



---

**Universidad de Valladolid**

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y DEL TRABAJO DE  
SORIA

Grado en Administración y Dirección de Empresas

TRABAJO FIN DE GRADO

**EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI)  
PARA CENTROS EDUCATIVOS CONCERTADOS  
DE CASTILLA Y LEÓN**

Presentado por : Leticia Torices García

Tutelado por : Blanca García Gómez

Soria, junio de 2020

**CET**

FACULTAD de CIENCIAS EMPRESARIALES y del TRABAJO de SORIA



## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>3</b> -
<b>BLOQUE 1. EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL</b> .....	<b>6</b> -
1.1. El Cuadro de Mando Integral. Concepto, características y perspectivas. ....	6 -
1.1.1 Características del CMI .....	8 -
1.1.2 Perspectivas de análisis del CMI .....	9 -
1.2. Acercamiento a la estrategia de la organización: Visión, Misión y Valores	10 -
1.3. Análisis del entorno de la organización: micro y macro entorno.....	11 -
1.3.1. Análisis DAFO.....	13 -
1.4. El Cuadro de Mando Integral.....	14 -
1.4.1 Fases en la implantación del CMI.....	15 -
<b>BLOQUE 2. CASO PRÁCTICO. CMI PARA EL CENTRO EDUCAMOS JUNTOS</b> -	<b>19</b> -
2.1. Aproximación al caso de estudio .....	19 -
2.1.1. Misión, visión y valores.....	20 -
2.2. Análisis estratégico de la situación. Estudio del entorno .....	21 -
2.2.1. Análisis externo general. Macro-entorno. ....	21 -
2.2.1.1. Factores político–legales .....	21 -
2.2.1.2. Factores socioculturales y económicos.....	23 -
2.2.1.3. Factor Tecnológico .....	24 -
2.2.2. Análisis del entorno específico: Micro-entorno .....	24 -
2.3. Análisis DAFO.....	26 -
2.4. Cuadro de Mando Integral del centro proyectado .....	27 -
2.4.1. Fase 1. Planificación.....	27 -
2.4.2. Fase 2. Análisis y recopilación de información.....	27 -
2.4.3. Fase 3. Elaboración de la estrategia.....	28 -
2.4.4. Fase 4: Fijación de los indicadores .....	30 -
2.4.5. Fase 5. Tareas e iniciativa .....	31 -
2.5. Propuestas de mejora.....	31 -
2.5.1. La situación actual derivada del Covid-19.....	31 -
2.5.2. Medidas de prevención del acoso escolar desde la educación infantil.	32 -
-	-
<b>BLOQUE 3. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	<b>33</b> -
3.1. Conclusiones generales .....	33 -
3.2. Conclusiones específicas e implicaciones para la gestión .....	34 -
3.3 Líneas de investigación futuras. ....	35 -
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>36</b> -

## INTRODUCCIÓN

A través del siguiente trabajo de fin de grado se pretende estudiar la sostenibilidad de los centros educativos concertados españoles, concretamente castellanoleonese que están siendo afectados por la problemática de la España vacía y como consecuencia, de la baja tasa de alumnado. Por ello, existe la necesidad de hacer a estos centros rentables y que no sufran las consecuencias de la fluctuación económica y, por tanto, de la financiación presupuestaria pública. Con los recortes en dicho gasto, podrían verse gravemente afectados debido al proyecto de ley Orgánica LOMLOE (Ley Orgánica de Modificación de la LOE) que fue aprobada en el Consejo de Ministros el pasado 15 de febrero y publicada por el Boletín Oficial de las Cortes el 22 de febrero.

Desde la Ley Orgánica 8/2013, de 9 de diciembre, para la mejora de la calidad educativa, se ha venido otorgando el derecho a los padres de decidir el tipo de educación que desean para sus hijos. A esta ley le fue añadido el apartado “q” en el Artículo 2 bis, que de forma literal expresa que:

*“La libertad de enseñanza, que reconozca el derecho de los padres, madres y tutores legales a elegir el tipo de educación y el centro para sus hijos, en el marco de los principios constitucionales”.* Por lo que los padres pueden decidir libremente a qué centro quieren llevar a sus hijos, no siendo competencia de las Administraciones territoriales decidirlo.

Pese a que los centros concertados son financiados con fondos públicos entre otros, en su gestión diaria funcionan como empresas privadas. Cuentan con unos socios (familias) que los subvencionan, con un patrimonio propio e intransferible, y sus empleados (profesores y resto de personal) acceden al empleo mediante entrevistas de trabajo y no por oposición como se realizaría en una empresa pública; por todo ello un centro concertado merece ser tratado a nivel de gestión como una empresa privada, y en este TFG se hará a través de la herramienta denominada Cuadro de Mando Integral.

El cuadro de mando integral (en adelante CMI) es una herramienta de gestión para describir las actividades de una empresa y que consta de cuatro perspectivas: Financiera, de Procesos, Clientes y Aprendizaje, y que con una serie de medidas por cada perspectiva servirá de ayuda a empresas para alcanzar una gestión óptima de sus recursos; por lo que el CMI es una herramienta polivalente que podemos ponerla en manos de un centro concertado ya que tiene una visión de empresa privada con la particularidad de la no persecución del lucro.

En base a lo anterior, el objetivo principal de este proyecto, es la elaboración de un CMI, adaptado de forma tal que pueda ser utilizado por un centro educativo concertado para rentabilizar su sistema de gestión, demostrando su importancia y eficiencia, siendo no sólo marco de actuación para las empresas mercantiles. A partir de este propósito general, se pretende también dejar a un lado la fijación en cuentas anuales o estados financieros para potenciar otras áreas que son igualmente importantes para la correcta gestión de un centro educativo.

## EL CMI PARA CENTROS EDUCATIVOS CONCERTADOS DE CASTILLA Y LEÓN

Para la consecución de estos objetivos partiremos de una adecuada revisión de manuales y tratados que nos aproximen al concepto, estructura y etapas en el desarrollo e implementación de un CMI al objeto de sentar las bases teóricas de este proyecto, en el primer epígrafe denominado *Bloque 1*.

En segundo lugar, en el segundo epígrafe *Caso práctico*, estableceremos un caso basado en un conjunto de datos reales de centros concertados bajo el nombre ficticio del centro “Educamos Juntos” para llevar a cabo la herramienta del CMI. En él utilizaremos estos datos de centros educativos concertados castellanoleoneses que, si bien están a disposición de los ciudadanos, prefieren conservar sus nombres en el anonimato.

Por último, en el tercer Epígrafe, se establecen las conclusiones determinadas a partir del presente estudio, así como las líneas abiertas a futuras investigaciones a las que pueda dar lugar este TFG.

## **BLOQUE 1. EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

Comenzamos esta memoria recabando el concepto de CMI desde sus orígenes, abundando en sus características y objetivos. A continuación, nos adentraremos en la estrategia de la organización en general, profundizando en los conceptos de misión, visión y valores, hoy claves en cualquier tipo de entidad. Seguiremos con la presentación de una herramienta clave de análisis estratégico, el análisis DAFO como medio para determinar la situación actual de una organización que pretenda llevar a cabo la implementación de un CMI y finalizaremos este bloque con la determinación de las fases en la puesta en marcha de un CMI.

### **1.1. El Cuadro de Mando Integral. Concepto, características y perspectivas**

El Cuadro de Mando Integral, es una herramienta para la gestión de la estrategia global de la empresa conjuntamente con la dirección de operaciones. También se conoce a esta herramienta con su denominación anglosajona Balanced ScoreCard, (BSC).

De acuerdo con Kaplan y Norton (1996) el BSC “es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo”.

Así el BSC se utiliza para enfocar los recursos de la empresa (humanos y materiales) en la consecución de los objetivos organizacionales a largo plazo. Para ello, la herramienta emplea cuatro perspectivas: Perspectiva Financiera, Perspectiva del Cliente, Perspectiva del Proceso interno del negocio, y Perspectiva del desarrollo del Aprendizaje y Crecimiento; todas ellas para unificar las iniciativas que puedan ser individuales, globales e interdepartamentales, además de identificar procesos novedosos para alcanzar los objetivos de los stake-holders.

La siguiente figura muestra de forma gráfica la intersección de las diferentes perspectivas que conformar el CMI.

Ilustración 1. El Cuadro de Mando Integral



Fuente: Elaboración propia a partir de Kaplan y Norton (1996)

“Los stakeholders son grupos e individuos que influyen – o que son influidos- por la actividad de una organización y, por lo tanto, tienen ciertas demandas o expectativas con respecto a ella” (Freeman 1984).

También podemos definir a los stakeholders como la parte interesada de la empresa (trabajadores, accionistas, etc.). En el caso de las entidades sin ánimo de lucro los accionistas ya no aparecen, para dejar pasar a los donantes por los cuales las entidades deberán utilizar sus estrategias para atraerles y así poder optar a una financiación extra que no sólo provenga de las arcas públicas.

Según Philips (2003) los stakeholders pueden clasificarse en dos grupos los stakeholders normativos y los derivativos.

- Stakeholders normativos: son aquellos sobre los que la organización tiene una obligación moral y que son necesarios para la gestión de la empresa, enfocándose en el bienestar de los empleados y clientes, así como en la comunidad local y en el medio ambiente. En el caso que nos ocupa, podríamos decir que los stakeholders normativos de un centro educativo concertado serían la administración pública que regula la normativa de los centros concertados, así como la comunidad religiosa a la que se debe cada centro concertado, debiendo cumplir con los deberes morales que ésta estipule.
- Los stakeholders derivativos: son aquellos cuyas acciones y demandas deben ser tenidas en cuenta por los gestores de le empresa o entidad

debido a sus posibles efectos sobre los stakeholders normativos, pero con los que la organización no tiene una obligación moral directa. (activistas, competidores, medios de comunicación, ONG, etc.). En este caso, nuestros stakeholders derivativos estarían formados por los clientes (padres y alumnado), sindicatos de educación, colegios públicos y privados compitiendo por proximidad al centro, medios de comunicación, etc.

### 1.1.1 Características del CMI

El CMI es un sistema que permite el aprendizaje, además de obtener feed-back de los resultados y así poder corregir las deficiencias o errores que se han producido en la estrategia empresarial (Kaplan y Norton, 1996).

Fue en los años 80, cuando el CMI se convirtió en un concepto académico, pues en ese momento, las empresas existentes operaban en entornos estáticos, cuyo riesgo era el mínimo. Ahora bien, debido a los entornos cambiantes e inciertos en los que operan las empresas en la actualidad, esta herramienta para la gestión ha ido cobrando mucha importancia.

Lo que no ha cambiado son los principios básicos sobre los que se sustenta el CMI en base a los cuales la entidad fija unos objetivos, así como un conjunto de variables clave que permitían su logro. Indudablemente la utilidad del análisis quedaría limitada si no empleásemos el estudio post hoc a través de indicadores para controlar el grado de consecución de los citados objetivos. La cuestión es que, a través de sus indicadores de control, financieros y no financieros, se obtiene información periódica que permite un mejor seguimiento en el cumplimiento de los objetivos y una visión clara del desarrollo de la estrategia. De este modo, la toma de decisiones resulta más sencilla y certera, y se pueden corregir las desviaciones a tiempo.

Así las cosas, el CMI es una herramienta de gestión empresarial muy útil para medir tanto la evolución de la actividad de una compañía, como sus objetivos y sus resultados, desde un punto de vista estratégico y con una perspectiva general. Son muchos los profesionales que ven en este instrumento una herramienta de gran utilidad para contribuir de forma eficaz en la visión empresarial, a medio y largo plazo.

Para que un CMI sea efectivo y por lo tanto útil y relevante para una compañía, debe conformar varias características. Una de ellas es la rapidez en la transmisión de la información entre los distintos niveles de responsabilidad y departamentos. En la mayoría de los sistemas de gestión, la lentitud en este aspecto, sobre todo entre los diferentes niveles jerárquicos ralentiza la toma de decisiones haciendo que repercuta negativamente en la estrategia. Gracias a la rapidez se pueden efectuar las decisiones tomadas sin gran demora, y lo que es más importante aún, solventar los errores que puedan surgir con prontitud y por lo tanto establecer nuevos indicadores.

Otra característica es que el CMI cuenta con un bajo número de indicadores para la toma de decisiones estratégicas gracias a una selección de los más relevantes. En muchas organizaciones se tiende a sobre analizar la situación de la compañía y a establecer demasiadas pautas a seguir, lo que hace que se produzca la conocida *“parálisis por análisis”*, de esta manera, al utilizar

indicadores concretos y no numerosos el proceso se llevará a cabo de una forma mucho más eficiente.

La última característica hace relevancia a la flexibilidad, el CMI es una herramienta maleable gracias a naturaleza de las informaciones recogidas en él, ya que no hace tanto hincapié a información de carácter financiero como sucedía en sistemas de control tradicionales en los que había mucha rigidez y las decisiones eran en torno al ahorro de costes. Sin embargo, el actual CMI otorga mucha importancia a las variables de procesos internos y mejora continua del aprendizaje, por lo que las variables financieras son el resultado de la mejora del resto de ellas.

### 1.1.2 Perspectivas de análisis del CMI

Un CMI debe contener la estrategia de la empresa o entidad a través de relaciones causa-efecto (si formamos debidamente a nuestros profesores con programas de formación continua obtendremos una mejora en la tasa de matriculación del alumnado porque los resultados obtenidos de esas formaciones se plasmarán en la calidad de la enseñanza). Para establecer la estrategia de la empresa es necesario delimitar los objetivos que se conseguirán por medio de indicadores que estarán enmarcados dentro de las perspectivas que conforman el CMI.

Ilustración 2: Perspectivas del CMI



Fuente: Extraído de <https://cmigestion.es/cuadro-de-mando-integral/>

Estas perspectivas, como hemos señalado anteriormente son cuatro, siendo las siguientes: Perspectiva de Finanzas, perspectiva de Procesos Internos; perspectiva de Clientes y perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento, que quedarán definidas a continuación de la siguiente manera:

**a) Finanzas**

En esta perspectiva se definen los objetivos económicos para obtener la máxima rentabilidad.

**b) Clientes**

En esta perspectiva se proyectan los objetivos estratégicos que priorizan la maximización de la satisfacción de los clientes, siendo por ello, se fidelice su comportamiento para con el producto o servicio mejorando la imagen de la organización y proporcionando cierta ventaja respecto a la competencia.

**c) Procesos internos**

Mejora de los procesos ya sean a nivel administrativo, productivo... todo ello para incrementar la satisfacción del cliente o para maximizar la eficiencia de los recursos propiedad de la organización. La empresa debe analizar los procesos en los cuales debe ser excelente para alcanzar los objetivos que quiere alcanzar.

**d) Aprendizaje y Crecimiento**

En este aspecto se incluye todas aquellas perspectivas que estén relacionadas con los recursos humanos para poder instaurar las mejoras en las otras perspectivas, para la consecución de los objetivos estratégicos de la empresa. Se trata de motivar e innovar en el aprendizaje a largo plazo.

**1.2. Acercamiento a la estrategia de la organización: Visión, Misión y Valores**

Efectivamente, una de las características clave de una estrategia es fijar una serie de principios que definan las metas que pretende conseguir una organización. Es por ello, que cualquier organización establece la misión, la visión y los valores, que mejor cree que la representan. Pasamos a desglosar cada uno de estos conceptos de forma separada.

La misión de una organización, es la relación que existe entre las estrategias, los valores, y tiene que ver con la filosofía de la organización y la estrategia de ésta, cuyo propósito es la consecución de los objetivos organizacionales (Kaplan y Norton, 1996).

Johnson y Acholes, (2001) proponen una aclaración de términos de Misión y Visión como *“una intención estratégica que es aquella que engloba un futuro deseado, o la aspiración de la organización; el sentido de descubrimiento y destino que motiva, tanto a los directivos, como al conjunto de trabajadores de toda la organización”*.

Cuando se habla de visión, se habla de las intenciones futuras de la organización, esto es, dónde se ve la organización en un futuro en comparación con otras organizaciones que pudieran ser competencia para ella. Así, la organización estudia su situación presente en base a sus objetivos futuros, siendo que de este modo fija sus objetivos a corto, medio y largo plazo. De acuerdo con este planteamiento, Quigley (1993), define la visión de una

organización como: *“la visión del liderazgo que implica comprender qué ha ocurrido en la historia y que está sucediendo en el presente, para poder planificar hacia dónde debe dirigirse la organización. La visión es una ruta para el futuro que se ha diseñado”*

Por último, nos ocuparemos de los valores, que indican cómo deberían hacerse los procedimientos, el trabajo, etc, en el seno de una organización. Los valores quedan supeditados a la visión y la misión. Deben ser asumidos por todos los individuos que forman parte de la organización.

*“Los valores son aprendizajes estratégicos relativamente estables en el tiempo, de que una forma de actuar es mejor que su opuesta, para conseguir que las cosas nos salgan bien”.* (Dólar y Simón, 2002).

La misión y la visión son el núcleo estratégico de la organización. Los valores son el modo en que se mueven los “engranajes” de esa organización de manera única y a la vez distinta a otras organizaciones, para la consecución de unos objetivos estratégicos. Es por ello, que se puede decir, que los valores son los modelos de comportamiento para el logro de las metas ya programadas.

Ilustración 3: Misión, Visión y Valores de una empresa.



Fuente: <https://www.isaval.es/sobre-isaval/como-trabajamos/mision-vision-valores/>

### 1.3. Análisis del entorno de la organización: micro y macro entorno

Una vez la organización ha fijado sus objetivos debe conocer con qué recursos cuenta a su favor y cuáles están en su contra. Para ello, se recurre al análisis del entorno de la organización, o del macro entorno para lo que se emplea el denominado análisis PEST, (factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos), y un segundo, más específico relativo al micro entorno a través del modelo llamado las Cinco Fuerzas de Porter).<sup>1</sup>

El macro entorno, o análisis PEST, estudia las siguientes variables:

<sup>1</sup> Extraído de la página web de: <https://foda-dafo.com/5-fuerzas-de-porter/>

## EL CMI PARA CENTROS EDUCATIVOS CONCERTADOS DE CASTILLA Y LEÓN

- a) Variables políticas: Que suponen el estudio de la legislación o normativa que hay en un determinado país o región, que puede afectar a la organización.
- b) Variables económicas: Estos factores son todos aquéllos de naturaleza económica que afecten (o puedan hacerlo) al mercado donde opere una organización. Éstos podrán ser crisis económicas, evolución de los tipos de interés, la tasa de empleo, etc...
- c) Variables socio-culturales: Esta variable hace referencia a la población donde se instala una organización, esto es, la demografía, la cultura, el nivel educativo...
- d) Variables tecnológicas: Son aquellos factores que indican el desarrollo tecnológico y su aportación a la organización.

En cuanto el análisis del microentorno, una de las herramientas más usadas es el Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, que se focalizará en las siguientes variables:

- a) Poder de negociación de los proveedores.

Esta variable explica cómo de difíciles son de adquirir los productos con los que la organización trabaja, a más dificultad para adquirir los recursos, más poder de negociación tendrán los proveedores.

- b) Poder de negociación de los clientes.

En comparación con la variable anterior, se refiere al grado de competencia que hay en una industria; es decir, a más competencia, más poder tendrán los clientes.

- c) Barreras de entrada a la industria.

Se refiere a cuál es la dificultad para acceder a la industria por parte de nuevos rivales o de nueva competencia. Ya sea por barreras legales, o por afianzamiento en el mercado de los rivales existentes... a mayor barrera de entrada, menor serán las posibilidades de tener nueva competencia.

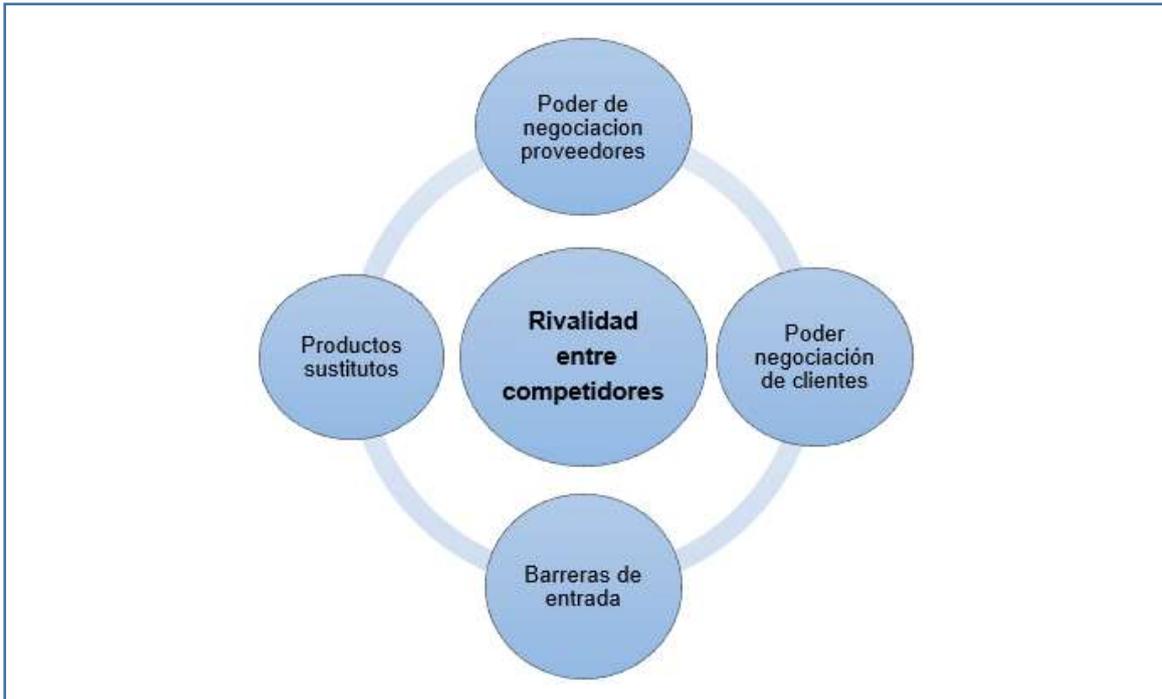
- d) Productos sustitutos.

Este factor hace referencia al nivel de sustitución que tiene el producto de una industria, es decir, si su uso puede ser sustituido por otro, ya sea por calidad, precio, o desempeño. A mayor nivel de sustitución tenga un producto, menor son las posibilidades de supervivencia del mismo.

- e) Rivalidad entre competidores.

Es la conjunción del resto de variables. A menos rivales, más rentabilidad muestra una industria o mercado.

Ilustración 4: La rivalidad entre competidores



Fuente: Michael Porter

### 1.3.1. Análisis DAFO

La intersección del análisis interno y externo de la empresa u organización del macro entorno y del micro entorno da como resultado el análisis DAFO. Se trata de un modelo en forma de matriz que recoge los distintos aspectos relevantes para una organización, analizados desde un doble punto de vista interno o de recursos o fortalezas y debilidades que presenta la organización respecto del mercado en el que opera y externo o relativo a las amenazas y oportunidades que ofrece el entorno a las organizaciones que actúan en él.

Ilustración 5: El análisis DAFO



Fuente: Extraído de <http://www.aurorapsicologa.es/problemas-retos-analisis-dafo/>

#### 1.4. El Cuadro de Mando Integral

Una vez que se han analizado todos los datos referentes a la propia empresa, empezando por los recursos que maneja hasta el entorno más alejado, se pasa a la elaboración del Cuadro de Mando integral. A la hora de elaborar un cuadro de mando integral, hay que considerar unas pautas.

- a) La información que contenga debe ser relevante, sencilla, práctica y, sobre todo, resumida.
- b) La importancia de los gráficos, matrices pues son un gran apoyo para hacer lo más sintética posible la información del CMI.
- c) La uniformidad para elaborar el CMI, pues gracias a ello, se permitirá una regularización óptima de los informes de la organización.

Una vez tengamos esto claro, pasamos a su elaboración, y para llevarlo a cabo es necesario dividirlo por fases, para que sea más claro y útil en la empresa o en este caso, centro educativo. Estas fases serán un total de 5, siendo éstas: fase de planificación; fase de análisis empresarial; fase de definición de la estrategia; fase de fijación de indicadores y fase de tareas e iniciativas.

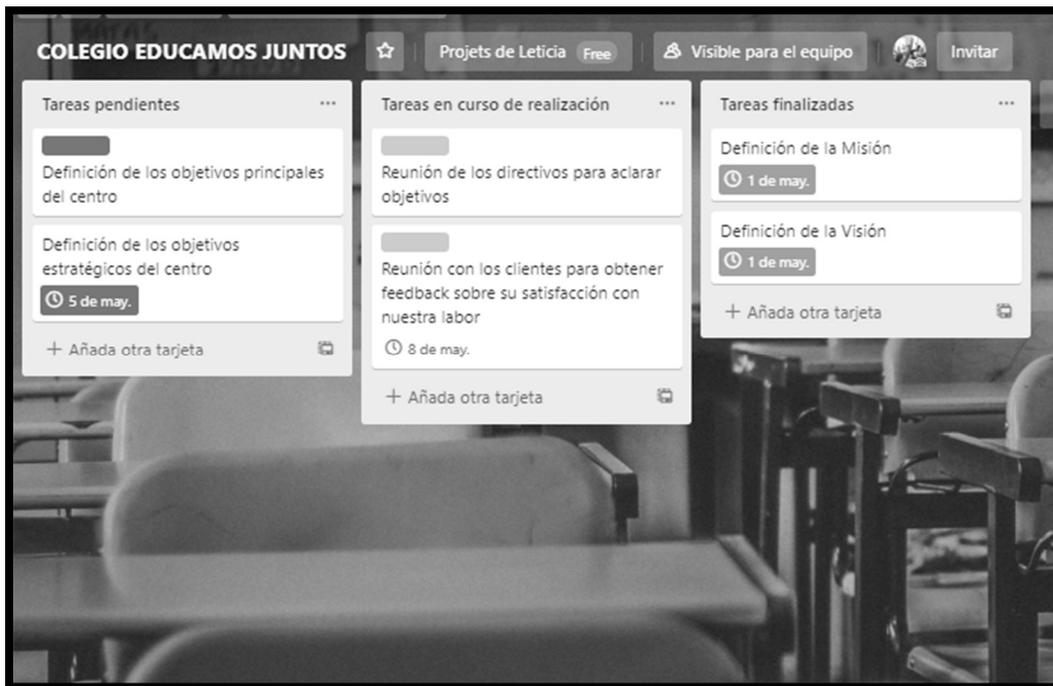
Para que se pongan en funcionamiento estas fases es necesario gestionarlo con las técnicas de gestión de proyectos que utilizan las empresas, normalmente, una de las técnicas más útiles y eficaces es la metodología *Scrum*. *Se trata de un proceso que ayuda a las personas a resolver problemas y terminar proyectos de la manera más productiva posible y asegurándose de que los proyectos en los que se trabaja tienen el mayor valor posible*<sup>2</sup>

Según el método Scrum cada tarea que haya que realizar podrá clasificarse en una tipología de estas tres: “tarea por hacer”; “tarea en curso de realización”; “tarea finalizada”. De esta manera todo el conjunto de la entidad estará al corriente de las tareas que se han hecho, se están haciendo y quedan por realizarse.

---

<sup>2</sup> Extraído de : <https://blog.trello.com/es/metodologia-scrum-agiles>

Ilustración 6: Ejemplo de la metodología scrum aplicada al caso.

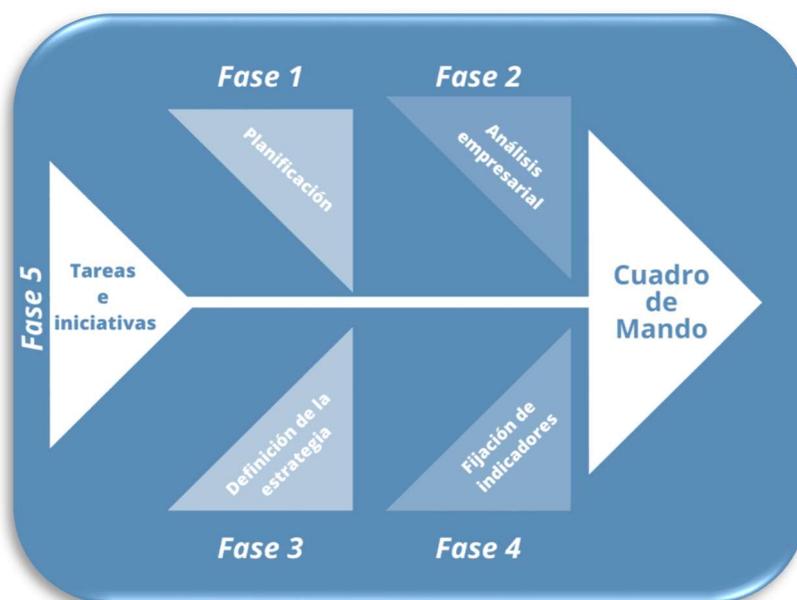


Fuente. Elaboración propia

#### 1.4.1 Fases en la implantación del CMI

Las fases de implantación del CMI serán cinco en total como ya hemos comentado, vamos a proceder a explicar cada una de ellas, haciendo mayor hincapié en la Fase 3 en que se pone de manifiesto el desarrollo de la estrategia empresarial y donde procederemos a la elaboración de los objetivos e indicadores a través de un análisis FODA.

Ilustración 6: Fases para la implantación del Cuadro de Mando Integral



Fuente: Elaboración propia a partir de Martínez Pedrós & Milla Gutiérrez, 2012.

### Fase 1: Planificación

En esta fase, es necesario que toda la entidad empiece a tomar conciencia de lo que es un Cuadro de Mando Integral, para ello deberán implicarse todas las partes. Los empleados deberán realizar talleres sobre la herramienta del CMI y de coaching para motivarlos en su puesta en marcha. Por esto, en este punto, la perspectiva de aprendizaje será clave.

Por otra parte, los directivos llevarán a cabo una reflexión sobre el punto en el que se encuentra la empresa para tomar las decisiones adecuadas, aquí también se decidirá el equipo de trabajo que llevará el grosso de la estrategia, ya que, aunque es un trabajo de todos, siempre hay un grupo dentro del equipo directivo que llevará el mando sobre la estrategia de la implantación. El equipo directivo también contará con el sistema de documentación del proyecto, esto es, todas las decisiones, ideas (nacidas de sesiones de lluvia de ideas, reuniones), aportaciones y conclusiones que deberán ser debidamente documentadas para perderse en el camino de la construcción del cuadro de mando.

### Fase 2: Análisis empresarial.

En esta fase se procederá a recopilar la información relevante que se haya obtenido procedente de todos los análisis realizados a través de diversos estudios centrados en costes, en el comportamiento de consumidor, estudios generales de mercado, basados en quejas o sugerencias recibidas de trabajadores y clientes, etc. Esta información será muy importante para desarrollar la estrategia que se pondrá en marcha en la fase 3.

### Fase 3: Definición de la estrategia.

En esta fase, definiremos la estrategia, es decir los objetivos principales y estratégicos para cada una de las cuatro perspectivas que comentamos en el apartado 1.1.2 de este TFG (Perspectiva de Clientes, Perspectiva de Procesos Internos, Perspectiva de Aprendizaje y Perspectiva Financiera).

Para poder desarrollar los objetivos principales realizaremos un análisis FODA. La matriz FODA es similar a la Matriz DAFO, con la salvedad de que se utilizan estrategias combinadas, y por cada cruce de características se elaboran las estrategias.

Ilustración 7: Matriz FODA

Empresa	Fortalezas	Debilidades
<b>Oportunidades</b>	<p><b><u>Estrategia FO</u></b></p> <p><i>Utilizar las fuerzas para aprovechar las oportunidades</i></p>	<p><b><u>Estrategia DO</u></b></p> <p><i>Aprovechar las oportunidades para superar las debilidades</i></p>
<b>Amenazas</b>	<p><b><u>Estrategia FA</u></b></p> <p><i>Utilizar las fuerzas para evitar las amenazas</i></p>	<p><b><u>Estrategia DA</u></b></p> <p><i>Reducir debilidades y evitar amenazas</i></p>

Fuente: Elaboración propia a partir de: <https://enciclopediaeconomica.com/matriz-foda/>

Una vez que tenemos los objetivos principales, hay que descomponerlos en objetivos estratégicos más pequeños, éstos se enmarcarán dentro de cada una de las perspectivas mencionadas, y para que sean unos objetivos coherentes y concretos habrá que dar respuesta a las siguientes preguntas:

- a. Perspectiva de Finanzas. ¿Cómo mejoramos nuestro producto/servicio a la vez que controlamos los costes sin que se disparen?
- b. Perspectiva de Clientes / Stakeholders. ¿A quién definimos como cliente?; ¿Cómo creamos valor para ellos?
- c. Perspectiva Procesos internos. Para satisfacer a los clientes respetando las restricciones presupuestarias, ¿en qué procesos debemos destacar y mejorar?
- d. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento de Empleados: ¿Cómo nos ponemos en situación de crecer y adaptarnos al cambio, satisfaciendo las presentes demandas legislativas, ciudadanas y éticas?<sup>3</sup>

#### **Fase 4: Fijación de los indicadores**

Una vez que ya tenemos los objetivos estratégicos necesitamos transformarlos en indicadores para que estos sean medibles y, por lo tanto, útiles para la empresa. Para ello los objetivos tomarán forma de ratio o regla de cálculo y así podremos valorar su funcionamiento.

#### **Fase 5: Tareas e iniciativas**

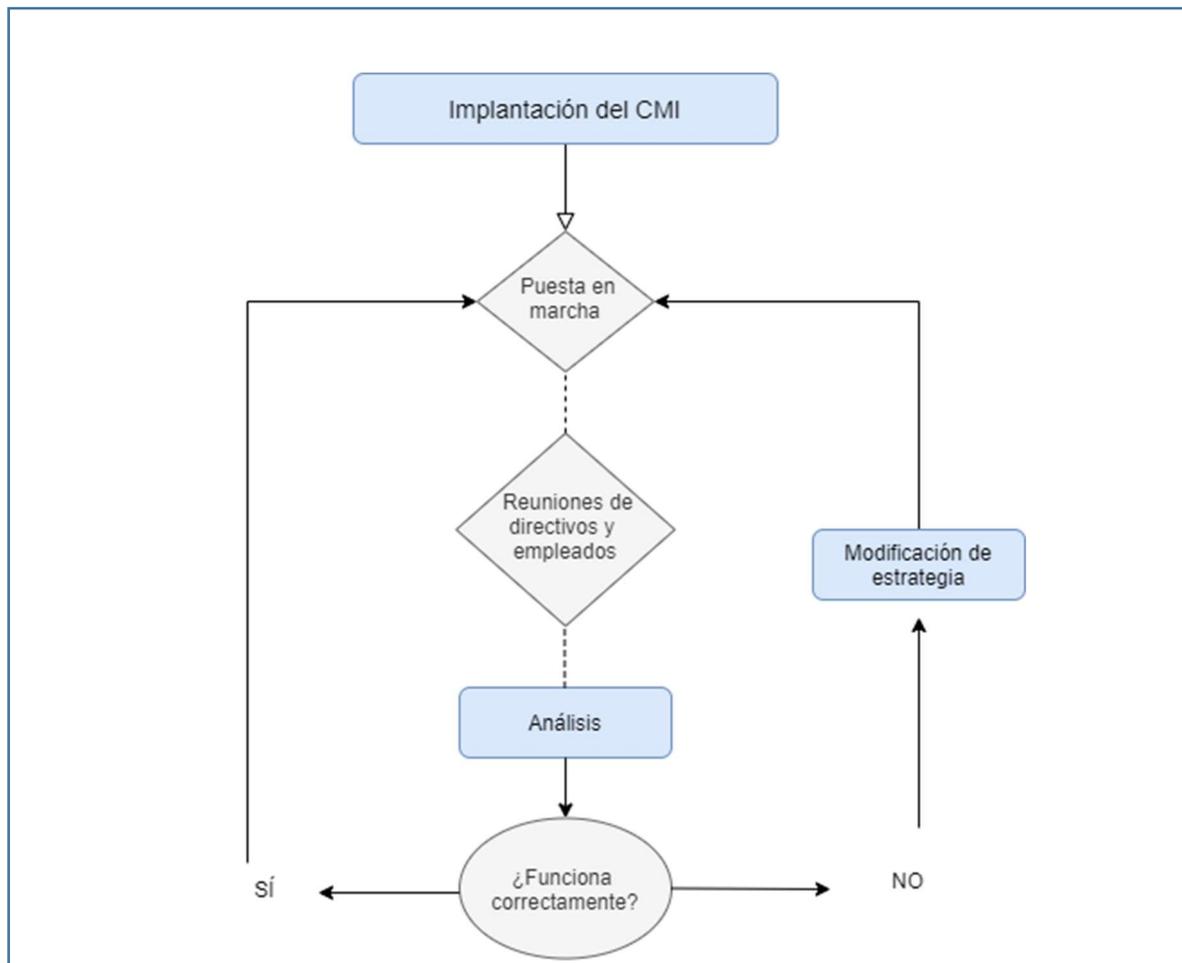
En esta parte se comenzará a la puesta en marcha del CMI y se comprobará si está funcionando o no correctamente. En las partes donde se encuentren problemas, los directivos se reunirán para aportar nuevas ideas e iniciativas que necesitarán ser financiadas e implementadas para asegurar su éxito, por lo tanto, habrá que modificar los objetivos estratégicos y globales.

---

<sup>3</sup> *El CMI en entidades sin ánimo de lucro con actividades de servicios sociales y asistencia social. Torices (2013)*

El gráfico siguiente muestra las diferentes fases en la implantación del CMI.

Gráfico 1: Implantación del CMI



Fuente. Elaboración propia

## BLOQUE 2. CASO PRÁCTICO. CMI PARA EL CENTRO EDUCAMOS JUNTOS

En este segundo bloque, llevaremos a cabo el caso práctico donde realizaremos paso por paso, el CMI para el centro educativo “Educamos Juntos”, donde se ha utilizado este nombre ficticio para preservar en el anonimato del centro real que hemos analizado por petición expresa de los mismos, quienes han accedido a proporcionarnos la información solicitada, pero con la condición de no divulgar su identidad.

### 2.1. Aproximación al caso de estudio

El Centro Educativo concertado Educamos Juntos es un centro escolar propiedad de una orden de religiosas en León que llevan, a su vez, la dirección del centro. Como ya hemos indicado este no es el nombre real del centro, sino uno ficticio elegido por nosotros para preservar la identidad del original.

El centro imparte clases desde primer ciclo de infantil hasta cuarto de Educación Secundaria Obligatoria. Por cada nivel hay dos líneas, de modo que en total hay veintiséis aulas.

En este curso siguiente comenzarán a impartirse dos ciclos de grado medio en materia de gestión y comercio, estos ciclos serán nocturnos, por lo que no habrá una necesidad de ampliar el centro, sino aprovechar los recursos ya existentes en él.

Su distribución en cuanto a la infraestructura se recoge en la siguiente tabla.

Tabla 1. Distribución de espacios del Centro

Aulas para cada nivel y línea
Aulas de música y de tecnología
Laboratorios
Talleres
Sala de medios audiovisuales
Sala de profesores
Despachos para administración
Patios amplios
Gimnasio
Comedor

Fuente: Elaboración propia

Hay que destacar que el centro es de carácter bilingüe en idioma francés, además de estar adscrito al programa de “Atención a la Diversidad Escolar” para alumnos con discapacidades psíquicas.

A continuación, se presenta el organigrama del Centro para un acercamiento a cómo se estructura, para conocer quién dirige el mismo, y cómo pueden ser los canales de información entre los distintos niveles.

Ilustración 9: Organigrama del Centro Educamos Juntos



Fuente. Elaboración propia

El Centro Educativo “Educamos juntos” se gestiona de manera democrática, y desde el propio centro, se insta a la implicación efectiva de los distintos estamentos y niveles que forman parte del centro.

### 2.1.1. Misión, visión y valores

En cuanto a sus valores, el centro educativo Educamos Juntos, es un centro de ideología católica pero abierto a todos y para todos, donde sus valores fundamentales se basan en la fe, esperanza, igualdad y en la paz, y comprometidos con la transformación de la sociedad hacia una más justa con los valores anteriormente descritos.

La misión del centro es preparar a los alumnos para enfrentarse al futuro ofreciéndoles una educación de calidad, basada en los valores de igualdad y paz, así como a través de la inteligencia emocional para favorecer su desarrollo, tomando como referencia la lengua francesa y en segundo lugar, la lengua inglesa, favoreciendo así, el entorno plurilingüe.

La visión de Educamos Juntos es el crecimiento conjunto, es decir, el crecimiento personal y académico de los alumnos junto con el crecimiento personal y profesional de los docentes y demás personal que lo integra. De esta manera se establece una dualidad denominada en inglés “win-win”, donde

todos aportan y aprenden, ya que todos evolucionan al mismo tiempo, para alcanzar la excelencia juntos gracias al trabajo en equipo.

## **2.2. Análisis estratégico de la situación. Estudio del entorno**

A continuación, se procede al análisis estratégico de la situación del centro educativo, objeto de este estudio. Para ello, se hará un análisis del entorno en el que opera y, a continuación, un estudio interno del propio centro, cuyo propósito es crear una matriz DAFO y reconocer de un solo vistazo sus debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, y trabajar posteriormente sobre estas dimensiones en el Cuadro de Mando Integral.

### **2.2.1. Análisis externo general. Macro-entorno.**

En este análisis externo, nos vamos a encargar de analizar uno a uno los factores del entorno general que afectan de modo positivo (oportunidad) o negativo (amenaza) al Centro Educamos Juntos.

#### **2.2.1.1. Factores político- legales**

Damos aquí un repaso a las tres normas básicas que afectan a un centro de educación concertado, la LOMLOE, el Real Decreto 12/2008 que regula el ciclo de Educación Infantil y Ley 31/1995 de prevención de riesgos laborales.

##### **a) LOMLOE**

El Centro se rige por la ley LOMCE, no obstante, y dado el cambio de Gobierno puede que esta ley se derogue en pro de la siguiente ley, la LOMLOE (Ley Orgánica de Modificación de la LOE):

- En la asignatura de Religión la nota media dejaría de tenerse en cuenta para la media, e incluso podría pasar a ser asignatura extraescolar. Otro punto es que esta nota tampoco se tendría en cuenta a la hora de solicitar becas o ayudas. Por lo que teniendo en cuenta que los centros concertados de Castilla y León son en su mayoría religiosos, estos dejarían de tener un punto fuerte a su favor como son los valores ético-religiosos y podría incidir en la decisión de los padres de no llevar a sus hijos a estos colegios por no considerarlo como relevante. Por otra parte, este factor podría dejar de lado a los docentes que actualmente imparten esta asignatura en el centro escolar.
- La potestad de adherir a los alumnos con necesidades especiales o escasos recursos a los centros concertados será de las Comunidades Autónomas para así disminuir las desigualdades o segregación. Por lo que determinados padres que en un primer momento quisieran llevar a sus hijos a ese centro ya no tendrán plena libertad de así decidirlo.
- La potenciación de la Formación Profesional creando nuevas líneas y especialidades hace que se requieran muchos centros nuevos que las ofrezcan. Por lo que una nueva línea de financiación para el centro sería

la posibilidad de facilitar clases en horario nocturno en especialidades profesionales y de esta manera aprovechar las aulas y recursos en dicho horario.

- La ampliación de la edad de Educación Infantil de 0 a 3 años. Hasta ahora la educación infantil era gratuita en su segundo ciclo, siendo esta desde los 3 hasta los 6 años de edad, pero en su primer ciclo no, por lo que los padres optaban por llevar a sus hijos a guarderías o a centros privados-concertados donde muchos de ellos no podían permitirse el pago de estos importes. Por lo que estableciendo el gobierno el impulso de esta medida, los centros concertados también tendrían subvenciones desde el gobierno y así más alumnos matriculados, y por lo tanto garantizar la marcha del colegio.

#### **b) Real Decreto 12/2008 que regula el ciclo de Educación Infantil**

El Decreto 12/2008, de 14 febrero 2008, determina los contenidos educativos del primer ciclo de la Educación Infantil en la Comunidad de Castilla y León y establece los requisitos estrictos que deben cumplir los centros tales como:

- El número de unidades debe ser al menos de 3.
- Los espacios educativos deben ser diferentes entre sí, por lo que no pueden estar contiguos los destinados a primaria o secundaria con los de educación infantil.
- Todos los espacios educativos deben de tener una adecuada iluminación natural, así como ventilación adecuada de las aulas.
- No se deberá exceder en niños menos de 3 años a 20 niños por unidad o clase.
- Los profesionales deberán estar debidamente formados como “Maestros de educación Infantil” o “Técnicos superiores de educación infantil”.
- Teniendo en cuenta los posibles cambios que se puedan efectuar en esta ley con el presente gobierno y los futuros, es posible que el centro necesite realizar reformas en su estructura para poder adoptarlos, y para ello es necesario contar con un fondo de gastos para llevar a cabo este fin.

#### **c) Ley 31/1995 de prevención de riesgos laborales.**

La ley 31/1995 de prevención de riesgos laborales, así como la Loe, Ley Orgánica 2/2006 del 3 de mayo de Educación, establecen unas condiciones de seguridad y de prevención de riesgos laborales en los centros educativos para garantizar el buen funcionamiento de los mismos en esta materia y salvaguardar a sus empleados y alumnos. La Ley establece literalmente:

*“El propósito de fomentar una auténtica cultura preventiva, mediante la promoción de la mejora de la educación en dicha materia en todos los niveles educativos, involucra a la sociedad en su conjunto y constituye uno de los objetivos básicos y de efectos quizás más trascendentes para el futuro de los perseguidos por la presente Ley”.*

Si bien es verdad que estas dos leyes conjuntamente establecen unos criterios en cuanto a las normas de seguridad e higiene que los centros educativos deben disponer, dada la situación actual tan compleja que estamos viviendo con la pandemia del Covid-19, ésta marcará un antes y un después en el tratamiento de la seguridad e higiene. Por todo ello este apartado quedará sin desarrollar en espera del dictamen de la nueva ley que marcará las nuevas pautas a seguir en este nuevo periodo de incertidumbre.

### **2.2.1.2. Factores socioculturales y económicos**

Las familias con las que el centro trabaja, son familias estables, con un crecimiento del índice de separación y divorcios en aumento, como en casi toda España. Se trata por otro lado, principalmente, de familias de miembros asalariados en el sector público (funcionarios), de las industrias de la ciudad y autónomos.

En la zona, así como en la ciudad, el nivel de desempleo es bastante cercano a la tasa nacional. Las viviendas del alumnado y las propias de la zona donde se sitúa el centro, reúnen buenas o muy buenas condiciones de habitabilidad.

El nivel de estudios de las familias con las que trabaja el centro se sitúa en un nivel medio, puesto que la mayoría poseen estudios medio-secundarios, frente a una minoría que posee estudios superiores y primarios. No obstante, estas mismas familias, tienen interés por las actividades académicas y culturales, todo ello, sin olvidar la educación moral y en valores humanos.

Es de destacar, que el nivel cultural de la zona es medio - alto consecuencia de la cercanía al centro ciudad que da acceso a diversas bibliotecas, museos, centros cívicos, teatros y campus universitarios, así como la conexión con otros centros educativos.

Al situarse en una zona céntrica, la tasa de delincuencia y criminalidad es baja. Sin embargo, hay que destacar que hay alumnos que pertenecen a zonas donde ese índice se eleva.

La ideología política de la población que habita en esa zona no es destacable, pues no se observa una ideología concreta.

Otro factor sociocultural que debe ser tenido en cuenta, es la presente crisis sanitaria mundial que vivimos por el Covid-19, y por la que es posible que muchas de estas familias pierdan su empleo o se vean afectadas por un ERTE. Por ello, hay cierta incertidumbre en cuanto al nivel económico de estas. Como he mencionado muchas de ellas son autónomos que poseen sus propios negocios y que actualmente se están viendo afectados por el cierre temporal de ellos y con la obligación de seguir pagando sus impuestos derivados de su actividad económica. Por otro lado, las familias que trabajan en el sector público (funcionarios) pueden verse afectadas ante una posible disminución de su salario por los recortes que el gobierno pudiese establecer como medida para frenar la crisis económica que se avecina. Las familias que se sustentan de profesiones más humildes son las que sufren más riesgo de abandono del centro escolar por no poder asumir el pago de la cuota anual que el centro concertado exige, sin embargo, el centro, debido a su carácter religioso,

establece un protocolo de ayuda a las familias con dificultades económicas, haciéndose cargo del material escolar y de los uniformes de los hijos escolarizados en el centro.

Otro de los factores a tener en cuenta es que el Centro Educamos Juntos es un centro bilingüe francés, esto representa una minoría, ya que la mayoría de centros lo son en inglés por la importancia actual de este idioma. Recientes estudios han demostrado que dentro de unos años el idioma francés volverá a tomar mucha importancia, incluso volverá con más fuerza que en los años 80, por lo tanto, el alumnado preparado con este idioma y centros que lo impartan gozarán de una ventaja competitiva hacia el resto.

### **2.2.1.3. Factor Tecnológico**

La tecnología avanza a pasos agigantados, y depende de cada una de las organizaciones aprovecharla, pues no hacerlo, significaría la obsolescencia de su sistema. El Centro Educamos Juntos ha sabido adaptarse a tal avance y sacar el máximo partido a las nuevas tecnologías, creando para ello, programas relacionados con las nuevas tecnologías de formación al profesorado. Es un centro TIC nivel 5, es decir, el mayor nivel en la escala entre 0-5 a la que un centro puede aspirar, siendo esta excelente, por lo que es un modelo a seguir respecto a otros centros.

- Formación en el uso de Pizarra Digital. Las pizarras digitales han dejado en cierto desuso las pizarras tradicionales. En el Centro Educamos, todas las aulas disponen de los dos tipos de pizarra, para que aquellos profesores que prefieran realizar ejercicios en la pizarra tradicional lo hagan, pero también utilicen de forma proactiva la pizarra Digital.
- Formación para el uso de tabletas. Cada alumno dispondrá de una tableta asignada para todo el tiempo en el que esté en centro. La tableta estará equipada con todos los recursos necesarios para utilizar durante el desarrollo de las clases.
- Formación en TIC. Se pondrá a disposición del centro formación en diferentes aplicaciones que después los alumnos utilizarán de forma asidua en clase, siendo estas las siguientes: Canva; Prezi; Coogle; YouTube; Kahoot!; paquete office, entre otros.

### **2.2.2. Análisis del entorno específico: Micro-entorno**

Nos ocupamos ahora de estudiar el entorno cercano en el que opera el centro descrito, echando mano del modelo de Porter para este propósito.

#### **a) Poder de negociación de los proveedores:**

Entre los proveedores con los que opera el centro se encuentran las diferentes editoriales para cada disciplina; las empresas que proveen al centro de material de papelería y oficina; la empresa de catering para suministrar al comedor; la empresa de transporte para realizar excursiones y salidas; la empresa de material deportivo para el equipamiento del gimnasio; proveedores de equipos de sonido y material de música; proveedores de material químico para utensilios de laboratorio y la empresa

para el suministro de material informático. Considerando a todos ellos los proveedores de bienes y servicios del colegio podemos decir que su poder de negociación es medio debido a la gran variedad de empresas que proveen estos materiales en Castilla y León.

**b) Poder de negociación de los clientes:**

Considerando como clientes a las distintas familias que optan por escolarizar en el Centro Educamos Juntos a sus hijos, su poder de negociación es alto, debido a la gran oferta de centros privado-concertados y públicos a los que pueden optar y al número de plazas disponibles en cada uno de ellos debido a la ya comentada problemática de la España vacía y al descenso de nacimientos en Castilla y León.

**c) Productos sustitutivos:**

La educación primaria y secundaria están establecidas como obligatorias en todo el territorio europeo, por lo que no hay servicios sustitutivos de esta índole, mientras el alumnado sea menor de dieciséis años. Si bien es cierto, para compensar el hecho de que el instituto no dispone de oferta de Bachillerato diurno (por no haber suficientes aulas disponibles en esta franja horaria), una opción rentable sería establecerlo en horario nocturno, ya que hay suficientes aulas en la franja horaria de la tarde-noche, debido a que los otros dos ciclos de grado medio que se imparten en ese momento no llegan a acaparar todas las aulas del colegio, y de esta manera poder obtener rentabilidad por las matriculaciones.

**d) Barreras de entrada**

Los centros educativos están minuciosamente regulados, por lo que para crear un centro educativo se deberá cumplir una serie de requisitos, tanto legales como a nivel de infraestructura (lo cual requerirá de elevadas inversiones en infraestructuras, profesorado, etc), por lo que las barreras de entrada son altas.

**e) Competidores**

Los principales competidores del Centro analizado se sintetizan en otros concertados similares, además de los centros públicos que ofrecen la misma formación.

**- Centros concertados y privados próximos y/o cercanos**

Estos centros cuentan con instalaciones muy similares a la del Centro Educamos Juntos y sus valores religiosos son similares, por lo que son estrictos competidores del centro objeto de estudio.

**- Centros públicos**

Estos centros tienen muy buena calidad educativa y el alumnado proviene de diferentes barrios de la ciudad, las instalaciones son buenas, pero carecen de línea infantil por falta de espacio. Sin embargo, siguen sin representar una amenaza para el centro Educamos, debido a la ya mencionada falta de línea infantil y debido también a la no

inclusión de valores religiosos, que, para ciertas familias, este último matiz es muy importante.

### 2.3. Análisis DAFO

A partir de toda la información anterior, hemos elaborado un análisis DAFO, para analizar las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades, cuyos principales resultados se muestran en la figura siguiente, y que servirán para obtener los objetivos principales y después, con ello, realizar el análisis CAME.

Ilustración 10. Matriz DAFO

DEBILIDADES (Interno)	AMENAZAS (Externo)
<p>D1) Escepticismo sobre los resultados positivos que el CMI tendrá en el centro.</p> <p>D2) Falta de comunicación entre los mandos superiores y los inferiores.</p> <p>D3) Escasa transparencia de los centros concertados a facilitar los datos de sus cuentas anuales y balances finales.</p> <p>D4) Ciertas infraestructuras obsoletas (gimnasio y laboratorios).</p>	<p>A1) Descenso de la financiación pública a causa de la crisis del Covid-19</p> <p>A2) Descenso de las donaciones/aportaciones de los padres de alumnos a causa de la crisis reciente.</p> <p>A3) Nueva ley LOMLOE que deriva en un cambio de la gestión del centro</p> <p>A4) Competencia agresiva entre los centros educativos ante la falta de alumnado por el escaso número de niños/jóvenes</p>
FORTALEZAS (Interno)	OPORTUNIDADES (Externo)
<p>F1) Buen ambiente de trabajo en el centro.</p> <p>F2) Disponibilidad de todos los trabajadores para realizar un CMI.</p> <p>F3) Al tratarse de un centro nivel 5 en TIC, disponen del software necesario para poder realizar el modelo e implantarlo con eficiencia.</p> <p>F4) Personal con capacidad de aportar ideas y ser resolutivos en caso de la aparición de contratiempos en la implantación.</p> <p>F5) Clientes (alumnos y padres) satisfechos con los resultados del centro.</p>	<p>O1) Crisis=Oportunidad, es el mejor momento de realizar un cambio en la gestión del centro teniendo en cuenta la problemática actual.</p> <p>O2) Francés, como idioma pionero en los próximos años.</p> <p>O3) Proximidad a bibliotecas, museos y universidad que se puede utilizar para realizar actividades en conjunto con ellos.</p> <p>O4) Recursos web gratuitos y de calidad para gestionar mejor el centro.</p>

Fuente. Elaboración propia

## **2.4. Cuadro de Mando Integral del centro proyectado**

En este epígrafe elaboraremos el CMI para el centro Educamos Juntos, de tal manera de que en cada fase detallaremos los procesos y pautas llevados a cabo para que en la fase 5, finalmente, se lleve a cabo dicho cuadro de mando para un centro educativo.

### **2.4.1. Fase 1. Planificación**

Como explicamos en el epígrafe 1.4.1 en la fase de planificación es necesaria la elección del equipo de trabajo que llevará a cabo la estrategia de la implantación del CMI, es este caso, para el centro Educamos Juntos, este equipo será el conformado por el equipo directivo del centro, que son en total ocho personas.

1. Se desarrollará una “lluvia de ideas” de los miembros del equipo directivo sobre las estrategias que pueden ser tomadas para la mejora del centro para que cubra sus necesidades
2. En segundo lugar, se establecerá un calendario con las fechas clave para conseguir las metas decisivas establecidas en cada fase.
3. En tercer lugar, se procederá a la elaboración de sesiones informativas y formativas sobre el CMI a todo el personal del centro, incluyendo también a la asociación de padres de alumnos (AMPA), para que ellos estén al corriente de los cambios que se producirán con la integración de la herramienta.
4. Se documentarán por escrito todos los pasos y decisiones tomadas en las reuniones que hayan tenido lugar, así como todas las ideas que se hayan propuesto, de esta forma no se perderán y podrán aprovecharse. en caso de que surja la necesidad de reestructurar la estrategia si el CMI no funciona. (Gráfico 1, Implantación del CMI).

### **2.4.2. Fase 2. Análisis y recopilación de información**

En esta fase el centro Educamos se encargará de recopilar las quejas y sugerencias de mejora de padres, alumnos, profesores y resto del personal que conforma el centro.

Entre las sugerencias de mejora del centro se recopilan las siguientes:

- Ampliación de los patios y zonas de recreo para los alumnos de la ESO.
- Mejora de las instalaciones deportivas (reforma de suelos y ventanales) así como renovación de material deportivo para incorporar nuevos tipos de deportes.

- Habilitación de equipos de seguridad para las prácticas de laboratorio (mobiliario, batas, gafas y productos químicos).
- Ampliación de la oferta de las actividades extraescolares.
- Enfoque del centro hacia el plurilingüismo, no solamente hacia el bilingüismo.

### 2.4.3. Fase 3. Elaboración de la estrategia

Una vez que tenemos claras las sugerencias de mejora y los objetivos clave, delimitados a partir de la matriz DAFO, es el momento de pasar a elaborar la estrategia gracias al modelo FODA, ya que en primer lugar se extraerán los objetivos estratégicos de ella y con ello, podemos pasar a elaborar los indicadores necesarios por cada perspectiva del CMI.

Ilustración 11. Matriz FODA

CENTRO EDUCAMOS JUNTOS	Fortalezas	Debilidades
<b>Oportunidades</b>	<p><b><u>Estrategia FO</u></b></p> <p><i>Utilizar las fuerzas para aprovechar las oportunidades</i></p> <p><b>FO<sub>1</sub>:</b> <i>Aprovechar la coyuntura del Covid-19 para realizar cursos en línea sobre metodología Scrum y CMI.</i></p> <p><b>FO<sub>2</sub>:</b> <i>Realizar actividades con las universidades/museos cercanos en consonancia con el mundo francófono.</i></p>	<p><b><u>Estrategia DO</u></b></p> <p><i>Aprovechar las oportunidades para superar las debilidades</i></p> <p><b>DO<sub>1</sub>:</b> <i>Aprovechar la reforma de las infraestructuras obsoletas para alquilarla a empresas externas (extraescolares) y obtener un beneficio que alivie el coste de la reforma</i></p> <p><b>DO<sub>2</sub>:</b> <i>Utilizar los recursos gratuitos de mensajería instantánea para gestión de empresas para mejorar la calidad de la comunicación entre el personal del centro.</i></p>
<b>Amenazas</b>	<p><b><u>Estrategia FA</u></b></p> <p><i>Utilizar las fuerzas para evitar las amenazas.</i></p> <p><b>FA<sub>1</sub>:</b> <i>Sacar partido a la competencia entre los centros educativos para reunir al equipo del centro y que aporten ideas para la mejora de la estrategia y focalizarla en la diferenciación (plurilingüismo)</i></p> <p><b>FA<sub>2</sub>:</b> <i>Establecer acuerdos entre los diferentes centros educativos cercanos para crear estrategias conjuntas y disminuir costes con los proveedores.</i></p>	<p><b><u>Estrategia DA</u></b></p> <p><i>Reducir debilidades y evitar amenazas</i></p> <p><b>DA<sub>1</sub>:</b> <i>Promover la transparencia de la destinación de las aportaciones de los padres y demás donantes para que entiendan en qué se utiliza su dinero.</i></p> <p><b>DA<sub>2</sub>:</b> <i>Anticiparse a los cambios que puedan surgir del proyecto de ley LOMLOE, para así estar preparados ante posibles variaciones.</i></p>

Fuente. Elaboración propia

Es ahora el momento de descomponer la estrategia en objetivos por cada perspectiva, (de las indicadas en el epígrafe 1.1.2.), siendo aquéllos los siguientes:

- **Perspectiva de finanzas.** ¿Cómo añadimos valor a los clientes (alumnos y padres de alumnos) a la vez que controlamos los costes?
  - 1) Mejorar la productividad de los servicios prestados ofreciendo más actividades extraescolares que sirvan de financiación al centro.
  - 2) Aumentar la oferta de ciclos de grado medio / superior para aprovechar las aulas y que estos no estén sometidos a concierto para no depender de las subvenciones del gobierno, en el caso de que disminuyan.
  - 3) Establecer sinergias con los centros concertados cercanos para ejercer presión a los proveedores y por lo tanto, reducir el precio de los servicios prestados.
  
- **Perspectiva de clientes/stakeholders.** ¿A quién definimos como cliente? ¿Cómo creamos valor para nuestro cliente?
  - 1) Involucrar en iniciativas de voluntariado para la mejora del centro a las asociaciones de alumnos y AMPA para que de esta manera ayuden a la gestión del centro sin suponer un sobrecoste. (aumento número implicados).
  - 2) Aumentar el nivel de satisfacción de padres y alumnos mediante cuestionarios para sondear sus preferencias.
  
- **Perspectiva procesos internos.** Para satisfacer a los clientes respetando las restricciones presupuestarias ¿en qué procesos debemos destacar?
  - 1) Para destacar, hay que ofrecer algo que los demás centros cercanos no estén ofreciendo y esto es el plurilingüismo, no sólo centrarse en la oferta de francés en formato bilingüe sino ampliarla al inglés e incluso a un tercer idioma como muchos de los centros más punteros de Europa ya están haciendo, sin perjudicar en el coste anual de las familias, pero haciendo que incremente el número de matriculaciones. *Economías de escala (producir más a menor coste).*
  - 2) Debemos destacar en la excelencia de lo que ya ofrecemos, si estamos ofreciendo ahora el bilingüismo francés hacer sinergias entre las universidades para ofrecer todas las actividades conjuntas (cine, etc que ellos ofrezcan), estableciendo acuerdos bilaterales.
  
- **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento del número de empleados:** ¿Cómo nos ponemos en situación de crecer y cambiar, satisfaciendo las presentes demandas legislativas y ciudadanas?
  - 1) Formación específica online al equipo directivo, así como al resto de empleados de las herramientas útiles para gestionar el centro.

- 2) Creación de reuniones específicas para gestionar el cambio que supondrá la nueva ley en la gestión del centro.

#### 2.4.4. Fase 4: Fijación de los indicadores

Gracias a los objetivos que queremos conseguir en el centro Educamos Juntos, por cada perspectiva podemos elaborar los indicadores, es decir, los baremos con los que podremos evaluar si las medidas que estamos tomando van por buen camino o no. La tabla siguiente recoge dichos baremos de medida.

TABLA 2. INDICADORES PARA EL CENTRO EDUCAMOS JUNTOS

<b>PERSPECTIVA FINANCIERA</b>	
<b>FACTOR CLAVE</b>	<b>INDICADORES</b>
Rentabilidad y valor añadido	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cobro por cada una de las actividades extraescolares ofertadas</li> <li>- Reducción del precio de los servicios que otorgan los proveedores (10%)</li> <li>- Incremento de la oferta educativa: Al menos dos líneas</li> </ul>
<b>PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS</b>	
<b>FACTORES CLAVE</b>	<b>INDICADORES</b>
Excelencia	- Número de actividades propuestas con los organismos del entorno
Diferenciación	- Número de horas dedicadas a otros idiomas distintos del francés
<b>PERSPECTIVA DE CLIENTES</b>	
<b>FACTORES CLAVE</b>	<b>INDICADORES</b>
Satisfacción de los clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Porcentaje de satisfacción de padres</li> <li>- Porcentaje de satisfacción de alumnos</li> </ul>
Nuevos alumnos/clientes	- Número de matriculaciones por año
Nuevos voluntarios	- Número de voluntarios adheridos al Ampa y a la asociación de alumnos del centro
<b>PERSPECTIVA DEL APRENDIZAJE</b>	
<b>FACTORES CLAVE</b>	<b>INDICADORES</b>
Formación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de horas online dedicadas a la formación de los empleados del centro</li> <li>- Número de empleados que reciben la formación</li> </ul>
Gestión del cambio	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de reuniones para gestionar los cambios que propone la Lomloe</li> <li>- Número de ideas aportadas para afrontar esos cambios</li> </ul>

Fuente. Elaboración propia

#### **2.4.5. Fase 5. Tareas e iniciativas**

Llegados a la última fase, podremos pensar que ya está todo hecho y que sólo queda comprobar que el CMI de Educamos Juntos funciona, y si no es así replantear la estrategia. Pero esta es la fase más compleja de todas, ya que de ella dependerá que el CMI funcione o no, ¿por qué? Porque es aquí, cuando veremos realmente si el equipo directivo asume los errores que hayan podido cometer para poder subsanarlos, también veremos si hay realmente una cooperación real de todos los miembros del centro para integrarlo, y por supuesto, si hay una conciencia real de querer que funcione. Todo ello dependerá en resumen de tres pilares fundamentales:

- La voluntad del equipo que está al mando de la estrategia para que esta funcione.
- La involucración del resto de personal en la elaboración del CMI.
- La fiabilidad y transparencia de los datos aportados.

#### **2.5. Propuestas de mejora**

Dedicamos este último apartado del bloque 2 a proponer una serie de medidas que consideramos pueden contribuir a la mejora de la calidad de servicio ofrecida por el Centro Educamos Juntos. Dichas líneas de actuación pretenden una mayor satisfacción de las familias.

##### **2.5.1. La situación actual derivada del Covid-19**

La pandemia causada por el COVID-19 ha puesto en jaque sociedad, poniendo en entredicho su forma de vida. La educación no ha sido ajena a esta situación que ha exigido de una adaptación en tiempo record de un modelo de enseñanza al que no estamos habituados.

La futura convivencia con el virus ha derivado en la necesidad de prever medidas que garanticen la seguridad de los alumnos y del personal encargado de su educación. Si bien de modo urgente se ha tenido que optar por la enseñanza a distancia con un gran apoyo en las nuevas tecnologías, el futuro exige meditar para adoptar las mejores medidas en cada escenario. Así las cosas, se plantea la implementación de un modelo de enseñanza híbrida que permite que los alumnos mantengan la distancia de seguridad, para ello - y como en las escuelas de Francia se está haciendo -, se propone que la mitad de los alumnos asistan a clase de forma presencial y la otra mitad reciba las clases en formato online como hasta ahora se está realizando. De esta forma los alumnos se alternarán por semanas para recibir la enseñanza en un formato u otro.

De esta manera se evitaría la aglomeración en las aulas y, por lo tanto, una mejor gestión del espacio, del respeto de las medidas de higiene y seguridad y de la atención al alumnado y de la protección hacia los docentes.

Por otro lado, se deberá contar con la presencia de dos enfermeras que estarán a disposición de cualquier persona del centro (alumnos, padres, docentes, administrativos, personal de limpieza, etc.), para socorrer en caso de

necesidad y también para informar sobre el uso correcto de los materiales de higiene (máscaras, guantes, gel hidroalcohólico, etc.).

### **2.5.2. Medidas de prevención del acoso escolar desde la educación infantil.**

Una propuesta de mejora en cuanto a la problemática del acoso escolar en los centros educativos sería establecer un programa de prevención desde los primeros cursos en educación infantil y primaria hasta secundaria y bachillerato, en lugar de establecer un protocolo de actuación únicamente cuando se produzcan los hechos como es el que dispone el centro actualmente. De esta manera se reducirían los casos de acoso escolar notablemente. Es decir proponemos que el centro sea proactivo y no reactivo en este sentido.

Para llevar a cabo esta medida sería necesario implantarlo de la siguiente manera, estableciendo tres tipos de prevención:

- **Prevención primaria**

El objetivo sería evitar que la violencia se produjese fomentando la educación en valores y desarrollando factores de protección, todo ello en los primeros cursos de infantil y primaria.

- **Prevención secundaria**

El objetivo sería evitar que la violencia se produjese en grupos de riesgo como son los adolescentes (educación secundaria y últimos cursos de primaria), ya que por estadística y por las propias características de la adolescencia (en las que no vamos a entrar en este TFG) son más sensibles a producirse que en otros grupos. Para ello se promoverá la educación en Inteligencia Emocional (saber gestionar las emociones de una forma eficaz que no dañe a ningún tercero), y estableciendo también protocolos de mediación entre los adolescentes que presenten problemas.

- **Prevención terciaria**

El objetivo de esta protección es actuar de forma más personalizada cuando haya casos concretos de acoso escolar, para ello se establecerían programas de rehabilitación tanto para la víctima como para el acosador.

### **BLOQUE 3. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

En este bloque se establecerán las conclusiones generales que se han ido extrayendo a lo largo de la elaboración de este TFG, así como las conclusiones específicas a las que se ha llegado en cuanto a la gestión del centro en cuestión. Por otro lado, hablaremos de las recomendaciones necesarias para que la marcha de cualquier centro educativo mejore notablemente. Finalizaremos este bloque con la propuesta de ciertas líneas de trabajo que pueden ser desarrolladas para complementar la investigación llevada a cabo con este Trabajo de Fin de Grado.

#### **3.1. Conclusiones generales**

A partir de los objetivos que nos propusimos alcanzar al inicio de este trabajo proponemos las siguientes conclusiones generales:

- La necesidad de una adecuada gestión de los centros educativos españoles y concretamente castellanoleonés de carácter privado-concertado para no depender de los presupuestos públicos. Muchos recursos son malgastados cuando no existe una adecuada gestión, por ello es necesario tratarlos como si de una entidad privada se tratase.
- La adaptabilidad de la herramienta de gestión del Cuadro de Mando Integral. Inicialmente es una herramienta enfocada a empresas de carácter lucrativo, pero con una adecuada adaptación de la visión y de sus engranajes podemos adecuarla a cualquier tipo de entidad, sin importar su carácter ni función.
- La necesidad de tener una actitud proactiva, de rápida respuesta y adaptación al cambio. Vivimos en un entorno que cambia constantemente y a gran velocidad, precisamente la crisis sanitaria que estamos viviendo nos enseña que hay que ser conscientes de que la adaptación es esencial para poder seguir adelante e introducir mejoras de gestión.
- La importancia de la educación en nuestro sistema estatal. Sin educación la sociedad no puede crecer, la educación es la base de toda sociedad desarrollada y si no la cuidamos y no sabemos adaptarnos no podremos mejorar como individuos, es el legado que dejamos a nuestros jóvenes para superarnos como personas.

### 3.2. Conclusiones específicas e implicaciones para la gestión

Es ahora el momento de detenernos en las conclusiones que hemos obtenido del análisis del caso práctico desarrollado en esta memoria y que pueden concretarse en las siguientes:

- La dificultad de obtención de información de los centros privados/concertados. En muchas ocasiones, pese a que las empresas están obligadas a presentar sus cuentas anuales de forma pública, nos encontramos con la dificultad del acceso a la información contable o de otra índole en empresas sin ánimo de lucro para poder hacer una adecuada gestión de ellas. No solamente es necesaria la información financiera sino también la metodología para la gestión de sus recursos que están llevando a cabo, información sobre sus recursos humanos, etc. Sin ello, es muy complejo obtener conclusiones y proponer mejoras. En aras de la transparencia que cada día más se revela como un valor en alza, es más interesante que nunca poder acceder a la citada información.
- La rápida adaptabilidad del centro ante los cambios propuestos. El centro Educamos Juntos posee unos recursos humanos de alta calidad, implicados con su labor, lo cual se manifiesta en su disposición a aportar ideas que contribuyan a mejorar y a llevarlas a cabo. El invertir en personal que proponga buenas ideas y sea capaz de llevarlas a cabo es un activo muy importante en un centro.
- La importancia del trabajo en equipo y el buen ambiente en el entorno laboral. Las empresas que más beneficios obtienen son aquellas en las que se respira un buen ambiente de trabajo, donde todos sus miembros colaboran aportando soluciones y trabajando juntos. En el centro Educamos Juntos se ha demostrado que el trabajo en equipo es un punto fuerte y, en consecuencia, uno de sus factores de éxito como centro educativo.
- La necesidad de mejora de la gestión del espacio. El centro necesita aprovechar el espacio disponible para aprovechar sus recursos, incrementar horas lectivas en cursos extraescolares o actividades, así como incorporar nuevas líneas educativas.
- La importancia de la perspectiva de clientes y aprendizaje frente a la perspectiva financiera. Mientras en otras empresas se hace un mayor hincapié en la perspectiva de finanzas, desarrollando un número considerable de indicadores para garantizar su rentabilidad, en el centro Educamos Juntos puede reflejarse la importancia de estas dos perspectivas, los clientes (alumnos y padres) deben de estar próximos al centro, así como incorporar siempre medidas de progreso a través de la formación.

### **3.3 Líneas de investigación futuras.**

En este TFG se ha plasmado la realidad de los centros privado-concertados de Castilla y León, siendo una línea de investigación futura el planteamiento de una investigación centrada en aquellos centros concertados pertenecientes a otras Comunidades Autónomas que no tengan la problemática de la España vaciada, sino que se enfrenten a otras cuestiones de calado como, por ejemplo, la gestión del excesivo alumnado o la educación de estudiantes pertenecientes a familias con problemas estructurales.

Por otro lado, otra línea de investigación que queda abierta para desarrollar en un futuro, es la aplicación de este mismo Cuadro de Mando Integral para un centro educativo público. Los centros públicos tienen otros problemas diferentes a los centros privados o concertados, y con una adecuada aplicación del CMI podrían elaborarse indicadores que mejoraran de forma propicia su gestión.

## BIBLIOGRAFÍA

Albert Sanchís, L. (2013). Plan de empresa para una escuela infantil (trabajo fin de carrera). Facultad Administración y Dirección de empresas. Universidad Pública de Valencia. España.

Amo Baraybar, F. (2017). El cuadro de mando integral "balanced scorecard". Madrid: ESIC Editorial. Recuperado de: <https://cutt.ly/qy6SqNI>

De Muniaín, A. Y. S. (2005). El cuadro de mando integral (balance scorecard) en la Administración Local. Auditoría pública: revista de los Órganos Autónomos de Control. Externo, (36), 39-46.

Dueñas, P. M. (2007). Un sistema de gestión para las entidades sin finalidad lucrativa. In Empresa global y mercados locales: XXI Congreso Anual AEDEM, Universidad Rey Juan Carlos, Madrid, 6, 7 y 8 de junio de 2007 (p. 77). Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing, ESIC.

Dolan, Simon, L. y García, S. (2002). "*Managing by Values: cultural redesign for strategic organizational change at the dawn of the 21st century*", Journal of Management Development, Vol.21, nº 2

Gutiérrez, M., Daniel, Artemio, & Pedrós, M. (2012). Cómo implantar el cuadro de mando integral. ES: Diaz De Santos M.U.A. Recuperado de: <https://cutt.ly/Yy6SpOR>

Kaplan, Robert S., Norton, David P., (2005). El cuadro de mando integral: (the balanced scorecard). Barcelona: Gestión 2000.

Kaplan, Robert S. y David P. Norton, (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*, Boston, MA: Harvard Business School Press.

Kaplan, R. S., Norton, D. P., & Santapau, A.. (2000). El cuadro de mando integral = the balanced scorecard. [Barcelona]: Gestión 2000.

Martínez Pedrós, D., & Milla Gutiérrez, A. (2012). Cómo implantar el Cuadro de Mando Integral. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

Martos Calpena, R, & Pons Peregort, O. (2009). Cultura Corporativa: Misión, Visión y Valores en la Gestión Estratégica de las empresas del sector de la Automoción en España (tesis doctoral). Universitat politècnica de Catalunya. España.

Niven, Paul R., Kaplan, Robert S., Ganzinelli, Carlos. (2003). El cuadro de mando integral paso a paso: Maximizar la gestión y mantener los resultados. [Barcelona]: Gestión 2000.

Olve, N., Roy, J., Wetter, M., & Ganzinelli, C. (2000). Implantando y gestionando el cuadro de mando integral: Guía práctica del balanced scorecard. [Barcelona]: Gestión 2000.

Plan estratégico e implantación del cuadro de mando integral. Guía de resultados y mejores prácticas. (850ed.). (2010). Ciudad Real: CEEI Ciudad Real. España.

Quigley, J. (1993). *"Vision: How Leaders Develop it, Share in and Sustain It"*, McGraw Hill, New York.

The balanced scorecard. (2009). Financial Management: The Magazine from CIMA., 27.

Torices García, L. (2013). El CMI en entidades sin ánimo de lucro con actividades de servicios sociales y asistencia social (trabajo fin de máster). Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de Valladolid. España.

50minutos.Es. (2016). El cuadro de mando integral: Mejore su reflexión estratégica. BE: 50minutos. Es. Recuperado de: <https://cutt.ly/ey6SFHg>