

Resumen

La actualidad del país está marcada por la fuerte recesión económica sufrida en los últimos años. Fruto de estas circunstancias, el sector empresarial ha visto mermado su poder de crecimiento hasta encontrarse en una situación que se podría definir como "de supervivencia", a la espera de una mejora de los indicadores económicos que le permita una recuperación sostenible. Pero esta crisis no ha pasado factura solo a las empresas, sino que ha dejado al descubierto las carencias y deficiencias del modelo de gestión utilizado en las administraciones públicas. Frente a esta situación, el sector público se ha visto obligado a renovarse y adaptarse, mediante la introducción de prácticas de gestión surgidas y ya consolidadas en el sector empresarial, que ayuden a utilizar los recursos humanos y materiales disponibles con criterios de eficiencia y eficacia.

En este contexto nacional de reflexión y cambio en las administraciones públicas, en el ámbito educativo han adquirido mayor relevancia las organizaciones públicas dedicadas a la formación profesional. Éstas, no solo encuentran su razón de ser en su función formativa, sino que además poseen capacidad para dotar de un mayor grado de empleabilidad a las personas e insertarlas laboralmente, hecho que resulta de una relevancia primordial en la actual situación de desempleo que vive, en su conjunto, la sociedad española.

Las organizaciones mencionadas, denominados Centros Integrados Públicos de Formación Profesional (CIPFP), tienen su origen legislativo en el año 2005 y su diseño organizativo y funcional responde a objetivos de eficiencia y eficacia, en consonancia con las nuevas formas de gestión aplicadas a organizaciones y entidades públicas. Pero, aunque la normativa que los regula concibe esta necesaria optimización de los recursos disponibles, es decir, el qué deben hacer, no establece los procedimientos para lograrlo, es decir, el cómo se debe hacer.

A lo largo de los últimos años, la tendencia en la gestión de centros docentes no universitarios, y en este grupo se encuentran los CIPFP, se ha orientado hacia su normalización legislativa a través de la adaptación de distintos modelos de gestión excelente basados en la filosofía de la calidad total. Sin embargo, estas regulaciones no han normalizado técnicas, herramientas e instrumentos ligados a estas filosofías y modelos, cuya aplicación es fundamental para lograr la eficiencia y eficacia que en ellos se advierten. Ante este vacío, los primeros centros educativos en desarrollar experiencias individuales que han contribuido al avance hacia un mayor conocimiento de los requisitos, procedimientos y consecuencias de la aplicación de estas técnicas e instrumentos han sido las instituciones de enseñanza superior. Las universidades se han convertido en el principal referente en materia de gestión de calidad total, siendo las técnicas y herramientas relacionadas con la medición y gestión del cumplimiento de la estrategia las de mayor desarrollo e implementación, ya que su utilización supone atender a dos etapas clave en la búsqueda de la excelencia en la gestión: la planificación y el control estratégico. Entre las diferentes alternativas, el Cuadro de Mando Integral (CMI) ha sido y es la técnica que mayor extensión internacional presenta debido a su capacidad de adaptación y flexibilidad. Su contrastada validez en el ámbito universitario ha llevado a que ante la

necesidad inherente a su regulación, de mejorar la eficiencia y eficacia en la gestión, y dado su carácter integral y estratégico esta herramienta pueda ser, a priori, válida para los CIPFP.

La principal hipótesis de esta investigación plantea la utilidad de esta herramienta en la gestión de los entes públicos y, en concreto, de los CIPFP, por lo que el objetivo principal es el diseño de una propuesta metodológica de CMI y su aplicación a las entidades objeto de estudio. El diseño de un CMI requiere, por una parte, la definición de la planificación estratégica de los centros objeto de estudio y los objetivos que se derivan de ella y, por otra, la adaptación y normalización de la herramienta en coherencia con la normativa orgánica sustantiva que les resulta de aplicación. Para ello se realiza una revisión bibliográfica en profundidad de la literatura científica en relación a su aplicación al ámbito educativo, para con ello elaborar una propuesta estructural y de contenido. La validación tanto de esta propuesta inicial como de su utilidad para los centros docentes objeto de análisis, plantea una inconveniente metodológico derivado de la inexistencia de experiencias previas al respecto, por lo que se recurre a la utilización de metodologías exploratorias de naturaleza subjetiva. Se lleva a cabo una consulta a expertos en la gestión de estas instituciones mediante la aplicación del método Delphi, pudiendo particularizar la propuesta y adaptarla a sus características. En última instancia, para comprobar la utilidad y validez de la herramienta diseñada, se plantea el uso de la técnica exploratoria denominada caso-estudio, aplicándose a un CIPFP de la Comunidad Valenciana.

El resultado logrado arroja una propuesta de CMI avalada por un elevado grado de consenso de los expertos participantes donde son puntuales las actuaciones en las que se aplican criterios y condicionantes específicos por falta del mismo. El método Delphi muestra su utilidad como técnica exploratoria al adaptarse a las circunstancias contextuales que envuelven a la investigación, además de aportar rigor científico al tratamiento de los resultados obtenidos. Respecto a su aplicación a un CIPFP, la propuesta actúa seleccionando y agrupando la información estratégica, permitiendo llevar un control exhaustivo de su cumplimiento, además de poder establecer un conjunto de medidas de gestión interrelacionadas que reorienten o mejoren los resultados contenidos en ella.

El CMI propuesto supone, no solo una herramienta de gestión estratégica que garantiza mayores niveles de eficiencia y eficacia, testada mediante su aplicación a un caso real¹, y válida para cualquier organización similar situada en un contexto análogo, sino también una herramienta de gestión cuya aplicabilidad permitirá disponer de una información valiosísima para estos centros en el control de la consecución de su estrategia y para la administración pública en el desarrollo de sus políticas de gestión de centros educativos.

¹ Dicho caso real se corresponde con un CIPFP de la Comunidad Valenciana. Esta necesidad de concreción se debe a las particularidades legislativas de esta tipología de instituciones en el ámbito autonómico como consecuencia de la delegación de competencias en materia educativa.

Resum

L'actualitat del país està marcada per la forta recessió econòmica patida en els últims anys. Fruit d'estes circumstàncies, el sector empresarial ha vist minvat el seu poder de creixement fins trobar-se en una situació que es podria definir com "de supervivència", a l'espera d'una millora dels indicadors econòmics que li permeta una recuperació sostenible. Però esta crisi no ha passat factura només a les empreses, sinó que ha deixat al descobert les carències i deficiències del model de gestió utilitzat en les administracions públiques. Enfront d'esta situació, el sector públic s'ha vist obligat a renovar-se i adaptar-se, per mitjà de la introducció de pràctiques de gestió sorgides i ja consolidades en el sector empresarial, que ajuden a utilitzar els recursos humans i materials disponibles amb criteris d'eficiència i eficàcia.

En este context nacional de reflexió i canvi en les administracions públiques, en l'àmbit educatiu han adquirit major rellevància les organitzacions públiques dedicades a la formació professional. Estes, no sols troben la seua raó de ser en la seua funció formativa, sinó que a més posseïxen capacitat per a dotar d'un major grau d'ocupabilitat a les persones i inserir-les laboralment, fet que resulta d'una rellevància primordial en l'actual situació de desocupació que viu, en el seu conjunt, la societat espanyola.

Les organitzacions mencionades, denominats Centres Integrats Públics de Formació Professional (CIPFP) , tenen el seu origen legislatiu l'any 2005 i el seu disseny organitzatiu i funcional respon a objectius d'eficiència i eficàcia, d'acord amb les noves formes de gestió aplicades a organitzacions i entitats públiques. Però, encara que la normativa que els regula concep esta necessària optimització dels recursos disponibles, és a dir, el què han de fer, no estableix els procediments per a aconseguir-ho, és a dir, el com s'ha de fer.

Al llarg dels últims anys, la tendència en la gestió de centres docents no universitaris, i en este grup es troben els CIPFP, s'ha orientat cap a la seua normalització legislativa a través de l'adaptació de distints models de gestió excel·lent basats en la filosofia de la qualitat total. No obstant això, estes regulacions no han normalitzat tècniques, ferramentes i instruments lligats a estes filosofies i models, l'aplicació de la qual és fonamental per a aconseguir l'eficiència i eficàcia que en ells s'advertixen. Davant d'este buit, els primers centres educatius a desenrotllar experiències individuals que han contribuït a l'avanç cap a un major coneixement dels requisits, procediments i conseqüències de l'aplicació d'estes tècniques i instruments han sigut les institucions d'ensenyança superior. Les universitats s'han convertit en el principal referent en matèria de gestió de qualitat total, sent les tècniques i ferramentes relacionades amb el mesurament i gestió del compliment de l'estratègia les de major desenrotllament i implementació, ja que la seua utilització suposa atendre a dos etapes clau en la busca de l'excel·lència en la gestió: la planificació i el control estratègic. Entre les diferents alternatives, el Quadro de Comandament Integral (CMI) ha sigut i és la tècnica que major extensió internacional presenta a causa de la seua capacitat d'adaptació i flexibilitat. La seua contrastada validesa en l'àmbit universitari ha portat que davant de la necessitat inherent a la seua regulació, de

millorar l'eficiència i eficàcia en la gestió, i donar el seu caràcter integral i estratègic esta ferramenta puga ser, a priori, vàlida per als CIPFP.

La principal hipòtesi d'esta investigació planteja la utilitat d'esta ferramenta en la gestió dels ens públics i, en concret, dels CIPFP, per la qual cosa l'objectiu principal és el disseny d'una proposta metodològica de CMI i la seua aplicació a les entitats objecte d'estudi. El disseny d'un CMI requereix, d'una banda, la definició de la planificació estratègica dels centres objecte d'estudi i els objectius que es deriven d'ella i, d'una altra, l'adaptació i normalització de la ferramenta en coherència amb la normativa orgànica substantiva que els resulta d'aplicació. Per a això es realitza una revisió bibliogràfica en profunditat de la literatura científica en relació a la seua aplicació a l'àmbit educatiu, amb això elaborar una proposta estructural i de contingut. La validació tant d'esta proposta inicial com de la seua utilitat per als centres docents objecte d'anàlisi, planteja un inconvenient metodològic derivat de la inexistència d'experiències prèvies respecte d'això, per la qual cosa es recorre a la utilització de metodologies exploradores de naturalesa subjectiva. Es du a terme una consulta a experts en la gestió d'estes institucions per mitjà de l'aplicació del mètode Delphi, podent particularitzar la proposta i adaptar-la a les seues característiques. En última instància, per a comprovar la utilitat i validesa de la ferramenta dissenyada, es planteja l'ús de la tècnica exploradora denominada cas-estudi, aplicant-se a un CIPFP de la Comunitat Valenciana.

El resultat aconseguït tira una proposta de CMI avalada per un elevat grau de consens dels experts participants on són puntuals les actuacions en què s'apliquen criteris i condicionants específics per falta del mateix. El mètode Delphi mostra la seua utilitat com a tècnica exploradora a l'adaptar-se a les circumstàncies contextuais que emboliquen a la investigació, a més d'aportar rigor científic al tractament dels resultats obtinguts. Respecte a la seua aplicació a un CIPFP, la proposta actua seleccionant i agrupant la informació estratègica, permetent portar un control exhaustiu del seu compliment, a més de poder establir un conjunt de mesures de gestió interrelacionades que reorienten o milloren els resultats continguts en ella.

El CMI proposat suposa, no sols una ferramenta de gestió estratègica que garanteix majors nivells d'eficiència i eficàcia, testada per mitjà de la seua aplicació a un cas real², i vàlida per a qualsevol organització semblant situada en un context anàleg, sinó també una ferramenta de gestió l'aplicabilitat de la qual permetrà disposar d'una informació valuósissima per a estos centres en el control de la consecució de la seua estratègia i per a l'administració pública en el desenvolupament de les seues polítiques de gestió de centres educatius.

² El dit cas real es correspon amb un CIPFP de la Comunitat Valenciana. Esta necessitat de concreció es deu a les particularitats legislatives d'esta tipologia d'institucions en l'àmbit autonòmic com a conseqüència de la delegació de competències en matèria educativa.

Abstract

Today the country is marked by strong sustained economic downturn in recent years. The result of these circumstances, the business sector has seen its power diminished growth to be in a situation that could be defined as "survival", waiting for an improvement in economic indicators that will enable a sustainable recovery. But this crisis has taken its toll not only companies, but has exposed the shortcomings and deficiencies of the management model used in public administrations. Given this situation, the public sector has been forced to renew itself and adapt, by introducing practices that emerged management and already established in the business sector, to help to use the human and material available with criteria of efficiency and effectiveness resources.

In this national context for reflection and change in government, in education they have become more important public organizations dedicated to vocational training. They not only find their reason for being in its formative function, but also have the capacity to provide a greater degree of employability of people and occupationally insert, a fact that is of paramount importance in today's unemployed living, as a whole, the Spanish society.

The organizations mentioned, called Public Integrated Vocational Training (PIVT), have their legal origin in 2005 and its organizational and functional design reflects objectives of efficiency and effectiveness, in line with the new management applied to organizations and entities public. But though the relevant regulations conceived this necessary optimization of available resources, it is, what to do, it does not establish the procedures to do so, ie how to do.

Over recent years, the trend in the management of non-university schools, and in this group are PIVT, it has oriented its legislative standards through the adaptation of different models based on excellent management philosophy Total Quality. However, these regulations have not been standardized techniques, tools and philosophies related to these instruments and models, whose implementation is essential for efficiency and effectiveness that they warn. In this vacuum, the first schools to develop individual experiences that have contributed to progress towards a better understanding of the requirements, procedures and consequences of the application of these techniques and instruments have been institutions of higher education. Universities have become the main benchmark for total quality management, with technical and related measurement and compliance management strategy the further development and implementation of tools, since its use involves two stages meet key in the pursuit of excellence in management: strategic planning and control. Among the different alternatives, the Balanced Scorecard (BSC) has been and is the technique that presents greater international expansion because of its adaptability and flexibility. Its proven validity in universities has led to the inherent need for regulation, to improve efficiency and effectiveness in the management, given its comprehensive and strategic this tool can be, a priori, valid for PIVT.

The main hypothesis of this research raises the usefulness of this tool in the management of public bodies and, in particular, the PIVT, so the main goal is to design a methodology and its application

BSC entities subject study. The design of a BSC requires, on the one hand, the definition of strategic planning centers under study and the goals derived from it and, secondly, adaptation and standardization of the tool in line with the organic law substantive they find application. To do a literature review was conducted in depth of scientific literature in relation to its application to the educational field, to thereby produce a structural and content proposal. The validation of both the initial proposal and its usefulness for educational establishments analyzed, raises a methodological drawback derived from the lack of previous experiences in this regard, so it resorts to the use of exploratory methodologies of subjective nature. It is held an expert consultation on the management of these institutions by applying the Delphi method, and can particularize the proposal to suit your features. Ultimately, to test the usefulness and validity of the designed tool, using the technique called exploratory case-study arises, applying a PIVT of Valencia.

The result achieved BSC casts a proposal supported by a high degree of consensus among the participating experts which are specific actions where specific criteria and conditions for applying lack thereof. The Delphi method shows its usefulness as an exploratory technique to adapt to contextual circumstances surrounding the investigation, in addition to providing scientific rigor to the treatment of the results. Regarding your application to a PIVT, the proposal by selecting and grouping acts strategic information, allowing keep a tight check on compliance, in addition to a set of interrelated management measures to redirect or improve the results contained therein.

The BSC proposed means, not just a strategic management tool that ensures greater efficiency and effectiveness, tested by applying a real case³, and applies to any similar organization in a similar context, but also a management tool whose applicability allow you to have valuable information to these centers to control the achievement of its strategy and public administration in developing their management policies schools.

³ This real case corresponds to a PIVT of Valencia. This need for concreteness is due to legislative peculiarities of this type of institutions at the regional level as a result of the delegation of authority for education.