

# PLAN ESTRATÉGICO 2007-2010

COLEGIO SANTA MARÍA LA REAL (HH.MARISTAS)

ENERO 2007

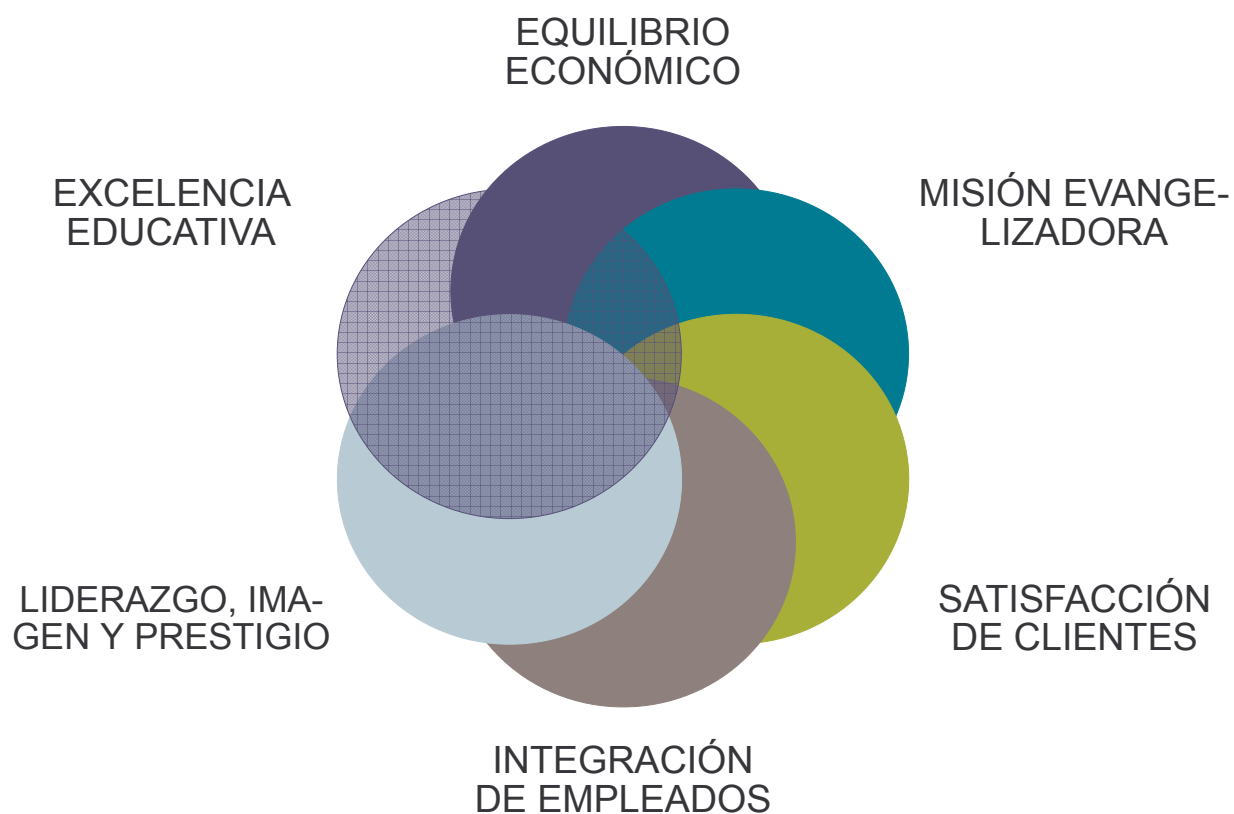
## PRESENTACIÓN

La excelencia de los centros escolares es un objetivo difícil de discutir. ¿Quién no querrá formar parte de una institución escolar valorada como extraordinaria por su clima de aprendizaje, los resultados académicos obtenidos por sus alumnos, la integración de la comunidad humana que la compone ...? ¿Alguien preferirá una institución mediocre, incómoda, ineficaz y sin ilusiones? Pero, como decía Aristóteles de la felicidad, queriendo todos la excelencia no terminamos muy bien de saber en qué consiste. ¿Son los extraordinarios resultados académicos los que marcan el listón de la excelencia? ¿O la excelencia depende de la satisfacción elevada de las familias que escogen un colegio? ¿Se puede ser excelente si los empleados preferirían trabajar en cualquier otro centro educativo? ...

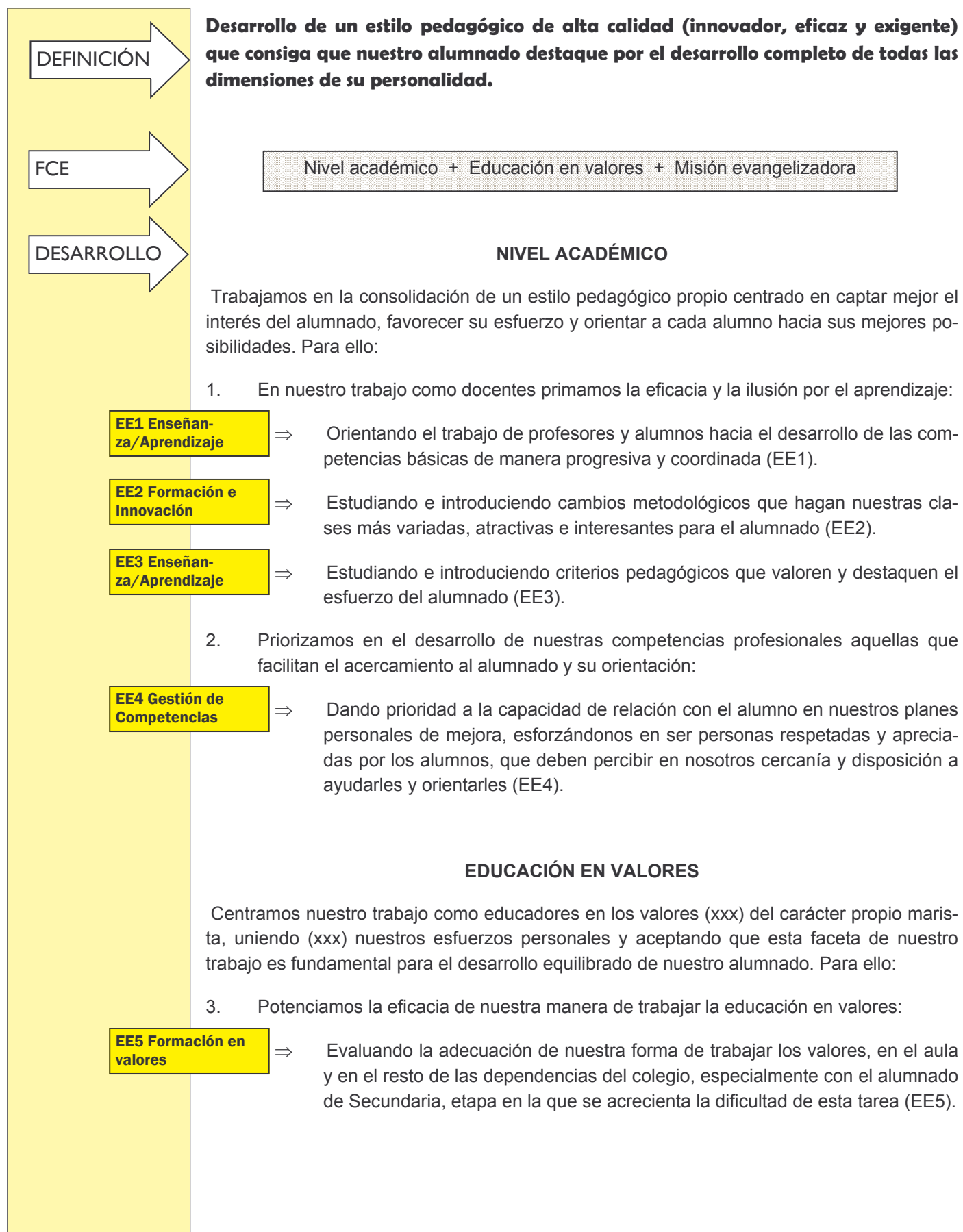
La potencia de la planificación estratégica consiste, precisamente, en su capacidad de enhebrar todos los grandes objetivos de la institución escolar y en orientarlos de manera conjunta y equilibrada hacia la mejora continua. Gestionado correctamente, es decir con ambición, flexibilidad y atención a los resultados que se van obteniendo, debe ser una herramienta fundamental en el camino del colegio hacia esa deseada excelencia. Que, aunque no sepamos definir exactamente, todos intuimos en qué consiste.

El equipo directivo

## OBJETIVOS CLAVE DEL COLEGIO



# OBJETIVO 1: EXCELENCIA EDUCATIVA



4. Trabajamos para mejorar nuestra competencia personal como educadores en valores:

⇒ Prestando más atención y ampliando nuestra formación y actuación como educadores en valores (EE6).

EE6 Formación e Innovación

5. Dirigimos nuestros esfuerzos particulares en una misma dirección:

⇒ Respetando la libertad y las diferencias personales, aceptando que para trabajar bien en nuestro colegio es imprescindible asumir los valores del carácter propio de los colegios maristas (EE7).

EE7 Gestión de Competencias

### MISIÓN EVANGELIZADORA

Queremos potenciar la dimensión trascendente de la persona, en consonancia con la condición de centro religioso de nuestro colegio. Para ello:

6. Asumimos esta misión con naturalidad, libertad y responsabilidad:

⇒ Favoreciendo la mejora de la formación religiosa de toda la comunidad educativa y especialmente del alumnado (EE8).

EE8 Pastoral + Formación e Innovación

⇒ Facilitando el acceso del alumnado a aquellas instancias colegiales que se dedican más específicamente a esta labor (Manos Abiertas, SED) (EE9).

EE9 Gestión de Alianzas

## OBJETIVO 2: EQUILIBRIO ECONÓMICO

**Conseguir un colegio económicamente autosuficiente (cash flow  $\geq$  5%), sin que esta estrategia implique perder los rasgos esenciales de nuestro carácter propio.**

Política de ingresos + Política de gastos + Calidad de servicios complementarios + Capacidad de comunicación con clientes

### POLÍTICA DE INGRESOS

Necesitamos mantener la línea actual de ingresos (por aulas concertadas y por cuotas de los clientes) y mejorarla (preparando la explotación de las nuevas instalaciones del colegio). Para ello:

7. Hemos de mantener la línea actual de la política de precios, con subidas no inferiores a las previsiones de inflación:

⇒ Ajustando anualmente las cuotas (sin encarecimientos exagerados para las familias) (EEC1).

EEC1 Gestión Presupuestaria

8. Debemos prever opciones de ingresos alternativos al concierto educativo y a las cuotas familiares:

⇒ Estudiando las posibilidades de rentabilidad económica de las nuevas instalaciones del colegio (EEC2).

EEC2 Gestión de Instalaciones

DEFINICIÓN

FCE

DESARROLLO



### POLÍTICA DE GASTOS

Necesitamos seguir ajustando los gastos en personal docente a los ingresos procedentes del concierto educativo. Para ello:

9. Debemos limitar los pagos fuera de concierto a situaciones que cuenten o puedan contar con formas de financiación alternativa:

**EEC3 Gestión Presupuestaria**

⇒ Planificando el ajuste entre plantilla docente y concierto educativo a través de las titulaciones del personal docente y las previsiones de jubilación (EEC3).

**EEC4 Gestión Presupuestaria**

⇒ Asegurando la financiación de las mejoras de servicios que impliquen aumento de personal (EEC4).

### CALIDAD DE LOS SERVICIOS COMPLEMENTARIOS

Buscamos potenciar los servicios complementarios y cuidar especialmente su calidad, puesto que deben ser una importante fuente de financiación complementaria del concierto educativo. Para ello:

10. Los proveedores de servicios deben asumir dinámicas de mejora continua (ISO, EFQM) similares a las del colegio:

**EEC5 Gestión de Compras y Subcontratas**

⇒ Recogiendo en los contratos con el colegio esta condición y, expresamente, la revisión del servicio según resultados de satisfacción de clientes (EEC5).

**EEC6 Sistema de Participación**

⇒ Favoreciendo la colaboración del personal del colegio en la mejora del funcionamiento de estos servicios (EEC6).

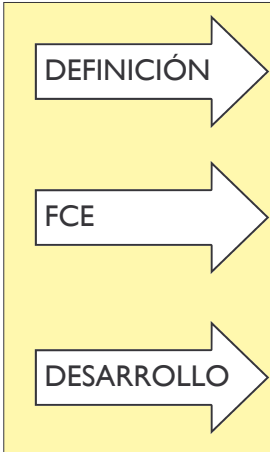
### CAPACIDAD DE COMUNICACIÓN CON LOS CLIENTES

El colegio desarrollará sistemas de comunicación con los clientes de los servicios complementarios que favorezcan el seguimiento y mejora de su calidad. Para ello:

**EEC7: Gestión de Compras y Subcontrataciones**

11. Se crearán los equipos de proceso necesarios para adecuar el seguimiento de estos servicios a criterios de calidad, dotándoles de los recursos necesarios para garantizar la información, seguimiento y evaluación de los servicios (EEC7)..

## OBJETIVO 3: SATISFACCIÓN DE CLIENTES



**Mejorar la satisfacción de nuestros clientes de Enseñanza Secundaria, procurando equipararla a los resultados de satisfacción obtenidos en las demás etapas del colegio y sin descuidar los resultados que obtienen esas etapas.**

Excelencia educativa + Capacidad de comunicación con los clientes + Percepción de calidad en atención y trato + Calidad de los servicios complementarios

### EXCELENCIA EDUCATIVA

Necesitamos mejorar los resultados académicos conseguidos por nuestros alumnos, especialmente en Enseñanza Secundaria. Para ello:



12. Las estrategias diseñadas para alcanzar la Excelencia Educativa se deben priorizar en su implantación en Enseñanza Secundaria:

- ⇒ Mejorando la coordinación y cumplimiento de las programaciones didácticas, en particular en lo referente a tareas y estudio (SC1).
- ⇒ Priorizando en los planes de mejora personal los siguientes aspectos y competencias: capacidad de relación con el alumno, interés de las asignaturas, interés y utilidad de actividades y tareas y calidad de la evaluación (SC2).
- ⇒ Buscando fórmulas que faciliten la sintonía con el alumnado adolescente en educación en valores y evangelización (SC3).

**SC1 Programación**

**SC2 Gestión de competencias**

**SC3 Formación en Valores**

#### **CAPACIDAD DE COMUNICACIÓN CON LOS CLIENTES**

Debemos aprovechar nuestra demostrada capacidad como tutores para mejorar la relación con el alumnado y ayudarle a desarrollar mejor sus capacidades. Para ello:

13. La tutoría con el alumno debe ir adquiriendo la misma importancia que la tutoría con sus padres:

- ⇒ Ganando la confianza del alumno, demostrándole nuestro interés por su persona y orientándole hacia aquellas facetas de su personalidad que le permitan tener éxito (SC4).

**SC4 Tutoría**

#### **PERCEPCIÓN DE CALIDAD EN ATENCIÓN Y TRATO**

Necesitamos conseguir que en Enseñanza Secundaria los padres, y sobre todo los alumnos, valoren el colegio como un lugar seguro, ya que éste es el único factor de satisfacción que no está mejorando en estos últimos años. Para ello:

14. Tenemos que aumentar nuestra capacidad de prevención y corrección:

- ⇒ Investigando la percepción del alumnado sobre su seguridad (SC5).
- ⇒ Previniendo posibles robos, peleas o situaciones de acoso (SC6).
- ⇒ Interviniendo todos con rapidez y eficacia ante cualquier situación anómala o de riesgo (SC7).
- ⇒ Clarificando la normativa y su procedimiento de aplicación (SC8).
- ⇒ Apoyándonos mejor en la inmensa mayoría del alumnado, que se comporta habitualmente con corrección (SC9).

**SC5 a SC9 Convivencia**

#### **CALIDAD DE LOS SERVICIOS COMPLEMENTARIOS**

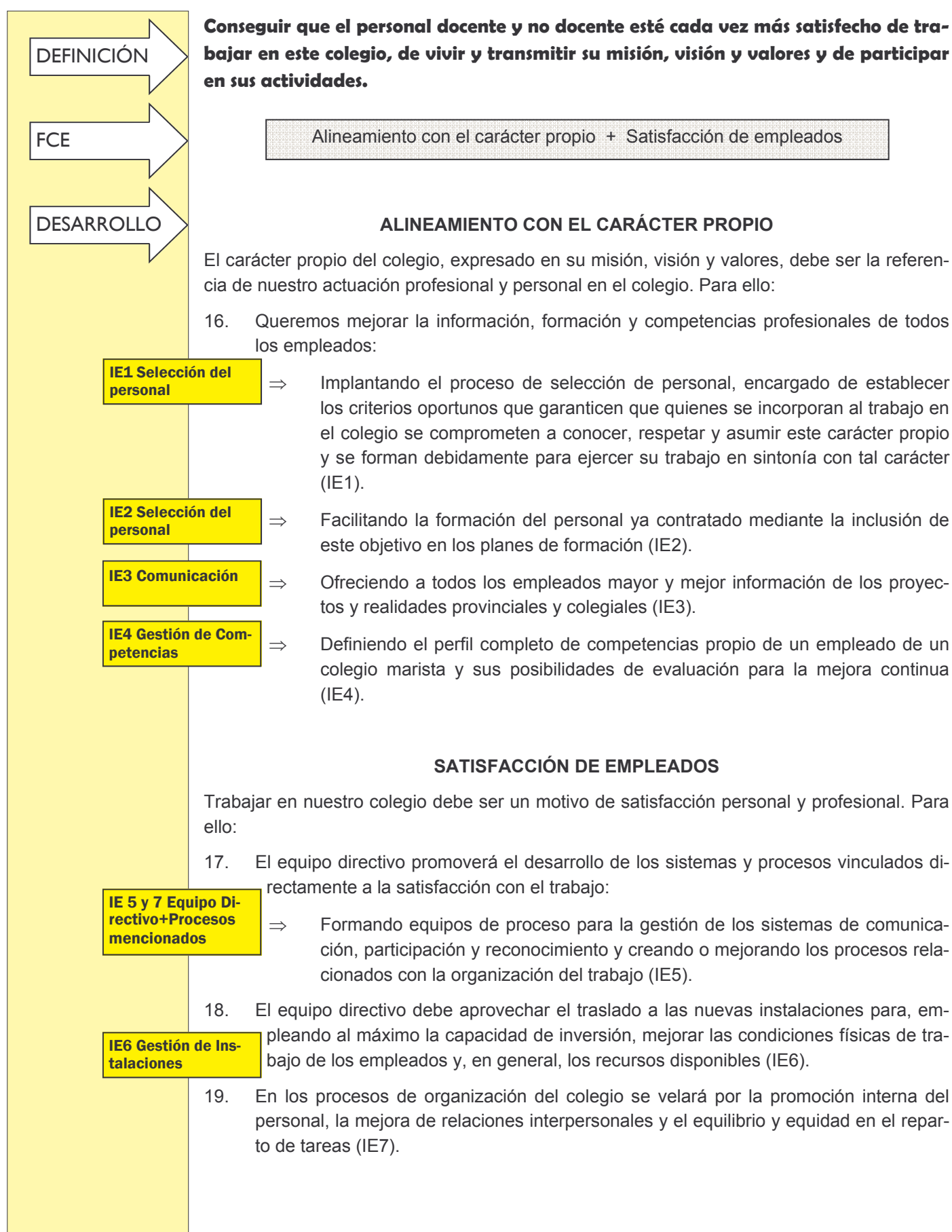
Aunque en este momento los servicios complementarios tienen poca repercusión en Enseñanza Secundaria, es importante planificar su implantación en las nuevas instalaciones del colegio, en las que esta situación puede cambiar sustancialmente. Para ello:

15. La planificación del uso de estas instalaciones incluirá la ampliación de servicios al alumnado de Secundaria, en particular en lo que se refiere a transporte y actividades extraescolares (SC10).

**SC10 Gestión de Instalaciones**

NOTA: Tal como se indica en la definición de este objetivo, las estrategias se dirigen principalmente a padres y alumnos de Secundaria. La causa de esta orientación es el hecho de que los resultados de satisfacción en esta etapa educativa requieren mayor atención. Con todo, estas estrategias no excluyen a las restantes etapas del colegio, que también pueden y deben beneficiarse de las mismas según sus propias características.

# OBJETIVO 4: INTEGRACIÓN DE EMPLEADOS



## OBJETIVO 5: MISIÓN EVANGELIZADORA

**Incorporar este objetivo del colegio a la dinámica de gestión por procesos, dándole la importancia que le corresponde y favoreciendo que toda la plantilla pueda sentirse parte del mismo.**

Alineamiento con el carácter propio + Calidad del método + Competencia de la plantilla + Alineamiento con el entorno

### ALINEAMIENTO CON EL CARÁCTER PROPIO

Se entiende suficiente lo indicado en la propuesta 15 (objetivo 4), reforzando el reconocimiento de las actuaciones destacadas en este factor (ME1).

### CALIDAD DEL MÉTODO

Se evaluará la metodología empleada hasta el momento, en particular con el alumnado de Secundaria, comprobando su adecuación. Para ello:

20. El equipo de proceso programará esta evaluación, utilizando también en la misma la comparación de la acción pastoral colegial con la de otros centros educativos de la Provincia:

⇒ Revisando los primeros resultados obtenidos (curso 2006-2007), previendo la obtención de nuevos resultados y comparando estos resultados (y en general los indicadores de proceso) con los de otros centros educativos de la Provincia (ME2).

### COMPETENCIA DE LA PLANTILLA

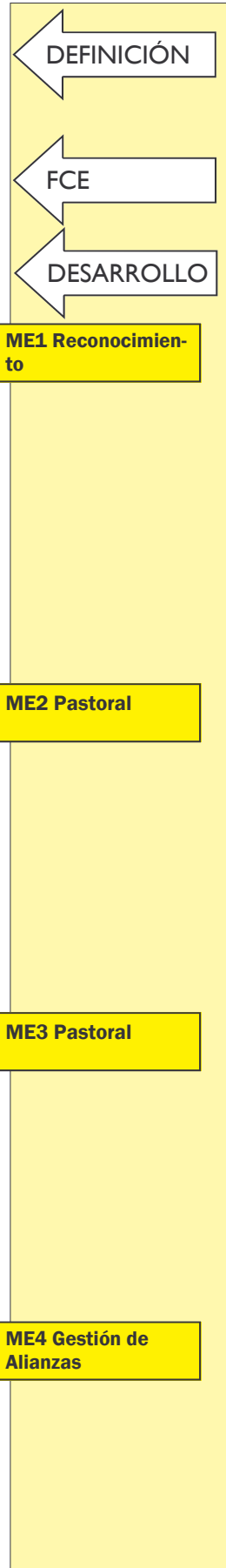
Las competencias necesarias para este objetivo serán definidas e incorporadas al proceso de gestión de competencias, de manera que puedan ser incorporadas a los planes personales de mejora. Para ello:

21. El equipo de proceso debe terminar de definir las competencias específicas para la evangelización y estudiar su modo de incorporación al proceso de Gestión de Competencias (ME3).

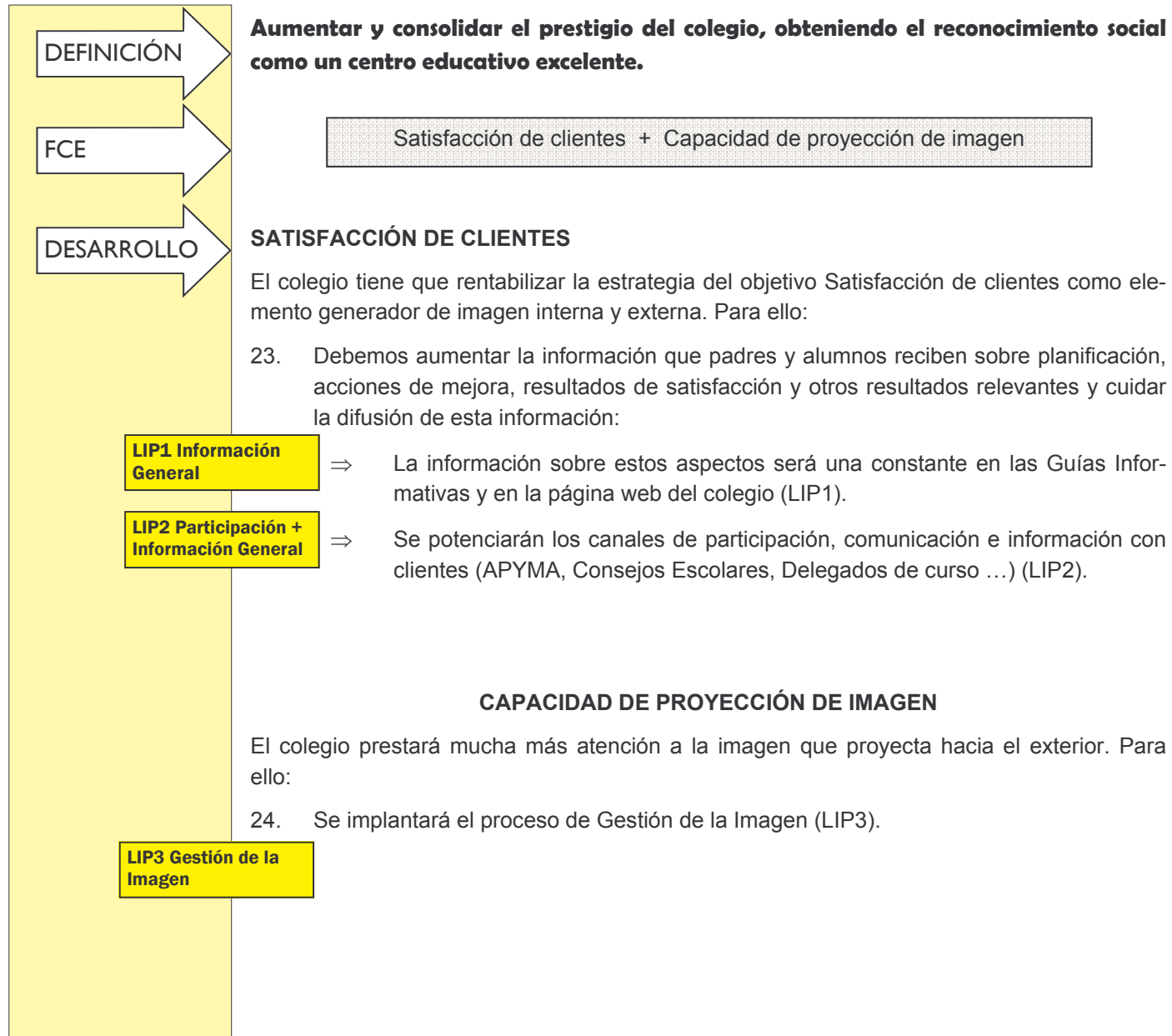
### ALINEAMIENTO CON EL ENTORNO

La dificultad específica de la misión evangelizadora requiere que el colegio busque apoyos y ayudas que favorezcan esta misión. Para ello:

22. En la implantación del proceso de gestión de alianzas tendremos especial cuidado en favorecer aquellas alianzas presentes y futuras que puedan favorecer el desarrollo de la Misión Evangelizadora (Parroquias, Arzobispado, Provincia Ibérica ...) (ME4).



## OBJETIVO 6: LIDERAZGO, IMAGEN Y PRESTIGIO



## DESPLIEGUE DEL PLAN ESTRATÉGICO

ELABORACIÓN, IMPLANTACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL PLAN ESTRATÉGICO			
ELEMENTOS DEL PLAN	RESPONSABLES	ACTUACIONES	PLAZOS
Elaboración inicial del Plan	Equipo Directivo	Diseño de los elementos previos (Estructura Estratégica) y análisis (DAFO, Lista de Eventos)	Tercer trimestre curso 2006-2007
Presentación inicial del Plan	Equipo Directivo	Preparación del primer documento y de la pauta de revisión del mismo	Septiembre 2007
Estudio del Plan	Plantilla del colegio	Estudio y aportación escrita de sugerencias	Octubre y Noviembre 2007
Revisión de aportaciones de la plantilla	Equipo Directivo	Estudio e incorporación de aportaciones	Noviembre 2007
Aprobación del Plan	Equipo Directivo	Aprobación del Plan	Diciembre 2007
Implantación y difusión del Plan	Equipo Directivo	Elaboración de documento definitivo y del Plan de Implantación. Revisión del Plan Anual 2007-2008	Diciembre y Enero 2007
Seguimiento del Plan	Equipo Directivo y Equipos de Proceso	Seguimiento según PGP	Finales de trimestre y de curso escolar
OBJETIVO 1: EXCELENCIA EDUCATIVA			
ACTUACIÓN SOBRE FCE	CURSO 2007-2008	CURSO 2008-2009	CURSO 2009-2010
NIVEL ACADÉMICO	Preparación de documentación sobre competencias básicas (EE1)	Difusión entre el profesorado y aplicación a programaciones	Aplicación a programaciones
		Implantación del proyecto TICs (preparación del profesorado) (EE2)	Implantación del proyecto TICs (aplicación a las clases)
		Planificación de refuerzos positivos al esfuerzo del alumnado (EE3)	Implantación
	Priorización de la capacidad de relación en Gestión de Competencias (EE4)	Evaluación de resultados y revisión de Planes de Mejora	Evaluación de resultados y revisión de Planes de Mejora

NOTA: propuesta de despliegue supeditada a las modificaciones planteadas por los equipos de proceso intervinientes y por los resultados anuales.

<b>OBJETIVO 1: EXCELENCIA ACADÉMICA (SIGUE)</b>			
ACTUACIÓN SOBRE FCE	CURSO 2007-2008	CURSO 2008-2009	CURSO 2009-2010
EDUCACIÓN EN VALORES	Investigación sobre la percepción de la educación en valores en Secundaria (al menos) (EE5) (SC3)	Aplicación de mejoras según resultados de la investigación	Evaluación de mejoras
	Formación en carácter propio (EE6 y 7)	Formación en carácter propio	Formación en carácter propio y en metodologías para la educación en valores
MISIÓN EVANGELIZADORA	Planificación de la formación necesaria (EE8) (Válido también para ME3)	Formación teológica	Formación teológica
	Refuerzo de alianzas ya establecidas con instancias evangelizadoras (EE9)	Seguimiento y ampliación de alianzas (válido también para ME4)	
<b>OBJETIVO 2: EQUILIBRIO ECONÓMICO</b>			
ACTUACIÓN SOBRE FCE	CURSO 2007-2008	CURSO 2008-2009	CURSO 2009-2010
POLÍTICA DE INGRESOS	Revisión anual de la relación cuotas/resultados económicos (EEC1)	Revisión anual de la relación cuotas/resultados económicos (EEC1)	Revisión anual de la relación cuotas/resultados económicos (EEC1)
		Planificación de nuevos ingresos generados por la mejora de instalaciones (EEC2)	Implantación de nuevas líneas de ingreso
POLÍTICA DE GASTOS	Estudio de ajuste entre concierto educativo y plantilla (EEC3)	Implantación de medidas de ajuste	Seguimiento de medidas de ajuste
		Previsión de aumentos de gasto generados por nuevas instalaciones (EEC4)	Implantación de medidas de control de nuevos gastos
CALIDAD DE SERVICIOS COMPLEMENTARIOS	Incorporación de servicios clave (comedor, transporte, extraescolares, limpieza) a mejora continua (EEC5)	Estudio de servicios en nuevas instalaciones	Implantación en nuevas instalaciones
		Planificación de cambios en servicios por traslado a nuevas instalaciones (EEC6)	Implantación, seguimiento y evaluación de cambios
CAPACIDAD DE COMUNICACIÓN CON CLIENTES		Estudio de mejoras en comunicación con clientes (EEC7)	Implantación, seguimiento y evaluación de mejoras
<b>OBJETIVO 3: SATISFACCIÓN DE CLIENTES</b>			
EXCELENCIA EDUCATIVA	Seguimiento de la coordinación del trabajo del alumnado de ESO (SC1)	Evaluación de resultados	Posible ampliación a Primaria y/o Bachillerato (según resultados)
	Planes Personales de Mejora (SC2)	Evaluación de resultados y del enfoque de Gestión de Competencias	

<b>OBJETIVO 3: SATISFACCIÓN DE CLIENTES (SIGUE)</b>			
ACTUACIÓN SOBRE FCE	CURSO 2007-2008	CURSO 2008-2009	CURSO 2009-2010
CAPACIDAD DE COMUNICACIÓN CON CLIENTES	Estudio de posibilidades de refuerzo de la tutoría individual (SC4)	Implantación de mejoras y evaluación	
PERCEPCIÓN DE CALIDAD EN ATENCIÓN Y TRATO	Investigación sobre la percepción de seguridad por parte del alumnado de Secundaria (SC5, 6, 7 y 9)	Estudio e implantación de mejoras	Seguimiento y evaluación de mejoras
		Revisión de la calidad de normas de convivencia (SC8)	Seguimiento y evaluación de mejoras
CALIDAD DE SERVICIOS COMPLEMENTARIOS		Estudio de ampliación de servicios al alumnado de Secundaria (SC10)	Implantación de nuevos servicios
<b>OBJETIVO 4: INTEGRACIÓN DE EMPLEADOS</b>			
ACTUACIÓN SOBRE FCE	CURSO 2007-2008	CURSO 2008-2009	CURSO 2009-2010
ALINEAMIENTO CON CARÁCTER PROPIO	Implantación del proceso de selección de empleados (IE1)		
		Formación en carácter propio (IE2)	Formación en carácter propio
		Estudio y difusión del perfil de competencias de un empleado de colegio marista (1E4)	
SATISFACCIÓN DE EMPLEADOS	Mejora de los procesos de comunicación interna y reconocimiento (IE3) (IE5)		
	Diseño e implantación del proceso de participación (IE5)		
		Adaptación de los procesos de organización y reparto de tareas al modelo EFQM (IE7)	
		Planificación de las condiciones de utilización de las nuevas instalaciones (IE6)	Implantación del proceso de Gestión de Equipamientos e Instalaciones
<b>OBJETIVO 5: MISIÓN EVANGELIZADORA</b>			
ALINEAMIENTO CON EL CARÁCTER PROPIO		Implantación de acciones de reconocimiento específicas (ME1)	

<b>OBJETIVO 5: MISIÓN EVANGELIZADORA (SIGUE)</b>			
ACTUACIÓN SOBRE FCE	CURSO 2007-2008	CURSO 2008-2009	CURSO 2009-2010
CALIDAD DEL MÉTODO	Despliegue de indicadores e investigación con el alumnado de Secundaria (ME2)	Obtención de resultados de otros centros, estudio comparativo y planificación de mejoras	Implantación de mejoras
COMPETENCIA DE LA PLANTILLA		Estudio del perfil competencial específico (ME3)	Incorporación a Gestión de Competencias
ALINEAMIENTO CON EL ENTORNO			Implantación de nuevas alianzas por traslado de instalaciones (ME4)
<b>OBJETIVO 6: LIDERAZGO, IMAGEN Y PRESTIGIO</b>			
ACTUACIÓN SOBRE FCE	CURSO 2007-2008	CURSO 2008-2009	CURSO 2009-2010
SATISFACCIÓN DE CLIENTES		Mejora de canales de información a clientes (LIP1 y 2)	Revisión y mejora de los canales de comunicación y participación de clientes
CAPACIDAD DE PROYECCIÓN DE IMAGEN	Estudio previo del proceso de Gestión de la Imagen (LIP3)	Implantación del proceso de Gestión de la Imagen	

Las estrategias definidas en este plan se concretan en los próximos Planes Anuales del colegio, junto con las medidas de mejora o mantenimiento derivadas del funcionamiento ordinario de los procesos. Al final de cada trimestre y especialmente al finalizar el curso escolar se compararán los resultados previstos con los obtenidos, procediéndose al ajuste del Plan Estratégico.

Al mismo tiempo tendremos que estar especialmente atentos a las variaciones significativas que puedan producirse en nuestro entorno (novedades normativas, institucionales, sociales ...) que, pudiendo constituirse como amenazas u oportunidades al colegio, podrían hacer variar las estrategias previstas.

Al finalizar su duración prevista (curso 2010-2011) el plan deberá ser renovado, repitiéndose el procedimiento de elaboración que ha dado lugar al que ahora presentamos.

*Aprobado por el equipo directivo del colegio en sesión ordinaria de 13 de diciembre de 2007.*