



Plan estratégico

de la Organización del Bachillerato Internacional (IBO)

Abril de 2004

Versión 1.0 - Aprobada por el Consejo de Fundación

© Organización del Bachillerato Internacional, 2004

Índice

	<i>Página</i>	
Sección 1	Introducción a la planificación estratégica de IBO	2
Sección 2	La declaración de principios, los valores y el Acta de Fundación de IBO	3
Sección 3	Estrategias	4
Sección 4	Esquema de las acciones estratégicas	6
Sección 5	Descripción de las acciones estratégicas	7
Apéndice A	El proceso de planificación estratégica	16
Apéndice B	Implicaciones económicas	18

Sección 1 Introducción a la planificación estratégica de IBO

Este plan estratégico es el resultado de un año de planificación durante el cual IBO ha trabajado estrechamente con la firma McKinsey & Company. Deseamos expresar nuestro más sincero agradecimiento a esta consultora por los servicios prestados de manera gratuita.

Durante 2003, se presentaron dos informes sobre este proceso al Consejo de Fundación en ocasión de reuniones celebradas en Ginebra y en Bombay. Los comentarios obtenidos durante estas y otras deliberaciones, en las que participaron el plantel directivo de IBO y el nuevo Comité de planificación estratégica, configuraron la primera versión preliminar del plan estratégico que se presentó al Consejo de Fundación en enero de 2004. La segunda versión preliminar se difundió durante marzo de 2004 con fines de consulta. El texto final fue aprobado por el Consejo de Fundación en abril de 2004.

Este nuevo plan continúa una serie de reflexiones a largo plazo que comenzaron con la fundación de IBO, en 1968. Sin embargo, desde cierto punto de vista es notablemente diferente pues aborda por primera vez el desafío que representa la gestión del rápido crecimiento que ha experimentado la organización desde sus comienzos.

IBO ha adquirido una sólida reputación como organización líder mundial en el ámbito de la educación internacional. Nuestro trabajo se rige por una serie de valores fundamentales:

- Nuestra misión: crear un mundo mejor a través de la educación.
- Vocación internacional: celebramos la diversidad.
- Calidad: valoramos nuestra reputación de excelencia.
- Participación: hacemos participar activamente a nuestros interlocutores.
- Colaboración: alcanzamos nuestros objetivos trabajando juntos.
- Liderazgo pedagógico: nuestras prácticas educativas son innovadoras.

El desafío al que nos enfrentamos hoy es desarrollar nuestros programas y servicios, y hacerlos accesibles a una más amplia variedad de alumnos, profesores y colegios. Este desafío requerirá imaginación, una planificación minuciosa y la búsqueda de nuevas fuentes de financiación. En especial, precisará una gestión rigurosa del crecimiento de IBO para que, al tiempo que mejoramos la calidad de nuestro trabajo, podamos llegar a colegios desfavorecidos y a regiones en vías de desarrollo.

El plan estratégico es un documento de alto nivel que marca la dirección y los objetivos de la organización hasta el año 2014. Constituye la base para la segunda fase del proceso de planificación estratégica (ver el apéndice A), en la que tocará a cada director de IBO preparar una estrategia regional/funcional, así como los planes de implementación y los presupuestos detallados pertinentes (ver el apéndice B). Este proceso sostenido y participativo tiene por objeto integrar nuestra estrategia en todas las áreas de actividad de la organización.

Sección 2 La declaración de principios, los valores y el Acta de Fundación de IBO

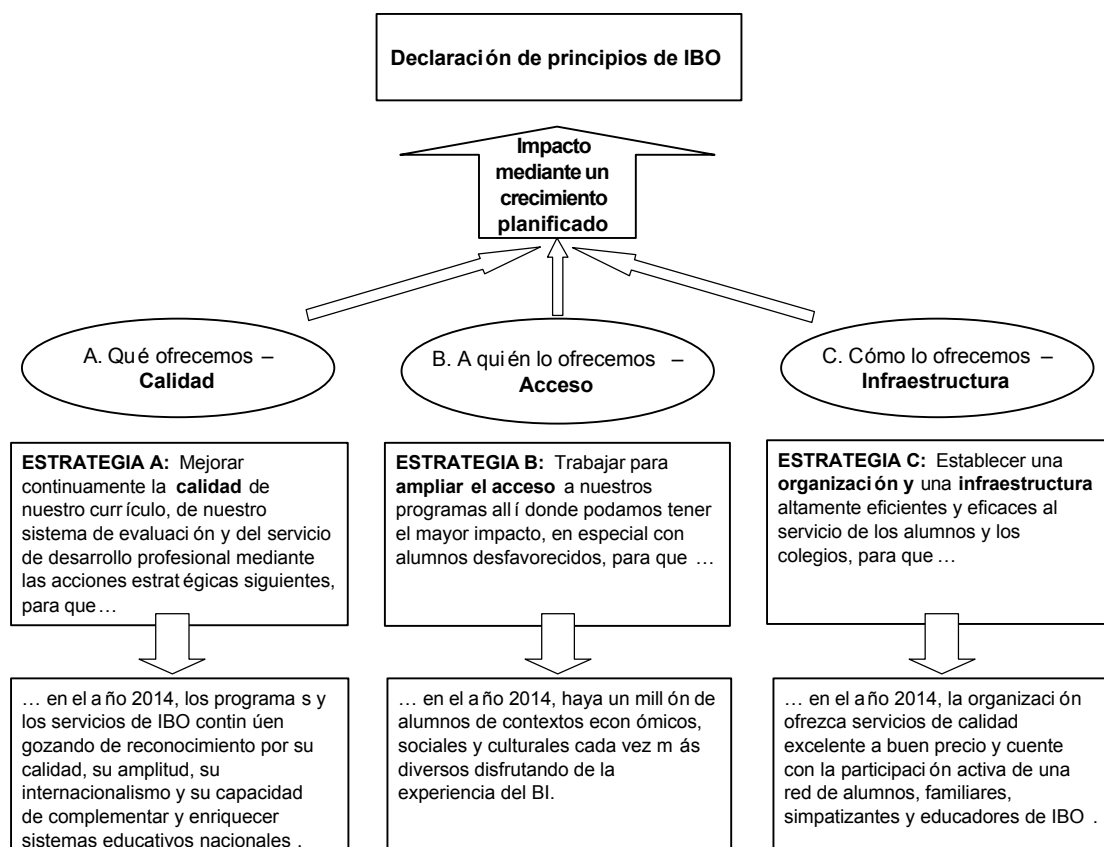
La declaración de principios	Valores fundamentales	El Acta de Fundación
<p><i>La Organización del Bachillerato Internacional tiene como meta formar jóvenes solidarios, informados y ávidos de conocimiento, capaces de contribuir a crear un mundo mejor y más pacífico, en el marco del entendimiento mutuo y el respeto intercultural.</i></p> <p><i>En pos de este objetivo, la Organización del Bachillerato Internacional colabora con establecimientos escolares, gobiernos y organizaciones internacionales para crear y desarrollar programas de educación internacional exigentes y métodos de evaluación rigurosos.</i></p> <p><i>Estos programas alientan a estudiantes del mundo entero a adoptar una actitud activa de aprendizaje durante toda su vida, a ser compasivos y a entender que otras personas, con sus diferencias, también pueden estar en lo cierto.</i></p>	<p>Nuestra misión <i>crear un mundo mejor a través de la educación</i></p> <p>Vocación internacional <i>celebramos la diversidad</i></p> <p>Calidad <i>valoramos nuestra reputación de excelencia</i></p> <p>Participación <i>hacemos participar activamente a nuestros interlocutores</i></p> <p>Colaboración <i>alcanzamos nuestros objetivos trabajando juntos</i></p> <p>Liderazgo pedagógico <i>nuestras prácticas educativas son innovadoras</i></p>	<p><i>Desarrollar y promover programas de educación internacional para estudiantes de primaria, el nivel intermedio y los años superiores de la escuela secundaria, con el fin de que sean adoptados por colegios autorizados en cualquier país;</i></p> <p><i>Desarrollar, administrar y promover exámenes internacionales para los colegios autorizados que den acceso a la educación superior en cualquier país;</i></p> <p><i>Emprender las iniciativas que sean necesarias para apoyar estos objetivos lo cual incluye, sin limitarse a ello, la investigación educativa, el desarrollo curricular y de la evaluación, el desarrollo profesional del profesorado, actividades de consultoría, conferencias, publicaciones y colaboración con instituciones gubernamentales, intergubernamentales, educativas y de otros tipos.</i></p>

Desde sus comienzos en 1968, IBO ha autorizado a 1.123 colegios del Programa del Diploma, 259 colegios del Programa de los Años Intermedios y 138 colegios del Programa de la Escuela Primaria en 115 países. Cada año casi 60.000 alumnos se matriculan para los exámenes del Programa del Diploma, y miles de profesores asisten a nuestros talleres de capacitación y conferencias. Contamos con 300 empleados en planta permanente y con un volumen de negocios de 45 millones de dólares. En los últimos 10 años la organización ha crecido a un ritmo regular del 15 % anual.

Sección 3 Estrategias

IBO tiene la responsabilidad de actuar con el fin de obtener el mayor impacto, conforme a su misión y con los recursos de que dispone. Para hacerlo, tenemos que encontrar un equilibrio óptimo entre tres factores:

- **Calidad:** qué ofrecemos
- **Acceso:** a quién lo ofrecemos
- **Infraestructura:** cómo lo ofrecemos



El crecimiento puede considerarse desde diferentes ángulos, por ejemplo: la mejora de la calidad de nuestros programas; el aumento del número de alumnos; el incremento de la profesionalidad de la organización. Nuestro objetivo no es el crecimiento en sí, sino más bien la planificación del crecimiento con el fin de lograr el impacto más eficaz y equilibrado posible.

Hemos identificado una serie de acciones estratégicas que nos ayudarán a poner en práctica estas tres estrategias. La sección 4 de este documento presenta un resumen de estas acciones, y la sección 5 una descripción más detallada. Están agrupadas bajo la categoría para la que son más pertinentes, aunque algunos de los objetivos aportarán beneficios a más de una categoría.

La categorización se realiza con el fin de identificar los países o las regiones en los que IBO ya está presente y posee una red de colegios importante (categoría 1), las regiones que presentan un mayor potencial para un impacto futuro (categoría 2) y las regiones en las que hay pocas posibilidades de implantarse de manera significativa a medio plazo (categoría 3). La categorización se llevará a cabo regularmente y tendrá en cuenta factores como el efecto que

podemos lograr a nivel educativo, la apertura de un país a sistemas educativos alternativos, la red local y el apoyo de que dispone IBO, el número de posibles alumnos, la existencia de alternativas de buena calidad y las posibilidades de financiación de los programas de IBO. La categorización nos permitirá encauzar nuestros recursos hacia formas que aumenten las posibilidades de maximizar nuestro impacto.

Sección 4 Esquema de las acciones estratégicas

	A - Calidad	B - Acceso	C - Infraestructura
General (0) Toda la organización	A0.1 Establecer indicadores de calidad para el currículo, la evaluación y los talleres.	B0.1 Completar y actualizar regularmente la categorización de países y la carpeta de proyectos . B0.2 Realizar un seguimiento del crecimiento y del progreso .	C0.1 Construir una organización eficiente y eficaz. C0.2 Asegurar un método de evaluación confiable . C0.3 Desarrollar una estructura regional eficaz. C0.4 Crear una Asociación del BI . C0.5 Establecer indicadores del desempeño . C0.6 Formular una estrategia para el desarrollo de los recursos .
Categoría 1 Red establecida de colegios del mundo del BI	A1.1 Reforzar la dimensión internacional de los programas de IBO. A1.2 Controlar la calidad del contenido . A1.3 Asegurar la excelencia de nuestro currículo y de nuestra evaluación . A1.4 Apoyar proyectos de investigación sobre la eficacia de los programas de IBO. A1.5 Asegurar la calidad del desarrollo profesional que IBO ofrece en todo el mundo.	B1.1 Apoyar el crecimiento de los colegios existentes . B1.2 Ampliar el reconocimiento por parte de las universidades y los gobiernos.	C1.1 Controlar la calidad de los servicios a los colegios. C1.2 Asegurar la autosuficiencia de los programas . C1.3 Fortalecer las oficinas regionales .
Categoría 2 Potencial alto de impacto en el futuro	A2.1 Ampliar la oferta educativa .	B2.1 Responder al ejercicio de categorización . B2.2 Aumentar el número de lenguas en que se ofrecen los programas . B2.3 Utilizar recursos tecnológicos innovadores , incluido el aprendizaje por medios electrónicos (<i>e-learning</i>). B2.4 Estudiar nuevas formas de ofrecer nuestros programas y servicios .	C2.1 Colaborar con otros organismos. C2.2 Desarrollar las funciones de consultoría . C2.3 Cultivar relaciones a largo plazo con patrocinadores importantes.
Categoría 3 Falta de masa crítica		B3.1 Explorar las posibilidades de colaboración .	

Sección 5 Descripción de las acciones estratégicas

Esta sección describe cada una de las acciones propuestas en el plan. Recordamos a los lectores que el plan estratégico es un documento de alto nivel que marca la dirección y los objetivos de la organización hasta el año 2014. Los apéndices A y B describen el proceso por el cual se prepararán los presupuestos y los planes detallados, conforme a los procedimientos habituales de gestión, toma de decisiones y presupuestación de la organización.

A título indicativo, junto a cada acción se especifica cuál será la fuente de financiación más probable:

1. Presupuesto del año 2004 (ya aprobado)
2. Propuestas presupuestarias para el año 2005 y posteriores
3. Desarrollo o financiación externos
4. No se requiere más financiación

Como orientación sobre la inversión prevista, especificamos también el plazo en el que estimamos que se necesitarán los recursos:

- A. Corto plazo (1 a 2 años)
- B. Medio plazo (3 a 5 años)
- C. Largo plazo (6 años o más)

Finalmente, especificamos para cada acción el nivel de inversión que estimamos que se necesitará empleando la siguiente escala:

- x. Bajo
- y. Considerable
- z. Elevado

A - Calidad

Mejorar continuamente la calidad de nuestro currículo, de nuestro sistema de evaluación y del servicio de desarrollo profesional mediante las acciones estratégicas siguientes:

Acción	Notas	Financiación	Plazo	Recursos necesarios
A0.1 Indicadores de calidad Establecer una serie de indicadores clave para determinar la calidad del currículo, la evaluación y el contenido de los talleres – para comprender y poder medir la calidad de nuestras actividades principales.	Esta actividad sólo se realizará una vez, con los recursos presupuestarios y la dotación de personal disponibles.	4	A	x
A1.1 Vocación internacional Reforzar la dimensión internacional de los programas de IBO y difundir los valores y las prácticas de la educación internacional – para que los programas y los servicios de IBO reflejen más fielmente los valores de su declaración de principios.	Éste es un proceso progresivo que afecta a todos los aspectos de nuestro trabajo.	1, 2	B	x
A1.2 Control de la calidad del contenido Compilar un conjunto exhaustivo de indicadores clave para determinar la calidad del currículo, la evaluación y el contenido de los talleres – para garantizar que los niveles de calidad sean adecuados en todas las áreas, y de que cualquier problema se resuelva inmediatamente.		2	A	x
A1.3 Currículo y evaluación Asegurar un proceso periódico de revisión con la participación de profesionales y examinadores, desarrollo adecuado del personal, pertenencia a comités, consulta a asesores y acuerdos con entidades externas – para que el desarrollo del currículo y la evaluación se base en ideas novedosas y nuestros programas conserven su reputación de excelencia en un mundo en constante cambio.	Esta acción supone una continuación de nuestras prácticas actuales.	2	C	y

Acción	Notas	Financiación	Plazo	Recursos necesarios
<p>A1.4 Apoyo a la investigación Incrementar nuestro apoyo a la investigación sobre la eficacia de los programas de IBO y la naturaleza de la educación internacional – para poder respaldar con resultados concretos el cumplimiento de nuestros objetivos, y para que IBO contribuya a la creciente investigación en el ámbito de la educación internacional y aprenda de ella.</p>	<p>Recientemente se han asignado más recursos de las reservas a la Unidad de investigación, para destinarlos a proyectos prioritarios.</p>	<p>1, 2, 3</p>	<p>B</p>	<p>y</p>
<p>A1.5 Desarrollo profesional Asegurar la calidad de los talleres que IBO organiza en todo el mundo mediante un sistema de garantía de la calidad, y tratar de conseguir acreditación por parte de entidades externas – para que los profesores que asisten a los talleres los encuentren más satisfactorios, para mejorar su eficacia y reconocer el papel esencial de los profesores en el cumplimiento de la misión de IBO en las aulas.</p>	<p>Puede coordinarse con la acción B2.3 (por ej., desarrollo de la tecnología del CPEL para mejorar la capacitación de profesores).</p>	<p>1, 2</p>	<p>B</p>	<p>y</p>
<p>A2.1 Ampliación de la oferta educativa Desarrollar programas nuevos y adaptar partes de nuestros programas, con el reconocimiento de IBO y de forma que sean compatibles con su declaración de principios, tales como un diploma profesional o la utilización de parte de un programa, como es el caso de la iniciativa de la Europees Platform – para que los programas de IBO sean compatibles con una gama más amplia de estructuras escolares y con las necesidades de los alumnos, y para que la misión de IBO se concrete en un número mayor de alumnos.</p>	<p>La potencial magnitud de esta acción requiere un estudio detallado antes de poder concretar cualquier acción.</p>	<p>2, 3</p>	<p>C</p>	<p>z</p>

B - Acceso

Trabajar para ampliar el acceso a nuestros programas allí donde podamos tener el mayor impacto, en especial con alumnos desfavorecidos, mediante las acciones estratégicas siguientes.

Acción	Notas	Financiación	Plazo	Recursos necesarios
<p>B0.1 Categorización y carpeta de proyectos Completar y revisar periódicamente el ejercicio de categorización para crear una carpeta de proyectos financiables basados en nuestros objetivos estratégicos – para poder concentrar nuestros recursos allí donde tengan el mayor impacto, ofrecer a los colegios una asistencia a corto plazo en las etapas iniciales de la implementación de los programas, y atraer recursos para los proyectos de desarrollo (por ejemplo, la financiación del gobierno alemán para introducir ciertas asignaturas en alemán en el Programa del Diploma).</p>	<p>Se necesitará una mayor dotación de personal para llevar a cabo tareas de marketing y comunicación en cada oficina regional, y esto se reflejará en las propuestas presupuestarias para 2005.</p>	2	B	y
<p>B0.2 Seguimiento del crecimiento y del progreso Realizar una serie de pronósticos que contemplen todas las posibilidades, crear un modelo de las consecuencias del crecimiento y un proceso de presentación de la información – para poder planificar y gestionar el crecimiento al tiempo que llevamos un control de los objetivos alcanzados.</p>	<p>Los departamentos de planificación estratégica y de información gerencial se ocuparán de esta actividad con los recursos presupuestarios disponibles.</p>	1	A	x

Acción	Notas	Financiación	Plazo	Recursos necesarios
<p>B1.1 Crecimiento de los colegios existentes Ayudar a los colegios autorizados a promover y desarrollar los programas que ofrecen – para atraer a un mayor número de alumnos a los colegios autorizados y ayudar a los colegios a fortalecer los programas.</p>	<p>Los gastos estarán vinculados al desarrollo de herramientas para ayudar a los colegios a promocionar los programas de IBO que ofrezcan, y a mejoras del sitio web público (www.ibo.org) con el fin de hacer más visible al lector información sobre los países y colegios. Estos gastos se cubrirán con el presupuesto del departamento de comunicaciones.</p>	2	A	x
<p>B1.2 Ampliación del reconocimiento de los programas Ampliar el reconocimiento de nuestros programas por parte de universidades y gobiernos – para que nuestros programas gocen de un reconocimiento equiparable al de los programas nacionales.</p>	<p>Los gastos estarán vinculados a un aumento de la actividad del personal de las oficinas regionales, para poder dedicar más tiempo a estas actividades. Estos gastos se sufragarán con los presupuestos de las oficinas regionales. (ver B0.1)</p>	2	B	y
<p>B2.1 Categorización Actuar en función de los resultados del ejercicio de categorización regional – para poder concentrar nuestros recursos en aquellas regiones donde podamos lograr el mayor impacto.</p>	<p>Se prevé que las oficinas regionales quieran formular actividades destinadas a establecer vínculos en la comunidad local y promover los programas de IBO en los países de la categoría 2. Los costos que se deriven de estas actividades se cubrirán con los presupuestos de las oficinas regionales y con financiación externa.</p>	2, 3	B	y

Acción	Notas	Financiación	Plazo	Recursos necesarios
<p>B2.2 Aumento del número de lenguas en que se ofrecen los programas Estudiar las opciones de ofrecer los programas de IBO en un mayor número de lenguas, manteniendo la calidad y la implementación eficaz de los mismos – para poder ofrecer los programas de IBO en países que no utilicen normalmente una de las lenguas de trabajo de IBO.</p>	<p>Esta acción (como el caso del alemán en el Programa del Diploma) se financiará con fondos externos una vez que se haya evaluado en detalle el proyecto alemán.</p>	2, 3	B	y
<p>B2.3 Tecnología Introducir recursos tecnológicos innovadores, como el Centro pedagógico en línea (CPEL) – para poder ofrecer más oportunidades a los alumnos y los profesores que tengan limitaciones en cuestión de recursos, tiempo y situación geográfica.</p>	<p>Actualmente, se llevan a cabo investigaciones y proyectos piloto en una serie de áreas (por ej., corrección electrónica de exámenes, evaluación electrónica, actividades en el CPEL).</p>	1, 2, 3	A, B	z
<p>B2.4 Nuevas formas de ofrecer nuestros programas y servicios Considerar la posibilidad de introducir nuevas formas de ofrecer nuestros programas y servicios y analizar las consecuencias – para explorar distintas opciones de ofrecer nuestros actuales programas.</p>	<p>Actualmente, se investigan una serie de opciones (por ej., un diploma profesional), pero cualquier propuesta en esta área deberá examinarla detenidamente el comité de educación antes de hacer ninguna recomendación.</p>	2, 3	C	z
<p>B3.1 Colaboración Examinar las opciones de colaboración con gobiernos y con otras organizaciones que cuenten con las infraestructuras necesarias para llegar a zonas de escaso potencial en cuanto a número de alumnos, o de colaboración entre los colegios – para aunar nuestros recursos y, de este modo, llegar a los alumnos de lugares del mundo a los que no podemos acceder con nuestros recursos.</p>	<p>La financiación necesaria variará en función de la naturaleza y del propósito de la colaboración. El primer paso será evaluar las opciones.</p>	2	A	x

C - Infraestructura

Establecer una organización y una infraestructura altamente eficientes y eficaces al servicio de los alumnos y los colegios, mediante las acciones estratégicas siguientes.

Acción	Notas	Financiación	Plazo	Recursos necesarios
<p>C0.1 Una organización eficiente y eficaz Desarrollar nuestras estructuras de organización interna, mejorar nuestra eficacia e incrementar nuestra capacidad operativa (en materia de finanzas, comunicación, recursos humanos, gestión de infraestructuras y servicios, información sobre gestión, tecnología de la información y la comunicación, apoyo a proyectos, planificación estratégica y búsqueda de financiación) – para poder afrontar futuros desafíos a medida que la organización crezca y se desarrolle, y a medida que cambie el mundo que nos rodea; para que nuestro desempeño y el uso de nuestros recursos puedan compararse favorablemente con los de organizaciones similares; para innovar e incorporar las mejores prácticas, de donde quiera que provengan.</p>	<p>Esta acción deberá considerarse detenidamente al formular las estrategias funcionales/regionales.</p>	2	A, B	z
<p>C0.2 Un método de evaluación confiable Asegurarnos de que disponemos de un plan integral para mantener la fiabilidad y la integridad de la evaluación a pesar de las presiones del cambio y del crecimiento – para que la reputación de la organización continúe protegida; para seguir investigando e implementando nuevos tipos de evaluación; para que podamos seguir contando con un equipo de examinadores de la mayor profesionalidad.</p>		2	B	y

Acción	Notas	Financiación	Plazo	Recursos necesarios
C0.3 Una estructura regional eficaz Revisar las estructuras regionales y subregionales – para conseguir un grado de autonomía regional cada vez mayor y garantizar la óptima utilización de nuestros recursos dada la presencia de IBO en todo el mundo.		2	B	y
C0.4 Una Asociación del BI Crear una asociación formada por individuos (incluidos alumnos, padres, profesores, examinadores y simpatizantes) que tengan un interés común en IBO – para construir una comunidad de apoyo a los objetivos de la organización.	Los gastos en 2004 y 2005 estarán vinculados a la investigación y la organización de actividades piloto para comprobar la viabilidad de esta propuesta. Contamos con los servicios de consultoría de McKinsey & Company de manera gratuita. Una vez completada la fase piloto, se necesitará financiación externa.	2, 3	C	z
C0.5 Indicadores del desempeño Establecer una serie de indicadores clave para evaluar cómo ofrecemos nuestros servicios – para comprender los aspectos más importantes de cómo prestamos nuestros servicios y poder reunir datos que nos permitan medir nuestro desempeño.	Esta actividad sólo se realizará una vez, con los recursos presupuestarios y la dotación de personal disponibles.	4	A	x
C0.6 Una estrategia para el desarrollo de los recursos Desarrollar una estrategia de financiación para el desarrollo de infraestructuras – para contar con los recursos que nos permitan asegurar una infraestructura a la vanguardia y de alta calidad.	Esta actividad será un proyecto de la oficina de desarrollo.	4	A	x

Acción	Notas	Financiación	Plazo	Recursos necesarios
<p>C1.1 Control de la calidad de los servicios Compilar un conjunto integral de indicadores clave para evaluar la calidad de los servicios que ofrecemos a los colegios y otros – para estar seguros de que nuestros niveles de calidad son adecuados en todas las áreas y de que cualquier problema se resuelve inmediatamente.</p>	<p>Para ello se emplearán los indicadores indicados en el punto C0.5.</p>	2	A	x
<p>C1.2 Autosuficiencia de los programas Introducir un sistema de cálculo de costos por actividad y un plan de acción para asegurar que cada programa de IBO llegue a autofinanciarse – para acabar con la financiación cruzada entre los programas a largo plazo.</p>	<p>Será esencial disponer de un cálculo detallado de los costos. El primer paso es, por tanto, implementar un sistema de cálculo de costos por actividad. Actualmente se están estudiando varias opciones, empleando el 1% del presupuesto de 2004 destinado a planificación estratégica.</p>	1, 2	B	x
<p>C1.3 Fortalecimiento de la presencia de las oficinas regionales Asegurar la calidad de los servicios a los colegios, utilizar técnicas como la categorización para identificar las posibilidades de crecimiento, desarrollar métodos de trabajo y conseguir nuevos recursos – para ofrecer una ayuda eficaz y de excelente calidad a los colegios, conseguir la mayor influencia a partir de recursos limitados y para aprovechar las posibilidades de ampliar el acceso.</p>		2	B	y

Acción	Notas	Financiación	Plazo	Recursos necesarios
<p>C2.1 Colaboración con otros organismos Buscar colaboradores que tengan valores y objetivos similares en, por ejemplo, el ámbito de la educación internacional, y trabajar con ellos y con otras organizaciones internacionales mediante iniciativas tales como Educación para todos (Education For All) – para poder ampliar nuestras capacidades al compartir ideas y recursos.</p>		2, 3	C	x
<p>C2.2 Consultoría Desarrollar las funciones de consultoría para poder colaborar con sistemas educativos públicos en el desarrollo de programas nacionales – para que los sistemas nacionales y otros puedan beneficiarse de una perspectiva internacional; para que IBO pueda beneficiarse de lo mejor de los sistemas nacionales; para permitir a IBO gestionar su propiedad intelectual de forma responsable.</p>	Un objetivo a largo plazo que se convertiría en una nueva fuente de ingresos para la organización.	2	B	x
<p>C2.3 Cultivar relaciones a largo plazo Establecer contactos con patrocinadores importantes y con simpatizantes para entablar relaciones – para garantizar los compromisos de apoyo a nuestra labor a largo plazo.</p>	Una actividad que ya lleva a cabo la oficina de desarrollo, pero que se va a continuar desarrollando.	1, 2	B	x

Apéndice A El proceso de planificación estratégica

El plan estratégico es un documento de alto nivel que marca la dirección y los objetivos de la organización hasta el año 2014. Servirá de base para la segunda fase del proceso de planificación estratégica, en la que tocará a cada director de IBO preparar una estrategia regional/funcional con planes de implementación detallados.

Al organizar el proceso en fases, se pretende garantizar que:

- los objetivos prioritarios se traduzcan en actividades concretas de la organización
- se identifiquen con el plan aquellas personas que serán responsables de implementar las acciones
- el personal disponga de cierta flexibilidad y de la autonomía adecuada para cumplir los objetivos
- los especialistas y comités correspondientes puedan examinar cada acción detenidamente
- los presupuestos se preparen basándose en planes de acción detallados
- los planes se desarrollen de manera dinámica, teniendo en cuenta los recursos y la financiación disponibles
- la planificación estratégica forme parte integral del funcionamiento de la organización, no sólo de un departamento o comité.

	Fase 1 Estrategia organizativa	Fase 2 Estrategia regional y funcional	Fase 3 Planes de implementación
Documento de referencia	Declaración de principios, plan estratégico de IBO	Planes estratégicos regionales/funcionales	Planes de los proyectos/programas de trabajo
Objetivo principal	Impacto, crecimiento planificado y acciones estratégicas de IBO	Respuesta a las acciones estratégicas de IBO	Implementación de las estrategias regionales/funcionales
Aprobación	Consejo de Fundación, por recomendación del Comité de planificación estratégica	Consejo de Fundación, por recomendación de sus comités y de los comités consultivos regionales	Directores
Financiación	Planificación financiera a largo plazo	Planificación financiera trienal	Presupuesto anual
Responsable de la ejecución	Director general	Directores	Responsables/personal de planta permanente
Con el apoyo de	Director de planificación estratégica	Departamento de planificación estratégica	Oficina de apoyo a los proyectos, si fuera necesario
Duración	5 años o más, con revisiones	1 a 3 años, con revisiones	Menos de 1 año
Control y revisión	El Comité de planificación estratégica informa al Consejo de Fundación	Los comités del Consejo de Fundación/Comités consultivos regionales informan al Comité de planificación estratégica	Los directores informan a los comités del Consejo de Fundación/comités consultivos regionales

La organización desarrollará la capacidad de implementar, supervisar y reformular este plan por medio del Comité de planificación estratégica, el departamento de planificación estratégica y la participación activa de nuestros interlocutores.

Estamos desarrollando una metodología de gestión de proyectos (basada en los mejores sistemas de gestión de proyectos del ámbito internacional, como PRINCE 2 y PMBOK) con la ayuda de la nueva oficina de apoyo a los proyectos del departamento de planificación estratégica. Según esta metodología, todos los planes deben contar con objetivos claros, un presupuesto, una duración determinada, indicar quién será responsable de su ejecución, incluir un proceso de revisión, etc. El equipo directivo de IBO ha creado una comisión de proyectos, presidida por el director general, para supervisar la gestión de todos los proyectos y su priorización.

Apéndice B Implicaciones económicas

El plan estratégico se basa en el supuesto de que la organización va a continuar creciendo. La planificación del crecimiento es esencial para el futuro de IBO, especialmente porque dicho crecimiento nos da la posibilidad de desarrollar e innovar. El cumplimiento del plan dependerá no sólo de los recursos que generen nuestra actividad y nuestro crecimiento, sino también de nuestra capacidad para recaudar fondos procedentes de otras fuentes.

Las “acciones” definidas en este documento constituyen una plataforma programática, y no planes de acción detallados. Así, por ejemplo:

- ampliar el reconocimiento por parte de las universidades y los gobiernos
- desarrollar una estructura regional eficaz
- explorar las posibilidades de colaboración
- ampliar la oferta educativa.

Es importante insistir en que este plan estratégico marca el rumbo de la organización y ofrece un marco para la planificación, pero no debe reemplazar al proceso habitual de toma de decisiones. Serán necesarios planes detallados, los cuales deberán prepararse y aprobarse conforme a los procedimientos habituales de gestión, toma de decisiones y presupuestación de la organización.

Las implicaciones económicas del plan estratégico se especificarán durante la segunda fase del proceso de planificación. Entretanto, en la sección 5 se indica provisionalmente el nivel de financiación que estimamos que se necesitará para cada actividad.

El Consejo de Fundación ha aprobado este plan como una declaración de intención y de la dirección general de la organización. La financiación necesaria a corto plazo para concretar el plan procederá de los presupuestos de 2004 y 2005.

Muchas de las acciones dependerán de la obtención de financiación externa. Los fondos generados externamente serán una fuente de financiamiento cada vez más importante para el desarrollo de IBO.

A medida que se avance en la segunda fase, podremos elaborar un plan económico trienal detallado (de 2006 a 2008) que respalde los planes presupuestarios anuales. Esto en sí mismo ya constituye una valiosa mejora al proceso de planificación a largo plazo de IBO.