

GUÍA DE BUENAS PRÁCTICAS

2019



ÍNDICE

- **PRESENTACIÓN**
- **VINCULACIÓN DE LA ESTRATEGIA CON EL RESTO DE ELEMENTOS**
- **HERRAMIENTA PEDAGÓGICA PARA DEFINIR LA ESTRATEGIA DE UNA ORGANIZACIÓN**
- **ANEXOS**

PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

El Colegio Padre Andrés de Urdaneta (en adelante PAU), como recogemos en nuestra Misión, es un centro educativo religioso y concertado perteneciente a la Orden de San Agustín.

MISIÓN HELBURUA



El Colegio P. Andrés de Urdaneta es un centro educativo cristiano, promovido por la Orden de San Agustín, que tiene como objetivo educar de forma integral a su alumnado desde Infantil hasta Bachillerato en sintonía con el ideario agustiniano, cuyos principios pedagógicos son aprender a ser, amar y compartir.

Fundado y promovido por la Provincia de Filipinas, PAU comienza su andadura académica en el año 1970. La incorporación del alumnado al nuevo centro se realiza al ritmo en que se construyen los diferentes pabellones, ampliándose gradualmente el número de cursos hasta completar, en 1975, el ciclo de los estudios establecidos por la normativa vigente, desde 1º de EGB hasta 3º de B.U.P., con casi dos mil alumnos. En 1978 finaliza la construcción de un nuevo pabellón para albergar los tres cursos de B.U.P. y, al mismo tiempo, se habilitan los locales de San José, en el centro de Bilbao, para impartir el C.O.U., hasta la desaparición de este curso en 1998 con la nueva Ley de Educación.

Los espacios educativos se completan con un Pabellón de Educación Infantil, inaugurado en el año 2000, como complemento de los dos centros de Educación Infantil que la misma entidad titular tiene en Bilbao, San José-Urdaneta, y en Getxo, El Carmen-Urdaneta.

Para canalizar todas las actividades deportivas del Colegio se crea en 1980 el Club Deportivo Urdaneta, organismo autónomo que organiza las diferentes secciones y modalidades deportivas que se llevan a cabo en el centro, en el ámbito escolar y en el federado. En el año 1994 se inaugura el Polideportivo Urdaneta. El deporte del Colegio, que ya en ese momento tenía un desarrollo notable, adquiere un fuerte impulso en el ámbito de Bizkaia y el País Vasco, lo que le valió la concesión del Premio Euskadi del Deporte por parte del Gobierno Vasco en el año 1999, por su promoción de la labor deportiva entre los jóvenes. Las instalaciones del Polideportivo se verían complementadas posteriormente con la construcción de una pista de atletismo y el acondicionamiento del campo de fútbol con hierba artificial.

A lo largo de los años, PAU se ha ido adaptando a las necesidades educativas y a la demanda social, tanto en medios humanos como materiales, lo que ha contribuido a que PAU sea reconocido como un centro de calidad y prestigio en el ámbito educativo de Bizkaia y de Euskadi.

Desde su fundación han pasado por sus aulas más de 14.000 alumnos y han sido muchos los reconocimientos y galardones académicos obtenidos por éstos, destacando numerosos Premios Extraordinarios de Bachillerato y primeros puestos en las diferentes Olimpiadas de las áreas de Ciencias y Economía, organizadas por la UPV.

La formulación de los valores del Centro ha variado en las sucesivas RE. El actual PEV se basa en los principios pedagógicos agustinianos de "aprender a ser, amar y compartir", a partir de los cuales se desarrollan los valores fundamentales del Centro: la Interioridad, la Comunidad y la Solidaridad.

La actividad de nuestro centro está enmarcada en el Régimen de Concertados, por lo que el colegio diseña y desarrolla sus servicios sobre la base de los currículos establecidos por el Departamento de Educación del Gobierno Vasco.

VALORES BALIOAK



Descubriendo la propia identidad personal, para vivir en fidelidad a uno mismo y abiertos a la experiencia religiosa cristiana -INTERIORIDAD-, identificados y comprometidos con la comunidad a la que pertenecemos -COMUNIDAD-, participamos en la construcción de un mundo mejor -SOLIDARIDAD-.

Estos valores fundamentales del Colegio Urdaneta se inspiran en los principios pedagógicos agustinianos "**aprender a ser, amar y compartir**".

Trabajando la **interioridad** buscamos personas con capacidad de escucha interior, equilibrio emocional, responsables, con capacidad de esfuerzo y gusto por el trabajo bien hecho.

Trabajando la **comunidad** buscamos personas respetuosas con la diferencia, cercanas en el trato y que valoren el compañerismo, la amistad y el trabajo en equipo.

Trabajando la **solidaridad** buscamos personas generosas, comprometidas con la justicia social y el cuidado del entorno.

Mercado/competencia/entorno

El Colegio está situado en el municipio de Loiu, que es un municipio con poca población por lo que la mayor parte del alumnado procede de Bilbao y de municipios de la margen derecha de la ría (Getxo, Leioa...)

El valor del Índice Socio-Económico-Cultural (ISEC) obtenido en las pruebas PISA y Evaluación-Diagnóstico sitúa a nuestras familias en el rango medio-alto.

Según los resultados de las encuestas realizadas sistemáticamente a las familias solicitantes, las principales razones que influyen a las mismas a la hora de decidirse por PAU son las siguientes:

- El Ideario y Proyecto Educativo de PAU
- El nivel académico del Colegio
- El prestigio social de que goza el Colegio
- Las instalaciones deportivas y equipamiento

Consideramos que estas son las principales características diferenciales de PAU frente a los competidores de referencia, a los que identificamos como los principales centros educativos concertados en nuestra área de influencia, con una oferta de características similares a las nuestras.

A pesar de la significativa reducción de la tasa de natalidad y el efecto de la crisis económica, PAU completa anualmente las plazas de matrícula ofrecidas en Educación Infantil, hecho que no todos los centros de la competencia logran.

Personas

El Colegio cuenta con unos 160 empleados: 140 docentes y 20 personas pertenecientes a administración y servicios.

El Equipo Directivo está formado por el Director Titular, el Director Académico, los Jefes de Estudio de cada etapa, el Administrador, el Jefe de Departamento de Pastoral, el Responsable de Actividades culturales y deportivas, y el Responsable de Polideportivo.

Cada una de las etapas se articula alrededor de los Jefes de Departamento y los respectivos tutores y profesores, cuyos integrantes constituye el Claustro del Colegio.

La gestión interna del Colegio está organizada en equipos de procesos formados por un responsable y un equipo de personas que cuentan a su vez con grupos de apoyo y grupos de mejora,

PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Productos y servicios / clientes

PAU identifica como clientes al alumnado y sus familias, a los que ofrecemos los siguientes servicios:

Servicios		Usuarios
Educación reglada	Educación Infantil	303
	Educación Primaria	934
	Educación Secundaria	592
	Bachillerato	217
Servicios complementarios	Comedor	1969
	Transporte	1661
	Servicio sanitario	2045
	Polideportivo	302
	Uniforme	1689
Educación no reglada	Culturales (música, teatro, ajedrez...)	383
	Académicas (idiomas)	149
	Deportivas (Club Deportivo)	1679
	Campamentos verano	246

Aliados / proveedores

En PAU consideramos aliados a aquellos organismos, personas, o entidades que nos ayudan a llevar a cabo nuestra MVV, a conseguir las LE y los servicios clave que forman parte de la actividad educativa.

PAU cuenta con dos centros aliados, pertenecientes a la misma Institución, que garantizan la matrícula con la que contamos en PAU, ya que a partir de ellos se incorpora la mayoría del alumnado al centro. Además cuenta con otras organizaciones aliadas que, además de prestar sus servicios, intervienen en el desarrollo de la actividad principal del centro.

QUIÉN	¿PARA QUÉ?
EL CARMEN-URDANETA	Aporte de alumnos a Educación Infantil.
SAN JOSE-URDANETA	Aporte de alumnos a Educación EP.
AUTOBUSES LUJUA	Educación en valores, imagen del centro.
GASTRONOMÍA BASKA	Educación en valores, colaboración pedagógica.
STAR ESTUDIOS	Alto nivel educativo con líneas pedagógicas comunes. Educación en valores.

Por otra parte, dentro de su labor diaria, PAU establece relación con otras asociaciones, instituciones y proveedores, cuya clasificación se muestra en el Anexo 1 (GGII Instrumentales)

Retos Estratégicos

PAU cuenta con el proceso de GE para definir su MVV y los diferentes PE a través de los cuales se desarrollan.

El proceso GE soporta el desarrollo, revisión y actualización de la estrategia en la cual se recopila y sintetiza toda la información necesaria, estableciendo la reflexión sobre la MVV, la identificación de las LE y los Objetivos Macro y Operativos. La actual Visión del centro es consecuencia de la última reflexión estratégica llevada a cabo en la elaboración del PE 17-20:

VISIÓN ETORKIZUNA



Queremos ser reconocidos por ser un centro:

- Con una formación de alto nivel académico, que contemple las capacidades y necesidades de cada alumno, para obtener su máximo desarrollo posible.
- Que apuesta por la innovación y la constante mejora de nuestra propuesta pedagógica.
- Con una sólida formación en valores, basada en el compromiso de toda la comunidad educativa, y un estilo caracterizado por la cercanía en el trato.
- Con una amplia oferta de actividades deportivas y extraescolares coherentes con el proyecto educativo.
- Referente por la excelencia en la gestión.

LÍNEAS ESTRATÉGICAS



- Conseguir buenos resultados académicos.
- Desarrollar al máximo el potencial de cada alumno.
- Avanzar en la aplicación de metodologías que mejoren el proceso enseñanza-aprendizaje.
- Consolidar una Comunidad Educativa que actúe de acuerdo a los valores del Centro.
- Integrar y coordinar las actividades deportivas y extraescolares como parte del proceso educativo.
- Profundizar en la aplicación de los principios del Modelo de Gestión Avanzada.

Como consecuencia de este proceso de reflexión, el PE actual despliega la Misión y Visión a partir de 6 Líneas Estratégicas.

A partir de estas LE se establecen los Objetivos Macro y Operativos así como los procesos para la consecución de los mismos y se diseña el CMI, terminando con la elaboración del PGA. Este despliegue y su relación en los procesos se pueden comprobar en el Anexo 2.

Camino a la Excelencia

(Anexo 28) Los hitos más relevantes en la historia de la aplicación de los modelos de Gestión Interna en PAU son:

2006		2007		2008		2009		2010		2011		2012		2013
marzo	junio	mayo		octubre		octubre		septiembre	octubre	junio	octubre	noviembre	noviembre	enero
I MAPA DE PROCESOS	1ª MVV	Formulación I PE (08-11)		1ª Autoevaluación EFQM		2ª Autoevaluación EFQM		3ª Autoevaluación EFQM	1º Contraste Externo	Formulación II PE (11-14)	4ª Autoevaluación EFQM	2º Contraste Externo	Evaluación Externa. Q Plata	Incorporación Grupo Avanzado de Educación
2013		2014		2015		2016		2017		2018		2019		
septiembre	junio	octubre		junio	julio	febrero	noviembre	enero	junio	abril	junio	junio	junio	
5ª Autoevaluación EFQM	Formulación III PE (14-17)	3º Contraste Externo		6ª Autoevaluación (MGA)	Nivel Avanzado en Madurez TIC (G.V.)	4º Contraste Externo (MGA)	Evaluación Externa. A de Oro	Incorporación Grupo Hezkuntza Oro	IV PE (17-20)	Certificado Escuela Sostenible	Bronce Centros DES (Deporte y Salud)	7ª Autoevaluación (MGA)	Nivel Plata Centros DES (Deporte y Salud)	

VINCULACIÓN DE LA ESTRATEGIA CON EL RESTO DE ELEMENTOS

El Colegio ha realizado 4 Planes Estratégicos estructurados desde sus inicios en el camino de la Gestión Avanzada, actualmente en el PE 17-20. Toda la actividad referente a la RE se realiza desde el proceso de Gestión Estratégica y despliega sus actividades de desarrollo, revisión y actualización desde el CMI hasta los procesos, a través del PGA.

El proceso GE lleva trabajando desde el 08-09 y ha experimentado numerosas revisiones y mejoras a lo largo del tiempo (cambio de equipo, ámbitos, funciones) (ver pág. 20). Actualmente sus miembros pertenecen al ED siendo su responsable el DA.

Este proceso establece las 5 fases que componen la metodología actual para realizar la RE (Anexo 3).

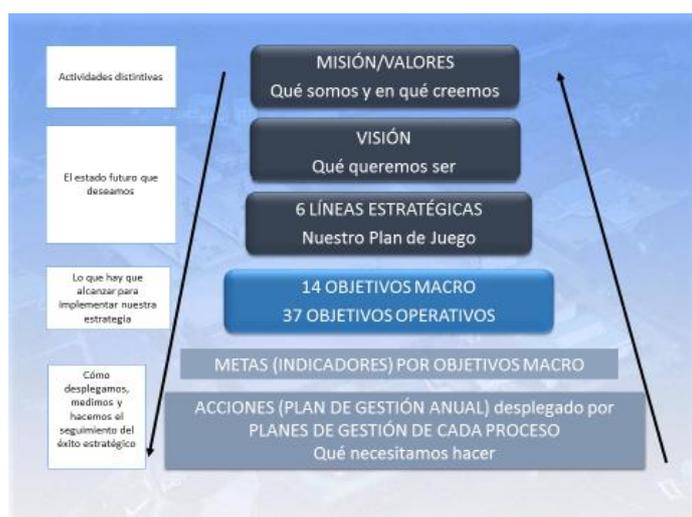
- 1) Establecimiento del marco de referencia (MVV, GGII, FCE y fuentes de información).
- 2) Análisis y diagnóstico de información.
- 3) Diseño de opciones estratégicas (revisión de la Visión, definición de LE, OM, OO, indicadores, mapa procesos).
- 4) Implantación (Despliegue a procesos y PGA)
- 5) Comunicación y Revisión.

La metodología ha sido revisada en 4 ocasiones coincidiendo con cada RE (Anexo 28).

Las dos primeras fases concluyen con la elaboración de los principios estratégicos del centro (MVV), los FCE, el modelo de negocio y la preparación de la documentación necesaria para la elaboración de las LE. La sistemática de trabajo durante estas fases ha tenido, como se verá más adelante, numerosos cambios en su estructura y diseño.

Durante la tercera fase, "Diseño de opciones estratégicas", se establecen las LE y se concretan con los Objetivos Macro. El establecimiento conjunto de LE y OM permiten un diseño estructurado del PE.

Cada uno de los OM se divide a su vez en varios Objetivos Operativos para conseguir una gestión eficaz de nuestra propuesta estratégica.



El Colegio define también, durante esta fase del PE, una batería de indicadores para cada uno de los OM (Anexo 22).

Estos indicadores definidos para los objetivos macro son los denominados CLAVE-ESTRATÉGICOS. Tienen una importancia relevante y son objeto de un seguimiento especial durante el desarrollo del PE. Todos estos indicadores tienen metas de consecución que, en

principio, se establecen para el final de cada PE. Existe una metodología que determina la lógica del establecimiento de las metas para cada uno de los indicadores (Anexo 29).

Cada indicador CLAVE-ESTRATÉGICO está asignado a un proceso concreto que tiene la responsabilidad de la gestión del mismo.

Por otra parte, existen indicadores INTERNOS correspondientes a cada uno de los procesos que son utilizados por los propios procesos como herramienta para la mejora de su gestión.

Con el fin de concretar los Objetivos Macro y facilitar el avance en la consecución de los mismos, se establecen Objetivos Operativos (Anexo 2). Cada uno de estos Objetivos Operativos del PE es asignado a un proceso.

La cuarta fase es la fase de "Implantación". El Colegio despliega su estrategia a través del sistema de procesos. Desde el primer Mapa de Procesos (05-06) (ver pág. 13) hasta el actual ha habido muchas modificaciones en su planteamiento, tanto de distribución como de estructura, pasando de los 34 procesos en sus inicios a los 8 actuales, diseñados en la RE 17-20 (Anexo 4).

Anualmente los procesos del centro diseñan las acciones que van a poner en marcha para alcanzar dichos objetivos. Este conjunto de acciones, aprobadas por el ED en la primera quincena de julio, constituye el PGA (Anexo 25).

El proceso GE tiene definida la sistemática para la revisión de la Estrategia y diferencia dos tipos de revisiones, de ciclo largo y de ciclo corto (Anexo 30). Esta sistemática, revisada en varias ocasiones, se inicia en el 08-09 y desde entonces se revisan los objetivos y estrategias en diferentes niveles:

- Ciclo corto, por curso: Cada proceso revisa periódicamente la consecución de las acciones de las que son responsables (trimestralmente) y de los objetivos (mayo-junio); 2 veces por curso se realiza la revisión del PGA (en febrero y junio) y los resultados de ambas se presentan a las personas; Una vez al año (junio) se realiza una autoevaluación sobre la gestión interna del Centro (anual desde el 08-09).
- Ciclo largo, cada 3 cursos, donde se replantea la P&E. Periódicamente el centro solicita contrastes externos (4 desde 10-11) o evaluaciones externas (2012 y 2016) para medir el avance de la gestión.

La última fase es la de Comunicación y Revisión. El Colegio utiliza numerosos canales de comunicación para la comunicación del PE a los GGII. Estos canales están regulados en los Planes de Comunicación (Interna y Externa) puestos en marcha desde el curso 06-07 y con numerosas mejoras desde entonces.

En el PE 14-17 se incorpora una línea estratégica que hace referencia al avance en el modelo de gestión. Esta decisión que, con diferentes formulaciones, ha estado presente desde entonces, ha incorporado los principios de gestión al PE del centro y ha favorecido el desarrollo de los mismos de una manera integrada. El despliegue de esta LE se lleva a cabo mediante 5 OM, cada uno de los cuales hace referencia a los diferentes elementos del Modelo de Gestión Avanzada. Actualmente la formulación de dicha LE es la siguiente:

LE-6. "Profundizar en la aplicación de los principios del Modelo de Gestión Avanzada."

Y los 5 Objetivos Macro que despliega:

- OM10- Avanzar en la consecución de la visión mediante una estrategia eficiente.

VINCULACIÓN DE LA ESTRATEGIA CON EL RESTO DE ELEMENTOS

- OM11- Incrementar la satisfacción de las familias y alumnos con el centro.
- OM12- Consolidar en las personas el sentimiento de pertenencia a un proyecto compartido.
- OM13- Aplicar la Innovación en todos los ámbitos del centro.
- OM14- Fortalecer el compromiso con la Sociedad y la sostenibilidad.

La incorporación de estos principios en el PE genera una coherencia absoluta con la aplicación del MGA.

Estrategia y Clientes

Nuestros clientes son el alumnado y sus familias, que forman parte de nuestra comunidad educativa. La relación entre los miembros de la misma es un principio prioritario para PAU.

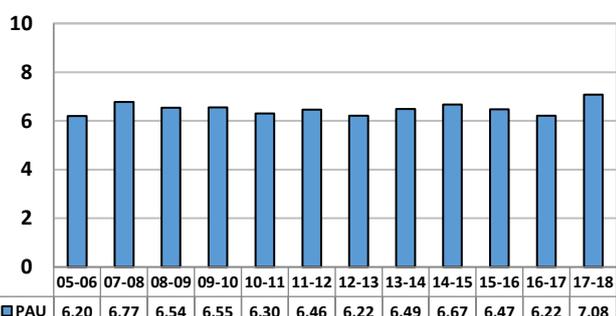
Para dar respuesta a este principio, PAU puso en marcha varios procesos (Secretaría, Voz del Cliente y Comunicación Externa), que desde el curso 06-07, han gestionado las relaciones y atención al alumnado y a las familias. Como consecuencia de la RE 13-14, estos procesos se han agrupado en un único proceso "Gestión de Clientes" que, entre otros aspectos, se encarga de recoger las expectativas de los mismos, el grado de satisfacción, las posibles QSR que puedan surgir; la transmisión de la información que del centro llega a las familias y la documentación oficial necesaria en las relaciones con familias y alumnado, entre otros. Por otra parte, dentro del proceso Enseñanza-Aprendizaje, se establece la Acción Tutorial, que gestiona el seguimiento personalizado y la relación tutorial con alumnado y familias.

Como se ha indicado anteriormente existe, en el PE 17-20, un OM que hace referencia al elemento Clientes: OM 11 "Incrementar la satisfacción de las familias y alumnos con el centro." Este OM está dividido a su vez en 3 Objetivos Operativos que muestran claramente la importancia estratégica que tiene para el centro la visión compartida de los planteamientos del centro.

- OO-Mejorar las herramientas de comunicación con las familias.
- OO-Establecer mecanismos que incrementen la participación de familias y alumnos en la consecución de los objetivos del centro
- OO-Mejorar los servicios del centro en función de las necesidades de familias y alumnos.

Son numerosas las acciones de mejora en estos objetivos. Entre otras pueden destacarse las referidas a la comunicación (Anexo 28), las importantes inversiones en nuevos servicios o el incremento en los canales de participación. A la utilización de grupos focales con familias o alumnos tanto para la RE como para la optimización de algunos servicios, podemos añadir la nueva estructura de la AMPA del Colegio.

Satisfacción de las familias sobre la receptividad del Colegio hacia sus sugerencias e inquietudes



Desde el curso 16-17, y a propuesta del ED, se han establecido 5 comisiones de trabajo en la AMPA con el objetivo de agilizar la toma de decisiones y favorecer la máxima participación de todos sus miembros. Las actuales comisiones son las siguientes:

- Comunicación.
- Relación con el ED (Reflexión Estratégica, diseño de objetivos, propuesta de actividades).
- Formación.
- Club Deportivo.
- Medio Ambiente.

El trabajo de la AMPA ha tenido un antes y un después desde la creación de estas comisiones, participando de forma activa en muchas de las actividades del Colegio.

Por otra parte, el Colegio potencia a la Asociación de Exalumnos, fuente importante de familias actuales y futuras, con el fin de generar vínculos continuos en la Comunidad Educativa.

PAU diferencia aliados, agentes externos y proveedores desde 09-10, con una primera definición donde encajan los principales proveedores. A partir de la RE 14-15 es el proceso GE quien se encarga de su gestión.

Algunos de nuestros principales proveedores tienen categoría de aliados, por lo que se les hace partícipes de nuestros OE y proyectos y se desarrollan estrategias conjuntas para mantener una relación a largo plazo basada en la transparencia y confianza mutuas.

Estrategia y Personas

En PAU las personas son clave estratégica de éxito. Esta filosofía ha estado presente siempre y se ha enfocado de diversas formas a la hora de elaborar nuestra estrategia, ya que en todos los PE del centro ha existido al menos una LE o un OM dedicado al desarrollo de este ámbito.

Con el fin de facilitar y dar coherencia a la gestión de las personas, el ED en el curso 11-12 diseña un enfoque de personas derivado de la MVV a través de la identificación de cuatro ejes prioritarios que configuran el perfil de las personas de PAU.

En la RE 13-14 se crea el proceso GP y se establecen los ámbitos que lo componen. Este proceso, que comienza a funcionar de forma efectiva durante el curso 14-15, agrupa a los antiguos procesos sobre los que recaía la responsabilidad de la gestión de la misma:

La actual Estrategia en Personas define los ámbitos que abarcan las principales líneas de actuación o "políticas" en cuanto a la gestión de personas (Anexo 13).

La definición de la Estrategia en Personas ha asegurado la coherencia de este elemento con la estrategia del centro, estructurando los planes referidos a personas (Plan de Formación, Plan de Valores, Evaluación del Desempeño...) a partir de la MVV y LE del Plan Estratégico.

En la formulación del actual PE se contempla en el OM 12 "Consolidar en las personas el sentimiento de pertenencia a un proyecto compartido."

Este OM está a su vez concretado en 5 OO.

- OO-Mejorar los mecanismos de comunicación interna.
- OO-Adecuar los perfiles de las personas a la organización del centro.
- OO-Potenciar la participación de las personas.

VINCULACIÓN DE LA ESTRATEGIA CON EL RESTO DE ELEMENTOS

- OO-Promover un clima de trabajo que favorezca la satisfacción de las personas.
- OO-Favorecer la formación y el desarrollo profesional de las personas.

	Concurso Medioambiental".
18-19	Incorporación del contenedor marrón en la recogida de residuos.

Estrategia y Sociedad

El Compromiso con la Sociedad (anexo 6) ha estado siempre presente en la labor de PAU. A partir del curso 10-11 comienza a sistematizarse el mismo, se realiza la primera definición de Sociedad para el centro, se ordena la relación con el entorno social y se establecen los primeros indicadores.

A partir de la revisión del concepto de Sociedad realizada en 13-14, la Sociedad se constituye como uno de los grupos de interés instrumentales de PAU y se establecen las fuentes a través de las cuales se obtiene la información de esta área para la elaboración de la estrategia.

PAU entiende por Sociedad todas aquellas personas o colectivos de personas, más allá de los grupos de interés relacionados directamente con nuestra Misión, que están o pueden verse afectados por las actividades del Centro y con los que el Colegio, dentro de sus capacidades, puede comprometerse para mejorar, reforzar o potenciar su desarrollo.

En 14-15 se evoluciona en la identificación de los GGII que conforman el entorno social, clasificados de acuerdo a los ámbitos de trabajo respectivos (compartir el conocimiento, actividades de responsabilidad social, fomento del deporte y cuidado del medioambiente) y al alcance de la actividad social (local, provincial, autonómico, internacional). El número de organizaciones con las que se trabaja el compromiso social se ha incrementado significativamente en los últimos años.

Actualmente el compromiso de PAU con la Sociedad se desarrolla desde el OM 14 "*Fortalecer el compromiso con la Sociedad y la sostenibilidad*". Se inicia a partir de nuestras competencias clave y nuestras capacidades, (qué es lo que sabemos hacer bien y podría beneficiar a la sociedad), contempla dos grandes áreas, la social y la medioambiental, y se despliega desde el entorno local al internacional mediante numerosas iniciativas (Anexo 6).

Durante la RE para el PE 17-20, como consecuencia de las indicaciones de la evaluación externa 2016 y dada la relevancia del trabajo que se venía haciendo para impulsar la sostenibilidad ambiental, se estimó necesario la creación de un nuevo proceso, "Gestión Medioambiental", para sistematizar el funcionamiento en este ámbito. El grupo A-21 que venía funcionando desde 07-08, formó el equipo de este proceso.

Desde su puesta en marcha en 2017 el equipo del proceso ha potenciado la actividad medioambiental del centro de una manera importante. Algunas acciones de estos dos últimos años se presentan a continuación:

CURSO	Acciones de Gestión Medioambiental en el PGA
17-18	Memoria del "Certificado de Escuela Sostenible".
17-18	Elaboración de un Plan de Gestión de Residuos.
17-18	Puesta en marcha de un depósito de compostaje (incluir formación correspondiente)
17-18	Medición de la satisfacción con la gestión ambiental en las encuestas de alumnos y familias.
18-19	Puesta en marcha del Plan de Gestión de Residuos.
18-19	Inicio de la participación en la plataforma de Centros Sostenibles IRAES.
18-19	Instalación estación meteorológica.
18-19	Organización junto la Comisión de la AMPA del "I

En 2018, el Gobierno Vasco, a través de las Direcciones de Innovación Educativa y de Patrimonio Natural y Cambio Climático, concede al Colegio el Certificado de Centro Sostenible en reconocimiento por la implicación en la mejora y en el compromiso por caminar hacia la sostenibilidad.

Estrategia e Innovación

La cultura de la mejora está integrada en la actividad de PAU, y de manera más explícita en los sistemas de gestión, desde el 03-04.

La primera definición que se realiza para este ámbito es del 10-11, momento en el que se establece el concepto de "Innovación Tecnológica". Esta primera definición ha tenido varias revisiones hasta llegar a la actual, en la que además se establecen los ámbitos en los que aplicar la innovación en PAU. Desde el 14-15, el proceso MI tiene como responsabilidad la estrategia de Innovación. Dentro de este proceso se define el concepto de Innovación para PAU, la estrategia en innovación a seguir y los objetivos marcados para cada PE y PGA.

Dentro de la reflexión que realiza PAU sobre la innovación, establece 2 diferencias: Innovar es introducir un nuevo método, servicio o producto en el Colegio que impacte de forma positiva en los resultados. Mejorar es cambiar con éxito algo en métodos, servicios o productos que ya existen en el Colegio.

PAU tiene establecida su Estrategia de Innovación: "Queremos ser un centro de vanguardia, atentos a las innovaciones de la sociedad y con ánimo explorador en algunos ámbitos" (Anexo 14).

En el actual PE se concreta en el OM 13 "*Aplicar la Innovación en todos los ámbitos del centro.*"

HERRAMIENTA PEDAGÓGICA PARA DEFINIR LA ESTRATEGIA DE UNA ORGANIZACIÓN NOVEDAD Y APRENDIZAJE

La práctica presentada se genera como consecuencia de una necesidad interna de mejora en el proceso de reflexión estratégica.

A lo largo de las reflexiones estratégicas realizadas desde 2011 veníamos detectando en los sucesivos procesos de evaluación (autoevaluaciones, contrastes, evaluaciones externas), varias áreas de mejora en este proceso de reflexión estratégica:

- La optimización del análisis de la información recogida:

Éramos conscientes de que una parte de la ingente información recopilada para el análisis y diagnóstico de la situación de partida no era suficientemente explotada y no se le sacaba todo el potencial que contenía. El gran volumen de información recogida hacía difícil su gestión para que realmente fuera efectiva y como consecuencia, el intenso trabajo realizado en la recogida de información no compensaba con su uso final.

- Seguimiento y control del proceso:

En las primeras reflexiones realizadas contábamos con la ayuda de consultoras externas, pero veíamos la necesidad de tomar el control completo del proceso. Necesitábamos, por lo tanto, una herramienta que nos guiara de forma lógica y sencilla a trabajar todos los elementos necesarios para una definición de calidad de la estrategia de nuestra organización,

- Participación:

La participación de las personas del equipo durante las jornadas de decisión de las líneas estratégicas estaba condicionado por el grado de conocimiento de la información recogida. El hecho de que éste fuera desigual, repercutía lógicamente en dicha participación.

A partir de estas necesidades, hemos elaborado una solución propia y simplificadora del proceso, una herramienta a través de la que sistematizamos el proceso de reflexión estratégica y que persigue varios objetivos principales.

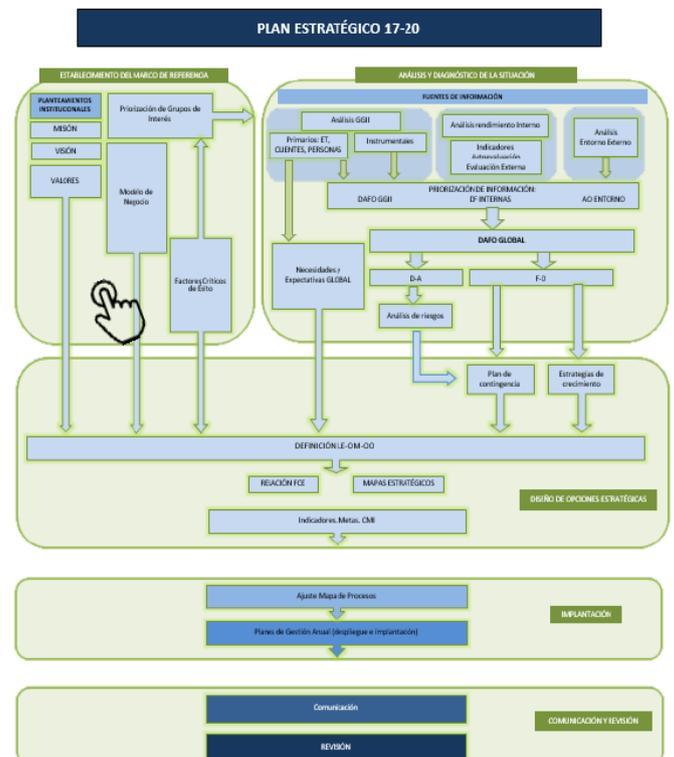
- Eficacia de la información: Pretendemos que toda la información recogida en los diferentes procesos de la organización para la elaboración de la estrategia sea de calidad y cumpla realmente su función, que no es otra que la de facilitar y orientar las decisiones estratégicas. Por esta razón consideramos especialmente importante que exista un sistema que ordene, resuma, secuencie y “destile” toda esta información de manera que resulte oportuna, confiable y suficiente, e incrementa por consiguiente la posibilidad de éxito de las decisiones a tomar.
- Control del proceso: El planteamiento de la herramienta se enfoca y se estructura como una guía, una “receta”, para facilitar el proceso de realización de un plan estratégico. Por otra parte, el diseño de su estructura lleva, de forma lógica, a trabajar todos los elementos de la definición de la estrategia de la organización
- Participación: Necesitamos que el método para definir las LE y Objetivos del centro sea facilitador, eficaz y fomente la participación de las personas. Por esta razón durante las fases previas a este proceso se elaboran documentos que concentran la información más relevante y que constituyen la base sobre la que estructuramos la reflexión estratégica. La precisión de la información presentada permite que el

conocimiento necesario para esta reflexión esté fácilmente al alcance de todas las personas que van a participar en él, no requiere una lectura exhaustiva de toda la información recogida para la RE y genera un conocimiento homogéneo en las personas, por lo que aporta valor suficiente para la discusión.

El diseño de la herramienta presentada se establece a partir de tres importantes premisas:

- Simplicidad: La herramienta debe aportar soluciones al proceso, por lo que debe estar diseñada con un carácter pedagógico para facilitar su uso a todos los miembros de la organización independientemente del grado de conocimiento del usuario.
- Secuenciación: Con el fin de optimizar el trabajo, en la RE14-17 mejoramos la metodología empleada para facilitar la reflexión. Establecimos un sistema de pasos consecutivos que facilitaron mucho el proceso y que permitieron además aumentar la participación de las personas del equipo durante el mismo.
- Alineamiento y Contribución: El sistema de despliegue de los Objetivos Macro a los procesos asegura el alineamiento de las personas de la organización hacia ellos, mientras que el seguimiento a nivel de cada uno de los procesos de los indicadores CLAVE a él asignados, evidencia la contribución de cada equipo (persona) a la estrategia del centro, reforzando de esta forma su compromiso y sentido de pertenencia.

El proceso se facilita mediante una herramienta (Excel), de diseño propio, que guía todo el proceso de elaboración de la estrategia incluyendo la selección, el archivo y la priorización de la información recogida. Los contenidos de esta herramienta facilitan la reflexión en cada uno de los apartados y su estructura interna dirige, a partir de un mapa inicial (anexo 3) la lógica de la elaboración estratégica.



HERRAMIENTA PEDAGÓGICA PARA DEFINIR LA ESTRATEGIA DE UNA ORGANIZACIÓN

El proceso es muy práctico y facilita alcanzar los objetivos previstos.

La metodología elaborada ha sido secuenciada con un criterio propio, pedagógico y simplificador, ha surgido del aprendizaje interno de los miembros del Equipo Directivo a lo largo del tiempo, y está basada en múltiples herramientas sobre reflexión estratégica aprendidas en cursos, lecturas, benchmarking con otras organizaciones y la ayuda de consultoras externas.

El planteamiento de la herramienta tiene una fuerte raíz pedagógica, dado que se enfoca y se estructura como una guía para facilitar el proceso de realización de un plan estratégico. Este carácter pedagógico se potencia con la ayuda que ofrece a la reflexión en cada apartado.

Dispone de metodologías contrastadas y fáciles de aplicar que pueden utilizarse en organizaciones que tengan como objetivo la definición de un plan estratégico completo o la mejora de algún apartado en concreto. Por otra parte, el diseño de su estructura contempla todos los apartados necesarios para su realización y control, ofreciendo además una estructura lógica que ayuda a trabajar todos los elementos de la definición de la estrategia de la organización.

Su planteamiento permite, además, aplicarla con mayor o menor profundidad en función del grado de desarrollo en gestión del que parta la organización que quiera hacer uso de la misma, por lo que es fácilmente aplicable a otras organizaciones.

Esta importante característica se ha visto refrendada en las numerosas ocasiones en las que se ha compartido la herramienta con otras organizaciones: (Colegio san Agustín Zaragoza, Colegio san Agustín Málaga, Colegio Josefinos Orduña, Zillion Group, Colegio Santa María, etc...) también se ha utilizado como herramienta principal para el diseño del Plan Estratégico General de la Federación Española de Provincias de la Orden de San Agustín (OSAFEP).

El Colegio ha realizado 4 Planes Estratégicos estructurados desde sus inicios en el camino de la Gestión Avanzada, actualmente desarrolla el PE 17-20. Toda la actividad referente a la RE se realiza desde el proceso de Gestión Estratégica que, entre otras responsabilidades, gestiona la organización de los ciclos de mejora coincidentes con cada uno de los PE y las autoevaluaciones anuales del PGA.



Independientemente de las evaluaciones internas, desde el 10-11 el centro ha solicitado 4 Contrastes y 2 Evaluaciones Externas que sirven como apoyo para el análisis del rendimiento interno.

El primer diseño de la herramienta presentada se genera durante la fase de preparación, previa a la elaboración del PE 14-17. Durante la preparación del PE 17-20 se modificó de forma importante la estructura de la misma y se implementan nuevas herramientas metodológicas con el fin de optimizar su utilización. Sucesivos ajustes e incorporaciones se han ido sucediendo a lo largo de estos años.

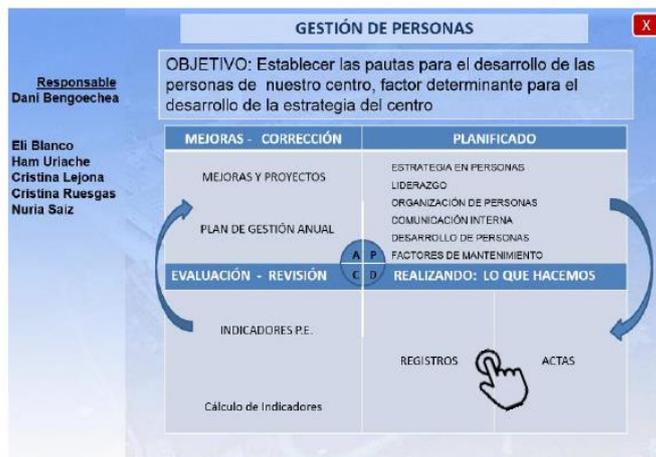
La experiencia acumulada en los PE previos nos ha hecho ser cuidadosos en el diseño de esta metodología y en la elaboración de los documentos utilizados ya que la fiabilidad y precisión de los mismos facilita mucho el trabajo y la eficiencia de la fase posterior.

A lo largo del despliegue del PE 17-20, derivado de la evaluación anual y a la vista de la preparación inminente del nuevo PE 20-23, se han ido introducido nuevas mejoras como el uso de los "ámbitos de aplicación" para simplificar y centrar todas las propuestas de los miembros del Equipo de Dirección.

El Plan Estratégico definido con esta herramienta se despliega anualmente a través del Mapa de Procesos (anexo 4), recogiendo en cada proceso:

- lo planificado desde la estrategia para cada uno de ellos (objetivos macro, objetivos específicos a alcanzar);
- lo realizado en cada proceso: donde se recogen sus registros y las actas del equipo;
- su evaluación y revisión: donde se realiza un seguimiento exhaustivo tanto de los indicadores clave asociados a la estrategia y al proceso como de los indicadores propios de cada proceso.

Este ciclo se cierra con el apartado de mejoras, proyectos y acciones a añadir al plan de gestión anual, en función de las mejoras a realizar-



El proceso GE tiene definida la sistemática para la revisión de la Estrategia, tanto el ciclo corto como el ciclo largo. Esta, revisada en varias ocasiones, se inicia en el 08-09 y desde entonces se revisan los objetivos y estrategias en diferentes niveles: cada proceso revisa trimestralmente la consecución de las acciones y los objetivos de las que son responsables; 2 veces por curso se realiza la revisión del PGA. Una vez al año se realiza una autoevaluación sobre la gestión interna del Centro y periódicamente el centro solicita contrastes externos (4 desde 10-11) o evaluaciones externas para medir el avance de la gestión. La metodología presentada hace que la herramienta para la definición del Plan Estratégico esté en continua revisión.

Tal y como se presenta en el apartado de resultados la reducción del número de horas empleadas en esta reflexión, la satisfacción de las personas participantes, la coherencia de los planteamientos definidos, la satisfacción de los GGII con estos planteamientos y los resultados obtenidos en los Factores Críticos de Éxito, avalan la calidad de la reflexión llevada a cabo y nos hacen comprobar la eficiencia de esta metodología.

HERRAMIENTA PEDAGÓGICA PARA DEFINIR LA ESTRATEGIA DE UNA ORGANIZACIÓN

UTILIDAD Y ALCANCE

La herramienta se genera a partir de una aplicación excel (Anexo 3), que guía todo el proceso de elaboración de la estrategia incluyendo la selección, el archivo y la priorización de la información recogida. El proceso es muy práctico y facilita alcanzar los objetivos previstos.

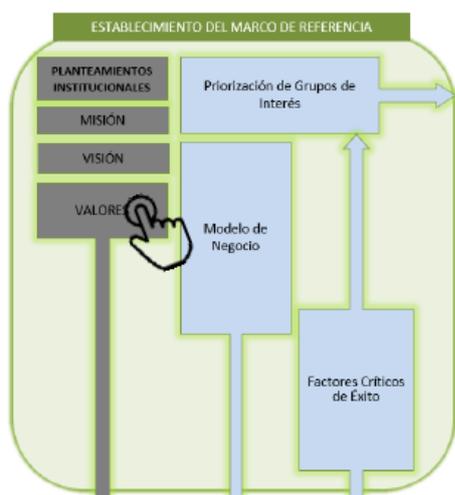
En este documento se presenta la herramienta que recoge la elaboración de las primeras fases del proceso de elaboración de la estrategia (Anexo 3):

- Establecimiento del marco de referencia (MVV, GGII, FCE y fuentes de información).
- Análisis y diagnóstico de información.
- Diseño de las opciones estratégicas.

El trabajo de estas fases se desarrolla durante varios meses y concluye con el establecimiento de las nuevas LE, la definición de los OM y OO de cada línea estratégica y el despliegue de los OM a los procesos

1. ESTABLECIMIENTO DEL MARCO DE REFERENCIA

El primer paso consiste en generar el proceso de reflexión que establezca el marco de referencia a partir del cual generaremos la estrategia del centro. En este proceso definiremos los siguientes aspectos:



- Planteamientos institucionales MVV
- Factores Críticos de Éxito:

PAU establece sus FCE a partir del siguiente concepto: “Los factores críticos de éxito son factores internos o externos a la empresa que deben ser identificados y reconocidos porque soportan o amenazan el logro de los objetivos de la empresa e incluso su existencia. Requieren de atención especial para evitar sorpresas desagradables o la pérdida de oportunidades. Pueden ser internos o externos, positivos o negativos en su impacto” (Ferguson, 1982, 14).

La herramienta incorpora una metodología que ayuda a la definición de los FCE y facilita su priorización por intensidad de impacto. Posteriormente, como veremos más adelante, serán utilizados en numerosas fases de la RE (Anexo 15).

- Grupos de Interés

GE tiene definidos a los GGII más relevantes desde el PE 08-11. Durante la RE13-14, se clasificó a los GGII en Primarios e Instrumentales, teniendo en cuenta su impacto en la visión y en los

FCE, su capacidad de ser afectado por la organización o afectar a la misma y su interés para la organización (Anexo 7).

La clasificación de cada GGII en Primario o Instrumental es importante y determina el número y la tipología de las fuentes de información que van a ser utilizadas para el análisis de la información de cada uno de ellos. La metodología incorporada permite diferenciar de una manera fácil y con criterios lógicos ambos grupos (Anexo 8).

- Modelo de Negocio (Anexo 9)

El modelo de negocio “es el mecanismo por el cual la organización describe su funcionamiento desde la perspectiva de creación de valor y captura de beneficios. Para la definición del modelo de negocio, es necesario planificar aspectos como segmentos de cliente objetivo, mecanismos de relación con los clientes, propuestas de valor para cada segmento de cliente, los canales de acceso, las fuentes de ingreso de la organización, los recursos internos, la estructura de costes de la organización, las actividades clave y los agentes claves de nuestra cadena de valor (organizaciones proveedoras y colaboradores fundamentalmente, pero también competidoras)” (Euskalit, 2018).

En nuestro caso utilizamos el «Business Model Canvas» para visualizar en un sólo documento la idea y la visión global de la organización según 9 campos preestablecidos (Anexo 9).

Con la elaboración de estos documentos finaliza esta primera fase que tiene como objetivo contextualizar la MVV de la organización con el fin de enmarcar la Reflexión Estratégica.

2. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN

Una vez establecido el marco de referencia para la elaboración de la estrategia, el siguiente paso es la recogida y el análisis de la información necesaria.

Esta fase termina con la elaboración de tres documentos (Necesidades y Expectativas de los GGII, Análisis de Riesgos y DAFO Global) que permiten elaborar un diagnóstico preciso de la situación de partida y que serán utilizados en el paso siguiente.

La experiencia acumulada en los PE previos nos ha hecho ser cuidadosos en el diseño de esta metodología y en la elaboración de los documentos utilizados ya que la fiabilidad y precisión de los mismos facilita mucho el trabajo y la eficiencia de la fase posterior.

A través del Proceso GE está sistematizada la identificación de las fuentes de información necesarias para la captación, análisis y gestión de la información para definir la estrategia: Análisis de GGII, Análisis de Rendimiento Interno y Análisis de Entorno Externo.

- Análisis Grupos de Interés

La información necesaria, procedente de los GGII, se establece en la Biblioteca Estratégica, cuyo primer diseño se realizó para la RE 08-11. Este documento ha tenido numerosas variaciones adaptadas a cada RE hasta llegar al actual. A partir de este documento se establecen las fuentes de información que se van a utilizar, los responsables de la obtención de la misma y los plazos temporales definidos (Anexo 5). La información obtenida según este diseño se vuelca en el apartado correspondiente de la herramienta.

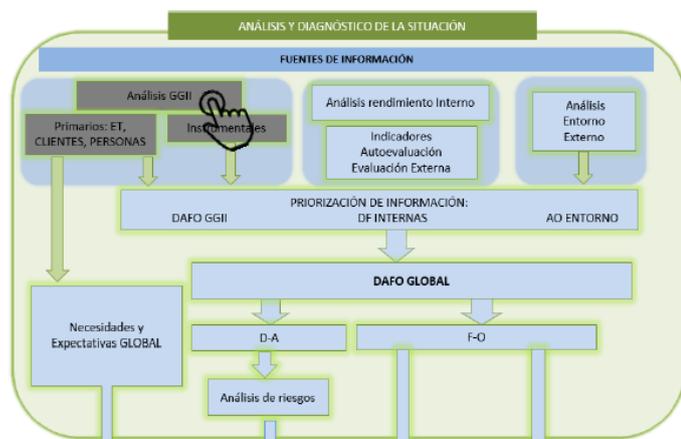
La recogida de información de los GGII ha ido evolucionando en los sucesivos PE. Durante los primeros sólo se conocían sus N&E mediante las encuestas de satisfacción; posteriormente se han ido incorporando otras herramientas de recogida de información hasta

HERRAMIENTA PEDAGÓGICA PARA DEFINIR LA ESTRATEGIA DE UNA ORGANIZACIÓN

llegar a la actual metodología en las que se combinan diversas fuentes (encuestas específicas, grupos focales, entrevistas personales...).

Con respecto a GGII Instrumentales, son numerosos los foros, grupos y asociaciones a las que pertenece el centro y que aportan conocimiento importante. Miembros del ED y otras personas acuden regularmente a reuniones, congresos y ponencias donde se informa de nuevas tendencias educativas, tecnológicas y resultados de la competencia. Es también importante el número de visitas que personas del Colegio realizan a otros centros para aprender de sus prácticas. Además, varias personas han formado parte de distintas Mesas de Valor Añadido organizadas por KE donde se elabora su estrategia.

Toda la información recogida de los GGII se resume y se vuelca en dos documentos distintos: por una parte, el documento de “Necesidades y Expectativas”, que será utilizado en la fase siguiente y por otra el DAFO de los GGII que pasará a formar parte del DAFO Global del centro.



El diseño de la herramienta permite que la información recogida vaya siendo resumida, ordenada, clasificada y priorizada para su utilización posterior.

• Análisis del rendimiento Interno

El rendimiento interno se analiza con el seguimiento de los indicadores del CMI, las autoevaluaciones anuales, las evaluaciones y contrastes externos, las reuniones del CD, del ED y las reuniones de los equipos de procesos.

Este seguimiento es continuo y se hace una evaluación anual del PGA, que coincide con su cierre y otra más exhaustiva que coincide con el fin del PE. Además, se realiza una autoevaluación anual desde 08-09 en la que se reflexiona sobre PF y AM y sirve de base para la elaboración del nuevo PGA. La metodología de las autoevaluaciones se ha ido revisando de manera continua. Actualmente, como se explicará en el documento de revisión, utilizamos un programa informático diseñado por la consultora Acorde que facilita el desarrollo de la misma (Anexo 16).

Toda la información recogida en el análisis del rendimiento interno, se depura y se incorpora como D o F al DAFO Global de la herramienta.

• Análisis del Entorno Externo

Toda la información del entorno externo se agrupa en cuatro áreas específicas que facilitarán su análisis y su utilización en fases posteriores mediante su volcado al DAFO Global de la herramienta:

- Tendencias sociales y economía.
- Tendencias sociales y demografía.
- Tendencias pedagógicas, (conocimientos y tecnologías).

- Tendencias medioambientales.

El centro recoge información del entorno externo desde muchos de sus GGII Instrumentales (Agentes Externos, Sociedad, Competencia) (Anexo 10). Como complemento y para tener una visión más global y de más largo alcance, se recoge de forma sistemática información del entorno externo a partir de la consulta de bibliografía específica sobre los temas indicados (Anexo 26).

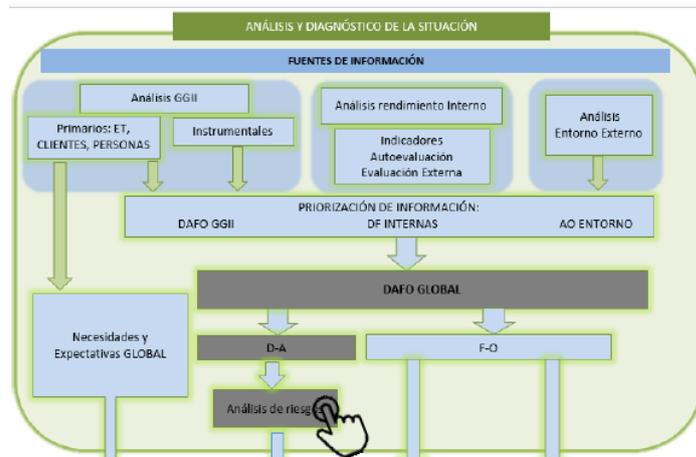
La información recabada de estas fuentes se archiva, se selecciona la información relevante y se concreta en conceptos independientes. Por otra parte, se clasifica en Amenazas u Oportunidades y se incorpora al DAFO Global.

Con toda la información recogida (GGII, análisis interno y análisis del entorno externo) se genera el DAFO Global. La estructura de este DAFO ha tenido numerosas variaciones desde el primer PE (PE 11-14) (Anexo 31). Actualmente y para facilitar su posterior uso, se ha cambiado el sistema para estructurar la información, agrupando los diferentes conceptos en una serie de ámbitos previamente definidos. Esta mecánica facilita el orden, el resumen y la selección de conceptos, obteniendo en último término un DAFO Global ordenado y resumido que va a facilitar mucho su utilización durante la RE (Anexo 17).

El uso de la herramienta permite por lo tanto concretar un DAFO que, conteniendo la información más relevante que se ha recogido en esta fase, es suficientemente operativo como para ser utilizado de forma sencilla y precisa en las fases posteriores.

- Análisis de Riesgos:

Al documento de N&E y al DAFO Global se le suma el tercer y último documento que se elabora en esta fase, el Análisis de Riesgos.



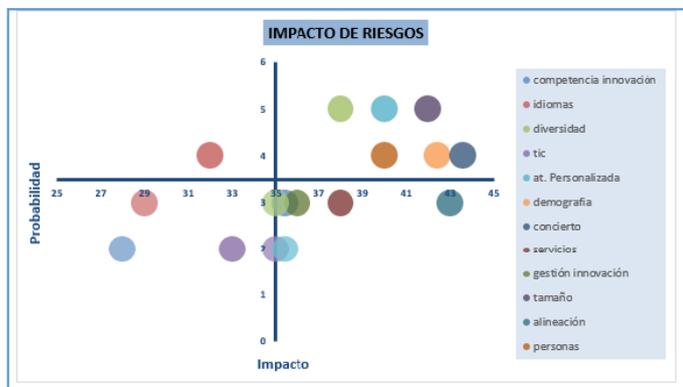
En este análisis se estudian los riesgos estratégicos, extraídos de las amenazas y debilidades detectadas en el DAFO. La revisión conjunta de las amenazas (externas) y las debilidades (internas) detectadas durante el análisis de la información, y que figuran en el DAFO ordenadas por ámbitos, permite la selección de los factores de riesgo que pueden afectar al colegio.

La metodología diseñada e incorporada relaciona los factores de riesgo seleccionados con su impacto en los GGII, en los procesos del centro y en los FCE. De esta manera valoramos el impacto global de cada uno de ellos.

Por otra parte, relacionamos este impacto con la probabilidad de que ocurran (el grado de ocurrencia) (Anexo 11).

HERRAMIENTA PEDAGÓGICA PARA DEFINIR LA ESTRATEGIA DE UNA ORGANIZACIÓN

Este análisis permite diferenciar los riesgos seleccionados; los prioriza y facilita las líneas de trabajo a poner en marcha para reducir los mismos, bien minimizando su nivel de impacto o bien disminuyendo su grado de ocurrencia (Anexo 12). La metodología diseñada permite visualizar los riesgos de una manera clara y facilita su incorporación al diseño estratégico.



Este análisis de riesgos según los criterios establecidos será presentado en la fase posterior.

La herramienta ha ido guiando paso a paso el trabajo de estas dos primeras fases que concluye en este punto. Durante el transcurso de las mismas se han elaborado los documentos que van a ser utilizados en la fase de "Diseño de Opciones Estratégicas".

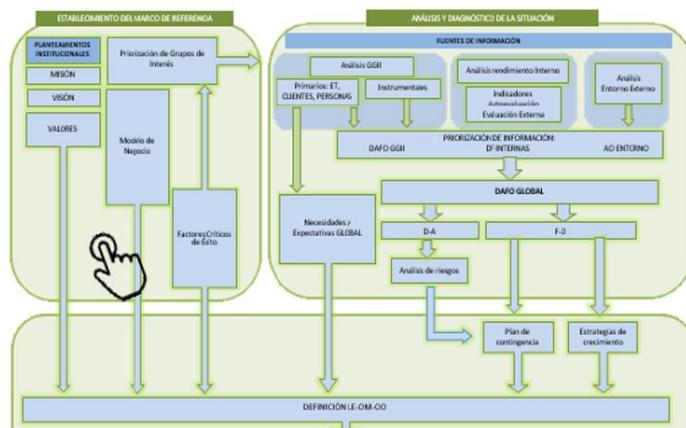
- **Se ha establecido el Marco de referencia:**
 - MVV
 - FCE (Definidos y ordenados).
 - CANVAS. (Visión Global de la Organización).
- **Se ha realizado el Diagnóstico de la Situación:**
 - N&E de los GGII (Por ámbitos, priorizado y resumido).
 - DAFO Global (Por ámbitos, priorizado y resumido).
 - Análisis de Riesgos (Priorizados).

3. DISEÑO DE OPCIONES ESTRATÉGICAS

Tal y como se ha comentado, los documentos elaborados en las fases anteriores constituyen la base sobre la que estructuramos la reflexión estratégica. A diferencia de esta elaboración, que puede alargarse durante meses, en esta fase los plazos se acortan mucho con el fin de intensificar la reflexión y optimizar el trabajo realizado. Habitualmente en uno o dos días se diseñan los principales ejes del futuro PE.

El ED y el resto de personas participantes (consultores, si es el caso, personas del centro con experiencia en gestión, personas con experiencia en el centro...) se reúnen durante uno o dos días para trabajar sobre la base de los siguientes documentos desarrollados en las fases previas:

- MVV.
- Modelo de Negocio (CANVAS).
- Los FCE y las ventajas competitivas actuales y futuras.
- Necesidades y Expectativas de los GGII.
- DAFO Global.
- Análisis de Riesgos.



A partir de la información contenida en estos documentos la herramienta propone un trabajo secuenciado que contempla los siguientes pasos:

1. **Revisión de la MVV.**
2. **Elaboración del Plan de Contingencia a partir del Documento de Análisis de Riesgos.**
3. **Análisis del documento de Necesidades y Expectativas de los GGII.**
4. **Elaboración de las Estrategias de Crecimiento.**

Una vez finalizada esta reflexión comienza una segunda fase en la que realmente se establece y se formula la estrategia del centro:

5. **Definición de las nuevas LE.**
6. **Definición de los OM y OO de cada línea estratégica.**
Como herramienta para evaluar la pertinencia de la primera formulación de los objetivos realizamos dos pasos más:
7. **Impacto de los OM en los FCE**
8. **Mapa Estratégico (Anexo 4).**

La reflexión estratégica termina con la planificación del despliegue del Plan establecido:

9. **Despliegue de los OM a los procesos**
10. **Establecimiento de los indicadores clave. Definición de indicadores CMI.**

La secuencia de los pasos establecidos en la herramienta permite ordenar todo el proceso de reflexión en torno a fases, documentos y tiempos diferenciados. Esta sistemática facilita mucho el desarrollo del proceso y la participación de las personas, independientemente de su grado de conocimiento sobre sistemas de gestión.

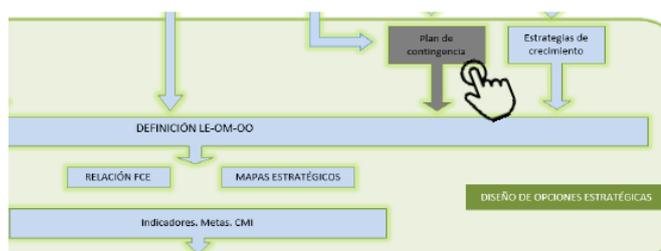
La secuencia está recogida en la herramienta informática que, además de indicar los pasos a seguir, archiva y presenta la documentación elaborada. Un breve desarrollo de cada una de las fases se presenta a continuación:

- **Revisión de la MVV:** la formulación inicial de la MVV está presente durante todo este proceso. En algunas ocasiones, debido a el análisis de la información recogida y como consecuencia del proceso de reflexión durante esta fase, ha sido conveniente una nueva formulación o una adaptación de las mismas.
- **Elaboración del Plan de Contingencia:** el segundo paso consiste en la elaboración de un documento que sintetice las principales líneas de trabajo para reducir los posibles riesgos que pueden

HERRAMIENTA PEDAGÓGICA PARA DEFINIR LA ESTRATEGIA DE UNA ORGANIZACIÓN

afectar al centro. Actualmente cruzamos los riesgos (detectados y priorizados en la fase anterior) con las Fortalezas y Oportunidades del DAFO Global. Dado que los riesgos están diferenciados por su impacto y la posibilidad de ocurrencia, el análisis facilita las líneas de trabajo a poner en marcha para reducir los mismos, bien minimizando su impacto o bien disminuyendo su grado de ocurrencia, especialmente aquellos señalados con una importancia mayor.

Las propuestas recogidas en este plan de contingencia son incorporadas a la formulación de las Líneas y Objetivos Estratégicos de PE (Anexo 18). De manera que a partir de este momento comienza el borrador de la definición del PE.



- **Análisis de Necesidades y Expectativas:** en el tercer paso se analiza el documento de Necesidades y Expectativas de los GGII. Este documento contiene resumidas las necesidades y expectativas de los principales GGII ordenadas por ámbitos para facilitar su análisis (Anexo 19).
- **Elaboración de las Estrategias de Crecimiento:** el cuarto paso tiene como objetivo la reflexión sobre las posibles estrategias de crecimiento del centro. Para facilitar esta reflexión la metodología incorporada a la herramienta propone relacionar, por una parte, las Oportunidades que se presentan (detectadas en el DAFO Global) con las Fortalezas del centro.

La decisión de que previamente estén ordenadas por ámbitos facilita mucho la lógica de la relación entre ambos conceptos y la decisión consecuente de las líneas de mejora. De igual manera cruzamos estas Oportunidades con las Debilidades detectadas (Anexo 20). Este cruce lo consideramos necesario para reflexionar sobre posibles estrategias de reorientación. (Anexo 33).

Las decisiones tomadas en esta reflexión se incorporan también al borrador del PE, de manera que para el momento de la definición de las nuevas LE ya existen numerosas orientaciones definidas.

- **Definición de las nuevas LE**

Una vez establecidas e incorporadas las líneas de trabajo para disminuir el impacto de los riesgos que pueden afectar al centro, con las N&E de los GGII presentes y después de terminar la redacción e incorporación de las posibles estrategias de crecimiento, la metodología propone la elaboración simultánea de las nuevas Líneas Estratégicas y los Objetivos Macro que las despliegan.

Esta elaboración parte de la definición de la Visión y en algunas ocasiones, durante este proceso, se ha considerado conveniente matizar algún punto de la misma. (Anexo 2)

- **Definición de los Objetivos de cada línea estratégica:** Para facilitar el despliegue de la Estrategia los OM se desglosan en OO, que dan concreción a los primeros. Esta división permite precisar los pasos en la consecución de los mismos. (Anexo 2)
- **Impacto de los OM en los FCE y Mapas Estratégicos:** Para asegurar la pertinencia de los Objetivos elegidos, desde el curso

14-17 consideramos conveniente realizar dos análisis cuya metodología está incorporada a la herramienta presentada:

Por una parte se propone revisar el impacto de los Objetivos Macro en los FCE. Esta revisión permite, de forma sencilla, asegurar la alineación de los OM con los FCE (Anexo 21). Por otra parte, elaboramos un mapa estratégico que visualiza la relación de los elementos básicos de la estrategia establecida.

Esta doble comprobación permite revisar la idoneidad y el alcance de los objetivos definidos para incorporar, si fuera el caso, algún objetivo que complete el diseño del PE.

- **Despliegue de los OO a los procesos:** El documento elaborado incorpora la asignación de la responsabilidad de los OO a cada uno de los procesos establecidos, de manera que todos los OO sean responsabilidad de alguno de los procesos. En una fase posterior, durante la elaboración del sistema de despliegue, se revisa y ajusta el Mapa de Procesos y, si fuera necesario, se reasignarían los OO.
- **Establecimiento de los indicadores estratégicos.** Como último paso en esta fase, se establecen los indicadores que permitirán controlar el grado de consecución de los objetivos. Sus metas, establecidas por el propio proceso GE y aprobadas en el ED, se fijan para el final de cada PE. Los equipos de proceso cuentan con una instrucción que establece cómo se definen metas, comparaciones y la segmentación de los indicadores.

La decisión de fijar las metas a tres años, consecuencia de la experiencia de los PE previos, facilita mucho la gestión de los mismos y permite una lógica secuenciación de las acciones de mejora diseñadas para alcanzarlos. Por otra parte, encaja muy bien con el calendario especial de los centros, en los que la mayor parte de los indicadores tienen una evolución anual.

En cualquier caso, se revisan cada curso coincidiendo con la revisión corta del PE. En dicha revisión las metas pueden ser modificadas. La responsabilidad del seguimiento de cada uno de estos indicadores es asignada por GE a un proceso concreto que, además de la gestión de los indicadores clave asignados, debe hacer un seguimiento especial de sus propios indicadores.

Estos indicadores, los INTERNOS de los procesos, son seleccionados por sus propios equipos del proceso para el seguimiento y mejora del mismo y son aprobados por el proceso MI. Igualmente, plantearán las metas a conseguir, en función de la importancia estratégica, de la evolución histórica y de las comparaciones, si las hubiera, bajo criterios previamente establecidos.

Dado que todos los OO son responsabilidad de alguno de los procesos, en las revisiones que realiza cada equipo se controlan el grado de consecución de los mismos. Además, el proceso GE hace el seguimiento de objetivos y estrategias a través de la revisión general de acciones, del seguimiento de los resultados clave y la autoevaluación anual. Esta revisión puede dar lugar a cambios en los OM y en los OO.

El proceso GE realiza, además de sus propios indicadores, el seguimiento de todos los resultados CLAVE aportados por cada proceso, para llevar a cabo la RE.

HERRAMIENTA PEDAGÓGICA PARA DEFINIR LA ESTRATEGIA DE UNA ORGANIZACIÓN

ORIENTACIÓN A LOS GRUPOS DE INTERÉS:

La herramienta está diseñada para facilitar el proceso de elaboración de la estrategia por lo que, por su propia naturaleza, tiene como grupo de interés principal a las personas con responsabilidad en este proceso. En cualquier caso, y debido a esta misma circunstancia, el resultado de su utilización genera también un importante impacto en los demás grupos de interés de la organización por lo que se hace imprescindible tener en consideración este hecho.

Su diseño es un producto del aprendizaje interno de los miembros del Equipo Directivo a lo largo del tiempo, y está basada en múltiples herramientas sobre reflexión estratégica aprendidas en cursos, lecturas, benchmarking con otras organizaciones y la ayuda de consultoras externas. En su elaboración han participado las personas de los diferentes equipos de dirección, que han ido aportando a partir de sus experiencias y conocimientos, las metodologías y conceptos que han considerado más relevantes a partir de las necesidades detectadas en la elaboración de los diferentes PE.

En este sentido, los numerosos procesos de evaluación llevados a cabo por los diferentes equipos de dirección (Autoevaluaciones, Contrastes, Evaluaciones Externas), han facilitado la reflexión sobre el proceso de elaboración estratégica y han ido aportando mejoras en su diseño actual.

El diseño de su estructura lleva, de forma lógica, a trabajar todos los elementos de la definición de la estrategia de la organización y está pensado para permitir al Equipo de Dirección la planificación, el control y el seguimiento continuo de todo el proceso.

Aunque su planteamiento está desarrollado de forma secuencial la estructura diferenciada de los pasos permite trabajar éstos de forma independiente por lo que permite el trabajo conjunto de varios equipos de personas, de esta manera se acelera el proceso, intervienen más personas y a la vez se facilita el seguimiento del proceso. Este planteamiento ha permitido acortar mucho el tiempo invertido en la elaboración del Plan.

Los documentos elaborados en cada una de las fases constituyen la base sobre la que estructuramos la reflexión estratégica.

La precisión de la información presentada permite que el conocimiento necesario para la toma de decisiones relevantes esté fácilmente al alcance de todas las personas que van a participar en la misma. Esta información está concentrada y resumida por lo que no se requiere una lectura exhaustiva de toda la información recogida para la RE y genera un conocimiento homogéneo en las personas, por lo que aporta valor suficiente para la discusión y facilita al Equipo de Dirección tomar decisiones relevantes.

La utilización de información concreta y de calidad facilita la participación de las personas, ayuda a centrar el debate, ahorra tiempo, mejora la elaboración del trabajo, genera reuniones más eficaces, facilita la toma de decisiones y aumenta la satisfacción del Equipo de Dirección.

Por otra parte, disponer de información resumida, concreta y de calidad permite que el conocimiento necesario para la reflexión sea fácilmente asequible lo que facilita que personas ajenas al ED puedan ser invitadas a participar en la RE por lo que al favorecer la participación de las personas enriquece el debate y la generación de ideas.

Las necesidades de los Equipos Directivos han orientado que el planteamiento de la herramienta tenga, además, una fuerte raíz pedagógica, dado que se enfoca y se estructura como una guía para facilitar el proceso de realización de un plan estratégico. Este carácter

pedagógico se potencia con la ayuda que ofrece a la reflexión en cada apartado.

La estructura y el diseño de la herramienta permite, además, aplicarla con mayor o menor profundidad en función del grado de desarrollo en gestión del que parta la organización que quiera hacer uso de la misma, por lo que es fácilmente aplicable a otras organizaciones.

Por otra parte, tal y como se ha comentado al principio, siendo cierto que el Equipo Directivo es el principal destinatario de la herramienta presentada, el impacto de su utilización alcanza de forma significativa a los demás GGII del centro.

Su diseño contempla la recogida, de manera concreta, de las necesidades, expectativas y percepciones de los diferentes grupos de interés de la organización, y además asegura el uso efectivo de dicha información en la reflexión posterior por lo que garantiza la respuesta a sus intereses.

Este interés del centro en recabar cada vez más información de sus GGII e incorporar sus propuestas a los PE del centro genera un mayor compromiso y una mayor satisfacción con el nivel de receptividad del Colegio entre los principales grupos de interés del centro.

Además, la herramienta está guardada en un servidor interno del centro, y tiene un carácter público para todas las personas del centro de manera que permite un seguimiento continuo de su grado de avance

El despliegue de los objetivos macro a los procesos del centro, asegura el alineamiento de las personas de la organización hacia ellos, mientras que el seguimiento a nivel de cada uno de los procesos de los indicadores CLAVE a él asignados, evidencia la contribución de cada equipo (persona) a la estrategia del centro, reforzando de esta forma su compromiso y sentido de pertenencia.

En definitiva, la utilización de esta herramienta ha permitido al Equipo Directivo mejorar la elaboración de estrategia, tener un mayor control sobre ella, asegurar la participación de los diferentes grupos de interés, facilitar la toma de decisiones y mejorar la eficacia del despliegue estratégico.

GRUPOS DE INTERÉS: "Personas u organizaciones ajenas a una empresa pero que tienen un interés directo o indirecto en la misma, bien porque pueden afectar a la empresa, o bien porque pueden verse afectados por ella." Modelo de Gestión Avanzada Euskalit 2015	CRITERIOS PARA PRIORIZAR GI						TOTAL	
	Interés en la organización	Capacidad para afectar a la organización	Posibilidad de ser afectado por la organización	Impacto visión	IMPACTO FCE			
E.TITULAR	3	3	3	3	3	15,00	PRIMARIOS >12 Los primarios son vitales para el crecimiento continuo y la supervivencia del Centro.	
PERSONAS	3	3	3	3	2,875	14,88		
ALUMNOS	3	3	3	3	2,875	14,88		
FAMILIAS	3	3	3	3	2,875	14,88		
ALIADOS	2,5	2,5	3	2	1,875	11,88	INSTRUMENTALES <12 Están en el entorno amplio del Colegio y son aquellos que pueden influenciar a los primarios	
AGENTES EXTERNOS (K.E, G. V., Berritzegune, Universidad)	2	2	1,5	2	1,25	8,75		
SOCIEDAD (Ayun., Feder., Ongs, Museos, prácticas-escuelas-universidades)	1,5	1,5	1,5	1	1,25	6,75		
PROVEEDORES	1	1	1,5	1	1,125	5,63		
COMPETIDORES	1,5	2	2	1	1,125	7,63		

HERRAMIENTA PEDAGÓGICA PARA DEFINIR LA ESTRATEGIA DE UNA ORGANIZACIÓN

RESULTADOS:

La elevada satisfacción en la evaluación manifestada por las personas y organizaciones que han trabajado con esta herramienta nos hace comprobar la eficiencia de esta metodología. Por otra parte, la coherencia de los planteamientos definidos y la satisfacción de los diferentes GGII con estos planteamientos avalan la calidad de la reflexión llevada a cabo.

En cualquier caso, de forma concreta, nos gustaría destacar los siguientes aspectos:

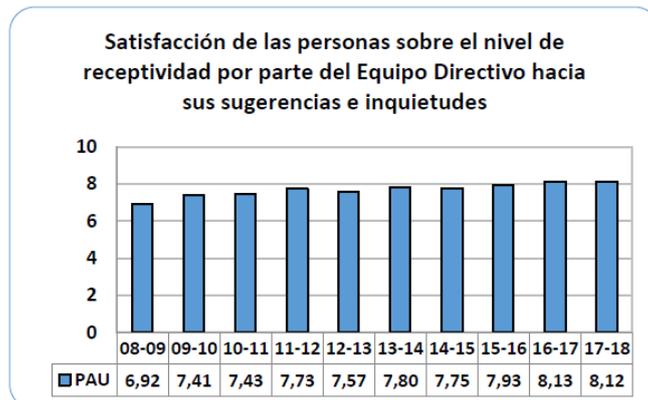
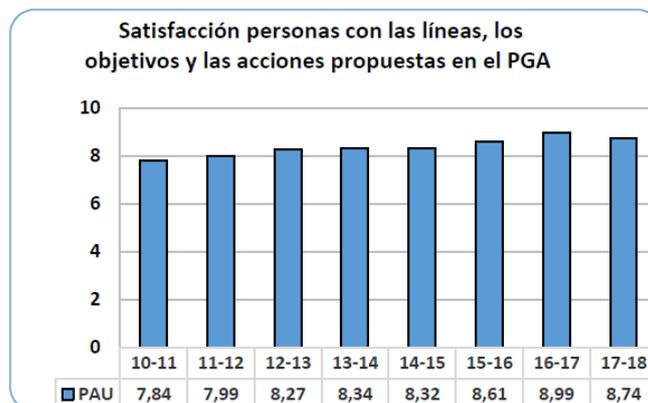
- La cantidad de información manejada para la reflexión estratégica ha aumentado considerablemente y sin embargo se ha reducido el número de horas empleadas en la reflexión por parte del equipo de dirección. El proceso se finaliza en julio y se tiene todo preparado para el inicio del curso en septiembre. Antes el proceso finalizaba en octubre y prácticamente se perdía un trimestre del curso comenzado.
- La metodología permite utilizar, de manera eficiente, una mayor cantidad de información procedente de los grupos de interés. Un resumen que muestra el incremento de las fuentes de información en los diferentes PE para elaboración de la estrategia se presenta a continuación:

GRUPOS DE INTERÉS	DE	INFORMACIÓN	PLANES ESTRATÉGICOS			
			PE 8-11	PE 11-14	PE 14-17	PE 17-20
PRIMARIOS	E. Titular	Grupo Focal				X
		Encuestas satisfacción	X	X	X	X
	Familias	Grupo Focal				X
		Encuesta específica sobre DAFO y N&E				X
		Encuesta nuevas incorporaciones			X	X
	Alumnos	Encuestas satisfacción	X	X	X	X
		Grupo Focal			X	X
	Personas	Encuestas satisfacción	X	X	X	X
		Encuesta específica sobre DAFO y N&E			X	X
		Entrevistas individuales		X	X	X
INSTRUMENTALES	Aliados	Encuesta específica sobre DAFO y N&E				X
		Entrevistas individuales				X
	Club Evaluac.	Grupo Focal				X

- Se ha incrementado la satisfacción de las personas participantes en la planificación estratégica teniendo todas ellas, la percepción de una tarea bien realizada.
- Son numerosos los comentarios positivos de las organizaciones y de los consultores con los que hemos compartido esta herramienta. Los comentarios realizados avalan la eficacia de la misma, destacan su carácter de guía y reconocen el esfuerzo realizado en la simplificación del proceso.
- Es importante hacer notar que, aunque el número de acciones de cada PGA aumenta considerablemente en cada curso, el porcentaje del cumplimiento del PGA se mantiene en valores muy altos. Este indicador que mide la eficacia del despliegue de la estrategia avala la sólida construcción de la misma.

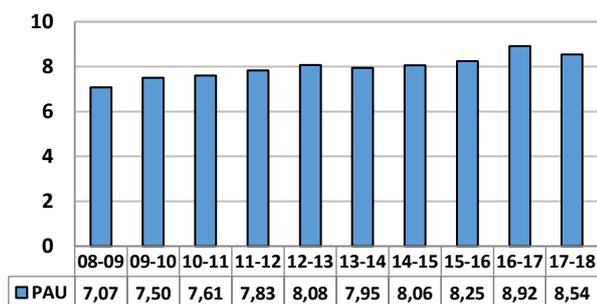


- Se ha incrementado el grado de satisfacción del personal del centro con el nivel de receptividad del Equipo Directivo hacia sus sugerencias e inquietudes y también el grado de satisfacción de las personas con las líneas, objetivos y acciones propuestas en el PGA. Es especialmente destacable las altas valoraciones de la satisfacción de las personas en unos momentos condicionados por la conflictividad derivada de la negociación del convenio colectivo en el sector.



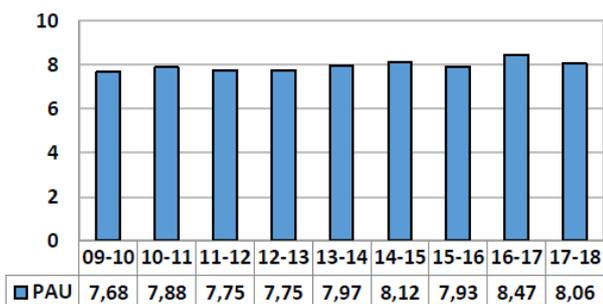
- También presenta valores muy altos la satisfacción de las personas con el Modelo de Gestión Interna del colegio (MGA). Este dato avala de forma especial la aplicación de los principios del modelo entre los que destaca la elaboración de una estrategia claramente definida.

Satisfacción personas con la Gestión Interna del Colegio (aplicación MGA)

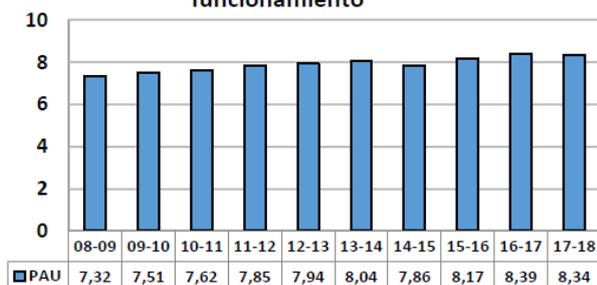


- El elevado dato de satisfacción del personal del centro con el nivel de receptividad de sus propuestas, sugerencias y necesidades genera, a su vez altos índices de satisfacción con la organización del Colegio y su modo de funcionamiento y también con el conocimiento y valoración del trabajo que realizan. Ambos son indicadores de la eficacia de una estrategia bien desarrollada.

Satisfacción de personas con el conocimiento y valoración de su trabajo por parte del ED

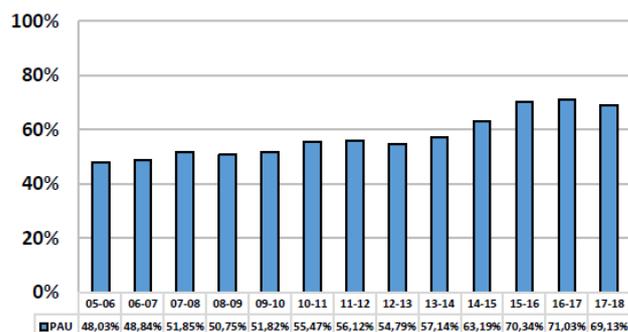


La organización del Colegio y su modo de funcionamiento

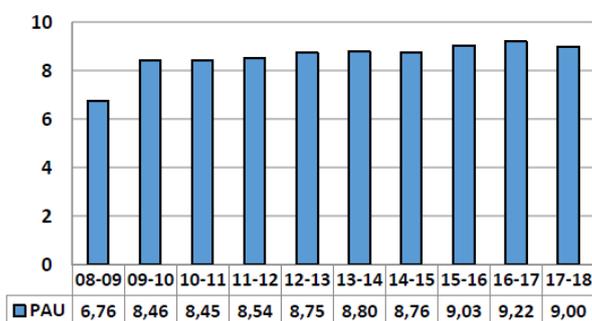


- Los elevados índices de satisfacción con esta receptividad son también una de las causas que explican el elevado grado de compromiso con el proyecto del centro y la motivación de las personas para realizar su trabajo (participar y plantear mejoras)

Personas con compromiso alto/muy alto

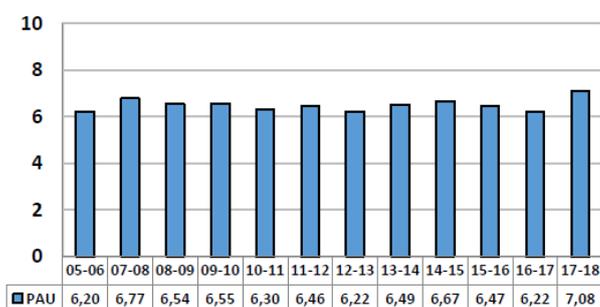


La motivación de las personas para realizar su trabajo, asumir responsabilidades y compromisos, participar, plantear mejoras...



- Se ha incrementado de igual manera la satisfacción de las familias con el nivel de receptividad de sus necesidades e inquietudes lo que muestra la mejora en los mecanismos de recogida y análisis de esta información.

Satisfacción de las familias sobre la receptividad del Colegio hacia sus sugerencias e inquietudes



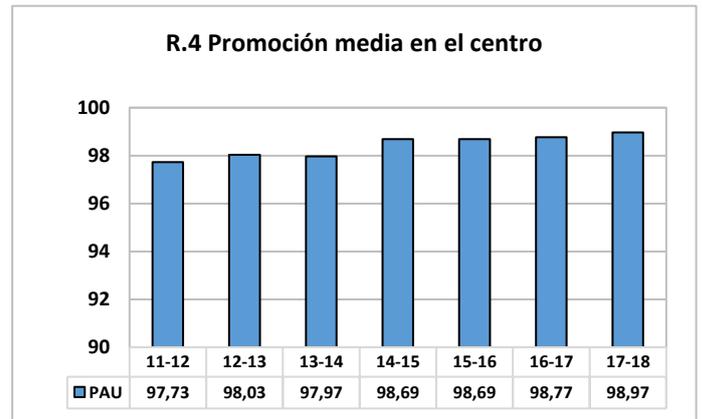
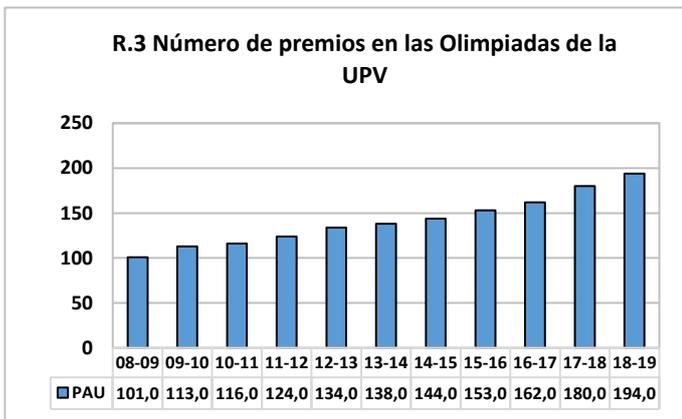
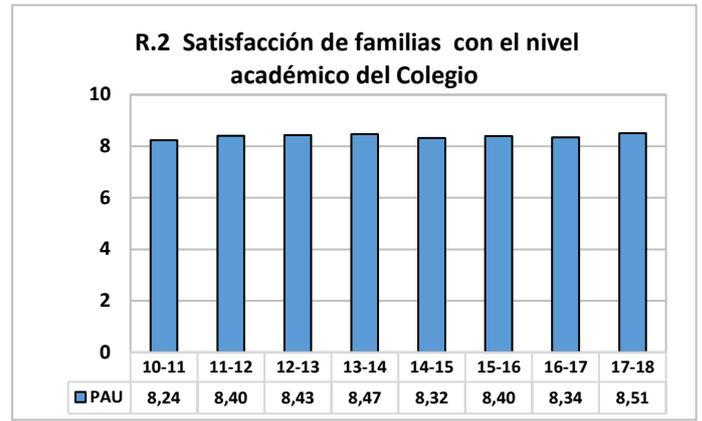
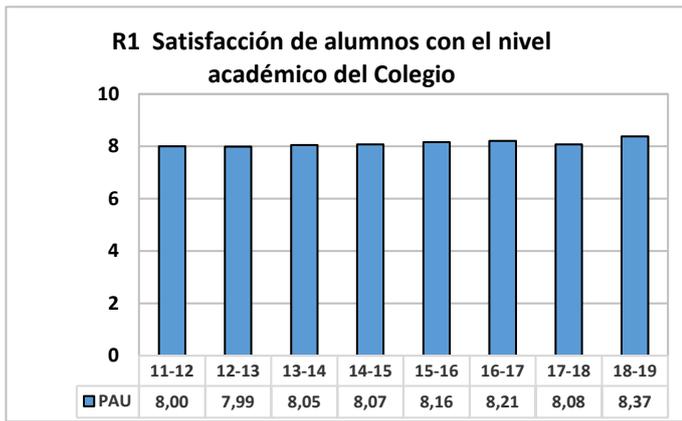
Es también importante hacer notar que, debido a las especiales características de esta herramienta, cuyo principal objetivo es facilitar y orientar las decisiones estratégicas, los efectos de su implantación deberían repercutir en la eficacia y eficiencia de las decisiones estratégicas y, en consecuencia, impactar en sus resultados.

Consecuentemente a lo expresado nos parece que, a pesar de ser resultados indirectos en relación con la herramienta presentada, existe una clara relación causa-efecto con los principales resultados estratégicos como son:

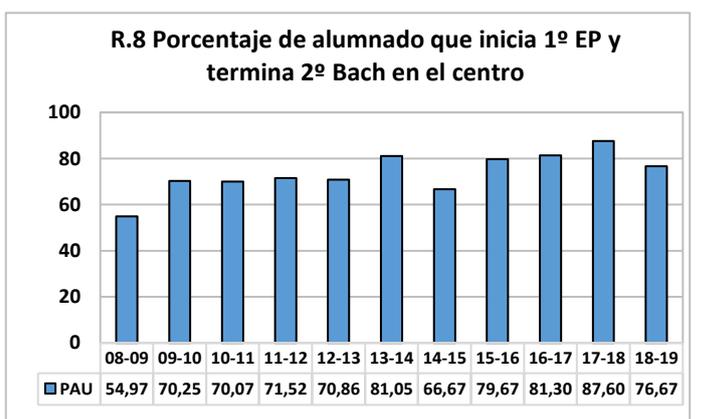
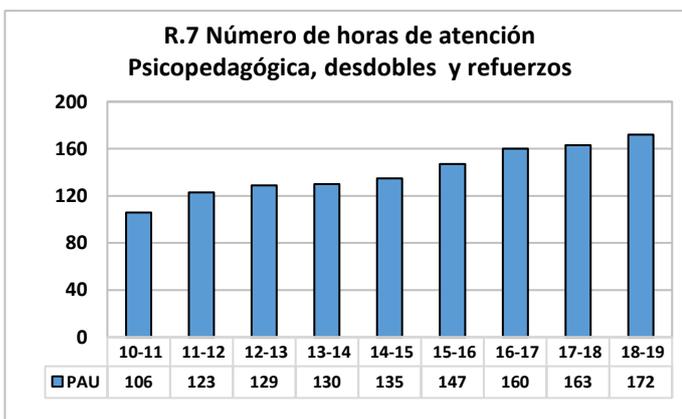
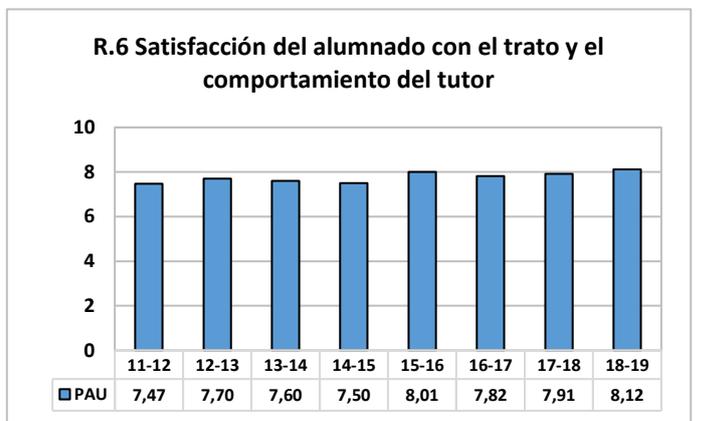
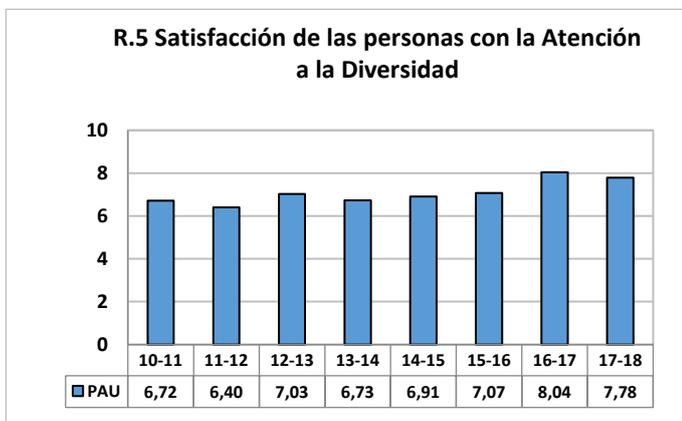
- Los resultados de los Factores Críticos de Éxito.
- Los resultados en las Líneas Estratégicas

RESULTADOS

LE.1. Conseguir buenos resultados académicos.

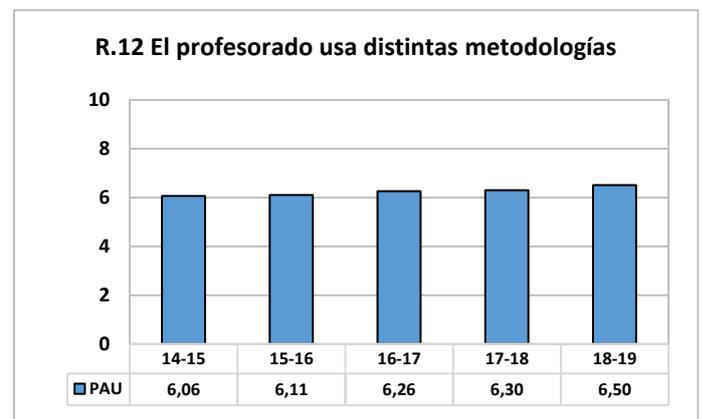
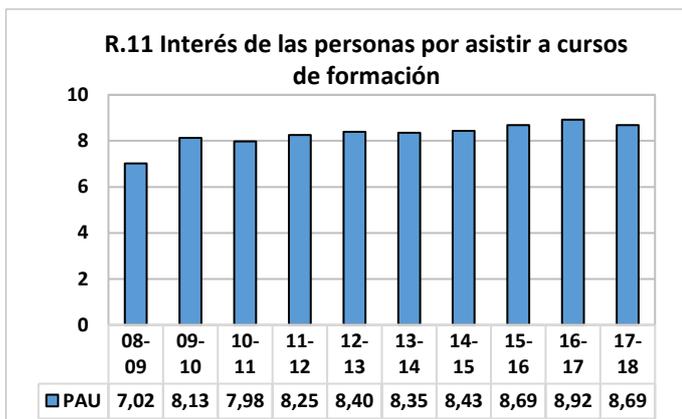
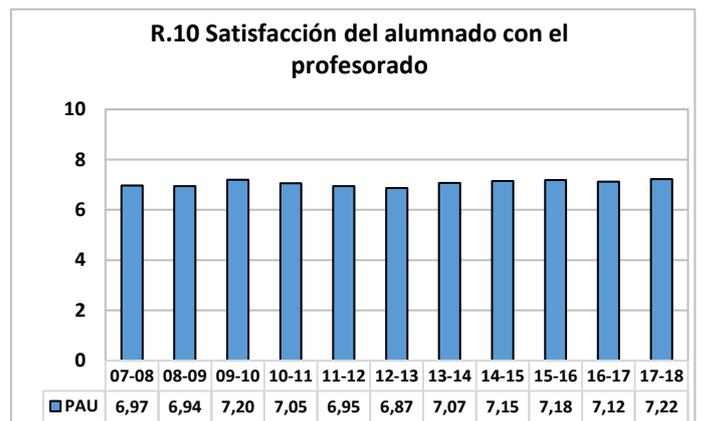
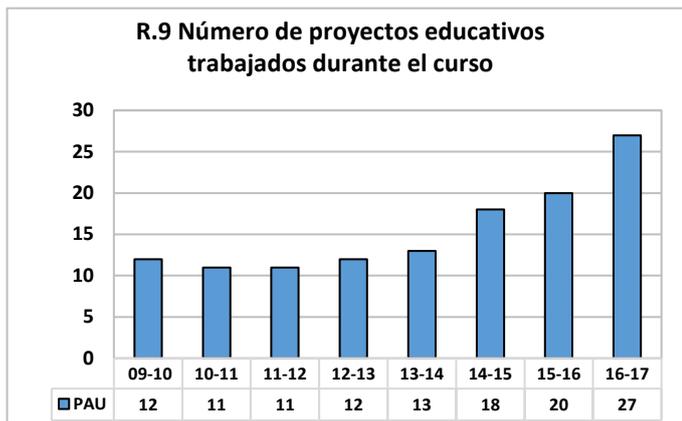


LE.2. Desarrollar al máximo el potencial de cada alumno.

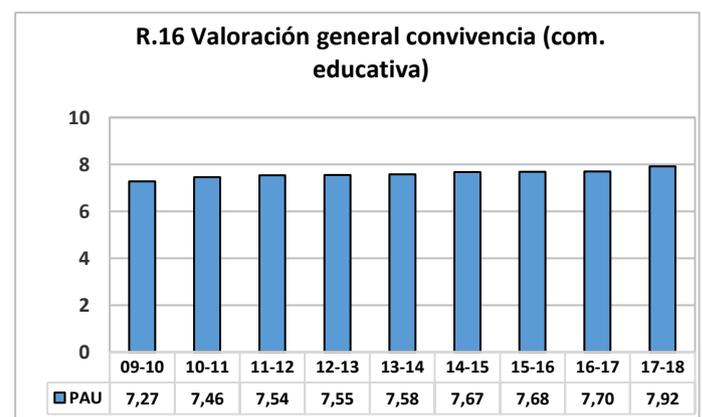
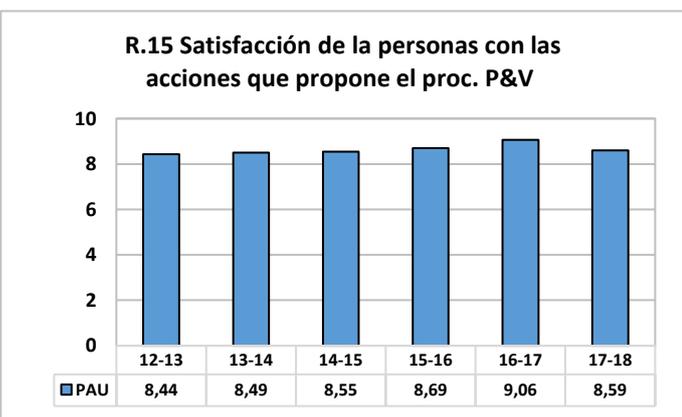
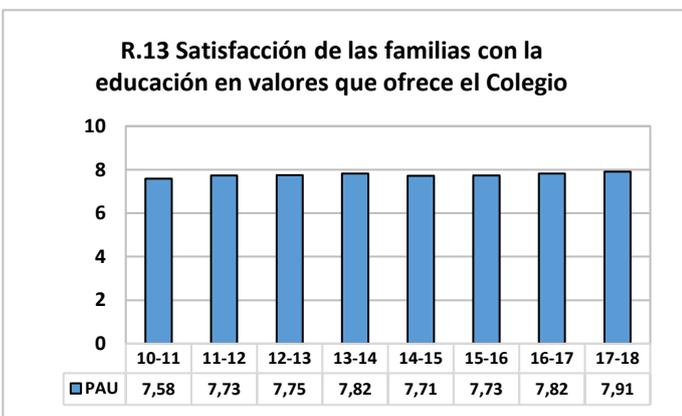


RESULTADOS

LE.3. Avanzar en la aplicación de metodologías que mejoren el proceso enseñanza-aprendizaje.

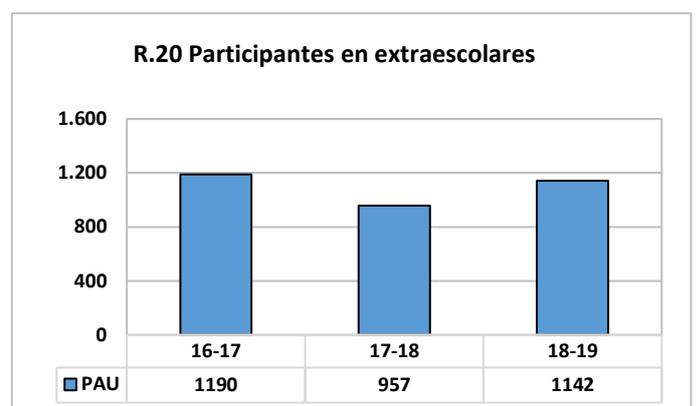
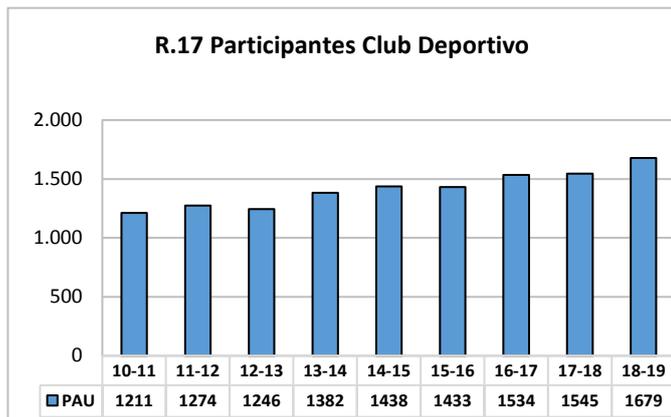


LE.4. Consolidar una Comunidad Educativa que actúe de acuerdo a los valores del Centro.

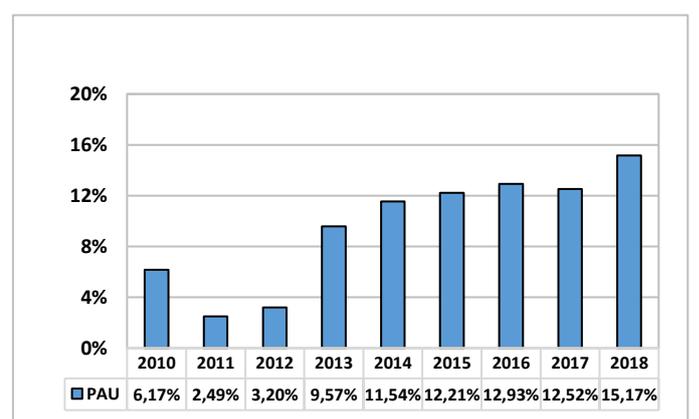
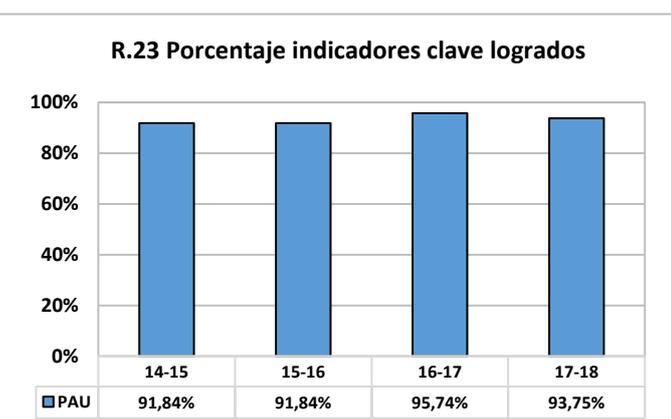
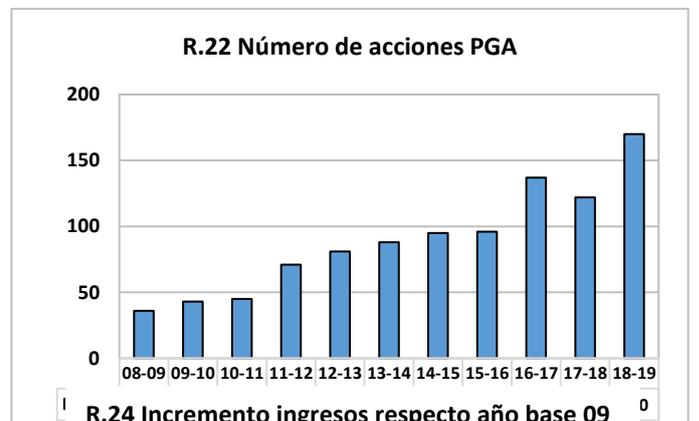
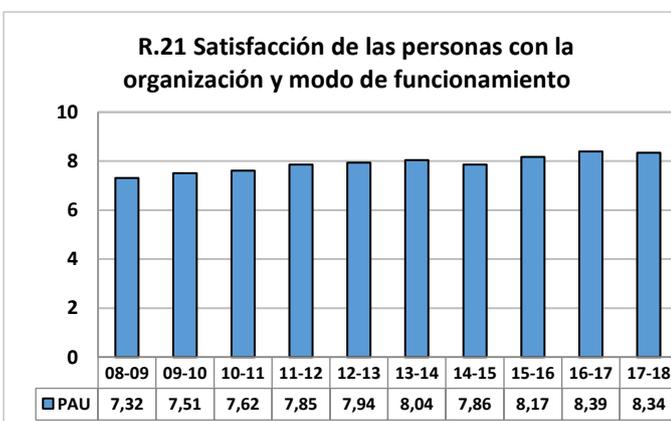


RESULTADOS

LE.5. Integrar y coordinar las actividades deportivas y extraescolares como parte del proceso educativo.

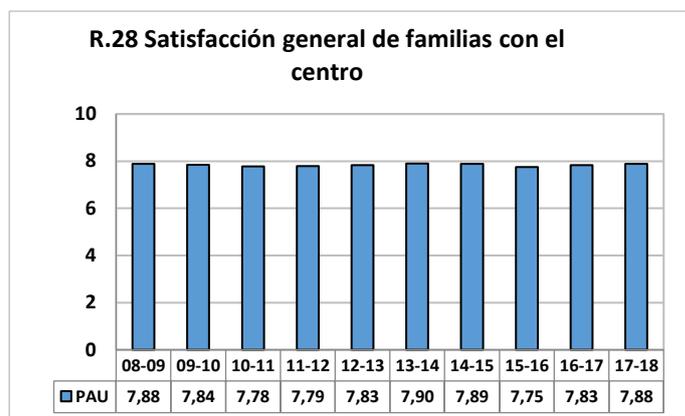
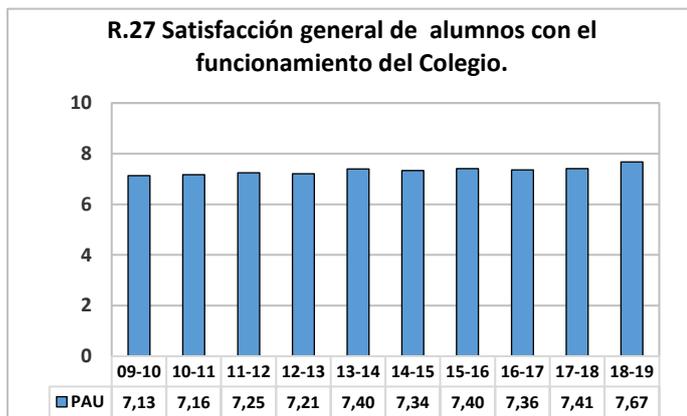
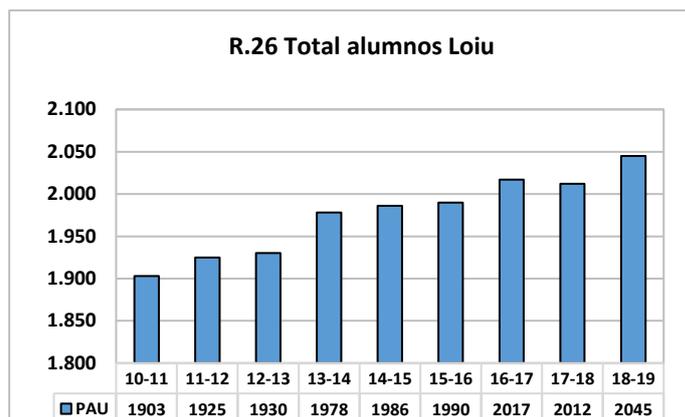
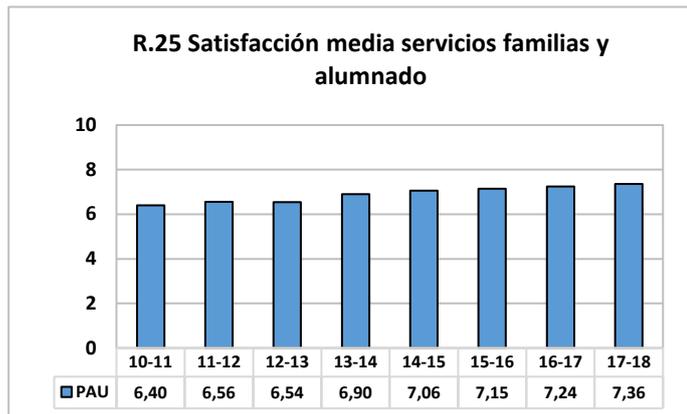


LE.6.1. Avanzar en la consecución de la visión mediante una estrategia eficiente

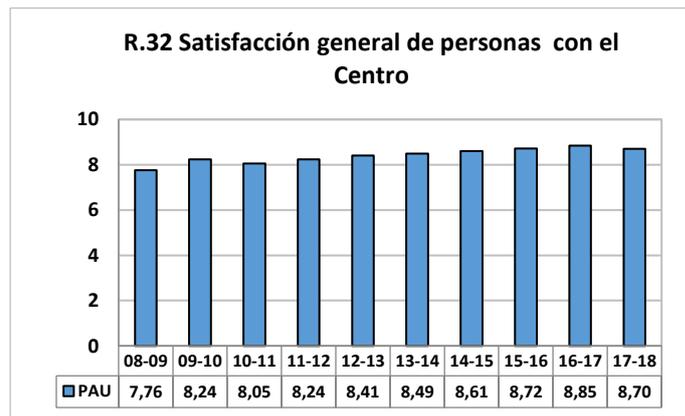
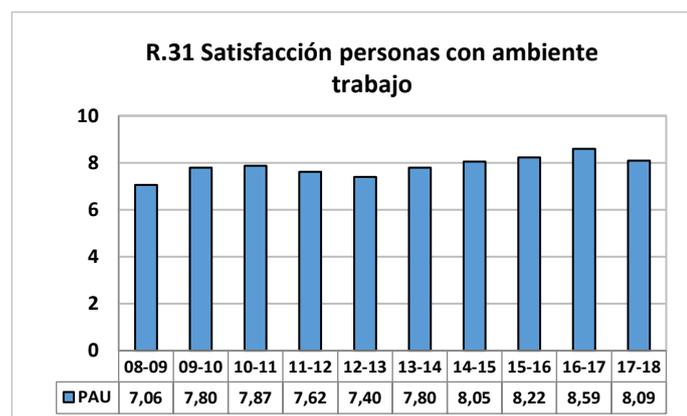
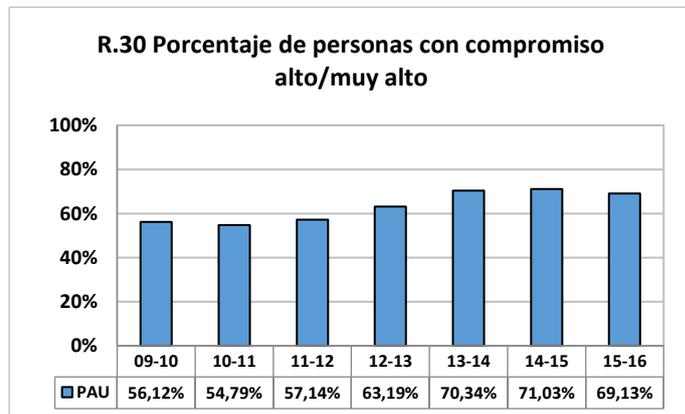
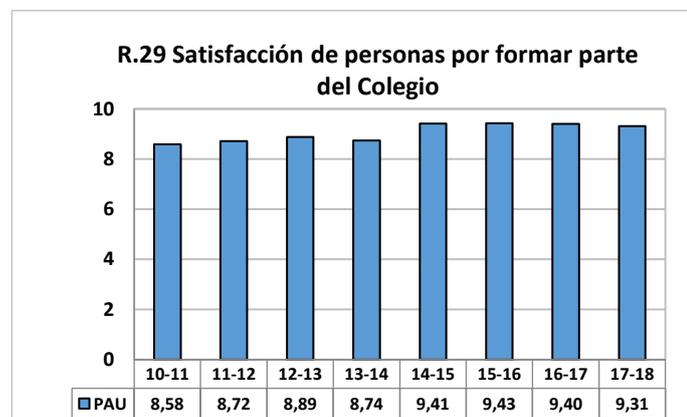


RESULTADOS

LE.6.2. Incrementar la satisfacción de las familias y alumnos con el centro

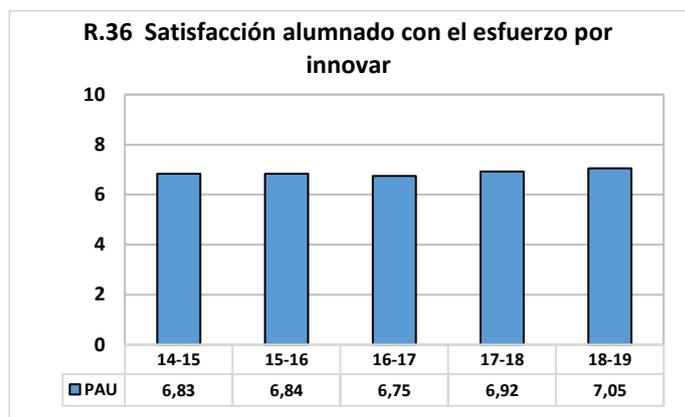
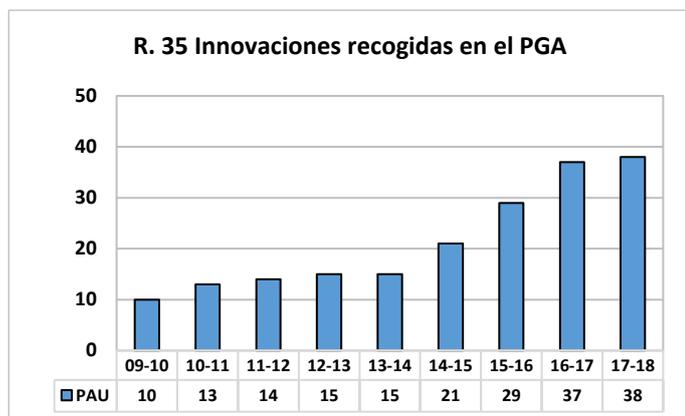
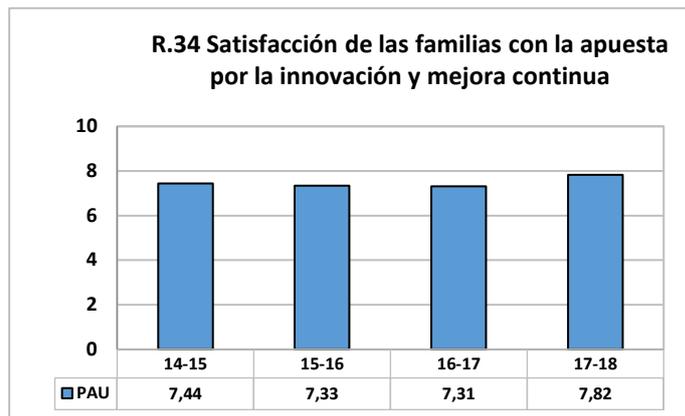


LE.6.3. Consolidar en las personas el sentimiento de pertenencia a un proyecto compartido.



RESULTADOS

LE.6.4. Aplicar la Innovación en todos los ámbitos del centro.



LE.6.5. Fortalecer el compromiso con la Sociedad y la sostenibilidad

