGICO												
Material deportivo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	30	0	0
Libros biblioteca	0	0	0	0	40	0	0	0	0	50	0	0
Material informático	500	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Nuevas adquisiciones	0	0	0	0	50	0	0	50	0	200	0	0
REPARACIÓN Y CONSERVACIÓN												
Edificios y mantenimiento	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Piscina y jardín	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
SERVICIOS PROFESIONALES												
Asesoría	175	175	175	175	175	175	175	175	175	175	175	175
Formación	0	60	0	0	0	0	60	0	0	0	0	0
SEGUROS												
Seguros	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105
SUMINISTROS												
Agua	95	0	95	0	95	0	95	0	95	0	95	0
Electricidad	135	0	135	0	135	0	135	0	135	0	135	0
Gasóleo	0	900	0	0	0	900	0	0	0	0	0	0
Teléfono y ADSL	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59
Material oficina	30	0	0	30	0	0	0	0	30	0	0	0
Correos	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
Cocina	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
OTROS SERVICIOS												
Autobús	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Comedor	560	780	780	560	560	780	780	780	780	560	0	0
Extraescolares	0	55	55	55	55	55	55	55	55	0	0	0
PUBLICIDAD Y PROPAGANDA												
Publicidad	0	20	0	0	0	20	20	20	0	0	0	0
TRIBUTOS												
Municipal	21	0	21	0	21	0	21	0	21	0	21	0

GASTOS DE PERSONAL												
Nóminas	1.050	1.050	1.050	1.050	1.050	1.050	1.050	1.050	1.050	1.050	800	800
Seguridad Social	220	220	220	220	220	220	220	220	220	220	220	220
OTROS												
Fiestas fin de trimestre	0	0	0	50	0	0	50	0	0	50	0	0
Excursión fin de curso	0	0	0	0	0	0	0	0	350	0	0	0
Convivencias	0	50	0	0	50	0	0	0	0	50	0	0
TOTAL	3.065	3.584	2.805	2.414	2.725	3.474	2.935	2.624	3.185	2.664	1.650	1.444
TOTAL	32.569,00 €											

PROYECCIÓN DE TESORERÍA – PRESUPUESTO												
INGRESOS												
SUBVENCIONES												
Subvenciones	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600
OTROS SERVICIOS												
Autobús	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Comedor	1.771	2.310	2.310	2.310	2.310	2.310	2.310	2.310	2.310	2.310	2.310	2.310
Extraescolares	0	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	0
Ludoteca	300	375	375	375	375	375	375	375	375	375	375	300
TOTAL	2.671	3.445	3.445	3.445	3.445	3.445	3.445	3.445	3.445	3.210	600	600
TOTAL	34.641,00 €											

PROYECCIÓN DE TESORERÍA – PRESUPUESTO												
INGRESOS – GASTOS												
INGRESOS – GASTOS	-394	-139	640	1.031	720	-29	510	821	260	526	-1.050	-844
ACUMULADO	-394	-533	107	1.138	1.858	1.829	2.339	3.160	3.420	3.966	2.916	2.072
INVERSIONES												
Ordenador de sobremesa	999											
Instalaciones	1.050											
TOTAL INVERSIONES	2.049 €											
TOTAL = INGRESOS – GASTOS – INVERSIONES	23 €											
ACUMULADO	23 €											

Tabla 5. Presupuesto del centro en un escenario pesimista (en €)

➤ Desde un escenario normal:

PROYECCIÓN DE TESORERÍA – PRESUPUESTO												
GASTOS												
	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO
MATERIAL PEDAGÓGICO												
Material deportivo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	60	0	0
Libros biblioteca	0	0	0	0	50	0	0	0	0	50	0	0
Material informático	500	0	0	0	0	100	0	0	0	0	0	0
Nuevas adquisiciones	0	0	0	0	100	0	0	100	0	300	0	0
REPARACIÓN Y CONSERVACIÓN												
Edificios y mantenimiento	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Piscina y jardín	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
SERVICIOS PROFESIONALES												
Asesoría	175	175	175	175	175	175	175	175	175	175	175	175
Formación	0	120	0	0	0	0	120	0	0	0	0	0
SEGUROS												
Seguros	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105
SUMINISTROS												
Agua	95	0	95	0	95	0	95	0	95	0	95	0
Electricidad	135	0	135	0	135	0	135	0	135	0	135	0
Gasóleo	0	900	0	0	0	900	0	0	0	0	0	0
Teléfono y ADSL	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59
Material oficina	20	20	20	0	0	20	20	20	20	20	20	20
Correos	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
Cocina	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
OTROS SERVICIOS												
Autobús	600	800	800	600	660	800	800	800	800	660	0	0
Comedor	550	800	800	550	600	800	800	800	800	600	0	0
Extraescolares	0	55	55	55	55	55	55	55	55	0	0	0
PUBLICIDAD Y PROPAGANDA												
Publicidad	200	50	0	0	0	50	50	50	0	0	0	0
TRIBUTOS												
Municipal	18	0	18	0	18	0	18	0	18	0	18	0
GASTOS DE PERSONAL												
Nóminas	1.130	1.130	1.130	1.130	1.130	1.130	1.130	1.130	1.130	1.130	850	850

Seguridad Social	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
OTROS												
Fiestas fin de trimestre	0	0	0	75	0	0	75	0	0	75	0	0
Excursión fin de curso	0	0	0	0	0	0	0	0	350	0	0	0
Convivencias	0	50	0	0	50	0	0	0	0	50	0	0
TOTAL	3.912	4.589	3.717	3.074	3.557	4.519	3.962	3.619	4.067	3.609	1.617	1.474
TOTAL	41.716,00 €											

PROYECCIÓN DE TESORERÍA – PRESUPUESTO												
INGRESOS												
SUBVENCIONES												
Subvenciones	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200
OTROS SERVICIOS												
Autobús	540	540	540	540	540	540	540	540	540	540	540	540
Comedor	2.310	2.310	2.310	2.310	2.310	2.310	2.310	2.310	2.310	2.310	2.310	2.310
Extraescolares	0	202	202	202	202	202	202	202	202	202	202	0
Ludoteca	350	525	525	525	525	525	525	525	525	525	525	350
TOTAL	4.400	4.777	4.777	4.777	4.777	4.777	4.777	4.777	4.777	4.400	1.200	1.200
TOTAL	49.420,00 €											

PROYECCIÓN DE TESORERÍA – PRESUPUESTO												
INGRESOS – GASTOS												
INGRESOS – GASTOS	488	188	1.060	1.703	1.220	258	815	1.158	710	791	-417	-274
ACUMULADO	488	676	1.736	3.439	4.659	4.917	5.732	6.890	7.600	8.391	7.974	7.700
INVERSIONES												
Pizarra Digital Interactiva	2.825											
Ordenadores de sobremesa (2)	1.798											
Tabletas digitales (4)	1.100											
Instalaciones	1.500											
TOTAL INVERSIONES	7.223 €											
TOTAL = INGRESOS – GASTOS – INVERSIONES	477 €											
ACUMULADO	477 €											

Tabla 6. Presupuesto del centro en un escenario normal (en €)

➤ Desde un escenario optimista:

PROYECCIÓN DE TESORERÍA – PRESUPUESTO												
GASTOS												
	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO
MATERIAL PEDAGÓGICO												
Material deportivo	0	0	0	0	100	0	0	0	0	100	0	0
Libros biblioteca	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	0	0
Material informático	500	0	0	500	0	0	500	0	0	500	0	0
Nuevas adquisiciones	0	0	0	0	100	0	0	100	0	300	0	0
REPARACIÓN Y CONSERVACIÓN												
Edificios y mantenimiento	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Piscina y jardín	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
SERVICIOS PROFESIONALES												
Asesoría	175	175	175	175	175	175	175	175	175	175	175	175
Formación	0	150	0	0	0	0	150	0	0	0	0	0
SEGUROS												
Seguros	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105
SUMINISTROS												
Agua	95	0	95	0	95	0	95	0	95	0	95	0
Electricidad	135	0	135	0	135	0	135	0	135	0	135	0
Gasóleo	0	900	0	0	0	900	0	0	0	0	0	0
Teléfono y ADSL	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59
Material oficina	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Correos	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
Cocina	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
OTROS SERVICIOS												
Autobús	800	800	1.000	1.000	860	1.000	1.000	1.000	1.000	860	0	0
Comedor	750	1.000	1.000	750	800	1.000	1.000	1.000	1.000	800	0	0
Extraescolares	0	55	55	55	55	55	55	55	55	0	0	0
PUBLICIDAD Y PROPAGANDA												
Publicidad	200	50	50	50	50	50	50	50	50	50	0	0
TRIBUTOS												
Municipal	18	0	18	0	18	0	18	0	18	0	18	0
GASTOS DE PERSONAL												
Nóminas	1.130	1.130	1.130	1.130	1.130	1.130	1.130	1.130	1.130	1.130	850	850

Seguridad Social	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
OTROS												
Fiestas fin de trimestre	0	0	0	100	0	0	100	0	0	100	0	0
Excursión fin de curso	0	0	0	0	0	0	0	0	350	0	0	0
Convivencias	0	100	0	0	100	0	0	0	0	100	0	0
TOTAL	4.362	4.919	4.217	4.319	4.177	4.869	4.967	4.069	4.567	4.674	1.687	1.474
TOTAL	48.301,00 €											

PROYECCIÓN DE TESORERÍA – PRESUPUESTO												
INGRESOS												
SUBVENCIONES												
Subvenciones	1.750	1.750	1.750	1.750	1.750	1.750	1.750	1.750	1.750	1.750	1.750	1.750
OTROS SERVICIOS												
Autobús	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750
Comedor	2.695	2.695	2.695	2.695	2.695	2.695	2.695	2.695	2.695	2.695	2.695	2.695
Extraescolares	0	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	0
Ludoteca	600	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	600
TOTAL	5.795	6.695	6.695	6.695	6.695	6.695	6.695	6.695	6.695	5.795	1.750	1.750
TOTAL	68.650,00 €											

PROYECCIÓN DE TESORERÍA – PRESUPUESTO												
INGRESOS – GASTOS												
INGRESOS – GASTOS	1.433	1.776	2.478	2.376	2.518	1.826	1.728	2.626	2.128	1.121	63	276
ACUMULADO	1.433	3.209	5.687	8.063	10.581	12.407	14.135	16.761	18.889	20.010	20.073	20.349
INVERSIONES												
Pizarra Digital Interactiva (2)	5.650											
Ordenadores de sobremesa (8)	7.192											
Cañón proyector	1.075											
Tabletas digitales (4)	1.100											
Instalaciones	2.500											
Programa Lengua Gallega	1.800											
TOTAL INVERSIONES	19.317 €											
TOTAL = INGRESOS – GASTOS – INVERSIONES	1.032 €											
ACUMULADO	1.032 €											

Tabla 7. Presupuesto del centro en un escenario optimista (en €)

iv) Cuenta de resultados proyectados de los tres primeros años

➤ Desde un escenario pesimista:

CUENTA DE RESULTADOS			
	AÑO 2017	AÑO 2016	AÑO 2015
A) OPERACIONES CONTINUADAS			
1. IMPORTE NETO DE LA CIFRA DE NEGOCIOS	34.000 €	30.500 €	26.441 €
1.1. Directamente relacionada con la actividad	0	0	0
1.2. Otros servicios (comedor, extraescolares, ludoteca)	34.000 €	30.500 €	26.441 €
2. APROVISIONAMIENTOS	0	0	0
2.1. Consumo de materias primas y otras materias consumibles	0	0	0
3. OTROS INGRESOS DE EXPLOTACIÓN	10.550 €	8.400 €	7.500 €
3.1. Ingresos accesorios y otros de gestión corriente	550 €	400 €	300 €
3.2. Subvenciones de explotación	10.000 €	8.000 €	7.200 €
4. GASTOS DE PERSONAL	16.140 €	15.640 €	14.740 €
4.1. Sueldos y salarios	13.500 €	13.000 €	12.100 €
4.2. Cargas sociales (Seguridad Social y otros de gestión corriente)	2.640 €	2.640 €	2.640 €
4.3. Provisiones	0	0	0
5. OTROS GASTOS DE EXPLOTACIÓN	19.368 €	17.437 €	15.893 €
5.1. Servicios exteriores	18.820 €	16.970 €	15.483 €
a) Reparaciones y conservación	520 €	450 €	400 €
b) Servicios de profesionales independientes	2.100 €	2.100 €	2.100 €
c) Primas de seguros	1.200 €	1.120 €	1.050 €
d) Servicios bancarios y similares	300 €	300 €	300 €
e) Suministros	4.700 €	4.500 €	4.233 €
f) Otros servicios	10.000 €	8.500 €	7.400 €
5.2. Tributos	128 €	117 €	110 €
5.3. Pérdidas y deterioros de provisiones	0	0	0
5.4. Otros gastos de gestión corriente	420 €	350 €	300 €
6. AMORTIZACIÓN DEL INMOVILIZADO	0	0	0
7. IMPUTACIÓN DE SUBVENCIONES DE INMOVILIZADO NO FINANCIERO	0	0	0
8. DETERIORO DE INMOVILIZADO Y ENAJENACIONES	0	0	0
8.1. Deterioro y pérdidas	0	0	0
8.2. Resultados por enajenaciones	0	0	0
A.1) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	0	0	0
9. INGRESOS FINANCIEROS	0	0	0

10. GASTOS FINANCIEROS	0	0	0
10.1. Por deudas	0	0	0
10.2. Por actualización de provisiones	0	0	0
A.2) RESULTADO FINANCIERO	0	0	0
A.3) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	9.042 €	5.823 €	3.308 €
11. IMPUESTOS SOBRE BENEFICIOS (35%)	3.164,7 €	1.688,05 €	1.157,8 €
A.4) RESULTADO DEL EJERCICIO PROCEDENTE DE OPERACIONES CONTINUADAS	0	0	0
A.5) RESULTADO DEL EJERCICIO	5.877,3 €	3.134,95 €	2.150,2 €
TOTAL PÉRDIDAS Y GANANCIAS	5.877,3 €	3.134,95 €	2.150,2 €

Tabla 8. Cuenta de resultados del centro en un escenario pesimista

➤ Desde un escenario normal:

CUENTA DE RESULTADOS			
	AÑO 2017	AÑO 2016	AÑO 2015
A) OPERACIONES CONTINUADAS			
1. IMPORTE NETO DE LA CIFRA DE NEGOCIOS	43.000 €	38.500 €	35.016 €
1.1. Directamente relacionada con la actividad	0	0	0
1.2. Otros servicios (Autobús, comedor, extraescolares, ludoteca)	43.000 €	38.500 €	35.016 €
2. APROVISIONAMIENTOS	0	0	0
2.1. Consumo de materias primas y otras materias consumibles	0	0	0
3. OTROS INGRESOS DE EXPLOTACIÓN	21.200 €	17.000 €	15.300 €
3.1. Ingresos accesorios y otros de gestión corriente	1.200 €	1.000 €	900 €
3.2. Subvenciones de explotación	20.000 €	16.000 €	14.400 €
4. GASTOS DE PERSONAL	19.200 €	17.100 €	15.000 €
4.1. Sueldos y salarios	16.000 €	14.500 €	13.000 €
4.2. Cargas sociales (Seguridad Social y otros de gestión corriente)	3.200 €	2.600 €	2.000 €
4.3. Provisiones	0	0	0
5. OTROS GASTOS DE EXPLOTACIÓN	27.125 €	25.635 €	24.088 €
5.1. Servicios exteriores	26.500 €	25.020 €	23.480 €
g) Reparaciones y conservación	1.000 €	800 €	600 €
h) Servicios de profesionales independientes	2.100 €	2.100 €	2.100 €
i) Primas de seguros	1.200 €	1.120 €	1.050 €
j) Servicios bancarios y similares	300 €	300 €	300 €
k) Suministros	4.900 €	4.700 €	4.500 €

l) Otros servicios	17.000 €	16.000 €	14.930 €
5.2. Tributos	125 €	115 €	108 €
5.3. Pérdidas y deterioros de provisiones	0	0	0
5.4. Otros gastos de gestión corriente	500 €	500 €	500 €
6. AMORTIZACIÓN DEL INMOVILIZADO	0	0	0
7. IMPUTACIÓN DE SUBVENCIONES DE INMOVILIZADO NO FINANCIERO	0	0	0
8. DETERIORO DE INMOVILIZADO Y ENAJENACIONES	0	0	0
8.1. Deterioro y pérdidas	0	0	0
8.2. Resultados por enajenaciones	0	0	0
A.1) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	0	0	0
9. INGRESOS FINANCIEROS	0	0	0
10. GASTOS FINANCIEROS	0	0	0
10.1. Por deudas	0	0	0
10.2. Por actualización de provisiones	0	0	0
A.2) RESULTADO FINANCIERO	0	0	0
A.3) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	17.875 €	12.765 €	11.228 €
11. IMPUESTOS SOBRE BENEFICIOS (35%)	6.256,25 €	4.467,75 €	3.929,8 €
A.4) RESULTADO DEL EJERCICIO PROCEDENTE DE OPERACIONES CONTINUADAS	0	0	0
A.5) RESULTADO DEL EJERCICIO	11.618,7 €	8.297,25 €	7.298,2 €
TOTAL PÉRDIDAS Y GANANCIAS	11.618,5 €	8.297,25 €	7.298,2 €

Tabla 9. Cuenta de resultados del centro en un escenario normal

➤ Desde un escenario optimista:

CUENTA DE RESULTADOS			
	AÑO 2017	AÑO 2016	AÑO 2015
A) OPERACIONES CONTINUADAS			
1. IMPORTE NETO DE LA CIFRA DE NEGOCIOS	60.000 €	52.500 €	47.650 €
1.1. Directamente relacionada con la actividad	0	0	0
1.2. Otros servicios (Autobús, comedor, extraescolares, ludoteca)	60.000 €	52.500 €	47.650 €
2. APROVISIONAMIENTOS	0	0	0
2.1. Consumo de materias primas y otras materias consumibles	0	0	0

3. OTROS INGRESOS DE EXPLOTACIÓN	21.200 €	17.000 €	15.300 €
3.1. Ingresos accesorios y otros de gestión corriente	1.200 €	1.000 €	900 €
3.2. Subvenciones de explotación	30.000 €	21.000 €	21.000 €
4. GASTOS DE PERSONAL	21.200 €	18.600 €	17.000 €
4.1. Sueldos y salarios	16.000 €	14.000 €	13.000 €
4.2. Cargas sociales (Seguridad Social y otros de gestión corriente)	5.200 €	4.600 €	4.000 €
4.3. Provisiones	0	0	0
5. OTROS GASTOS DE EXPLOTACIÓN	33.495 €	30.835 €	29.648 €
5.1. Servicios exteriores	32.170 €	29.820 €	28.840 €
a) Reparaciones y conservación	1.020 €	1.020 €	1.020 €
b) Servicios de profesionales independientes	2.400 €	2.400 €	2.400 €
c) Primas de seguros	1.550 €	1.400 €	1.260 €
d) Servicios bancarios y similares	300 €	300 €	300 €
e) Suministros	4.900 €	4.700 €	5.000 €
f) Otros servicios	22.000 €	20.000 €	18.860 €
5.2. Tributos	125 €	115 €	108 €
5.3. Pérdidas y deterioros de provisiones	0	0	0
5.4. Otros gastos de gestión corriente	1.200 €	900 €	700 €
6. AMORTIZACIÓN DEL INMOVILIZADO	0	0	0
7. IMPUTACIÓN DE SUBVENCIONES DE INMOVILIZADO NO FINANCIERO	0	0	0
8. DETERIORO DE INMOVILIZADO Y ENAJENACIONES	0	0	0
8.1. Deterioro y pérdidas	0	0	0
8.2. Resultados por enajenaciones	0	0	0
A.1) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	0	0	0
9. INGRESOS FINANCIEROS	0	0	0
10. GASTOS FINANCIEROS	0	0	0
10.1. Por deudas	0	0	0
10.2. Por actualización de provisiones	0	0	0
A.2) RESULTADO FINANCIERO	0	0	0
A.3) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	26.505 €	20.065 €	16.302 €
11. IMPUESTOS SOBRE BENEFICIOS (35%)	9.276,75 €	7.022,75 €	5.705,7 €
A.4) RESULTADO DEL EJERCICIO PROCEDENTE DE OPERACIONES CONTINUADAS	0	0	0
A.5) RESULTADO DEL EJERCICIO	17.228,2 €	13.042,2 €	10.596,3 €
TOTAL PÉRDIDAS Y GANANCIAS	17.228,2 €	13.042,2 €	10.596,3 €

Tabla 10. Cuenta de resultados del centro en un escenario optimista

v) Balance de los tres primeros años

➤ Desde un escenario pesimista:

BALANCE DE SITUACIÓN			
	AÑO 2017	AÑO 2016	AÑO 2015
ACTIVO			
A) ACTIVO NO CORRIENTE			
A.1. INMOVILIZADO INMATERIAL	200 €	200 €	200 €
a) Inmovilizado inmaterial bruto	200 €	200 €	200 €
b) Amortización acumulada del inmovilizado inmaterial	0	0	0
A.2. INMOVILIZADO MATERIAL	20 €	20 €	20 €
a) Terrenos y construcciones	20 €	20 €	20 €
a.1) Terrenos y construcciones	20 €	20 €	20 €
a.2) Amortización acumulada de terrenos y construcciones	20 €	20 €	20 €
b) Instalaciones técnicas y otro inmovilizado material	0	0	0
b.1) Instalaciones técnicas y otro inmovilizado material	0	0	0
b.2) Amortización acumulada de instalaciones técnicas y otro inmovilizado material	0	0	0
B) ACTIVO CORRIENTE			
B.1. EXISTENCIAS	0	0	0
B.2. REALIZABLE	1.300 €	1.150 €	1.000 €
a) Clientes	1.300 €	1.150 €	1.000 €
b) Inversiones financieras a corto plazo	0	0	0
A.3. TESORERÍA	15.000 €	11.500 €	7.000 €
a) Caja	2.000 €	1.500 €	1.000 €
b) Bancos e instituciones de crédito	13.000 €	10.000 €	6.000 €
TOTAL ACTIVO	16.520 €	12.870 €	8.220 €
PATRIMONIO NETO Y PASIVO			
A) PATRIMONIO NETO			
A.1. FONDOS PROPIOS	33.320 €	27.020 €	21.220 €
a) Capital	3.000 €	3.000 €	3.000 €
b) Reservas	24.442,7 €	20.885,05 €	16.069,8 €
c) Resultado del ejercicio	5.877,3 €	3.134,95 €	2.150,2 €
B) PASIVO NO CORRIENTE			
B.1. DEUDAS A LARGO PLAZO	0	0	0

C) PASIVO CORRIENTE			
C.1. DEUDAS A CORTO PLAZO	0	0	0
C.2. ACREEDORES COMERCIALES Y OTRAS CUENTAS A PAGAR	4.200 €	3.500 €	3.000 €
a) Acreedores varios	4.200 €	3.500 €	3.000 €
b) Pasivos por impuesto corriente	0	0	0
c) Otras deudas con las administraciones públicas	0	0	0
C.3. PERIODIFICACIONES A CORTO PLAZO	0	0	0
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO	37.520 €	30.520 €	23.220 €

Tabla 11. Balance de situación del centro en un escenario pesimista

➤ Desde un escenario normal:

BALANCE DE SITUACIÓN			
	AÑO 2017	AÑO 2016	AÑO 2015
ACTIVO			
A) ACTIVO NO CORRIENTE			
A.1. INMOVILIZADO INMATERIAL	200 €	200 €	200 €
a) Inmovilizado inmaterial bruto	200 €	200 €	200 €
b) Amortización acumulada del inmovilizado inmaterial	0	0	0
A.2. INMOVILIZADO MATERIAL	20 €	20 €	20 €
a) Terrenos y construcciones	20 €	20 €	20 €
a.1) Terrenos y construcciones	20 €	20 €	20 €
a.2) Amortización acumulada de terrenos y construcciones	20 €	20 €	20 €
b) Instalaciones técnicas y otro inmovilizado material	0	0	0
b.1) Instalaciones técnicas y otro inmovilizado material	0	0	0
b.2) Amortización acumulada de instalaciones técnicas y otro inmovilizado material	0	0	0
B) ACTIVO CORRIENTE			
B.1. EXISTENCIAS	0	0	0
B.2. REALIZABLE	1.500 €	1.350 €	1.200 €
a) Clientes	1.500 €	1.350 €	1.200 €
b) Inversiones financieras a corto plazo	0	0	0
A.3. TESORERÍA	16.500 €	12.000 €	8.500 €
a) Caja	2.500 €	2.000 €	1.500 €
b) Bancos e instituciones de crédito	14.000 €	10.000 €	7.000 €

TOTAL ACTIVO	18.220 €	13.570 €	9.920 €
PATRIMONIO NETO Y PASIVO			
A) PATRIMONIO NETO			
A.1. FONDOS PROPIOS	39.720 €	30.070 €	22.420 €
a) Capital	3.000 €	3.000 €	3.000 €
b) Reservas	25.101,5 €	18.772,75 €	12.121,8 €
c) Resultado del ejercicio	11.618,5 €	8.297,25 €	7.298,2 €
B) PASIVO NO CORRIENTE			
B.1.DEUDAS A LARGO PLAZO	0	0	0
C) PASIVO CORRIENTE			
C.1. DEUDAS A CORTO PLAZO	0	0	0
C.2. ACREEDORES COMERCIALES Y OTRAS CUENTAS A PAGAR	7.000 €	6.500 €	6.000 €
a) Acreedores varios	7.000 €	6.500 €	6.000 €
b) Pasivos por impuesto corriente	0	0	0
c) Otras deudas con las administraciones públicas	0	0	0
C.3. PERIODIFICACIONES A CORTO PLAZO	0	0	0
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO	46.720 €	36.570 €	28.420 €

Tabla 12. Balance de situación del centro en un escenario normal

➤ Desde un escenario optimista:

BALANCE DE SITUACIÓN			
	AÑO 2017	AÑO 2016	AÑO 2015
ACTIVO			
A) ACTIVO NO CORRIENTE			
A.1. INMOVILIZADO INMATERIAL	200 €	200 €	200 €
a) Inmovilizado inmaterial bruto	200 €	200 €	200 €
b) Amortización acumulada del inmovilizado inmaterial	0	0	0
A.2. INMOVILIZADO MATERIAL	20 €	20 €	20 €
a) Terrenos y construcciones	20 €	20 €	20 €
a.1) Terrenos y construcciones	20 €	20 €	20 €
a.2) Amortización acumulada de terrenos y construcciones	20 €	20 €	20 €
b) Instalaciones técnicas y otro inmovilizado material	0	0	0
b.1) Instalaciones técnicas y otro inmovilizado material	0	0	0

b.2) Amortización acumulada de instalaciones técnicas y otro inmovilizado material	0	0	0
B) ACTIVO CORRIENTE			
B.1. EXISTENCIAS	0	0	0
B.2. REALIZABLE	4.000 €	3.000 €	2.000 €
a) Clientes	4.000 €	3.000 €	2.000 €
b) Inversiones financieras a corto plazo	0	0	0
A.3. TESORERÍA	19.000 €	13.000 €	10.000 €
a) Caja	4.000 €	3.000 €	2.000 €
b) Bancos e instituciones de crédito	15.000 €	10.000 €	8.000 €
TOTAL ACTIVO	19.220 €	13.220 €	12.220 €
PATRIMONIO NETO Y PASIVO			
A) PATRIMONIO NETO			
A.1. FONDOS PROPIOS	48.220 €	37.720 €	29.220 €
a) Capital	3.000 €	3.000 €	3.000 €
b) Reservas	27.991,8 €	21.677,8 €	15.623,7 €
c) Resultado del ejercicio	17.228,2 €	13.042,2 €	10.596,3 €
B) PASIVO NO CORRIENTE			
B.1. DEUDAS A LARGO PLAZO	0	0	0
C) PASIVO CORRIENTE			
C.1. DEUDAS A CORTO PLAZO	0	0	0
C.2. ACREEDORES COMERCIALES Y OTRAS CUENTAS A PAGAR	10.000 €	8.500 €	7.000 €
a) Acreedores varios	10.000 €	8.500 €	7.000 €
b) Pasivos por impuesto corriente	0	0	0
c) Otras deudas con las administraciones públicas	0	0	0
C.3. PERIODIFICACIONES A CORTO PLAZO	0	0	0
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO	58.220 €	46.220 €	36.220 €

Tabla 13. Balance de situación del centro en un escenario optimista

vi) Análisis de ratios fundamentales

El análisis de ratios fundamentales es, en general, bastante positivo. Tenemos que tener en cuenta que el centro no tiene ninguna deuda contraída a largo plazo, ya que las instalaciones estarían, prácticamente, amortizadas, ya que tienen más de cien años de antigüedad.

Debido al modo con el que realizan los cobros y los pagos, disfruta de una liquidez aceptable, desde los tres escenarios planteados, por lo que el resultado, es muy satisfactorio, especialmente, a corto plazo.

A continuación, se recogen los principales ratios de equilibrio financiero a corto plazo y los ratios de garantía frente a acreedores y endeudamiento correspondientes al año 2015, Desde un escenario pesimista:

RATIO	CÁLCULO	RESULTADO	ANÁLISIS
Ratio de liquidez o solvencia a corto plazo	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	2,67	Este valor, que se encuentra ligeramente por encima del intervalo recomendado (1,5 – 2), indica que el centro puede afrontar pagos a corto plazo.
Ratio de tesorería	$\frac{\text{Disponible} + \text{Realizable}}{\text{Pasivo Corriente}}$	2,74	Un valor situado por encima de lo ideal (0,75 – 1), indica que no hay riesgo de carencia de efectivo.
Ratio de disponibilidad	$\frac{\text{Disponible}}{\text{Pasivo Corriente}}$	2,33	El centro tiene suficientes fondos líquidos para afrontar los pagos inmediatos.
Ratio de garantía	$\frac{\text{Activo total}}{\text{Exigible total}}$	2,74	No existen deudas a largo plazo, por lo que pueden afrontar las que tiene a corto plazo (1,5 – 2,5).
Ratio de endeudamiento	$\frac{\text{Exigible total}}{\text{Neto} + \text{Pasivo}}$	0,12	Este valor es muy positivo (menor de 0,5), indica que el centro se encuentra en una situación óptima, al no financiarse, en exceso, con fondos ajenos.
Ratio de calidad de la deuda	$\frac{\text{Exigible a corto plazo}}{\text{Exigible total}}$	1	El valor es bastante bajo, lo que indica que el centro tendrá una dificultad menor para afrontar la deuda.
Ratio de autonomía financiera	$\frac{\text{Capital} + \text{Reservas}}{\text{Exigible total}}$	6'3	Con este resultado, podemos deducir que la dependencia del centro con sus acreedores es bastante baja.

Tabla 14. Ratios fundamentales desde un escenario pesimista

➤ Desde un escenario normal:

RATIO	CÁLCULO	RESULTADO	ANÁLISIS
Ratio de liquidez o solvencia a corto plazo	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	3,2	Este valor, muy por encima del intervalo recomendado (1,5 – 2), indica que el centro puede hacer frente a los pagos a corto plazo gracias al activo de que dispone.
Ratio de tesorería	$\frac{\text{Disponible + Realizable}}{\text{Pasivo Corriente}}$	3,31	Un valor situado muy por encima de lo ideal (0,75 – 1), indica que no hay riesgo de carencia de dinero en efectivo, gracias a la tesorería.
Ratio de disponibilidad	$\frac{\text{Disponible}}{\text{Pasivo Corriente}}$	4	El centro tiene suficientes fondos líquidos para afrontar los pagos inmediatos.
Ratio de garantía	$\frac{\text{Activo total}}{\text{Exigible total}}$	3,31	El centro no tiene ninguna deuda contraída a largo plazo, por eso este valor supera el rango idóneo (1,5 – 2,5), lo que indica que podría hacer frente a las deudas que contraiga a corto plazo.
Ratio de endeudamiento	$\frac{\text{Exigible total}}{\text{Neto + Pasivo}}$	0,11	Este valor es muy positivo (menor de 0,5), e indica que el centro se encuentra en una situación óptima, al no depender, excesivamente, con fondos ajenos.
Ratio de calidad de la deuda	$\frac{\text{Exigible a corto plazo}}{\text{Exigible total}}$	1	Este valor es bastante bajo, indicando, por tanto, que el centro tendrá una dificultad menor para afrontar la deuda.
Ratio de autonomía financiera	$\frac{\text{Capital + Reservas}}{\text{Exigible total}}$	5,04	Con este resultado, podemos deducir que la dependencia del centro con sus acreedores es bastante baja.

Tabla 15. Ratios fundamentales desde un escenario normal

➤ Desde un escenario optimista:

RATIO	CÁLCULO	RESULTADO	ANÁLISIS
Ratio de liquidez o solvencia a corto plazo	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	4	El valor se encuentra por encima del intervalo recomendado (1,5 – 2), lo que indica que el centro puede hacer frente a los pagos a corto plazo gracias al activo de que dispone.
Ratio de tesorería	$\frac{\text{Disponible} + \text{Realizable}}{\text{Pasivo Corriente}}$	4,07	Un valor situado muy por encima de lo ideal (0,75 – 1), que nos indica que no existe riesgo de carencia de efectivo, gracias a la tesorería.
Ratio de disponibilidad	$\frac{\text{Disponible}}{\text{Pasivo Corriente}}$	3,33	Este valor indica que el centro tiene suficientes fondos líquidos para afrontar los pagos inmediatos.
Ratio de garantía	$\frac{\text{Activo total}}{\text{Exigible total}}$	4,07	No hay ninguna deuda contraída a largo plazo, por eso este valor supera el rango idóneo (1,5 – 2,5), lo que indica que podría hacer frente a las deudas que contraiga a corto plazo.
Ratio de endeudamiento	$\frac{\text{Exigible total}}{\text{Neto} + \text{Pasivo}}$	0,08	Este valor es muy positivo (menor de 0,5), e indica que el centro se encuentra en una situación óptima, al no depender, excesivamente, con fondos ajenos.
Ratio de calidad de la deuda	$\frac{\text{Exigible a corto plazo}}{\text{Exigible total}}$	1	Este valor es bastante bajo, indicando, por tanto, que el centro tendrá una dificultad menor para afrontar la deuda.
Ratio de autonomía financiera	$\frac{\text{Capital} + \text{Reservas}}{\text{Exigible total}}$	5,21	Con este resultado, entendemos que la dependencia del centro con sus acreedores es bastante baja.

Tabla 16. Ratios fundamentales desde un escenario optimista

6. CONCLUSIONES

Con el desarrollo de este proyecto, se ha pretendido realizar un análisis relativo a la introducción de varios aspectos innovadores en el modelo de dirección y gestión de un centro educativo, con la particularidad de su ubicación en zona rural y una estructura organizativa muy reducida.

La consideración y valoración de estas particularidades, ha dirigido la propuesta al diseño, desarrollo e implantación de un Cuadro de Mando Integral, con el objetivo de conseguir un modelo de gestión de calidad encaminado hacia la excelencia. Se ha partido, por tanto, de un análisis detenido de la misión, visión y valores del centro, para establecer las estrategias más adecuadas para satisfacer las necesidades, presentes y futuras, de todos los grupos de interés, desde varias perspectivas.

El principal obstáculo con el que nos encontrábamos era el ajustado presupuesto con el que, el Centro, tenía que hacer frente a todos los gastos derivados de su funcionamiento. Este hecho, ha determinado que las principales y más inmediatas líneas de actuación propuestas no supongan una elevada inversión inicial para el centro, o que puedan financiarse de forma externa.

Creemos que, estas limitaciones iniciales, se han conseguido superar con éxito, ya que el desarrollo del panel de mando no ha supuesto un gasto significativo en los presupuestos iniciales y, sin embargo, se prevé un aumento considerable de los ingresos del centro de forma progresiva, con la implantación de cada una de las estrategias y actuaciones que se han propuesto. Todas estas medidas, perseguían, en cierto modo, la captación de alumnos, consiguiendo una tendencia de crecimiento ascendente del alumnado del centro, con todas las repercusiones positivas que supondrá para la organización.

Los aspectos económicos desarrollados anteriormente (págs. 55 – 71), desde los tres escenarios requeridos, avalan este crecimiento. Desde el escenario normal, que es el que consideramos que corresponde a la hipotética implantación del proyecto en condiciones reales, durante el primer ejercicio, se prevé obtener el rendimiento económico necesario para realizar determinadas inversiones. La perspectiva desde el escenario pesimista sería real, únicamente, si no se consigue la progresiva captación de alumnos, pero teniendo en cuenta el detallado diseño y las necesidades del entorno, no se contempla esta posibilidad. Y, por el contrario, el escenario optimista implicaría un aumento significativo de la cuantía de la

subvención recibida por parte de la Administración, así como un elevado crecimiento del número de alumnos matriculados, que se estima que sucederá de forma más prolongada en el tiempo.

Esta cuestión supone otra dificultad o limitación en la obtención de resultados tras el desarrollo del proyecto. Se necesita tiempo para poder alcanzar todos los objetivos propuestos de forma satisfactoria para la organización. No se pretende conseguir unos resultados óptimos de forma inmediata, a diferencia de lo que sucede con otros proyectos de innovación, especialmente relacionados con aspectos, estrictamente, pedagógicos. El éxito del proyecto radicaría, precisamente, en el crecimiento continuo y progresivo del número de alumnos. Teniendo en cuenta el pequeño tamaño de la localidad en la que se ubica y las características del entorno rural, una de las principales pretensiones sería la atracción de nuevos alumnos a partir de los que ya forman parte de la organización, es decir, a través de su recomendación personal.

No obstante, el planteamiento de un proyecto innovador en un modelo de gestión, no es visible para las familias desde el momento inicial. Los cambios más sustanciales se producirán en la propia organización interna, en el desarrollo de los procesos y en la reestructuración de prioridades de actuación. Las familias apreciarán la ampliación de servicios y la renovación de recursos, que son algunas de las estrategias llevadas a cabo, pero no serán plenamente conscientes de su origen, que está en el desarrollo del panel de mando.

La experiencia de implantación de esta herramienta en el Colegio Concertado Bilingüe Divina Pastora sería, por lo tanto, muy positiva, puesto que se ha proporcionado un *feedback* a la organización sobre sus propias estrategias, pudiendo saber si están funcionando adecuadamente, si los objetivos estratégicos definidos son suficientes, si los indicadores establecidos han sido los adecuados, etc. El equipo directivo llegará a considerar el CMI como una herramienta básica para la dirección y gestión del centro, consiguiendo resultados muy positivos para la organización, y obteniendo, además, unos beneficios superiores a la inversión realizada inicialmente.

Se podría considerar que, ésta, ha sido una de las opciones más adecuadas para la mejora en el funcionamiento del centro, teniendo en cuenta su reducida estructura organizativa. Básicamente, con el análisis de algunos aspectos relativos a su proyecto educativo se ha conseguido la reestructuración de sus principales líneas de actuación, que ahora siguen la misma dirección que indicaban en este documento de gobierno. Se ha logrado, así, una mayor coherencia entre los planteamientos

teóricos y el desarrollo de la actividad cotidiana del centro, persiguiendo, mediante la práctica, la consecución de todos los objetivos previamente establecidos.

Uno de los propósitos principales que teníamos inicialmente, era lograr el crecimiento de la institución, que aunque se mantiene en funcionamiento desde hace más de un siglo, durante los últimos años se había producido un estancamiento en el número de alumnos. Es plausible pensar, que mediante el desarrollo y la implantación de este proyecto se produzca un cambio significativo en este aspecto concreto, que era uno de los más preocupantes para el centro, debido a que su funcionamiento depende de la subvención que, a su vez, es concedida en relación al número de alumnos. También parecen muy beneficiosas, para su futuro a medio-largo plazo, el resto de estrategias puestas en marcha mediante el panel de mando, como la creación de la marca, la apuesta por las nuevas tecnologías, etc. Todo ello ha influido en la transformación a un modelo de gestión de calidad, que era uno de los propósitos iniciales de este proyecto, así que es posible pensar que su implantación real habría resultado exitosa.

7. BIBLIOGRAFÍA

Referencias bibliográficas:

- ARIAS, A. R. & CANTÓN, I. (2006). *El liderazgo y la dirección de centros educativos*. Barcelona: Editorial DAVINCI.
- ARQUERO, J. L., JIMÉNEZ, S. M., y RUIZ, I. (2011). *Introducción a la contabilidad financiera*. Madrid: Editorial Pirámide.
- BASTIDAS, E.L., & FELIU, V.M. (2003). Una aproximación a las implicaciones del cuadro de mando integral en las organizaciones del sector público. *Compendium: revista de investigación científica*, (11), 23-41.
- CAMALEÑO, M. C. (2004). El cuadro de mando integral: algunas reflexiones. *Finanzas & Contabilidad*, 5.
- CANTÓN MAYO, I. (2004a). *Intervención Organizativa en la Sociedad del Conocimiento*. Granada: Grupo Editorial Universitario.
- (2004b). *La Organización Escolar normativa y aplicada*. Madrid: Biblioteca Nueva.
- CEBRIÁN, M.S., & CERVIÑO E.F. (2004). Un análisis de la flexibilidad del Cuadro de Mando Integral (CMI) en su adaptación a la naturaleza de las organizaciones. *Revista Iberoamericana de contabilidad de gestión*, 2 (4).
- CUÉLLAR, E., & DÍAZ, A. (1999). La calidad integrada en el sistema de gestión. *Forum calidad*, 100, 59-64.
- FERNÁNDEZ, A. (2004). *Indicadores de mando y cuadros de gestión*. Llanera: Instituto de Desarrollo Económico del Principado de Asturias.
- FERNÁNDEZ DÍAZ, M. J. (2005). La innovación como factor de calidad en las organizaciones educativas. *Educación XXI* 8, 67-86.
- GOBERNA, R. (2008). *Aprender a liderar equipos*. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica.
- GONZÁLEZ, M. T. (2003). (Coord.) *Organización y gestión de centros escolares: dimensiones y procesos*. Madrid: Pearson Educación.

- GRAN, R. M. (1996). *Dirección estratégica*. Madrid: Editorial Civitas.
- KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Bussines School Press. Boston, MA.
- (2000). Cuadro de mando integral. Eada Gestión.
- LLORENTE, C. (2013). Los antiguos alumnos del colegio, una fuerza secreta para la captación. *Colegios y marketing. Noticias de actualidad sobre marketing educativo*.
- MARCHESI, A., & MARTÍN, E. (1998). *Calidad de la enseñanza en tiempos de cambio*. Madrid: Alianza Editorial.
- MONTERO, A. (2007). *Proyecto de dirección y ejercicio directivo*. Madrid: Wolters Kluwer.
- NEVADO, D. (2002). Aplicación práctica del cuadro de mando integral. *Estrategia financiera*, 188.
- ROM, J. & SABATÉ, J. (2009). *Llenguatge publicitari. Estratègia i creativitat publicitàries*. Barcelona: Editorial UOC.
- TORRE De La, S. (1994). *Innovación curricular. Proceso, estrategias y evaluación*. Madrid: Dykinson.

Legislación:

- Decreto 40/2007, por el que se establece el currículo de la Educación Primaria en la Comunidad de Castilla y León.
- Ley Orgánica 2/2006, de 3 de mayo, de Educación. Boletín Oficial del Estado, 106, de 4 de mayo de 2006.
- Ley Orgánica 8/2013, de 9 de diciembre, para la Mejora de la Calidad Educativa. Boletín Oficial del Estado, 295, de 10 de diciembre de 2013.
- ORDEN EDU/1045/2007, de 12 de junio, por el que se regula la implantación y el desarrollo de la Educación Primaria Obligatoria en Castilla y León.
- ORDEN EDU/1152/2010, de 3 de agosto, por la que se regula la respuesta educativa al alumnado con necesidad específica de apoyo educativo escolarizado en el

segundo ciclo de Educación Infantil, Educación Primaria, Educación Secundaria Obligatoria, Bachillerato y Enseñanzas de Educación Especial, en los centros docentes de la Comunidad de Castilla y León.

ORDEN EDU/1951/2007, de 29 de noviembre, por la que se regula la Evaluación de Educación Primaria en la Comunidad Castilla y León.

ORDEN EDU/890/2009, de 20 de abril, por la que se regula Procedimiento para garantizar el derecho del alumnado que cursa enseñanzas de educación primaria obligatoria, en centro docente de la Comunidad de Castilla y León, a que su dedicación y esfuerzo y rendimiento sean valorados y reconocidos con objetividad.

Real Decreto 1513/2006, de 29 de diciembre, por el que se establecen las enseñanzas mínimas correspondientes a la Educación Primaria Obligatoria (BOE nº 5 de 5 de enero de 2007).

ANEXOS

ANEXO 1

Historia del Colegio Concertado Bilingüe Divina Pastora

El “Instituto de Franciscanas Misioneras de la Madre del Divino Pastor” se establece en Villafranca del Bierzo respondiendo a una petición hecha por una comisión representativa de la villa, con el fin de atender y dirigir un centro benéfico para la enseñanza. La primera autorización ministerial del Centro fue acordada por R. O. de 25 de noviembre de 1.890 como “Escuela elemental”. Posteriormente, por R. D. de 1 de julio de 1.902 es aprobado como “Colegio de primera y segunda enseñanza”.

El 21 de octubre de 1.950, vista la Orden Ministerial de 1.945 es aprobado su funcionamiento con carácter definitivo. Por Orden Ministerial de 4 de octubre de 1.973 se aprueba la transformación y clasificación definitiva del Centro en “Centro de E. G. B. y Preescolar”.

Durante varias décadas, el colegio fue dirigido por este grupo de religiosas, que además, ofrecía régimen de internado para aquellos alumnos provenientes de otras zonas de la comarca, o de fuera. Hasta la jubilación de éstas, cuando pasó a manos de un grupo de docentes que tienen poco que ver con sus fundadoras.

El 5 de febrero de 1.988 asume la titularidad del Centro la **Sociedad Cooperativa Limitada “Divina Pastora”**, subrogándose en la totalidad de obligaciones y cargas que afecten al Centro, cuya titularidad se le reconoce por O. M. de 5 de febrero de 1.988, publicada en el B. O. E. de 11 de marzo de 1. 988.

Por escrito de 1 de junio de 1.992 de la Dirección General de Centros Escolares, y con arreglo a lo dispuesto en el punto 4 de la Orden de 27 de abril de 1.992, sobre la implantación de la Educación Primaria, se procede a modificar la denominación genérica del Centro que a partir del 1 de septiembre de 1.992 se denominará **Centro de Educación Primaria**.

Mediante Orden Ministerial de 11 de mayo de 1.992 se autoriza al Centro la implantación del Segundo Ciclo de la **Educación Infantil** a partir del curso 1992/1993.

Actualmente, el Centro goza de **Régimen de Concierto Pleno** para algunas de sus unidades, con alumnado mixto suscrito con la Administración educativa el 11 de mayo de 1.989, y modificado en cuanto a las enseñanzas objeto del mismo con fecha de 27 de mayo de 1.992. El grupo de cooperativistas está compuesto por profesionales de la educación, bastante jóvenes, la mayor parte residentes en la villa en la que está ubicada el centro, o en sus alrededores.

ANEXO 2

Programa para la promoción de la Lengua Gallega en Castilla y León

El **Estatuto de Autonomía de Castilla y León** establece que “gozará de respeto y protección la lengua gallega en los lugares en que habitualmente se utilice”, que en este caso corresponde a los territorios de El Bierzo y Sanabria.

Como marco de actuación se firmó el Acuerdo de Cooperación en 2001 entre la Consellería de Educación e Ordenación Universitaria de la Xunta de Galicia y la Consejería de Educación y Cultura de la Junta de Castilla y León para la promoción del idioma gallego en los territorios limítrofes de las Comunidades, que hizo posible la integración del idioma gallego, **con carácter experimental**, en el currículo de Educación Infantil y Primaria en algunos centros públicos.

Posteriormente, en 2006, se firma un nuevo Protocolo general de colaboración, entre la Xunta de Galicia y la Comunidad de Castilla y León, en la **promoción de la lengua gallega** en los territorios occidentales de las provincias de León y Zamora (El Bierzo y Sanabria) en los que esta lengua se habla.

Esta promoción se realiza mediante la **‘enseñanza de y en lengua gallega’** en los centros de enseñanza no universitaria de estas zonas, quienes asimismo potenciarán la difusión y el conocimiento de la literatura en gallego.

La Comunidad de Castilla y León colabora dotando a los centros públicos de los medios personales necesarios, y autorizando la impartición de estas enseñanzas a los centros privados concertados que lo soliciten.

Por su parte, la contribución de la Comunidad Autónoma de Galicia se articula, fundamentalmente, mediante la formación del profesorado y la cesión de materiales didácticos a los centros.

ANEXO 3

Indicadores propuestos para cada una de las perspectivas del CMI

Perspectiva financiera	
Factores clave	Indicadores
Rentabilidad	Cobros por cada uno de los servicios ofertados
	Número de objetivos alcanzados
	Incremento de los beneficios anuales
Perspectiva del cliente	
Factores clave	Indicadores
Marketing	Número de estrategias de marketing desarrolladas
	Nivel de impacto de la marca para los nuevos clientes (de 1 a 10, siendo 1 nada impactante y 10, muy impactante)
Satisfacción de los usuarios	Porcentaje de alumnos satisfechos con el nivel de informatización en el cuestionario anual
	Porcentaje de familias satisfechos con el nivel de informatización en el cuestionario anual
Nuevos clientes	Número de nuevos alumnos en el presente curso
Perspectiva del proceso interno	
Factores clave	Indicadores
Entrevistas y reuniones	Número de entrevistas realizadas
	Valoración de la gestión de las reuniones (de 1 a 10, siendo 1 muy mala y 10, muy buena)
Calidad de los servicios	Número de sugerencias y reclamaciones
Perspectiva del aprendizaje y crecimiento	
Factores clave	Indicadores
Formación	Número de empleados que han recibido formación
	Total de horas de formación
	Euros invertidos en formación
Implicación de las familias	Número de socios anual de la AMPA

Tabla 17. Indicadores del Cuadro de Mando Integral

ANEXO 4

Organigrama del Colegio Concertado Bilingüe Divina Pastora

