

## UNA ESTRATEGIA DE ADMINISTRACIÓN PARA LOS COLEGIOS MUNICIPALES

### INTRODUCCIÓN

Para establecer, organizar y administrar cualquier organización se requiere de una clara estrategia. Sin ella, sus administradores operarán por intuición y dejando que las circunstancias dicten el curso de acción.

Por lo tanto es fundamental conocer cuales y como, las acciones de la administración contribuirán al éxito del largo plazo de la organización.

Sin lo anterior faltará claridad acerca de lo que hay que hacer, habrá un desperdicio de recursos, esfuerzos que no contribuirán a lo esencial, se perderán de vista las áreas claves para el éxito y por último, frecuentemente vendrá el fracaso.

Este trabajo pretende contribuir con una herramienta de nuestra especialidad al gran esfuerzo nacional que ha puesto a la educación en el centro de la discusión, y, que como todos esperamos, suponga el punto de inflexión desde el que se gatillará una estrategia de éxito y crecedora para nuestros jóvenes.

A continuación propondremos una manera de desarrollar una estrategia.

Se basa en una aproximación al tema del BSC (Balanced ScoreCard), una herramienta que permite asegurar que varias perspectivas organizacionales claves serán tomadas en cuenta.

Esto incluye una identificación de la organización, misión y visión del futuro, el enfoque de los resultados deseados y un balance del esfuerzo entre los stakeholders (Anexo N°1) conocidos, administración financiera, procesos internos y la capacidad organizacional.

Los elementos claves de cada una de esas perspectivas serán definidas e interrelacionadas para demostrar como una afecta a la otra. El flujo de estos elementos y su interconexión constituyen la estrategia. Para propósitos de la discusión hemos creado una escuela imaginaria llamada **La Esperanza**.

En ella construiremos una aplicación que registrará las diversas etapas del proceso.

El resultado de la planificación inicial será un mapa estratégico que el lector tendrá siempre a la vista. Este mapa es una representación visual de la estrategia de la escuela **La Esperanza**. Mostrará la relación de causas y efectos, obtenidas de las diversas perspectivas que nos permitirán obtener los pocos indicadores que determinan finalmente el éxito.

## **VISIÓN Y MISIÓN**

El proceso comienza con una clara definición de la misión y visión de la escuela. Esto es esencial para enfocarnos en todo lo demás que haremos. Si una persona va a hacer un viaje, salvo que desee dar vueltas por ahí, debe determinar un destino.

Si alguien desea tomar un programa de educación, salvo que quiera darse un gusto personal, deberá tener una idea de los contenidos deseados para mejorar su desempeño, lo mismo si se quiere cambiar el amoblado de la sala habrá alguna idea de lo que se quiere. En fin, todo acto racional debe servir a un propósito, un objetivo, un destino. Todo acto que no respete esa lógica derivará en decisiones equivocadas imposibles de controlar y finalmente incapaces de evaluar.

Administrar una escuela no demanda menos que las acciones que una persona decide para su vida. Si la escuela se propone entregar una educación de calidad, administrar con eficacia sus recursos y satisfacer el deseo de los padres de sus alumnos deberá explicitar claramente estos propósitos y los resultados finales deseados.

Si ello no se hace la escuela llevará a cabo una serie de actividades que podrían o no podrían ser significativas y por ende podrían o no podrían alcanzar los resultados esperados por la comunidad.

Los fines declarados a obtener son expresados por su misión, visión y objetivos estratégicos. La misión debe explicitar el propósito para lo cual la escuela existe; identifica el valor esperado. La visión explicita que esperamos del futuro; es la explicación del futuro deseado.

Los objetivos estratégicos especificarán los resultados esperados en el largo plazo; estos reflejan resultados específicos esperados y que se encuentren alineados con la visión y misión declarada. Las tres son importantes y las tres son complementarias.

La misión específica cuáles son los propósitos a lograr, que valor busca producir. Es la razón de su existencia. Es una declaración amplia y expresa la esencia de la organización. Describe la razón de ser, el porque de la organización.

Las políticas, los procedimientos, actividades, productos, servicios y la estructura organizacional evolucionarán con el tiempo respondiendo al cambio de las circunstancias pero la misión, al constituir la esencia, la razón de ser se mantendrá igual.

Consideremos una misión para nuestra escuela **La Esperanza**;  
"Educar estudiantes al nivel de obtener altos conocimientos junto a una formación valórica que les permita tener una vida plena y productiva ". Es una precisa declaración de porque existe la escuela. Declara que pretende alcanzar y no dice como lo logrará. Si se quiere es una declaración idealista. Tal vez jamás alcance esos resultados pero precisa hacia donde hay que ir.

Mientras la misión nos entrega el porqué una organización existe, la visión debería indicarnos como el futuro será mejor debido a la existencia de la escuela. Nos entrega un cuadro, una imagen del futuro deseado. Describe que logros deberían ser obtenidos, porqué la escuela existe y podría describir que hará para que ello ocurra.

Una de las más conocidas visiones de nuestros tiempos fue la de Martin Luther King manifestada en una reunión masiva en las escalinatas del Lincoln Memorial de Augusta en agosto de 1963, declaró "He tenido un sueño, soñé que mis cuatro hijos un día vivirán en un país donde no serán juzgados por el color de su piel sino por el contenido de sus caracteres".

Fuerte, no. Es la visión de un país. Es la expresión de un deseo claramente comunicado. No explica como hacerlo de modo que habrá que buscar los medios pero el ideal expresado queda instalado en la imaginación de los ciudadanos norteamericanos.

El desafío consiste en encontrar una buena visión que equilibre un desafío que estimule la imaginación, que siendo ambicioso a la vez se perciba como posible, que las personas se identifiquen con ella y que sea específico de forma tal que inspire las estrategias que serán necesarias para su desarrollo sin olvidar que por su naturaleza serán cambiantes.

La visión debe focalizarse en el mundo real al que accederán finalmente los estudiantes. Es para ese mundo que serán capacitados y educados.

Muchas escuelas desarrollan visiones que miran hacia adentro, "desarrollaremos una educación de alta calidad ofreciendo una educación efectiva en clases de pocos alumnos..." o "desarrollaremos una educación que prepare a nuestros alumnos para desarrollar mejores políticas medioambientales...".

Obviamente todos compartimos tales declaraciones y deben formar parte de los programas, sin embargo se focalizan más al plano de los deseos interiores que de las realidades exteriores.

Como un ejemplo de una visión hemos establecido la siguiente para la escuela; **La Esperanza** provee una alta y distintiva educación en las artes tradicionales acompañada con el desarrollo de una firme orientación ética.

Los estudiantes desarrollarán un carácter virtuoso que deberá reflejarse en sus acciones diarias y recibirán contenidos académicos que los prepararán para estudios superiores y para la vida.

El Currículo contemplará conocimientos en el terreno y actividades deportivas orientadas al estado físico como el valor del esfuerzo, el trabajo en equipo y la camaradería.

Inculcará los más altos valores de la civilización occidental, el respeto a la dignidad de las personas, el deseo de aportar a la sociedad en que viven y la búsqueda permanente de auto superación. Desarrollar un carácter de búsqueda de la excelencia enriquecerá sus vidas.

La Esperanza reconoce en los padres a los principales responsables del desarrollo de sus hijos y que ha sido escogida por ellos para esta alta misión.

Por ello la escuela hará un permanente esfuerzo para desarrollar una comunidad de padres a través de eventos sociales, reuniones de grupos con el objeto de asesorarlos en el desarrollo intelectual, moral, físico y espiritual de sus hijos.

Profesores dedicados, salas de clases con pequeño número de estudiantes y un ambiente seguro y grato contribuirá a la recepción de una atención personalizada que provoque el amor por aprender.

Esta declaración, creemos, provee una clara visión de lo que la escuela **La Esperanza** pretende y como se hará.

Cualquiera que la lea comprenderá lo que la escuela trata de lograr, el tipo de ambiente que busca y lo que se espera de los alumnos y sus padres.

Algunos preferirán declaraciones más concisas. Hemos escogido esta que intenta entregar la idea completa de lo que la escuela desea hacer y como pretende lograrlo.

La idea es motivar a las partes involucradas en el éxito del proyecto de modo que participen y apoyen el ideal declarado.

La visión y la misión se complementan. La misión debe especificar el propósito fundamental de la existencia de la escuela mientras la visión especifica el futuro deseado.

Juntas nos deben indicar si los programas y actividades son las apropiadas, nos orientan en el establecimiento de objetivos y estrategias para obtener los resultados declarados y para medir el progreso efectivo de ellos. Son el cimiento sobre el que construiremos nuestras políticas, actividades y acciones.

Si algo no se alinea debe descartarse.

Y llega el momento de desarrollar una estrategia para establecer un curso hacia los fines declarados. Se trata de un mapa indicativo de que hay que hacer para lograr la meta. Debemos establecer mecanismos de evaluación y medición para cada elemento incluido en el mapa para determinar el avance efectivo.

Estas mediciones permitirán corregir el curso cuando este se aleja de la meta.

## **METAS, TEMAS Y ACTIVIDADES CLAVES**

Con una idea de cómo el futuro debería ser uno deberá preguntarse que resultados darán satisfacción al la visión y misión declaradas. Cuando se establecen los resultados esperados

debemos aproximarnos a los medios requeridos para su satisfacción y la forma en que los mediremos. Sin determinar su permanente medición no podremos asegurar su progreso.

Para la escuela La Esperanza su misión determina que sus alumnos serán educados en dos sentidos; obtener una alta y rigurosa habilidad académica y desarrollar un carácter virtuoso.

El primer aspecto debe ser obtenido por medio de un riguroso currículo académico. Este puede ser medido de varias maneras; exámenes y pruebas, validación con pruebas nacionales e internacionales, competencias con otras escuelas en debates y en matemáticas.

El segundo, relativo a forjar un carácter virtuoso debe ser medido en el comportamiento diario de los alumnos; respeto a sus mayores, consideración a sus compañeros, honestidad, humildad, compromiso.

Estas virtudes son demostrables y pueden ser observadas por los profesores, padres y otros que se relacionan con los alumnos. Se deberá encuestar a los padres acerca de su satisfacción en el desarrollo de aptitudes éticas de sus hijos.

Debemos también medir de la escuela en si misma; cuanto a prosperado, cuanto a incrementado su matrícula cada año. Varias medidas pueden establecerse para evaluar el crecimiento real como el potencial.

Los ingresos financieros también deben incrementarse. Ello puede lograrse a través del incremento de la matrícula, por la obtención de donaciones aprovechando exenciones tributarias y programas gubernamentales y, especialmente, por una eficiente y prudente administración de los recursos disponibles., atendiendo y midiendo el comportamiento de los costos fijos como de los variables, servicio de deudas y sueldos y la relación de cada uno de estos con los ingresos fijos y variables.

Tanto los resultados académicos como los operacionales se retroalimentan. Si la escuela logra obtener sus objetivos declarados y sus egresados ingresan a instituciones académicas de excelencia su matrícula aumentará, más padres desearán matricular a sus hijos en la escuela. Esta interrelación se muestra en el mapa adjunto.

Estas dos fuerzas, el logro académico y la prosperidad de la escuela deben ser considerados como los dos temas transversales de todo lo que se hace.

Políticas, actividades, contratación de profesores y administrativos, identificación del nicho estudiantil o de padres deseado, identificación de potenciales donantes, preparación de proyectos para fondos concursables gubernamentales deben ser alineados con estos dos temas. Si no lo están, deben descartarse.

## **PERSPECTIVAS ORGANIZACIONALES**

Una organización consiste en una variedad de relaciones e intereses que pueden ser observados desde variadas perspectivas.

Normalmente contempla tanto aspectos tangibles como edificios, muebles libros, insumos y finanzas, como aspectos intangibles como la calidad de los estudiantes, motivación de los profesores y compromiso de los padres, entre otros

Algunos de estos aspectos son de corto plazo como el pago de las mensualidades, cumplimiento del horario o la manutención de los edificios para que estén limpios y seguros para los estudiantes pero otros son de largo plazo como asegurar que los alumnos están siendo educados en el alto grado deseado, que la matrícula se incremente año a año, que la reputación de la escuela se incremente entre la comunidad de padres.

Entonces, es necesario el desarrollo de una estrategia que nos permita ver la organización y sus objetivos desde variadas perspectivas.

Una forma común, aunque no la única es observar la escuela desde la perspectiva de sus actores o participantes, esto es desde el punto de vista de sus estudiantes, sus padres y los donantes; otra es desde la perspectiva financiera, ingresos, gastos, inversiones; desde el ángulo operacional administrativo que demanda su correcta administración; y desde la perspectiva de su capacidad organizacional, es decir de la excelencia de sus profesores, del staff administrativo, la habilidad y liderazgo de su dirección y el tipo de cultura establecida.

Estas diferentes perspectivas serán consideradas más adelante.

## **PERSPECTIVA DE SUS STAKEHOLDERS**

Una escuela tiene una variedad de stakeholders o como llamaría una empresa, clientes. En primer lugar se encuentran los alumnos que están allí para aprender y educarse y que corresponden al propósito central del porqué la escuela fue formada. Luego están los padres de los estudiantes que escogieron la escuela para sus hijos, pagan las matrículas y mensualidades y realizan a menudo trabajo voluntario. Más allá se encuentran los sostenedores que comparten la misión declarada. Eventualmente encontraremos a miembros de la comunidad donde se encuentra inserta la escuela, agencias, centros de estudio y gobiernos locales interesados en la calidad de la educación impartida. Cada grupo tiene sus propios intereses que deberán ser satisfechos para el éxito y prosperidad de la escuela.

Para la escuela, los principales actores son los estudiantes, sus padres y sus sostenedores. Para los primeros es importante que el clima escolar esté focalizado en el aprendizaje académico y los valores éticos. Ambos. Satisfaciendo, solo uno de ellos no lograría alcanzar la meta declarada. La escuela La Esperanza desea constituirse en un tipo especial de institución que busca el crecimiento integral del estudiante; intelectual y conductualmente. Si sólo lográramos alcanzar la meta intelectual lograremos el nivel de la mejor escuela pública, pero no más. Si por el contrario si sólo obtenemos éxito en el aspecto conductual más que a una escuela nos pareceríamos a una organización scout. Debemos ser exitosos en ambos desafíos, es nuestra misión.

Los padres constituyen un actor clave a satisfacer. Ellos han escogido la escuela por su misión declarada, por lo tanto ambos aspectos deberán ser cumplidos. Es necesario invitarlos a monitorear los resultados, participar en actividades, conocer y debatir con los profesores acerca de sus expectativas y servir de voluntarios en distintos eventos. También estarán interesados en los aspectos financieros de la escuela. Muchos padres están dispuestos a sacrificar ingresos para la educación de sus hijos pero sólo dentro de lo posible. Muchos deben enfrentar la educación de varios hijos a la vez y por ellos la matrícula y mensualidades deben ser razonables. El grado de satisfacción de los padres puede medirse por el grado de participación, voluntariado y horas destinadas a actividades en la escuela.

El tercer grupo de actores, son personas que realizan donaciones al colegio. Los sostenedores son muy importantes para el manejo de los altos costos de inversión iniciales, que están involucrados en un colegio, mantener los niveles de eficiencia en la marcha del mismo y para mantener la tuición en niveles asequibles. Los sostenedores generalmente son proclives a los principios con los que se fundó el colegio y son entusiastas acerca de la visión de lo que el colegio puede lograr. Tienen ganas de proveer dinero u otros recursos, siempre y cuando haya un progreso proporcional para lograr los objetivos planteados. Su nivel de satisfacción puede ser medido en número de sostenedores, cambios en el número de donantes, el monto de las donaciones y por contacto directo con los donantes, ya sea de forma individual, o bien, en grupos de sostenedores.

## **PERSPECTIVA FINANCIERA**

Cada nueva empresa, cuenta con un capital limitado para lograr sus objetivos. También es así en el caso de un colegio. De ahí, que es importante localizar los objetivos financieros para lograr los objetivos planteados. La administración financiera es siempre importante, siendo especialmente esencial durante los primeros años de la empresa. En la escuela, cada dólar invertido debe ser evaluado por su efecto en una de dos áreas: el incremento de los logros estudiantiles, o el fortalecimiento financiero institucional por mayor ingreso de alumnos o por mayores donaciones.

Padres y sostenedores, están muy conscientes de la eficiencia financiera como stakeholders claves. Los padres quieren asegurarse de que los costos sean razonables, al tiempo que se siga impartiendo la educación que la escuela promociona. Los sostenedores quieren que su

dinero no se desperdicie y que sea utilizado de la manera más eficiente posible. La efectividad de la administración financiera puede ser medida a través de variaciones entre las metas planteadas y las obtenidas, balances financieros, porcentajes por sobre los objetivos y la confianza en donaciones externas para solventar el funcionamiento.

Hay una variedad de actividades, aparte de las directamente ligadas a la enseñanza, que deben ser realizadas y que pueden ser consideradas como un gasto a realizar por el fisco. Por ejemplo, si entran más estudiantes se necesitará más espacio físico. Por otro lado, si se realiza una comida para sostenedores importantes, con el objetivo de captar nuevos sostenedores, sin embargo, no sería apropiado realizar una comida de fin de año con fondos limitados.

La administración financiera debería incorporar al menos uno de dos enfoques y usualmente los dos. Primero debería enfocarse en eficiencia o productividad, mientras se mejora la estructura de costos, eliminando costos innecesarios, o realizando compras comparativas, o también compartiendo materiales utilizados en forma ocasional, entre varios profesores. También está la oportunidad de expandir las entradas, arrendando partes del colegio cuando no estén en uso. Por ejemplo, una parte del colegio puede ser utilizado para reuniones de la comunidad durante los fines de semana, de esta forma, pueden generarse ingresos adicionales.

### **PERSPECTIVA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO Y DE ENSEÑANZA**

Las actividades clave en el proceso de administración e instrucción, tienen que ver con entregar valores a los alumnos y promocionar la institución a una cantidad mayor de padres y potenciales sostenedores. Un objetivo primario, es la difusión del currículum del colegio, esto puede ser juzgado de acuerdo a la comparación con currículums de escuelas con objetivos similares a los de **La Esperanza**, por parte de personas idóneas. El segundo objetivo es que la enseñanza impartida sea efectiva, esto puede ser medido a través de los resultados en las pruebas, lo preparados que se encuentran los alumnos al subir de nivel y por lo que perciben los padres acerca del aprendizaje de sus hijos.

Un tercer objetivo es que las dependencias sean seguras y estén bien mantenidas. Esto puede ser evaluado por inspecciones periódicas por parte de los directores, el tipo y cantidad de solicitudes vinculadas al mantenimiento y por los reportes de inspecciones de bomberos, u otra autoridad oficial.

Otro punto importante es la ejecución de un plan de comunicación y marketing. Si el número de nuevos alumnos crecerá, hay que identificar a los padres de esos potenciales alumnos, y convencidos de que sus alumnos deberían ser alumnos de este colegio. Sin embargo, esto no significa hacer publicidad entre mucha gente al azar, ya que la mayoría no tendrá interés en el colegio. Comunicación masiva e indiferenciada es de alto costo y poco efectiva. Publicidad dirigida, significa identificar a los padres que se mostrarán más interesados en la educación que ofrece **La Esperanza**, determinar cómo llegar a ellos de forma efectiva, preparando información que sea fiel con los valores del colegio y haciendo seguimiento a los candidatos idóneos.

La imagen es lo más importante. La mayoría de la gente estará ocupada y recibe un gran número de información no solicitada. Si deben leer la información y después contactarse para obtener más, entonces la comunicación debe apelar rápidamente a sus intereses. En este caso, la imagen y la información son de igual relevancia. **La Esperanza** debería desarrollar un logo, que sea capaz de transmitir los valores de la institución. Un buen logo es reconocible fácilmente, comunica un mensaje, es recordado y en el futuro identificará información proveniente de **La Esperanza**.

### **PERSPECTIVA DE LA CAPACIDAD ORGANIZACIONAL**

Todo descansa en la capacidad de organización para lograr los objetivos planteados, ser capaz de desarrollar y operar procesos administrativos, para asegurar que la administración financiera es efectiva e involucrar y satisfacer a los accionistas. La capacidad organizacional debe ser asesorada y mejorada de forma continua. Consta de varios aspectos interrelacionados.

Primero, las personas involucradas, ya sean profesores, administradores o trabajadores en general, deben tener los conocimientos, el entrenamiento y las habilidades necesarias para lograr los objetivos particulares que se le plantean, y deben ser cuidadosamente escogidos para su labor en particular. Los miembros del directorio deben tener la capacidad de proporcionar liderazgo estratégico efectivo. Los profesores deben ser dedicados, tener los conocimientos necesarios para las clases que imparten, deben tener la habilidad de trabajar con niños y estar satisfechos con sus roles y deberes. Los administradores deben ser competentes, tener el respeto de los profesores, trabajadores en general y de los padres, y estar alerta para mejorar continuamente la operación del colegio.

Segundo, la tecnología y sistemas de información deben ser utilizados de forma efectiva. Esto es particularmente cierto en la sociedad actual. El colegio debe determinar cuando usar tecnología en la sala de clases con fines educativos. Pero independiente de si la tecnología forma parte de la clase o no, la Internet puede ser utilizada como una útil vía de comunicación con los padres, marketing, como medio de almacenamiento histórico y para una serie de otros aspectos administrativos.

Tercero, hay una serie de aspectos intangibles que deben estar presentes para que la escuela funcione correctamente. Pueden ser referidos como capital organizacional e incluyen la habilidad de alinear todos los aspectos de la organización en función de los objetivos a cumplir. Esto significa que todo lo que se hace debe contribuir al resultado final. Debe haber una cultura de parte de la escuela, de promover la visión y la misión. En el caso particular de **La Esperanza**, los valores impartidos deben promover el desarrollo de compañerismo y carácter, la unión entre padres y profesores para una educación conjunta y asegurar un enfoque en las artes liberales, no sólo como tema de estudio, sino como una forma de ordenar la vida propia. La cultura impartida debe fusionar desempeño y trazabilidad para lograr los objetivos planteados a los estudiantes y al colegio mismo.

## **ESTRATEGIA**

No hay una estrategia única que asegure el logro de la misión. Sin embargo, hay estrategias apropiadas que pueden ser efectivas si se utilizan de manera adecuada. Una forma para desarrollar la estrategia puede ser unir los puntos clave que han sido identificados para asegurar de que estos nos lleven al objetivo. Por ejemplo en **La Esperanza**, los objetivos de lograr un mayor número de nuevos estudiantes y un aumento en los recursos, no podrá ser logrado a menos que estudiantes egresados engrosen el currículum general de la institución con nuevos logros posteriores.

Los resultados de estudiantes y el colegio en sí, dependen del compromiso y satisfacción de los accionistas. Los profesores deben crear un ambiente enfocado al aprendizaje y desarrollo de virtudes. Los padres deben estar comprometidos y no sólo satisfechos con la labor de la escuela. Ellos son los mejores emisarios para promocionar el colegio y atraer a nuevos padres. Por otro lado, los sostenedores deben estar satisfechos con la dirección del colegio y con los logros realizados, para que sigan apoyando la labor del colegio.

Sostenedores y stakeholders estarán satisfechos si ven que la administración es efectiva. Nadie quiere apoyar algo donde se percibe una mala administración. Los stakeholders estarán satisfechos si la escuela logra sus objetivos, la enseñanza es efectiva y la escuela se encuentra bien mantenida. También debe haber un plan bien concebido para la captación de nuevos padres y para promover la escuela.

Finalmente, la organización debe tener la capacidad para implementar la estrategia. El directorio debe proveer liderazgo efectivo. Los profesores deben estar dedicados y satisfechos con su labor. Los administradores y trabajadores en general deben ser competentes y cada uno debe estar enfocado en lograr el cumplimiento de la misión.

La lógica es simple, sólo se lograrán los objetivos planteados si el personal es competente y dedicado y opera los procesos de forma efectiva para satisfacer las necesidades y deseos de los stakeholders en general, que siempre serán afines con los objetivos del colegio. La lógica de **La Esperanza**, está ilustrada en el cuadro esquemático presentado al final de este paper, es un mapa estratégico y no sólo muestra los objetivos y actividades esenciales sino que también la relación entre los aspectos de las diferentes perspectivas.

## **LOS PRÓXIMOS PASOS**

Si la gente encargada de la conducción del colegio, lleva su planeamiento hasta el desarrollo de un mapa estratégico, habrán dado un gran paso hacia el desarrollo de un modelo de toma de decisiones, que llevan hacia el cumplimiento de los objetivos. También habrán logrado el desarrollo de las bases para ser utilizadas por el directorio y los administradores claves para la conducción efectiva de la organización.

El siguiente paso es establecer las mediciones y objetivos particulares para cada elemento en el mapa estratégico. Por ejemplo un objetivo en el mantenimiento del colegio puede ser que todos los requerimientos calificados como urgentes, sean atendidos en un día, así el número de requerimientos en cada categoría y el retraso promedio antes de actuar pueden ser contabilizados y utilizados por la administración del colegio.

Una vez que mediciones y objetivos han sido definidos, pueden ser propuestas las acciones clave para cada elemento. Mientras el colegio está en funcionamiento, se pueden contrastar las mediciones, versus el desempeño real, de esta forma, la administración estará consciente de si se ha logrado un progreso satisfactorio. De lo contrario, tienen cabida las acciones correctivas pertinentes. Las mediciones proporcionan la base para una correcta administración y mejora continua de los procesos que no demuestren un rendimiento efectivo.

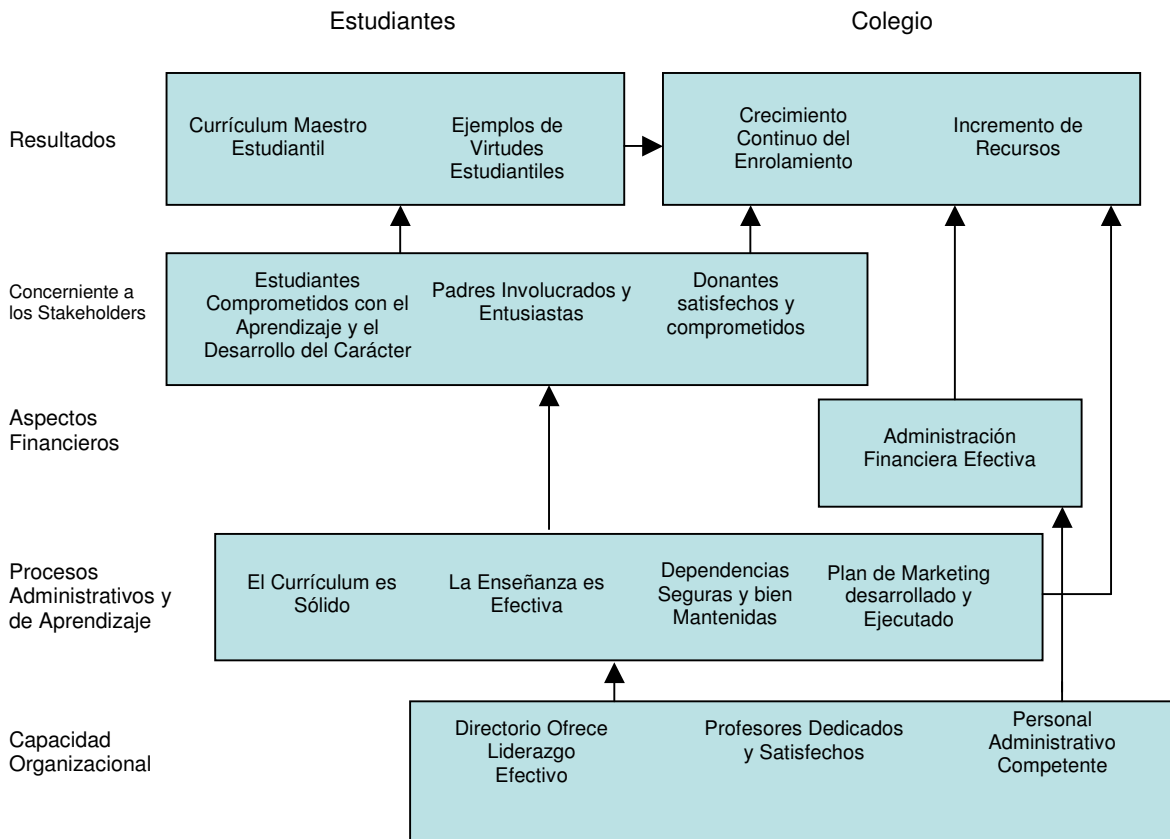
## **CONCLUSIÓN**

Una vez que la estrategia ha sido desarrollada, no debe ser esculpida en piedra. Debe ser un desarrollo dinámico, revisado en el tiempo para determinar su aplicación continua. La misión y la visión deben ser fijas, de otra forma, se pierde el sentido del destino final. Lo que cambia es la forma de llegar a destino. Nuevos problemas surgirán, así como respuestas a los mismos, especialmente cuando se progresa. Son nuevos elementos para agregar al mapa estratégico, y con el tiempo otros puntos pierden importancia y pueden ser eliminados. El procedimiento presentado a continuación es una forma lógica para el desarrollo de una estrategia para establecer y administrar un colegio privado. Sin embargo esto no garantiza el éxito, sólo aumenta las posibilidades de éxito si se implementan apropiadamente.

El Dr. Lawrence P. Grayson es un socio senior del instituto de Balanced Scorecard.

## Mapa Estratégico para el Colegio de La Esperanza

Misión: Educar estudiantes para que puedan obtener los conocimientos académicos y el carácter para llevar una vida plena y productiva.



## **ANEXO N°1**

Los STAKEHOLDERS son Grupos de interés social. Las organizaciones existen y se desarrollan para dar atención a las necesidades de sus stakeholders (independiente de que sean empresas privadas, sociedades corporativas, organismos públicos).

### **DEFINICIÓN**

Los STAKEHOLDERS los podemos analizar teniendo como base sus dos componentes: El primero Stake, puede ser traducido como algo de valor, algún tipo de capital (humano, físico, financiero o moral). Segundo componente es el de holder, el cual significa "tenedor" es decir, alguien que tiene algo de valor.

Veremos a continuación dos definiciones del concepto de stakeholders:

MAX B.E. Clarkson lo define como:

"Personas o grupos que tienen o reclaman propiedad, derechos o intereses en una empresa y sus actividades, pasadas, presentes o futuras. Tales derechos o intereses son el resultado de transacciones con, o acciones tomadas por, la empresa y pueden ser legales o morales, individuales o colectivas".

Ronaldo K. Mitchel, Bradley R. Agle, Donna J. Wood lo define como:

"Los stakeholders son cualquier grupo o individuo que puede afectar a, o puede ser afectado por, el logro de los objetivos de una organización.

Ambas definiciones aceptan la idea de que existen distintos tipos de stakeholder y, en consecuencia, diferentes formas de clasificarlos. A continuación, veremos dos clasificaciones, la primera se basa en la importancia del stakeholder para la organización y la segunda en la voluntad o decisión de ser stakeholder.

La clasificación basada en la importancia tiene dos grupos

- Los stakeholders "primarios" son aquellos que resultan indispensables para la continuidad de las operaciones y sin los cuales la empresa no sobreviviría. Este tipo de stakeholders se integra de manera típica por accionistas, inversionistas, empleados, clientes o proveedores, conjuntamente con lo que se conoce como "stakeholders públicos", es decir, el gobierno y las comunidades que proveen infraestructura y mercados, cuyas leyes deben ser obedecidas y para quienes se debe pagar impuestos u otras obligaciones.
- Los stakeholders "secundarios" son definidos como aquellos que influyen o afectan a, o son influenciados o afectados por, la empresa, pero no están involucrados en transacciones con ella y no resultan esenciales para la supervivencia de la misma. De acuerdo con esta definición, los medios de comunicación y una amplia variedad de grupos de interés especial son considerados como stakeholders secundarios. Este tipo de stakeholder tiene la capacidad de influenciar la opinión pública a favor o en contra de una empresa, la cual, indudablemente, puede también influir en la percepción y/o comportamiento de los stakeholders primarios.

La segunda clasificación de stakeholders también tiene dos grupos:

- Los stakeholders "voluntarios" son aquellos que han elegido colocar algún tipo de valor (capital, humano o financiero) bajo determinado riesgo en busca de una ganancia o incremento de valor, tal es el caso de los accionistas, los inversionistas, los empleados, los clientes o los proveedores de una empresa.
- Los stakeholders "involuntarios" son aquellos que son expuestos a una posición de riesgo sin su consentimiento y como consecuencia de las actividades de una organización. Los stakeholders involuntarios típicamente incluyen al gobierno, las comunidades y el medio ambiente en general.