

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS Y HUMANIDADES
PLANES DE ESTUDIO COMPLEMENTARIOS



INFORME FINAL DEL CURSO DE ESPECIALIZACION:
GESTIÓN EDUCATIVA ESTRATÉGICA

TÍTULO DEL INFORME FINAL:
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL CENTRO ESCOLAR "GENERAL
FRANCISCO MORAZÁN". JOCORO

PARA OPTAR AL GRADO ACADÉMICO DE:
LICENCIATURA EN EDUCACIÓN, ESPECIALIDAD ADMINISTRACIÓN ESCOLAR

PRESENTADO POR:
OVIDIO OMAR MARTÍNEZ VÁSQUEZ
MARVIN RANDÚ TURCIOS REYES
OLGA PATRICIA BENÍTEZ DE MARTÍNEZ
MARIO ISABEL VILLATORO CRUZ

DOCENTE ASESOR:
LICENCIADO JOB NATANAEL CLAROS MARTÍNEZ

AGOSTO DE 2023

SAN MIGUEL, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
AUTORIDADES



MAESTRO ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO
RECTOR

DOCTOR RAÚL ERNESTO ASCÚNAGA LÓPEZ
VICERRECTOR ACADÉMICO

INGENIERO JUAN ROSA QUINTANILLA
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO

INGENIERO FRANCISCO ANTONIO ALARCÓN SANDOVAL
SECRETARIO GENERAL

LICENCIADO LUIS ANTONIO MEJÍA LIPE
DEFENSOR DE LOS DERECHOS UNIVERSITARIOS

LICENCIADO RAFAEL HUMBERTO PEÑA MARÍN
FISCAL GENERAL

FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL
AUTORIDADES



LICENCIADO CRISTÓBAL HERNÁN RÍOS BENÍTEZ
DECANO

DOCTOR OSCAR VILLALOBOS
VICEDECANO

LICCENCIADO ISRAEL LÓPEZ MIRANDA
SECRETARIO

LICENCIADO JORGE PASTOR FUENTES CABRERA
DIRECTOR GENERAL DE PROCESOS DE GRADO

LICENCIADO ELADIO FABIAN MELGAR BENÍTEZ
JEFE DEL DEPARTAMENTO DE CIENCIAS Y HUMANIDADES

LICENCIADO MANUEL DE JESÚS CASTRO ASCENCIO
**COORDINADOR GENERAL DE PROCESOS DE GRADO DE PLANES DE ESTUDIO
COMPLEMENTARIO EN FUNCIONES**

AGRADECIMIENTOS

Al ser supremo, nuestro Dios, por mantener la esperanza, manejo socioemocional del contexto, sabiduría y por asegurar el cumplimiento del fin personal en materia profesional.

A mi esposa, por unir un esfuerzo en común, acompañarme en mis ideales y motivarme en los momentos en los cuales la carga académica, generaba una mayor demostración de tenacidad y valentía.

A la Universidad de El Salvador, por facilitar una iniciativa innovadora, que promueve el derecho a la educación y crecimiento profesional del equipo docente salvadoreño e implementar acciones de gestión logística, exigencia académica de alto nivel, en apoyo a los estudiantes.

Al señor Decano, Equipo coordinador de Planes de Estudio Complementarios, Unidad de Proyección Social, Unidad Académica, quienes, a lo largo de carrera, acompañaron todas gestiones y brindaron oportunas respuestas a una diversidad de procesos.

Al equipo de catedráticos, por sus espíritu dinamizador, motivación permanente, dosificación pedagógica y asesoría en el desarrollo de las actividades académicas

A mis hijos: Brayan Steven y Amderssom, quienes siempre inspiraron la importancia de nuestro sacrificio personal y se convierten en la razón de ser, como una muestra que, si es posible alcanzar diferentes metas a lo largo de la vida.

A mi madre y hermanas, por confiar en un sueño posible, a pesar de las condiciones actuales y los diferentes compromisos, siempre me motivaron para avanzar de manera secuencial.

Al Lic. Carlos Armando Reyes Gómez, por haber sido un mentor que inspiraba y facilitaba los procesos, ubicó el pensamiento en que éramos estudiantes de UES y mantener una exigencia académica que fundamente el crecimiento profesional.

Al equipo de trabajo, por generar confianza y realizar procesos entre iguales, aportar elementos cognitivos en cada cátedra y dinamizar el ambiente áulico para todos.

A las entidades y organizaciones que iniciaron la gestión y planearon la iniciativa de continuidad educativa para el gremio docente, impactando de manera positiva en el modelo educativo salvadoreño.

A mis colegas del equipo gestor y compañeros de la especialidad, por la confianza para ser parte de la gestión que aseguró el cumplimiento de procesos complementarios a la carrera, ejemplo el servicio social y otras acciones que posicionaron a la gran familia de administración escolar.

Ovidio Omar Martínez Vásquez.

Primeramente, agradecer a Dios todopoderoso por regalarme vida salud y sabiduría para luego permitir culminar mi carrera con éxito.

A mi esposa Gladys de Turcios por ser un pilar fundamental en mi vida y ser ese apoyo constante e inspiración, para yo poder seguir adelante con mis estudios a pesar de las adversidades.

Agradecer infinitamente a mis hijos Kevin Randú y Gladys Saraí, por ser ese motor que siempre me impulsó a seguir adelante.

A mis padres Maximino Turcios en especial a mi madre Faustina Reyes, que siempre estuvieron animando a no darme por vencido

A mis compañeros de la especialidad por su apoyo. colaboración, ayuda y palabras de aliento en cada momento de debilidad y desánimo, para continuar haciéndole frente a los retos y dificultades en dicho proceso.

A mis compañeros de equipo, por su apoyo y animarme siempre a seguir adelante sin desmayar, por su paciencia en cada una de las horas dedicadas a nuestro trabajo de graduación y compartir sus conocimientos y terminar con éxito nuestro proyecto,

Marvin Randú Turcios Reyes.

A nuestro padre celestial, Dios omnipotente, que ha sido y será por siempre mi protector y que durante todos los años de estudio ha inspirado y facilitado el logro de los objetivos y metas académicas, personales y familiares.

A mi querida madrecita, quien me impulsó la importancia de cursar la carrera de grado, siempre estuvo pendiente de mis actividades y en la segunda parte de mis estudios se convirtió en mi ángel guardián que cuida de mis pasos permanentemente, hasta el cielo mi agradecimiento.

A mi padre, por su incansable motivación que, a pesar de mis responsabilidades, todavía era tiempo de avanzar en la vida profesional.

A mi esposo, quien en todo momento comprendió el sacrificio familiar y orientó mis actividades, se mantuvo atento al auxilio en los momentos de grandes exigencias académicas.

A mis hijos, por su sacrificio en el tiempo familiar y por las palabras de ánimo de manera constante. Muchas veces prefirieron y comprendieron no salir, para que su madre finalizara actividades de aprendizajes o asistiera a una clase.

A mis hermanas, por su apoyo moral incondicional, de igual las expresiones de muestras de admiración a mi esfuerzo, toda vez que dialogamos se identificaban y externaban la satisfacción familiar.

A mis colegas y compañeros de clase, por su dinamismo, entrega y apoyo mutuo en el esfuerzo y respuesta a las exigencias educativas, que son parte natural de un nivel de educación superior. De igual manera a nuestro equipo de trabajo, por su comprensión, motivación, solidaridad y responsabilidad demostrada.

Olga Patricia Benítez de Martínez.

Agradezco profundamente a Dios todopoderoso por concederme la bendición de concluir con éxitos mi carrera profesional de Licenciado en Educación, especialidad Administración Escolar ya que me ha guiado, protegido y cuidado en todo momento; su amor y su misericordia siempre me han acompañado.

A mi madre que desde el 2010 se convirtió en un hermoso ángel que desde el cielo me sigue mandando besos, abrazos y siempre mantengo conmigo aquellas palabras de fe y de fortaleza tan bellas que salían de sus labios “Los retos de la vida se hicieron para superarlos”. Así mismo a mi querido padre por todo su cariño y apoyo incondicional, tal vez aún pueda guardar en su memoria este logro obtenido por su hijo querido.

A mi esposa e hijos, por todo el apoyo y sacrificio como también por el respaldo que me han brindado, para continuar con mi formación profesional esperando ser para ustedes un motivo de inspiración, un ejemplo dentro de nuestra familia.

A mis hermanos/as, por mantener siempre el grado de unión, amor y apoyo en todos los momentos de mi vida, siempre les estaré eternamente agradecido.

A mis compañeros, por su apoyo colaboración, ayuda y palabras de aliento en momentos de debilidad y desánimo, para continuar haciéndole frente a los retos y dificultades en dicho proceso.

A la Universidad de El Salvador, por haber generado e impartido estos planes de estudios complementarios y así obtener una segunda especialización, sabemos que todos los saberes adquiridos en la formación serán esenciales, para la transformación de la educación actual en nuestro país.

Mario Isabel Villatoro Cruz.

DEDICATORIAS

A Dios, por ser la máxima fuente de inspiración y protección en todos los años de duración de la carrera y en mi vida personal, familiar y profesional, de igual manera es parte natural e integral de mis valores y personalidad al servicio del bien común.

A mi Madre, que siempre me orienta a ser un ciudadano con valores y con una determinación basada en el bien común.

A mi esposa e hijos, quienes asumieron un ejercicio de motivación de las jornadas de clases y comprendieron el sacrificio personal, ante la relación familiar

A mis cuñadas, por la confianza a todo nivel, fomento de inspiración al monitorear el avance, con la finalidad de compartir el efecto de los resultados.

A mis hermanas, debido a que, en todo momento, se identificaban de manera empática con mi esfuerzo y expresaron que se puede cumplir un sueño en la adversidad o en momentos diferentes.

A las autoridades de la Universidad y Facultad Multidisciplinaria Oriental, por facilitar los espacios y acompañar las gestiones, de forma pragmática y comprensible.

A mis colegas estudiantes, por el alto nivel de confianza compartido, de igual manera por todos los momentos de trabajo, en los cuales generamos un ambiente de aprendizaje significativo entre iguales.

A mis colegas docentes, en silencio y reconocimiento al trabajo desarrollado, promueven un desafío de formación y actualización docente, que incide en la mejora del modelo educativo y desde luego en el desarrollo humano de los ciudadanos y ciudadanas.

Ovidio Omar Martínez Vásquez.

A Dios, por haberme dado la sabiduría, salud y esfuerzo para poder cumplir la meta de este trabajo de graduación.

A mi esposa Gladys de Turcios, por su apoyo constante de manera incondicional durante todo el proceso de esta formación académica.

A mis hijos Kein Randú Turcios y Gladys Saraí Turcios, por fuente de inspiración en cada momento de la formación profesional.

A mis padres Maximino Turcios y Faustina Reyes de Turcios por su apoyo incondicional durante todo mi proceso de formación académica, ser ejemplo de perseverancia, ya que sin su esfuerzo no hubiera obtenido este importante logro.

A mis hermanos Omar y Ada, a quienes aprecio mucho y estuvieron conmigo para salir adelante.

A mis compañeros del proyecto de graduación: Ovidio Martínez, Olga Benítez y Mario Cruz, por su gran apoyo, para lograr juntos este trabajo estratégico.

A mis familiares y personas que contribuyeron al logro de este objetivo fundamental en mi formación académica.

A la Promoción Cohorte II de Planes Complementarios de la FMO, por todos los momentos vividos durante nuestra carrera profesional, especialmente al trabajo en equipo y la oportunidad de compartir los procesos educativos.

Marvin Randú Turcios Reyes.

A Dios, por ser mi máxima fuente de fe y esperanza para alcanzar el éxito, las oraciones han sido escuchadas y me ha permitido culminar en un nivel óptimo cada uno de los trabajos realizados y mantener un estable estado de salud integral.

A mis padres, por su perseverancia a pesar de las dificultades familiares y ser mi ejemplo de sacrificio para la vida.

A mi esposo e hijos, por lograr juntos un sacrificio compartido, pero lleno de esperanza, un esfuerzo de años en el marco del manejo emocional familiar.

A mis hermanas y cuñados, por la dedicación, motivación y admiración a mi formación, confiar en mi e incentivar en los momentos de mayor complejidad.

A los colegas de la especialidad y equipo de trabajo, por ser parte activa de la inspiración personal y hacer realidad la ayuda mutua, motivar a mantener el esfuerzo cada día y clase, expresar opiniones de admiración y buena intenciones para no claudicar en la carrera, hacer efectiva la empatía y comprensión.

A mi recordada madrecita, quien partió al cielo, cuando estaba a la mitad de la carrera, pero ella siempre aspiraba ver a su hija graduada de licenciatura y mantener el espíritu de crecimiento profesional.

Olga Patricia Benítez de Martínez.

Al Dios supremo y todopoderoso, a ese ser maravilloso creador de todo lo visible e invisible, sí a él que un día dio su vida por mí, con todo mi amor y humildad le dedico primeramente este triunfo.

Así mismo dedico este resultado a mis padres Ana Julia Cruz a quien recuerdo con mucho amor y cariño, que mi Dios me la tenga en santa gloria, a mi padre Lorenzo Pastor Villatoro Álvarez por ser pilar fundamental en mi familia.

A mi esposa: Juana Francisca Villatoro de Villatoro, por su comprensión, amor y paciencia en momentos de mi ausencia en casa y a mis hijos: Carlos Mario y Alexa Larissa, a quienes amo con todo mi corazón, ellos son mi motivo y mi razón para luchar y salir siempre adelante, por ellos me esforzaré hasta el final.

Mario Isabel Villatoro Cruz.

INDICE

Resumen Ejecutivo.....	15
Introducción.....	17
Contenido o Desarrollo.....	19
Cultura e Identidad Corporativa.....	20
Misión:.....	22
Visión:	23
Aspectos generales para el Cumplimiento de la Misión y Visión	23
Valores.....	26
Valores elegidos	27
Definir los Comportamientos Esperados por cada Valor.....	37
Plan Estratégico	43
DAFO	43
Definición y Explicación de cada Elemento del DAFO.....	44
Establecer el Tema	47
Identificar la Situación del Entorno.....	47
Elaboración de la matriz DAFO.....	52
CAME.....	53
Presentación de las estrategias en la matriz.....	55
Presentación y explicación de cada cuadrante	56
Matriz CAME del Cuadrante Uno.....	59
Matriz CAME del Cuadrante Dos	60
Matriz CAME del Cuadrante Tres	61

Matriz CAME del Cuadrante Cuatro.....	62
FCE: Factores Críticos de Éxitos	63
Identificar los FCE.....	65
Temas Estratégicos.....	68
Identificar los temas estratégicos y las frases de agrupación CAME / FCE .	69
CMI: Cuadro de Mando Integral	72
Perspectivas del CMI y sus Relaciones	74
La perspectiva del cliente.....	76
La perspectiva de procesos	77
La perspectiva de aprendizaje y crecimiento (personas)	78
La perspectiva económica	79
Objetivos estratégicos	80
Indicadores.....	82
Metas	85
Responsables	85
Fichas de Indicadores	87
Fichas de Indicadores de la Perspectiva Clientes.....	87
Fichas de Indicadores de la Perspectiva Proceso	93
Fichas de Indicadores de la Perspectiva Aprendizajes y Crecimiento	98
Fichas de Indicadores de la Perspectiva Económica	103
Conclusión.....	110
Referencias Bibliográficas	112
Anexos	113

Resumen Ejecutivo

Desde un proceso pragmático y participativo, se formula para el Centro Escolar “General Francisco Morazán”, la propuesta de planificación estratégica, basada en la realidad del entorno educativo y la contextualización institucional, tal elemento facilita la actualización del diagnóstico situacional y la implementación de estrategias factibles, para la mejora continua de la gestión educativa. Se realiza un rediseño de la misión, visión, valores y DAFO, a través de consultas de satisfacción y cumplimiento de la razón de ser de la entidad. Junto con el equipo directivo, docentes, representantes legales y estudiantes, se asume un compromiso colectivo y sistémico de aplicación, a corto, largo y mediano plazo. Secuencialmente se consensa una propuesta de planificación estratégica, basado en el precepto anterior y el abordaje real de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, aplicando la técnica CAME, identificando los factores críticos de éxito, los temas estratégicos, para que el centro educativo posea una ruta hacia el establecimiento de los elementos generadores esenciales de: la cultura organizacional, el plan estratégico y el cuadro de mando integral. En este proceso científico vinculante, los actores educativos y el equipo directivo, actúan en un cambio de paradigma, argumentado desde el reconocimiento de la situación externa e interna y el marco de una aspiración concreta de transformación y cambio, definiendo estrategias ofensivas, defensivas, orientación y supervivencia. Se articulan diferentes procedimientos técnicos, que facilitan tener claro las perspectivas, los objetivos, indicadores y metas institucionales.

Palabras claves: planificación estratégica, DAFO, CAME, cultura organizacional, cuadro de mando integral.

Abstract

From a pragmatic and participatory process, the strategic planning proposal is formulated for the “General Francisco Morazán” School Center, based on the reality of the educational environment and the institutional contextualization, such an element facilitates the updating of the situational diagnosis and the implementation of strategies feasible, for the continuous improvement of educational management. A redesign of the mission, vision, values and SWOT is carried out, through satisfaction consultations and compliance with the entity's reason for being. Together with the management team, teachers, legal representatives and students, a collective and systemic commitment to implementation is assumed, in the short, long and medium term. Sequentially, a strategic planning proposal is agreed, based on the previous precept and the real approach to the weaknesses, threats, strengths and opportunities, applying the CAME technique, identifying the critical success factors, the strategic themes, so that the educational center has a route towards the establishment of the essential generating elements of: the organizational culture, the strategic plan and the balanced scorecard. In this binding scientific process, the educational actors and the management team act in a paradigm shift, argued from the recognition of the external and internal situation and the framework of a concrete aspiration for transformation and change, defining offensive and defensive strategies, orientation and survival. Different technical procedures are articulated, which make it easier to be clear about the perspectives, objectives, indicators and institutional goals.

Keywords: strategic planning, SWOT, CAME, organizational culture, balanced scorecard.

Introducción

En el presente documento descriptivo de la planificación estratégica del Centro Escolar “General Francisco Morazán”, se plantea de manera ordenada cada una de las acciones previas y en desarrollo de los elementos de la planificación estratégica: de la cultura organizacional, plan estratégico y cuadro de mando integral, los cuales son la base de la identidad, apuestas pedagógicas, gestión administrativa y todos los procesos articulados del centro educativo.

Nuestro equipo de trabajo considera, que iniciar un rediseño de la misión, visión y valores, significa un cambio de paradigmas armonizar el contexto actual, pero un claro compromiso de renovación en el marco de las responsabilidades de cada uno de los sectores. Desde la perspectiva filosófica y relacionando la realidad de la comunidad educativa, conscientes de ser una escuela que se reta siempre a nuevos desafíos y considera la oportunidad de iniciar la fase de transformación constante.

La definición de los tres elementos de la cultura organizacional, tienen como base los resultados de una encuesta y consultas bilaterales con los equipos de trabajo de la escuela, incluyendo a su equipo directivo y la participación de estudiantes, docentes y representantes legales. Los resultados del estudio anterior, son la base para establecer una nueva misión, visión y valores, dando paso a la formulación del plan estratégico, este incluye los elementos de: DAFO, CAME, factores críticos de éxitos y la definición de temas estratégicos.

Es por eso que en el planteamiento técnico encontraremos, el razonamiento de los participantes y los aportes del equipo de trabajo de la especialidad de administración escolar, para el caso la visión es un legado a futuro, desde una lectura inferencial, pero

mediante un argumento metacognitivo, representa el desafío en el transcurso del tiempo en el marco de la calidad en los aprendizajes, administración de los recursos. En el trabajo de investigación, encontraremos las especificaciones de la cultura organizacional, plan estratégico, cuadro de mando integral, desde la iniciativa del centro escolar y asociando procesos científicos.

Contenido o Desarrollo

El trabajo de investigación fue realizado en el Centro Escolar “Gral. Francisco Morazán (CEGEFRAM) Jocoro, con el código 13218. La responsable en funciones de administración es la Profa. Jenny Concepción Hernández, en calidad de subdirectora en propiedad. Actualmente se cuenta con una planta docente de 27 profesionales de diferentes especialidades y 3 trabajadores del área administrativa, ambos sectores con características demográficas diferentes. La matrícula inicial es la siguiente: masculino 208 y femenino 189, haciendo un total de 397 estudiantes.

La realidad educativa actual que implica la vinculación de la era tecnológica, las nuevas legislaciones vinculantes, como la Ley Crecer Juntos, las apuestas del plan Torogoz en materia educativa y las iniciativas de mejora que son un resultado espontáneo de manera constante, inciden en que los actores educativos, pretenden dinamizar en toda la propuesta de planificación. En el trabajo de investigación, se implementan estrategias para despertar la empatía de la gente, con énfasis en los docentes, estudiantes y representantes legales, para hacer realidad la cultura organizacional y corporativas de CEGEFRAM, este proceso dará como resultado el reto diferente de mejora continua y de cambios sustanciales en áreas críticas del funcionamiento del centro escolar y desde luego las aulas de clases, tendrán un impacto ordenado y paulatinamente pertinente.

Desde la identidad institucional se define el slogan o lema: “Credibilidad y compromiso inclusivo”, el cual marca la gran aspiración institucional a corto, mediano y largo plazo. Los datos anteriores son base esencial, para realizar la propuesta de investigación, la que se fundamenta en la planificación educativa estratégica.

Cultura e Identidad Corporativa

El proceso de rediseño de la misión parte de realizar los pasos principales: se considera un concepto atemporal, no tan influenciado por los cambios y factores externos al centro educativo, pero la modificación o rediseño, va en torno a la verdadera articulación con el momento actual y las apuestas tácticas del centro escolar con la participación de todos los actores (Generalitat Valenciana Conselleria de Cultura, Educació i Esport, 2006). Se procesan los siguientes pasos:

Paso No. 1: Definimos las funciones principales:

1. Asegurar la calidad de los aprendizajes, valorar el desempeño y aporte de todos.
2. Enseñar y disciplinar a los estudiantes con la participación activa de la familia.
3. Formación y enseñanza que mejoren las condiciones de vida.
4. Enseñarle valores y normas básica de conducta para una ciudadanía responsable,
5. Educar de forma inclusiva, asegurando el avance paulatino.
6. Formar a niños y niñas, servir a la comunidad y obtener un buen producto.
7. Preparar a los estudiantes para el futuro con garantías de éxito.
8. Desarrollar el conocimiento y fomentar valores en la sociedad.
9. Actuar como entidad de transformaciones sociales, desde el ser humano.

Paso No. 2: Elegimos las funciones más representativas:

1. Asegurar la calidad de los aprendizajes y valorar el desempeño y aporte de todos.
2. Educar de forma inclusiva, asegurando el avance paulatino.
3. Preparar a los estudiantes para el futuro con garantías de éxito.
4. Desarrollar el conocimiento y fomentar valores en la sociedad.
5. Actuar como entidad de transformaciones sociales, desde el ser humano.

Paso No. 3: Construcción de las frases definitivas, macro:

“Actuar como ente desarrollador del conocimiento, de forma inclusiva, con garantías de éxito, que fomente transformaciones reales en las personas y tengamos una sociedad basada en los valores positivos y competencias técnicas”.

Paso No. 4: Identificamos la razón o razones de la existencia de CEGEFRAM:

¿Por qué? ¿Qué justifica que hagamos esto? ¿Para qué?

1. Lograr que las generaciones futuras sean generadoras de un legado positivo a la sociedad y apliquen en la vida.
2. Tenemos el derecho y deber legal de fundamentar valores a los estudiantes.
3. Que las familias tengan hijos e hijas y se conviertan en personas de bien en la vida.
4. Es parte de la enseñanza en el aula y de la mejor manera donde se respete al estudiante y docentes, como parte del fomento de los valores.
5. Somos una institución educativa que actuamos como brújula que mejora el comportamiento del estudiante.
6. Cumplir el derecho de los niños a la educación, en un marco de armonía social y legal.
7. Para formar estudiantes y personas que se proyecten a un máximo bienestar, en base al desarrollo del conocimiento.
8. Desarrollar sus habilidades y competencias y así que puedan desenvolverse en el futuro y un aprendizaje significativo.

Formulando la Visión

Paso No. 1: ¿Qué queremos ser?

1. Institución con mejor infraestructura e incremento de matrícula y una institución

formadora con mayor eficiencia

2. Totalmente remodelado donde a los estudiantes se les pueda atender en un ambiente agradable y docentes que estén dispuestos a formar y enseñar
3. Contar con nuevas tecnologías, que dinamicen el aprendizaje significativo, con docentes capacitados, renovados y actualizados.
4. La enseñanza alcance niveles superiores y los alumnos sean más respetuosos y con una mejor visión de aprendizaje.
5. Tener más conocimiento en el uso de la tecnología, personal más comprometido en realizar sus funciones y con estudiantes más sobresalientes en todos los ámbitos.
6. Centro Escolar de calidad, inclusiva y que mejora constantemente y formación académica y calidad educativa en el municipio.
7. Se pretende mejorar a la población con valores y avances en la enseñanza de la informática. Jóvenes capaces de seguir preparándose y contar con personas profesionales.
8. Posicionarse como el mejor centro de enseñanza-aprendizaje y oportunidades del departamento. Siempre a la vanguardia, modernización y habiendo mejorado mucho.
9. Hombres y mujeres responsables, mejorar los resultados académicos e inclusión y diversidad. Sustentar los principios de inclusión, equidad, cooperación, solidaridad, responsabilidad colectiva.

Misión:

“Facilitar procesos que desarrollen el conocimiento, basado en el aprendizaje que transforme, fundamente valores y genere competencias básicas, para el rol de una ciudadanía responsable”.

Visión:

“Convertirnos en el Centro Escolar, que posee un ambiente físico, organizacional, que pondera la formación integral de los estudiantes y por ende actor clave de una sociedad comprometida en la mejora continua y competitiva”.

Aspectos generales para el Cumplimiento de la Misión y Visión

Para el cumplimiento de la misión: más allá de diferentes propuestas de importancia, basamos el recomendable y como surgimiento de la comunidad educativa en los postulados de que sirve para: a) Ayuda a construir el espíritu de equipo y motivar a toda la comunidad educativa, b) Permitirá transmitir una imagen positiva hacia el exterior, mediante la generación de una frase consecuente. Cumple características de identidad, unificadora, pragmática y de fácil comprensibilidad, que marca diferencias en el entorno organizacional y educativo.

Desarrollando los siguientes pasos:

Paso No. 1: Definimos las funciones principales.

Paso No. 2: Elegimos las funciones más representativas.

Paso No. 3: Construcción de las frases definitivas, macro.

Paso No. 4: Identificamos la razón o razones de la existencia de CEGEFRAM.

Paso No. 5: Construcción de la frase elemental.

Para el cumplimiento de la visión: aquí es el proceso clave para determinar una expresión concisa de la imagen que deseamos para nuestro centro escolar a corto, mediano y largo plazo, de manera secuencial. Tiene una finalidad estratégica, debido a que es la ruta a seguir, por cada uno de los equipos de la comunidad educativa. Algunas consideraciones, que marcan la diferencia de una visión basada en principios y

coherencia técnica suelen ser:

- a) Ayuda a establecer objetivos de proyección, facilitando ¿qué queremos ser?
- b) Debe ser tan motivadora y que este sentimiento prevalezca en el tiempo independiente del equipo directivo, pudiendo tener cambios según la incidencia del entorno.
- c) Una argumentación de la visión necesita de una descripción atractiva y visionaria.
- d) Permite que todos los objetivos del centro estén centrados hacia la misma dirección y clarifica los retos colectivos de todos y todas.

La Misión, Visión y los elementos esenciales:

Tecnológicas: Con la aplicación inherente de las tecnologías de la información, comunicación, conocimiento y aprendizajes (Tic's y Tac's), serán el soporte estratégico que articule la generación actual y los inmigrantes de la era digital que convergen en el aula de clases y centros educativos (docentes estudiantes y representantes legales). El uso de plataformas y aplicaciones será efectiva en todo el proceso de la gestión escolar, tanto pedagógica como administrativa.

Especialidad: en la organización de los equipos docentes, para dar cumplimiento la misión, tendrán como punto de partida la especialidad dentro de las posibilidades del centro, pero además se buscará la especialización, es decir la formación, fundamentación y autoformación, en los casos que apliquen, motivando de manera constante el talento humano.

Deportivas: de manera específica tanto la misión como la visión, se le apuesta a la formación integral y debe estar articulada con la práctica del deporte, teatro cultura, relaciones interpersonales, fomento del liderazgo, La diversificación de las actividades

de recreación, serán el péndulo motivacional para los estudiantes y un estímulo hacia los nuevos integrantes del centro educativo.

Artísticas: en este apartado se conecta a la formación integral, siendo el arte un espacio de integración y práctica de competencias ciudadanas. La pintura, danza, teatro, oratoria, entre otras, son oportunidades para el desarrollo de habilidades y aptitudes de aprendizaje significado integrador.

Pedagógicas: este accionar representará en todo momento la acción más estratégica del Centro Escolar, en el cual se le apostará al desarrollo del conocimiento, fundamentación de valores y asegura el apropiamiento de competencias que faciliten la incorporación al entorno social, con un claro compromiso de un ciudadano responsable, facilitando la debida orientación a los padres y madres y responsables de familia. Las adecuaciones curriculares que faciliten el logro de misión y visión serán un proceso coordinado.

Formativas: se tendrá un plan estratégico de formación en valores, proyecto de vida, así como la puesta en marcha de hábitos de estudio y mecanismo de autoformación, basado en las necesidades individuales que respondan a las responsabilidades asignadas legalmente en el marco de los derechos y deberes, el compromiso real será la mejora continua y desarrollar el trabajo con estándares de calidad.

Administrativas: se asocia como un soporte de funcionamiento y de efectivo cumplimiento de la legislación y responsabilidades asignadas, manejo de archivos digital que faciliten la toma de decisiones, resguarden la información acorde y dinamicen la relación con cada representante de la familia.

Gestión: se relaciona la comunicación, rendición de cuentas, uso adecuado y óptimo de los recursos, asegura niveles de confianza y apoyo de los miembros de la comunidad educativa. Existen diversas necesidades y demandas de satisfacción, las cuales tendrán respuesta mediante una estrategia de gestión y autogestión a diferentes instancias, de manera ordenada y transparente.

Calidad educativa: se partirá desde la participación de los estudiantes, familias y el rol docente. Un elemento trascendental es la planificación didáctica utilizando el entorno virtual del aprendizaje, aplicación de metodologías activas y fomento del aprendizaje significativo para la vida y ser parte de una sociedad altamente responsable, comenzando con el entorno local.

Valores.

Definición y explicación: son los Ideales y principios colectivos que guían las reflexiones y las actuaciones del individuo. Inspiran los ejes de conducta del centro educativo y están íntimamente relacionados con la misión y visión de este. Responden a la pregunta ¿En qué creemos? Los valores constituyen lo que el personal del centro piensa que deben ser las cosas. La concreción de estos valores en criterios de actuación, actitudes y comportamientos coherentes en todas las áreas de actividad del centro, da lugar a una serie de principios que conforman la cultura institucional. Los valores necesitan inspirar y tener significado únicamente para las personas del centro, no necesariamente para las de fuera.

Al observar los valores nos encontramos con una lista de ideales, los cuales son poco o nada visibles en el funcionamiento real de un centro educativo, de tal modo que se definen comportamientos medibles observables y reflexivos, que hagan del ejercicio

educativo una realidad satisfactoria para el entorno social, aquí se fundamenta el enorme cambio en el actuar histórico. Para el centro escolar “General Francisco Morazán, esto representará un espejo permanente, en el cual todos y todas, tendrán la oportunidad de verse en el cumplimiento y opinión positiva de los beneficiarios.

Posterior a las opiniones de los diferentes sectores de la comunidad, se priorizan los siguientes valores.

- a) Participación y democracia (diálogo y gobernanza).
- b) Dedicación y compromiso (colectivo y empoderamiento).
- c) Armonía (efectiva comunicación con la comunidad educativa).
- d) Transparencia (oportuna rendición de cuentas, en cada acción).
- e) Responsabilidad (consciente y compartida).

Valores elegidos

1. Participación y democracia:

Está centrada en la comunicación y diálogo confiable entre los miembros de la comunidad educativa. Implica que todos los actores, tienen espacio de opinión, recomendables, generar iniciativa y hacer propuestas creativas, para la mejora del centro escolar. Las decisiones se toman de acuerdo con los preceptos legales y colectivamente. Hacer efectivo este valor, fortalece la mejora del clima institucional.

Democratizar los procesos de organización, aprendizaje, evaluación y participación, esto implica, involucrarse de manera activa y en consecuencia mantener un equilibrio integrador, en cual el principio de escucha activa, transparentar las decisiones y tener la firmeza de cambiar procesos y mecanismos tradicionales verticales, es decir promover una escuela que funcione en un marco de la horizontalidad y confianza

entre los docentes, estudiantes y representantes legales. Divulgar con frecuencia las decisiones a tomar, para que con antelación propongan sus apuestas innovadoras.

Ejemplo de propuesta de condiciones pedagógicas y sociales, que facilitan el desarrollo aplicable en los docentes:

1. Hacer efectiva una organización responsable y funcional, mediante la integración de comités operativos, de acuerdo con las prioridades del centro educativo.
2. Realizar un proceso de evaluación transparente, facilitando que el estudiante pueda verificar resultados y plantear inquietudes o desacuerdos.
3. Operativización efectiva del consejo de profesores, pleno en el cual se decida de manera puntual, sobre aspectos de la gestión educativa estratégica, basado en los aprendizajes y la mejora de los ambientes institucionales.
4. Articular un trabajo de comunicación bidireccional con los representantes legales, partiendo desde una caracterización del estudiante.
5. Democratizar el proceso de evaluación de los aprendizajes, el cual pasa porque los estudiantes participen en la construcción de pruebas de aprendizaje.
6. Durante la clase, considerar en todo momento el estudiante es un elemento activo, por ende, se debe establecer un diálogo, que aporte, recomiende, compare y cuestione.
7. Desarrollar las actividades de recreación, deportes y atención socioemocional, con la participación directa de los estudiantes y equipo docente.
8. Actuar con fundamento democrático en la relación con los representantes legales y estudiantes, esto implica escuchar, integrar, respetar opiniones y gestionar el aporte de todos en la toma de decisiones

Ejemplo de propuesta de condiciones pedagógicas y sociales, que facilitan el desarrollo aplicable en los estudiantes:

1. Fomentar una organización basada en las características y habilidades individuales del estudiante.
2. Interactuar frecuentemente, estableciendo una corresponsabilidad en la mejora del centro educativo.
3. Gestionar para que los representantes del sector estudiantes en el CDE, consulten oportunamente las decisiones.
4. Promover el liderazgo ético, lo cual implica la asignación de roles en focus group de estudiantes, para consultar que hacer para el cambio de la situación actual, en el centro educativo.
5. Hacer funcional los diferentes comités, ejemplo: arte y cultura, deporte y recreación, aprendizajes, mantenimiento de mobiliario y equipo.
6. Implementación de la tutoría académica, esta implica integrar de manera solidaria a los estudiantes con alto nivel de aprendizaje.
7. Organizar la sección educativa, garantizando que esta funcione, con la decisión compartida entre estudiantes, representantes legales y docentes.
8. Asegurar que, en la participación de la clase, el estudiante asume rol ciudadano y converse sobre recomendables y dudas en el desarrollo de la clase
9. Evaluación frecuente de los resultados de las actividades de la sección y otras del quehacer institucional, tal es el caso: que hicimos bien, acciones que se realizaron de manera no efectiva, aspectos a mejorar.
10. Aplicar con frecuencia, acciones de una disciplina consciente y positiva, en cada uno

de los integrantes de los sectores de la comunidad educativa.

2. Dedicación y compromiso:

Acción que permite asumir la cultura organizacional, como responsabilidad compartida, facilita ver el centro educativo, como un núcleo de aprendizaje y considerar que el logro de uno es de todos. La delegación asignada, es una oportunidad de servicio y demostración de habilidades y destrezas individuales.

Un valor que en muchas veces no es tomado en cuenta, pero en CEGEFRAM es visto desde la óptica del buen servicio con esmero, dado que cada uno de los miembros se ven como colaboradores del trabajo en común, esto porque somos un equipo con visión de futuro, donde cada uno expone su punto de vista del accionar, así como de su desempeño dentro del aula así como en la institución siendo está el templo del saber, donde todos aprendemos por lo que el compromiso es de todos y el reto igual de mejorar cada día para el buen desempeño laboral y obtener resultados académicos. Ejemplos condiciones de cumplimiento.

Ejemplo de propuesta de condiciones pedagógicas y sociales, que facilitan el desarrollo aplicable en los docentes:

1. Integración de los docentes, representantes legales y estudiantes, con alta visión de compromiso social.
2. Considerar cada uno de los compromisos, ya que la filosofía de la escuela es de transparentar cada accionar, así como los recursos de los cuales todos los sectores están involucrados.
3. Organizar un comité de apoyo, quienes están al pendiente de los proyectos y la gestión de recursos a otras instancias.

4. La dedicación y el compromiso colectivo es fundamental para el buen desempeño institucional.

Ejemplo de propuesta de condiciones pedagógicas y sociales, que facilitan el desarrollo aplicable en los estudiantes:

1. Promover un cumplimiento de las responsabilidades afines, teniendo como única condición la mejora institucional.
2. Mantener los espacios físicos en el mejor ambiente, pero en el cual los estudiantes sean actores y sientan que son protagonistas,
3. Aplicar una cooperación ordenada, creativa y espontánea, lo más importante es actuar de inmediato.
4. Reflexionar con frecuencia de los resultados y escuchar voces con juicio crítico propositivo.
5. El uso de los recursos, implica el cuidado y gestión ética, en todo momento de las clases y procedimientos administrativos que beneficie al estudiante.

3. Armonía:

Es un componente natural de la comunicación oportuna y correcta, frecuentemente se informa de los resultados académicos, respondiendo las inquietudes de aprendizaje de los representantes legales y organización, de tal efecto que genera confianza y satisfacción en el servicio. Es decir, existe una sincronía en las responsabilidades que de acuerdo con la organización. Frecuentemente se informa de los resultados académicos, respondiendo las inquietudes de aprendizaje de los representantes legales y estudiantes. Los comités asumen un rol motivacional en todos los campos. El buen trato y la respuesta oportuna facilita los niveles de confianza y

credibilidad en los actores, hasta llegar a mantener una posición de identidad y afecto por los ideales de la institución educativa.

Ejemplo de propuesta de condiciones pedagógicas y sociales, que facilitan el desarrollo aplicable en los docentes:

1. Implementar un canal de comunicación, accesible para tod@s o las mayorías.
2. Aplicar modales inspiradores y alianzas estratégicas en los procesos de gestión.
3. En el desarrollo de la clase, fomentar el trabajo en equipo con enfoque inclusivo.
4. Apostarle al bien común, en cada proceso institucional, pensando siempre en
5. Abordar las oportunidades de mejora, desde una estrategia de beneficio común, ejemplo: presentaremos las planificaciones didácticas del mes, para tener una clase más creativa y motivada.
6. Integrar una estrategia de ayuda entre iguales, considerando las actitudes y aptitudes individuales.
7. Realizar eventos de recreación, en los cuales se pueda interactuar en un marco de confianza entre estudiantes, docentes y representantes legales.

Ejemplo de propuesta de condiciones pedagógicas y sociales, que facilitan el desarrollo aplicable en los estudiantes:

1. Los estudiantes, se sienten incluidos y parte activa de las decisiones institucionales.
2. Fomento del trabajo en equipo, basado en la ayuda entre pares.
3. La comunicación entre docentes, estudiantes y representantes legales, se da en un marco de respeto y confianza.
4. Los estudiantes cuidan los bienes institucionales, para que las condiciones de atención sean satisfactorias.

5. Durante la clase, se le apuesta a la automotivación que trascienda la actividad de aprendizaje programada.
6. Búsqueda de la excelencia, en cada proceso que desarrollamos durante la clase o a nivel institucional.
7. La comunicación es horizontal en el marco de los valores y compromiso mutuo.
8. La organización estudiantil y de los padres de familia, asumen su rol con criterio de buscar mejorar las condiciones socioemocionales, ambientes físicos y áulicos.

4. Transparencia:

Significa la oportuna rendición de cuentas, divulgar y dar cumplimiento a la ley de transparencia y acceso a la información pública. La familia CEGEFRAM, conoce los pormenores del funcionamiento institucional. El accionar en el marco de este valor está asociado a decir la verdad y no actuar en base a conveniencias.

La rendición de cuentas es el compromiso que tienen los organismos de administración escolar y cada profesional de la educación, de difundir o informar sobre los principales resultados obtenidos y el uso de los recursos asignados durante el año lectivo. Los centros educativos como gestores de fondos públicos tienen la obligación de informar, justificar y responsabilizarse de la actividad que han realizado y de los resultados obtenidos.

Ejemplo de propuesta de condiciones pedagógicas y sociales, que facilitan el desarrollo aplicable en los docentes:

1. La responsabilidad principal de los docentes es impartir una enseñanza de alta calidad y realizar los procesos de forma abierta que impregne confiabilidad.
2. Los docentes tienen que administrar y transmitir el plan de estudios, velar por la

participación y el aprendizaje, y adaptar la enseñanza a las necesidades de los alumnos.

3. Los profesores inspiran confianza y asumen numerosas responsabilidades para su propia formación profesional.
4. La rendición de cuentas tiene por objeto apoyar el perfeccionamiento profesional y supone aportaciones por parte de la profesión.
5. Un liderazgo compartido de los equipos directivos, se espera que los equipos directivos sean gestores administradores, impartan orientaciones pedagógicas y solucionen problemas.
6. La gestión escolar es una instancia dinamizadora, para mejorar el aprendizaje, más que la de ser administradores escolares tradicionales.
7. Facilitar los procesos de acceso a la información pública de la gestión del centro educativo, es una acción transparente pertinente, para este caso, será indispensable comunicar a la comunidad educativa, el mecanismo y promover el involucramiento.

Ejemplo de propuesta de condiciones pedagógicas y sociales, que facilitan el desarrollo aplicable en los estudiantes:

1. La rendición de cuentas social por medio del seguimiento o la participación en la gestión puede mejorar la capacidad de respuesta a las necesidades locales propiciando el contacto directo con los diferentes sectores.
2. También puede aumentar la eficacia, ya que unas finanzas transparentes reducen las pérdidas e incentivan la inversión en los aprendizajes y condiciones áulicas.
3. La participación se considera, tanto un derecho como un deber, que afecta a todos los agentes interesados en la educación del alumnado. Como tal, debe considerarse

un principio organizativo importante del propio centro. Sin participación, no es posible la rendición de cuentas.

4. Los comités escolares de padres, estudiantes, docentes, directores y miembros de la comunidad influyen en la toma de decisiones oportunas.
5. La gestión estratégica y consciente transfiere poder de decisión y la responsabilidad del funcionamiento, afín de tener mejor en cuenta las prioridades locales y mejorar los resultados de los alumnos.

5. Responsabilidad:

Es una evidencia de actuación, independientemente de los niveles de responsabilidad compartida con cualquier instancia, sector o persona natural. Empáticamente asume un rol protagónico en el quehacer educativo y de gestión del centro escolar. Cada miembro vela para que los resultados sean altamente efectivos y es observable que el logro de unos es representativo de tod@s. Cualquier instancia, sector o persona natural empáticamente asume un rol protagónico en el quehacer educativo y de gestión del centro escolar. Cada miembro vela para que los resultados sean altamente efectivos.

Nuestra sociedad actual atraviesa una cadencia de valores que cada vez es más notoria aún incluso dentro de las instituciones educativas. Para el CEGEFRAM ha sido un reto la fomentación y práctica de algunos valores entre estos sobresale la Responsabilidad Compartida. La cual como institución implementamos como una propuesta escolar para desarrollar las capacidades comunicativas en los estudiantes, involucrar a los padres de familia en trabajos colaborativos con los docentes, integrar las fuerzas vivas de la comunidad y así contribuir con los proyectos de la institución.

Ejemplo de propuesta de condiciones pedagógicas y sociales, que facilitan el desarrollo aplicable en los docentes:

1. Para la práctica real de este valor dentro de nuestra institución partimos de que poseemos una organización efectiva y participativa, con diferentes líderes y diferentes organizaciones.
2. Distribución de roles en la práctica de este valor las responsabilidades y trabajos equitativamente.
3. Priorización de nuestros grandes retos en la educación de cualquier sujeto consiste en la relación familia y la institución educativa ya que sin ese eslabón será muy difícil de lograr el desarrollo integral del individuo.
4. Los ideales como institución educativa es la de formar jóvenes integrales que es un compromiso social para ello necesitamos un trabajo en unión donde la mirada sea el mismo fin.
5. Mantener una relación de cordialidad: cada maestro recibe felicitaciones por sus logros, se trabaja en común con los ideales del centro, realización de convivencia con el equipo de trabajo.
6. Realizan sus planificaciones según las necesidades de los estudiantes. Crean dentro de sus clases la participación del estudiante fomentando que sea el protagonista de su propio aprendizaje.
7. Están en constantes formaciones y actualizaciones, generando estudiantes motivados y visionarios, compromiso por ser cada día mejores.
8. Integración como apoyo en las diferentes directivas, para gestión de los proyectos instituciones y mantener una estratégica proyección educativa.

Ejemplo de propuesta de condiciones pedagógicas y sociales, que facilitan el desarrollo aplicable en los estudiantes:

1. Integración en los diferentes comités de apoyo.
2. Colaboración activa en los proyectos institucionales.
3. Participación de diferentes líderes en charlas motivadoras para padres y alumnos.
4. Fomento de resultados con mayor eficacia ya que día tras día se logra una educación de calidad gracias a la estimulación, participación y apoyo de todos.
5. Entregar oportunamente las asignaciones académicas presencial y en la plataforma Google Classroom.

Tabla 1

Definir los Comportamientos Esperados por cada Valor

NUESTROS VALORES	DEFINICIÓN	COMPORTAMIENTOS
Participación y democracia (diálogo y gobernanza)	Está centrada en la comunicación y diálogo confiable entre los miembros de la comunidad educativa. Implica que todos los actores, tienen espacio de opinión, recomendables, generar iniciativa y hacer propuestas creativas, para la mejora del centro escolar. Las decisiones se toman de acuerdo con los preceptos legales y	Las actividades académicas y administrativas se realizan con el involucramiento de tod@s
		Cada estructura organizativa actúa en base a: la escucha activa, previo a las decisiones, que incidirán en la comunidad educativa.
		Al momento de votar, por acuerdos claves, se toma en cuenta la opinión de tod@s.

	<p>colectivamente. Hacer efectivo este valor, fortalece la mejora del clima institucional.</p> <p>Democratizar los procesos de organización, aprendizaje, evaluación y participación, esto implica, involucrarse de manera activa y en consecuencia mantener un equilibrio integrador, en cual el principio de escucha activa, transparentar las decisiones y tener la firmeza de cambiar procesos y mecanismos tradicionales verticales, es decir promover una escuela que funcione en un marco de la horizontalidad y confianza entre los docentes, estudiantes y representantes legales. Divulgar con frecuencia las decisiones a tomar, para que con antelación propongan sus apuestas innovadoras.</p>	<p>Distribuir sabiamente los recursos del centro educativo.</p>
<p>Dedicación y compromiso (colectivo y empoderamiento)</p>	<p>Acción que permite asumir la cultura organizacional, como responsabilidad compartida, facilita ver el centro educativo, como un núcleo de aprendizaje y considerar que el logro de uno es</p>	<p>Ejecutar los acuerdos legales, establecidos por las unidades pertinentes, según el modelo organizacional.</p> <hr/> <p>Cumplir con las asignaciones de la institución con motivación y la acción operativa de trascender.</p> <hr/> <p>Colaborador con iniciativa en las funciones y/o responsabilidades especiales</p>

	<p>de todos. La delegación asignada, es una oportunidad de servicio y demostración de habilidades y destrezas individuales.</p> <p>Un valor que en muchas veces no es tomado en cuenta, pero en CEGEFRAM es visto desde la óptica del buen servicio con esmero, dado que cada uno de los miembros se ven como colaboradores del trabajo en común, esto porque somos un equipo con visión de futuro, donde cada uno expone su punto de vista del accionar, así como de su desempeño dentro del aula así como en la institución siendo está el templo del saber, donde todos aprendemos por lo que el compromiso es de todos y el reto igual de mejorar cada día para el buen desempeño laboral y obtener resultados académicos.</p>	<p>Actuar con identidad y afinidad al equipo, comité, comisión u organización interna y externa</p> <p>Cumplir con los objetivos de la organización de manera consciente.</p> <p>Adaptarse a nuevas tareas y situaciones, aplicando mecanismos estratégicos.</p> <p>Disfrutar de su trabajo y tener un compromiso sistémico, basado en principios.</p> <p>Realizar un valor agregado (voluntarios para realizar trabajos cooperativos y adicionales).</p>
<p>Armonía (efectiva comunicación con la comunidad)</p>	<p>Es un componente natural de la comunicación oportuna y correcta, frecuentemente se informa de los resultados</p>	<p>Favorecer la participación y la relación con la familia, en el trato con los hij@s, en el marco de la Ley Crecer Juntos</p>

	<p>académicos, respondiendo las inquietudes de aprendizaje de los representantes legales y organización, de tal efecto que genera confianza y satisfacción en el servicio. Es decir, existe una sincronía en las responsabilidades que de acuerdo a la organización. Frecuentemente se informa de los resultados académicos, respondiendo las inquietudes de aprendizaje de los representantes legales y estudiantes. Los comités asumen un rol motivacional en todos los campos. El buen trato y la respuesta oportuna facilita los niveles de confianza y credibilidad en los actores, hasta llegar a mantener una posición de identidad y afecto por los ideales de la institución educativa</p>	<p>Facilitar que las familias formen parte del trabajo conjunto, en cumplimiento al marco legal.</p> <p>Actitud abierta y comunicación que favorece la participación transparente, en el manejo de las relaciones interpersonales.</p> <p>Fomentar el trabajo en equipo, junto a los representantes legales y otros actores</p> <p>Mostrar empatía con la opinión de los demás. La compatibilidad y respeto mutuo es esencial.</p>
<p>Transparencia (oportuna rendición de</p>	<p>Significa la oportuna rendición de cuentas, divulgar y dar cumplimiento a la ley de transparencia y acceso a la</p>	<p>Compartir datos independientes del resultado obtenido, a la hora de monitorear la gestión pedagógica y financiera.</p>

cuentas, en cada acción)	<p>información pública. La familia CEGEFRAM, conoce los pormenores del funcionamiento institucional. El accionar en el marco de este valor está asociado a decir la verdad y no actuar en base a conveniencias.</p> <p>La rendición de cuentas es el compromiso que tienen los organismos de administración escolar y cada profesional de la educación, de difundir o informar sobre los principales resultados obtenidos y el uso de los recursos asignados durante el año lectivo. Los centros educativos como gestores de fondos públicos tienen la obligación de informar, justificar y responsabilizarse de la actividad.</p>	<p>Priorizar información que sea relevante y de interés para cada sector.</p> <p>Facilitar información: académica, financiera y administrativa de forma abierta y libre.</p> <p>Crear diferentes accesos (tanto en línea como presenciales) para que la ciudadanía pueda acceder a los datos.</p> <p>Utilizar un lenguaje acorde y expresiones democráticas, para socializar resultados.</p>
Responsabilidad (consciente y compartida)	<p>Es una evidencia de cómo actuar, independientemente de los niveles de responsabilidad compartida con cualquier instancia, sector o persona natural. Empáticamente asume un rol protagónico en el quehacer educativo y de gestión</p>	<p>Asumir los desafíos institucionales, como parte de las obligaciones y compromisos contraídos. Se evidencia el seguimiento y continuidad del camino para alcanzar la visión</p> <p>La familia proporciona un ambiente familiar adecuado,</p>

	del centro escolar. Cada miembro vela para que los resultados sean altamente efectivos y es observable que el logro de unos es representativo de tod@s. Cualquier instancia, sector o persona natural empáticamente asume un rol protagónico en el quehacer educativo y de gestión del centro escolar. Cada miembro vela para que los resultados sean altamente efectivos.	asumiendo el rol legal y principios individuales.
		La escuela facilita los aprendizajes necesarios para contribuir a una educación integral.
		La escuela proporciona aprendizajes motivadores, de calidad y fundamenta los valores
		El estudiante es protagonista en su proceso educativo, pero asegure proteger los activos y cumplir los principios del centro escolar.

Posterior a la cultura organizacional se trasciende el pensamiento estratégico conceptual y técnico, al modelo de gestión educativa en una acción operativa evidente, participativa y de compromiso común, en hechos reales y secuenciales en el hecho educativo y administrativo institucional, por ende nos centramos en el momento de reflexión e la situación actual, por lo tanto definimos las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, de manera responsable y de reconocimiento contextual, planteando un detalle de falencia en el uso de la tecnología y metodologías activas en el desarrollo pedagógico, de igual manera la existencia de un limitado presupuesto, pero tenemos grandes alianzas de cooperación, pero el uso inadecuado de los dispositivos tecnológicos, son una amenaza que limita el avance en los aprendizajes.

Plan Estratégico

Definición: en el plan se definen los principales elementos vinculantes a la planificación, que servirán para las decisiones del equipo directivo. Establecer un plan estratégico coherente con el Centro Escolar, adquiriendo especial importancia la participación de los sectores de la comunidad educativa.

Como primer paso con la elaboración del plan estratégico, donde debemos definir la cultura de nuestro centro. Los diferentes miembros del Centro Escolar independiente de sus responsabilidades deben compartir los mismos principios y proyecciones. De manera contraria será muy complicado, que se concentren los esfuerzos de todo el personal en la misma dirección. El conocimiento de nuestro entorno, el tomar conciencia en reconocer las áreas deficitarias, son uno de los principales eslabones, que dan certeza a la planificación estratégica. Argumentar y describir la situación actual en cada ámbito de la gestión escolar incidirá en los niveles de factibilidad establecidos en cada proceso

DAFO

Definición: se considera un proceso que identifica las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de una organización, para este caso del centro educativo. Proviene de las siglas en Inglés SWOT, que significan: Strengths, Weaknesses, Opportunities y Threats, técnica mediante la cual es factible desarrollar una análisis interno y externo de las organizaciones (Artimetrics.com, 2022).

En otros aportes se considera un marco básico, analítico, que evalúa los puntos fuertes y débiles de una organización, así como sus posibles oportunidades y amenazas. Toma la información de un análisis ambiental y lo separa en las fortalezas y debilidades

internas, así como sus oportunidades y amenazas externas. Si tenemos claro cuál es nuestra razón de ser (misión) y qué queremos ser (visión); si además conocemos nuestra situación actual (DAFO) y los valores de nuestra organización; entonces podemos establecer planes estratégicos coherentes con nuestra evolución como centro educativo. Planes que nos permitirán alcanzar la visión que tenemos de nuestra organización.

La primera de ella se denomina DAFO. Se trata de una eficaz herramienta que nos permitirá analizar nuestras debilidades, fortalezas, y las amenazas u oportunidades de desarrollo que tiene nuestro centro. Nos ayudará a establecer claramente la situación real de nuestro centro. Este tipo de análisis representa un examen profundo de la interacción entre las características particulares de un centro y su entorno. Nos ayuda a determinar dos vertientes de las organizaciones: - Por un lado, las áreas claves del entorno (sobre las que no se tiene control). En estas áreas nos podemos encontrar con amenazas y con oportunidades. Por otro lado, las áreas claves internas (sobre las que sí se tiene control). En este caso detectaremos nuestras debilidades y fortalezas

En el desarrollo de la planificación estratégica, el DAFO debe orientarse a la identificación de elementos críticos para nuestro centro escolar (tanto externos como internos), lo que permitirá encontrar las posibles soluciones a las debilidades y amenazas de nuestro entorno, pero que realmente inciden en los resultados de la gestión escolar, de acuerdo a las evidencias registradas, en los procesos de valoración que realiza el equipo directivo o los diferentes comités institucionales.

Definición y Explicación de cada Elemento del DAFO

Existe un análisis externo que tiene como objetivo fundamental, identificar y prever la evolución y los cambios del entorno, de las variables no controlables por el centro, en

esta parte se toma una fotografía real de la situación actual que podría incidir a corto, mediano y largo plazo, en el cumplimiento de la misión y visión. Los dos elementos claves se explican en adelante:

Amenazas: situaciones desfavorables, actuales o futuras, que provienen del entorno y que pueden llegar a influir negativamente en la permanencia del centro. Deben desarrollarse estrategias con el fin de minimizar los daños potenciales que las amenazas pueden tener sobre el funcionamiento y la supervivencia.

Determinando una explicación lógica, podemos considerar en la gestión educativa, que el equipo directivo y todos los actores deben tener clara las condiciones del entorno, visualizando de manera objetiva las amenazas, que tarde o temprano afectaran el funcionamiento del centro escolar, CEGEFRAM, enfatiza en este ámbito la incidencia de los agentes externos o de relaciones pragmáticas en el quehacer operacional, en algún momento plantear las amenazas, implica mencionar entidades, personal, cargos o relaciones laborales y sociales, que tiene el compromiso de actuar en la educación, pero su rol y decisiones representan una afectación directa, pero también existen otros elementos no controlables, a los cuales debemos identificar oportunamente.

Oportunidades: son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que se actúa, y que permiten obtener ventajas. Deben ser aprovechados para el beneficio del centro educativo.

La debida explicación de este elemento, pasa por el nivel estratégico, con el cual actúan los actores educativos, observar el contexto e identificar aliados y cooperantes, para hacer efectivo los procesos educativos, que repercutan positivamente en los aprendizajes y acciones de la gestión institucional. Existen diversas oportunidades, unas

que están visibles, otras que no se aprovechan a falta de criterio técnico, pero el centro escolar en mención tiene un avance fundamental, exploración y aprovechamiento de aportes, tanto en la formación del equipo docente, dotación de recurso, entre otras. El plantear de manera correcta e inteligente esta parte del DAFO, marcará la respuesta a ciertas necesidades del centro educativo.

La otra parte que complementa el DAFO es el análisis interno, el cual se refiere a aquellos aspectos internos del centro que se deben maximizar (fortalezas) o minimizar (debilidades) para enfrentar los retos que presenta el ambiente externo. Son variables controlables del centro educativo y los dos elementos esenciales que los conforman se detallan a continuación.

Fortalezas: capacidades favorables que posee el centro en relación con alguno de sus recursos, procesos, habilidades, entre otros. Deben ser mantenidas o consolidadas aplicando diversas acciones estratégicas y gestionadas de manera inteligente.

La explicación de los puntos fuertes del centro escolar y cuyas acciones dependen de las decisiones del equipo directivo, docentes y todo el personal que hace labor institucional, si bien es cierto que la identificación significa conocer los aspectos positivos y de los cuales se siente identidad y deseos de mostrarlos, para evidenciar las partes positivas. Un factor importante es el aprovechamiento, para realizar de manera mas efectiva el trabajo, CEGEFRAM hace un claro y real aprovechamiento de las fortalezas, partiendo desde las competencias docente y el uso de los recursos disponibles.

Debilidades: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable: recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, procesos que no se desarrollan positivamente. Deben ser corregidas o reducidas.

La mejor forma de comprender y explicar los aspectos débiles de los centros escolares, es reconociendo la realidad interna, en el marco de la gestión educativa, este punto es esencial, debido a que implica reconocer lo que debemos mejorar y esto trasciende relacionar muchos procesos que deberían ser fuertes, pero que debido a las decisiones y prioridades representan un déficit y limitada atención a los estudiantes o padres y madres de familia. Un ejemplo son los mecanismos y niveles de comunicación, los cuales pudiesen transformar la realidad local y algunas veces son acciones débiles que tienen las instituciones. Nuestro centro educativo en estudio, ha logrado reconocer las fallas y limitaciones, de tal modo que sean fuente de atención directa y comprometida, de cada uno de los participantes en la gestión educativa.

De manera democrática, los estudiantes, representantes legales, docentes, aplican mecanismos de interacción y gobernanza, de tal modo que exista una profunda satisfacción mutua y consecuente.

Establecer el Tema

“Planificación estratégica para el Centro Escolar “Gral. Francisco Morazán”.

Identificar la Situación del Entorno

Explicación: a través de la aplicación de encuestas, desarrollo de focus group, entrevista con equipo directivo y líderes, quienes aportaron ideas sobre las oportunidades y amenazas a las que se enfrenta la organización. Se identificarán aquellos factores que afectan el centro educativo y que no son controlables desde las

responsabilidades y competencias institucionales. Resulta sumamente importante diferenciar lo que es controlable por la escuela. Se deberán considerar las siguientes áreas de la situación externa, de tal forma que le permita al centro educativo, empoderarse de los elementos no controlables, pero que pueden ser sustanciales en el efecto incidente de los procesos educativos.

Valoración e interpretación del entorno próximo: referida a la estructura de nuestro sector. Podemos analizar a los estudiantes y familias de nuestro entorno (pertenezcan o no a nuestro centro), otros centros, a los proveedores, acreedores ventajas por proximidad a algún recurso, por ejemplo, transporte público para acceder a nuestras instalaciones, adquisición de materiales (negocios afines).

Incidencia de organizaciones y/o de interés: Analizaremos cómo las decisiones de determinados grupos externos pueden afectar al centro. tal es el caso de las decisiones de la administración pública, gobierno municipal, instituciones de gobierno, comunidad en general. Además, los elementos y otras condiciones: aspectos demográficos, políticos, legislativos, socioculturales, económicos, tecnológicos. Por ejemplo, la baja natalidad en el municipio en el cual se encuentra el centro educativo en estudio lo que provoca la baja matrícula en este centro educativo y los de alrededores.

Establecer y definir las oportunidades. Esta parte del análisis externo, representa un oxígeno, para superar las diferentes limitantes mas sensibles del centro escolar y en ese orden de iniciativas se plantean las que en efecto son de apoyo a los procesos educativos:

1. Colaboración y coordinación con la Alcaldía Municipal, Ministerio de Salud y otros
2. Aportes y Colaboración de personas altruistas de la comunidad.

3. Aportes y Colaboración del sector de las microempresas del entorno.
4. Buenas relaciones con otros centros escolares del municipio.
5. Accesibilidad al Centro Escolar y continuidad educativa.
6. Proximidad que garantiza la movilidad y facilidad de transporte público.
7. Programas especiales de MINEDUCYT.
8. Dotación y mantenimiento de computadoras y Tablet a todos los docentes y alumnos
9. Posibilidad de convenios de cooperación con otras entidades (públicas y privadas)

Establecer y definir las amenazas. Contando con las diversas opiniones de los estudiantes, docentes y representantes legales, además de la profunda reflexión de las condiciones del entorno, las que mas inciden actualmente en la realidad educativa local, se describen:

1. Insuficiente asignación presupuestaria y no depositado a tiempo.
2. Desintegración familiar que facilita el ausentismo y deserción.
3. Desinterés de los representantes legales, en el monitoreo de las actividades académicas.
4. Falta control en el uso de las redes sociales, desde la familia y la legislación vigente.
5. Emigración por diversas causas fuera del alcance institucional.
6. El bajo nivel de conectividad en la zona geográfica
7. Cambios continuos en los elementos curriculares, con una fundamentación formativa acelerada
8. Limitado apoyo de los representantes legales, en las diferentes actividades educativas.
9. Falta de fomento de valores y disciplina positiva desde la familia.

Identificar la situación interna.

Explicación: para efecto de mantener una relación lógica, se realizó un proceso de consulta a todos los actores, que permitió identificar las fortalezas y debilidades que posee el centro. Es necesario describir los aspectos que afectan al centro y que éste es capaz de controlar, independiente de si son buenos o malos para el mismo, debido a que tiene las competencias legales, técnicas, morales y éticas, basados en los siguientes aspectos:

1- Análisis de recursos: de forma genérica analizaremos la situación económica, los recursos humanos, los sistemas de información, nuestras instalaciones, conocimiento de algún aspecto técnico, la imagen. Por ejemplo, podremos centrarnos en: la imagen que transmite el centro, cualificación de nuestro profesorado, sus instalaciones y distribución del presupuesto asignado.

2- Análisis de actividades: se analizará los procesos los procesos educativos de aplicación pedagógica del personal del centro educativo, así como sus capacidades en el desarrollo de la práctica docente, entre otros. Al interpretar los datos, se evidencia los elementos de incidencia.

3- Análisis de servicios: en este se analiza los diferentes servicios que ofrecemos en el centro, así como nos hacemos la siguiente interrogante: ¿cómo estamos respecto a otros centros? ¿qué diferencia existen?.

Establecer y definir las fortalezas. Posterior a una consulta en sesiones presenciales y exploración a través de Google Forms, el equipo directivo dimensiona los puntos equilibrados, que hacen que el centro se proyecte y enfatiza en las siguientes:

1. Estabilidad laboral del equipo de maestros y maestras.

2. Experiencia pedagógica y de gestión del personal docente.
3. Clima laboral con alto nivel motivacional.
4. Docentes con especialidad y/o formación afín.
5. Alto nivel de relación con padres de familia.
6. Capacidad de administración y gestión del equipo directivo.
7. Transparencia y Rendición de cuentas.
8. Dominio básico de Google Classroom en el equipo docente.
9. Disponibilidad de Centro de cómputo y laboratorio de ciencias.
10. Se cuentan con los servicios básicos (agua, internet y otros)
11. Funcionamiento efectivo de los equipos de calidad.

Establecer y definir las debilidades. Relacionando aspectos sensibles de la realidad interna, los actores que son parte de la consulta, se argumenta que están representando la realidad institucional, desde una lógica consciente y propositiva, en el centro escolar se plantea la apuesta de cambio paulatino y de ejecución ordenada y sujeta a las responsabilidades de los actores inherentes, en algunos casos, se tendrá que abordar situaciones recurrentes, que no han sido oportunamente atendidos y cuyo impacto es altamente notorio, dentro de las cuales se plantea:

1. Desarrollo de actividades elementales sin financiamiento.
2. Actitud de los docentes en no sistematizar e implementar la información compartida.
3. Limitada identificación con las necesidades del centro escolar, en algunos estudiantes y docentes.
4. Bajo rendimiento académico.
5. Algunas prácticas pedagógicas no activas en determinados grados escolares.

6. Prevalencia de enfermedades crónicas de algunos docentes.
7. Limitado dominio de las plataformas digitales, en el desarrollo
8. Trabajo en equipo, presenta acciones de no integración total
9. Inasistencia frecuente de algunos estudiantes a las clases.

Tabla 2

Elaboración de la matriz DAFO

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollo de actividades elementales sin financiamiento. 2. Actitud de los docentes en no sistematizar e implementar la información compartida. 3. Limitada identificación con las necesidades del centro escolar, en algunos estudiantes y docentes. 4. Bajo rendimiento académico. 5. Algunas prácticas pedagógicas no activas en determinados grados escolares. 6. Prevalencia de enfermedades crónicas de algunos docentes. 7. Limitado dominio de las plataformas digitales, en el desarrollo 8. Trabajo en equipo, presenta acciones de no integración total. 9. Inasistencia frecuente de algunos estudiantes a las clases. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Insuficiente asignación presupuestaria y no depositado a tiempo. 2. Desintegración familiar que facilita el ausentismo y deserción. 3. Desinterés de los representantes legales, en el monitoreo de las actividades académicas. 4. Falta control en el uso de las redes sociales, desde la familia y la legislación vigente. 5. Emigración por diversas causas fuera del alcance institucional. 6. El bajo nivel de conectividad en la zona geográfica 7. Cambios continuos en los elementos curriculares, con una fundamentación formativa acelerada 8. Limitado apoyo de los representantes legales, en las diferentes actividades educativas.

	9. Falta de fomento de valores y disciplina positiva desde la familia.
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Estabilidad laboral del equipo de maestros y maestras. 2. Experiencia pedagógica y de gestión del personal docente. 3. Clima laboral con alto nivel motivacional. 4. Docentes con especialidad y/o formación afín. 5. Alto nivel de relación con padres de familia. 6. Capacidad de administración y gestión del equipo directivo. 7. Transparencia y Rendición de cuentas. 8. Dominio básico de Google Classroom en el equipo docente. 9. Disponibilidad de Centro de cómputo y laboratorio. 10. Se cuentan con los servicios básicos (agua, internet y otros). 11. Funcionamiento efectivo de los equipos de calidad. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Colaboración y coordinación con la Alcaldía Municipal, Ministerio de Salud y otros 2. Aportes y Colaboración de personas altruistas de la comunidad. 3. Aportes y Colaboración del sector de las microempresas del entorno. 4. Buenas relaciones con otros centros escolares del municipio. 5. Accesibilidad al Centro Escolar y continuidad educativa. 6. Proximidad que garantiza la movilidad y facilidad de transporte público. 7. Programas especiales de MINEDUCYT. 8. Dotación y mantenimiento de computadoras y Tablet a todos los docentes y alumnos. 9. Posibilidad de convenios de cooperación con otras entidades (públicas y privadas)

CAME

Definición y explicación: es una herramienta que sirve para desarrollar estrategias basándonos en los datos obtenidos previamente mediante un análisis DAFO. El análisis

DAFO sirve para descubrir cuatro elementos clave de toda actividad empresarial: debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. Lo que hace el análisis CAME es poner en relación estos factores con los tipos de acción que queremos llevar a cabo en nuestra empresa.

CAME es un acrónimo formado por las iniciales de las palabras corregir, afrontar, mantener y explotar, cada una de ellas es la respuesta a las palabras clave del análisis DAFO e indica una de las acciones fundamentales en las que se basan las estrategias diseñadas mediante estos análisis. Relacionamos los resultados del DAFO y servirá para establecer posibles alternativas inteligentes, que serán el soporte de grandes estrategias operativas de la gestión educativa integral.

El análisis DAFO es uno de los primeros pasos de la planificación estratégica. La información obtenida con este no es definitiva, no es un fin en sí misma. Esta información es el punto de partida que inspirará las decisiones y elecciones estratégicas posteriores del centro educativo, implica determinar posibles estrategias y acciones que den fortalezcan, reorienten, enfrenten y subsistan a la situación real.

Dadas las circunstancias, surge la demanda técnica de aplicar la técnica CAME, el valor estratégico de saber actuar en consonancia de las fortalezas y debilidades son esenciales, pero también el aprovechamiento del entorno social, en este sentido, los responsables de la gestión toman decisiones basadas en estrategias ofensivas, defensivas, orientación y supervivencia, en este apartado la creatividad y las decisiones claves pasan por el compromiso con el cambio educativo.

Tras la reflexión mediante DAFO debemos analizar las estrategias posibles para: corregir las debilidades, afrontar las amenazas, mantener las fuerzas, explotar las

oportunidades. En la matriz CAME, no se pretende definir qué estrategia es la mejor para una organización, sino valorar la viabilidad de las diferentes propuestas, articulando los recursos disponibles y los efectos de las gestiones colectivas, planteadas en la planificación estratégica, implica que todas las acciones, tiendes a ser claves en el momento oportuno, en el cual son procesadas y también por el nivel de respuesta verificable que brindan, a las relación lógica entre ambas, estableciendo una gama de opciones con criterios de factibilidad. La relación de ambas técnicas del plan estratégico, marca un diferencia en las decisiones a corto y mediano plazo en los equipos directivos y actores participantes desde las responsabilidad legal o estructura organizacional establecida, con la finalidad de alcanzar el desarrollo institucional, basadas en metas y acciones determinantes, que fundamenten la mejora de las apuestas educativas, de acuerdo a la realidad del entorno social.

Figura 1

Presentación de las estrategias en la matriz

		ANALISIS DAFO / CAME	
		FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS OFENSIVAS	ESTRATEGIAS DE REORIENTACION	
AMENAZAS	ESTRATEGIAS DEFENSIVAS	ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIAS	

Figura 2

Presentación y explicación de cada cuadrante

ANALISIS DAFO / CAME		
	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	Estrategias F/O Se usan la Fortalezas (F), para aprovechar las Oportunidades (O)	Estrategias D/O Se superan las Debilidades (D), aprovechando las Oportunidades (O)
AMENAZAS	Estrategias F/A Se usan las Fuerzas (F), para evitar las Amenazas (A)	Estrategias D/A Se buscan reducir las Debilidades (D) y eludir las Amenazas (A)

I. Cuadrante (Fortalezas y Oportunidades): en este apartado, permite al centro educativo el aprovechamiento de las fortalezas institucionales, para aprovechar de manera efectiva las oportunidades y cuyo efecto transforme y mejore las condiciones reales y la situación actual en cada área o ámbito del funcionamiento escolar. El tener claro el panorama de esta relación hará que los indicadores educativos, vayan mejorando paulatinamente y se definan estrategias ofensivas, para la consecución de resultados de mejora.

II. Cuadrante (Fortalezas y Amenazas): en este aspecto, la situación claves está, en como se defenderá la entidad de las amenazas existentes, haciendo uso de los aspectos en los cuales somos fuertes, de tal modo que facilita el planteamiento de estrategias defensivas, las cuales de manera ordenada, le permitan actuar en defensa y eliminar o bajar los niveles de amenazas.

III. Cuadrante (Debilidades y Oportunidades): analizando este elemento, del CAME, permite reorientar de manera táctica y estratégica, el aprovechamiento positivo de las oportunidades, para responder a los aspectos débiles, resulta un asunto determinante que de algo que no tenemos control, si podemos utilizarlos para atender procesos deficitarios, que afecten el funcionamiento escolar. El proceder del equipo directivo, personal docente y administrativo, es esencial en la transformación educativa mediante la implementación de estrategias de reorientación.

IV. Cuadrante (Debilidades y Amenazas): en esta apartado, es el momento mas crítico de la entidades educativas, debido a que son dos situaciones, si bien es cierto de una se tiene control, pero son los detalles para mejorar y cambiar de manera emergente, mientras las amenazas, detiene el avance del centro educativo y la mayoría de los casos afectan totalmente el rol escolar y búsqueda de grandes resultados académicos y de gestión. Entonces el centro escolar esta entre lo débil y la amenaza, eso significa un punto de inflexión y únicamente le queda la sobrevivencia, de modo tal que plantea diferentes estrategias que le permitan continuar haciendo su rol en una ambiente de alta vulnerabilidad y adversidad situacional.

En esta fase de la planificación, todavía continuamos en procesos de ideales y expectativas internas, ahora resulta necesario definir los factores que vuelven crítica la gestión interna y asociarlos en los grandes temas estratégicos, es decir profundizar en las prioridades del centro, en esta parte se enfatiza en el uso de los recursos y talento humano, pero se clarifica las apuestas de la razón de ser de un centro escolar, implican las acciones pedagógicas y curriculares.

Este centro escolar se propone trascender en los aprendizajes, ambientes físicos

y de la gestión educativa integral, de tal modo que, propone un cuadro de mando integral en el cual se clarifican las perspectivas de clientes, procesos, aprendizaje y crecimiento y económica, en este elemento se describen las acciones, procedimiento, expectativas, aspectos de excelencia, basado en los clientes y otros actores educativos. De hecho, toda la argumentación técnica y léxico pedagógico está basado en el entorno y situación actual, del Centro Escolar “General Francisco Morazán”, de la ciudad de Jocoro.

Tabla 3

Matriz CAME del Cuadrante Uno

ELEMENTOS RELACIONADOS		FORTALEZAS
<p>Resultado cuadrante uno:</p> <p>ESTRATEGIAS OFENSIVAS.</p> <p>Corregir las Debilidades. Afrontar las amenazas. Mantener las Fuerzas. Explotar las Oportunidades.</p>		<ol style="list-style-type: none"> 1. Estabilidad laboral del equipo de maestros y maestras. 2. Experiencia pedagógica y de gestión del personal docente. 3. Clima laboral con alto nivel motivacional. 4. Docentes con especialidad y/o formación afín. 5. Alto nivel de relación con padres de familia. 6. Capacidad de administración y gestión del equipo directivo. 7. Transparencia y Rendición de cuentas. 8. Dominio básico de Google Classroom en el equipo docente. 9. Disponibilidad de Centro de cómputo y laboratorio. 10. Se cuentan con los servicios básicos (agua, internet y otros). 11. Funcionamiento efectivo de los equipos de calidad.
OPORTUNIDADES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Colaboración y coordinación con la Alcaldía Municipal, Ministerio de Salud y otros 2. Aportes y Colaboración de personas altruistas de la comunidad. 3. Aportes y Colaboración del sector de las microempresas del entorno. 4. Buenas relaciones con otros centros escolares del municipio. 5. Accesibilidad al Centro Escolar y continuidad educativa. 6. Proximidad que garantiza la movilidad y facilidad de transporte público. 7. Programas especiales de MINEDUCYT. 8. Dotación y mantenimiento de computadoras y Tablet a todos los docentes y alumnos. 9. Posibilidad de convenios de cooperación con otras entidades (públicas y privadas) 	<p>ESTRATEGIAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Potenciar la formación e innovación en el proceso aprendizaje y demás ámbitos de la gestión. - Aumentar la gestión y colaboración de personas altruistas con el centro escolar y diversos aliados estratégicos. - Aumentar el número de matrícula, estableciendo diferentes canales de cooperación con entidades y liderazgos locales en cada año escolar. - Fortalecer la gobernanza para el buen funcionamiento del centro escolar, facilitando la participación de tod@. - Hacer efectiva la organización y generar la práctica del deporte, articulando los centros educativos del entorno y una programación especial con los centros de educación media. - Establecer mecanismos de funcionalidad de los equipos de calidad, coordinando procesos de sinergia entre iguales.

Tabla 4

Matriz CAME del Cuadrante Dos

ELEMENTOS RELACIONADOS		FORTALEZAS
<p>Resultado cuadrante dos:</p> <p>ESTRATEGIAS DEFENSIVAS.</p> <p>Corregir las Debilidades. Afrontar las amenazas. Mantener las Fuerzas. Explotar las Oportunidades.</p>		<ol style="list-style-type: none"> 1. Estabilidad laboral del equipo de maestros y maestras. 2. Experiencia pedagógica y de gestión del personal docente. 3. Clima laboral con alto nivel motivacional. 4. Docentes con especialidad y/o formación afín. 5. Alto nivel de relación con padres de familia. 6. Capacidad de administración y gestión del equipo directivo. 7. Transparencia y Rendición de cuentas. 8. Dominio básico de Google Classroom en el equipo docente. 9. Disponibilidad de Centro de cómputo y laboratorio. 10. Se cuentan con los servicios básicos (agua, internet y otros). 11. Funcionamiento efectivo de los equipos de calidad.
AMENAZAS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Insuficiente asignación presupuestaria y no depositado a tiempo. 2. Desintegración familiar que facilita el ausentismo y deserción. 3. Desinterés de los representantes legales, en el monitoreo de las actividades académicas. 4. Falta control en el uso de las redes sociales, desde la familia y la legislación vigente. 5. Emigración por diversas causas fuera del alcance institucional. 6. El bajo nivel de conectividad en la zona geográfica 7. Cambios continuos en los elementos curriculares, con una fundamentación formativa acelerada 8. Limitado apoyo de los representantes legales, en las diferentes actividades educativas. 9. Falta de fomento de valores y disciplina positiva desde la familia. 	<p>ESTRATEGIAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Articular el rol de los representantes legales en apoyo a las actividades de aprendizaje y complementario, relacionando el rol de CONAPINA y comités locales de derecho. - Hacer efectiva la comunicación entre los diferentes sectores de la comunidad, generando altos niveles de confianza mutua. - Innovar en el proceso de aprendizaje, a través de la formación y autoformación de los docentes. - Establecer una alianza estratégica de cooperación y convivencia educativa con los centros escolares del entorno, para asegurar la implementación del Benchmarking. - Dinamizar un mecanismo pedagógico de actualización que relacione la práctica del deporte y recreación al compromiso académico del estudiantado. - Asegurar la implementación de un proceso de gestión de recursos a iniciativa de los representantes legales.

Tabla 5

Matriz CAME del Cuadrante Tres

ELEMENTOS RELACIONADOS		DEBILIDADES
<p>Resultado cuadrante tres:</p> <p>ESTRATEGIAS REORIENTACIÓN</p> <p>Son el resultado de la relación D/O es decir las debilidades y las amenazas encontradas en el análisis DAFO.</p> <p>Corregir las debilidades. Afrontar las amenazas. Mantener las Fuerzas. Explotar las Oportunidades</p>		<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollo de actividades elementales sin financiamiento. 2. Actitud de los docentes en no sistematizar e implementar la información compartida. 3. Limitada identificación con las necesidades del centro escolar, en algunos estudiantes y docentes. 4. Bajo rendimiento académico. 5. Algunas prácticas pedagógicas no activas en determinados grados escolares. 6. Prevalencia de enfermedades crónicas de algunos docentes. 7. Limitado dominio de las plataformas digitales, en el desarrollo 8. Trabajo en equipo, presenta acciones de no integración total 9. Inasistencia frecuente de algunos estudiantes a las clases.
OPORTUNIDADES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Colaboración y coordinación con la Alcaldía Municipal, Ministerio de Salud y otros 2. Aportes y Colaboración de personas altruistas de la comunidad. 3. Aportes y Colaboración del sector de las microempresas del entorno. 4. Buenas relaciones con otros centros escolares del municipio. 5. Accesibilidad al Centro Escolar y continuidad educativa. 6. Proximidad que garantiza la movilidad y facilidad de transporte público. 7. Programas especiales de MINEDUCYT. 8. Dotación y mantenimiento de computadoras y Tablet a todos los docentes y alumnos 9. Posibilidad de convenios de cooperación con otras entidades (públicas y privadas) 	<p>ESTRATEGIAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Optimizar los recursos provenientes de las donaciones, en las áreas prioritarias. - Mejorar el rendimiento académico, innovando los procesos de aprendizaje y generando un ambiente acorde. - Desarrollar talleres de motivación, para reforzar las habilidades socioemocionales del personal docente. - Gestionar cooperación para la dotación de recursos, atención socioemocional y pedagógica a las universidades del entorno y otros aliados estratégicos. - Articular la ayuda mutua entre iguales, en los cuales los equipos de calidad, actúen como unidades inspiradoras y ejemplos de aplicación de técnicas de aprendizaje. - Presentar iniciativas de un proyecto social de inversión que tenga como alcance tener una nueva infraestructura escolar

Tabla 6

Matriz CAME del Cuadrante Cuatro.

ELEMENTOS RELACIONADOS		DEBILIDADES
<p>Resultado cuadrante cuatro:</p> <p>ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA</p> <p>Son el resultado del análisis D/A o sea de las debilidades y las amenazas encontradas en el DAFO.</p> <p>Corregir las debilidades. Afrontar las amenazas. Mantener las Fuerzas. Explotar las Oportunidades</p>		<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollo de actividades elementales sin financiamiento. 2. Actitud de los docentes en no sistematizar e implementar la información compartida. 3. Limitada identificación con las necesidades del centro escolar, en algunos estudiantes y docentes. 4. Bajo rendimiento académico. 5. Algunas prácticas pedagógicas no activas en determinados grados escolares. 6. Prevalencia de enfermedades crónicas de algunos docentes. 7. Limitado dominio de las plataformas digitales, en el desarrollo 8. Trabajo en equipo, presenta acciones de no integración total. 9. Inasistencia frecuente de algunos estudiantes a las clases.
AMENAZAS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Insuficiente asignación presupuestaria y no depositado a tiempo. 2. Desintegración familiar que facilita el ausentismo y deserción. 3. Desinterés de los representantes legales, en el monitoreo de las actividades académicas. 4. Falta control en el uso de las redes sociales, desde la familia y la legislación vigente. 5. Emigración por diversas causas fuera del alcance institucional. 6. El bajo nivel de conectividad en la zona geográfica 7. Cambios continuos en los elementos curriculares, con una fundamentación formativa acelerada 8. Limitado apoyo de los representantes legales, en las diferentes actividades educativas. 9. Falta de fomento de valores y disciplina positiva desde la familia. 	<p>ESTRATEGIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Reorganizar el presupuesto, considerando prioridades y un canal de gestión interna y externa. - Mejorar los procesos de aprendizaje con metodología innovadora y el uso de aplicaciones virtuales. - Mejorar la oferta académica del centro escolar, incorporando elementos integrales de la educación. - Formación continua en diferentes modalidades, para el equipo docente y estudiantes. - Incorporar en la escuela para padres y madres acciones motivacionales e inspiradoras. - Fomentar a través del consejo de familia, un mecanismo de gestión y captación de recursos que permitan subsidiar los rubros y necesidades emergentes en el centro educativo.

FCE: Factores Críticos de Éxitos

Definición y explicación: Son elementos esenciales para cumplir los objetivos de cada organización y que se determinan según las condiciones temporales del entorno.

Articulando las herramientas de análisis de la situación (DAFO / CAME), los FCE son necesarios para identificar las estrategias. Cuando ya tenemos las estrategias bien definidas, también se requiere el uso para minimizar el riesgo de las iniciativas seleccionadas. Es técnicamente necesario que los objetivos estratégicos de la organización, pues una vez que se tenga el control sobre los mismos y se alcancen niveles satisfactorios, todo el centro en su conjunto habrá alcanzado el éxito esperado (SGinnova, 2023).

Algunas de las utilidades de los FCE, radican en: a) Seleccionar las líneas estratégicas del centro educativo identificadas tras la realización del análisis DAFO / CAME, b) Priorizar las áreas de mejora más convenientes para el centro, c) Orientar las iniciativas elegidas para desarrollar las estrategias.

Las principales características que evidencian estos factores están vinculadas y, son exclusivas del centro escolar, podrían hasta cierto punto ser temporales y subjetivas, asumen preferencias con relación a las variables esenciales, están sujetos a influencia de diferentes segmentos, presentan criterios de los actores, entre otros. Finalmente se argumenta que los factores críticos de éxito son imprescindibles, para alcanzar los resultados satisfactorios en los diferentes indicadores y procedimiento de la gestión escolar efectiva.

Implicaciones de los FCE:

Los consideramos esenciales, porque implica que, al realizar con diligencia y calidad, facilitará tener éxito. Según los resultados del estado situacional del Centro Escolar, los FCE son necesarios para identificar las estrategias. Fundamentalmente se requiere el uso de los mismo, para evitar riesgo en el desempeño escolar, relacionando diferentes factores, si se identifican con claridad puntos críticos, le facilitará a las gestión escolar el avance programado y acorde.

Al incorporar los FCE, en los objetivos estratégicos del centro educativo, implica alcanzar el éxito esperado. Todos los FCE deberían estar contemplados de una u otra manera en los objetivos estratégicos de la organización, para establecer la ruta del éxito.

Incidencia de los FCE, en el proceso de planificación y gestión.

Plantear las líneas estratégicas, posterior al exhaustivo análisis del estado situacional, determinar las acciones de mejora basada en los indicadores y la sinergia en equipo con enfoque horizontal.

Es beneficioso enfatizar en las iniciativas elegidas para desarrollar las estrategias, además, se pretende incidir en todos los aspectos de todas las áreas de la gestión estratégica institucional.

Comentarios Generales del CEGEFRAM con relación a los FCE.

Participaron en el diseño los equipos de calidad: gestión, pedagógico y de evaluación del CEGEFRAM, desarrollando dos focus group. Están relacionados directamente con el centro educativo, en función de los planes, objetivos, esfuerzos y acciones estratégicas. Evidentemente los FCE, responden al planteamiento DAFO, CAME, es decir, vinculando las debilidades, amenazas, fortalezas, oportunidades y las grandes estrategias que se proyectan para alcanzar la mejora institucional. El centro

educativo tiene una conciencia, de aquellas situaciones o cosas que hacerlas significará cambios positivos, que dinamizaran los resultados en beneficio de los diferentes actores, La guía de trabajo establece una cantidad determinadas, pero relacionamos diferentes procedimientos y acciones propias, que proyectan priorizar una cantidad mayor, que logre aglutinar todos pensamientos y apuestas estratégicas.

Identificar los FCE

¿Cómo identificarlos?

Se realizaron encuestas de opinión utilizando Google Forms y entrevistas en focus group, con la perspectiva estratégica de enlistar diferentes elementos que inciden en el desarrollo de la gestión escolar efectiva e integral (Actio, 2021). De acuerdo con las diferentes opiniones los diferentes actores de la comunidad educativa, plantean el siguiente listado, los cuales son enunciados que se podrían considerar factores críticos de éxito, de tal modo que el equipo especialista de la planificación priorice acorde a las principales propuestas:

1. Aplicación de las tecnologías de la información, conocimiento y aprendizaje.
2. Aprendizaje para la vida y ciudadanía responsable.
3. Dinamización en la gestión docente
4. Cualificación de la administración escolar.
5. Dirección educativa estratégica.
6. Modelo de educación inclusiva.
7. Autoformación y desarrollo profesional
8. Condiciones de salud del equipo docente
9. Ambientes físicos en condiciones óptimas y virtuales que sean inspiradores

10. Agenda extracurricular estratégica
11. Gestión de la cooperación externa
12. Nivel de gobernanza y orquestación estratégica
13. Gestión del Clima organizacional y escolar
14. Relaciones interinstitucionales efectivas
15. Rendición de cuentas permanente
16. Diligencia en atención de la gestión de la comunidad educativa
17. Contextualización de las acciones educativas
18. Funcionalidad de los comités de calidad
19. Aplicación de los entornos virtuales
20. Dosificación pedagógica
21. Adecuaciones curriculares
22. Propuesta Pedagógica
23. Sistematización de la planificación didáctica estratégica

Definición de cada FCE. Se relaciona con la propuesta pedagógica, facilitando las prioridades y apuestas estratégicas de la gestión escolar. Se inicia con el consejo de profesores, quienes delegan en los equipos de calidad, desde luego mediante la coordinación del CDE. La participación del sector estudiantil y representantes legales, brindaron aportes valiosos.

Una vez consultado los sectores, se definen 3 mesas de trabajo: área pedagógica, área de gestión, área de evaluación, en cuales se priorizan los elementos más claves, basado en las siguientes interrogantes:

¿Qué cosas deberían ocurrir para que nuestro centro tuviera éxito?

¿Qué factores harían que nuestro centro fracasara o se viera seriamente comprometido?

¿Qué factores son esenciales para crecer de forma sostenible?

¿Qué cosas deberían evitarse?

¿En qué han fracasado otros centros similares?

¿Qué consideran como FCE de nuestro centro los alumnos y las familias?

¿Cómo podrían afectar las condiciones externas al centro?

Se aplicaron diferentes instrumentos de recopilación y validación, otros se dejan para que el centro educativo CEGEFRAM, los reconsidere en adelante de acuerdo con las prioridades, la escucha activa y empática de todos, hace que las prioridades tengan un sentimiento común y sobre todo que fundamenta el compromiso de cada involucrados y esto asegurará alcanzar los preceptos en cada uno de los factores identificados. Los resultados al finalizar el proceso de valoración, determina los siguientes factores críticos de éxitos:

1. Aprendizaje para la vida y ciudadanía responsable.
2. Cualificación de la administración escolar.
3. Autoformación y desarrollo profesional.
4. Aplicación de los entornos virtuales de aprendizaje.
5. Gestión de la cooperación externa.
6. Condiciones del ambiente físico.
7. Nivel de gobernanza y orquestación estratégica.
8. Compromiso e identidad docente con la propuesta educativa.

Temas Estratégicos

Definición y explicación: los temas estratégicos son conceptos generales que deben guiar el desarrollo del centro y por tanto, el establecimiento posterior de los objetivos estratégicos. En definitiva, definen la estrategia a seguir a muy alto nivel y orientarán la elección de nuestros objetivos estratégicos y la construcción de nuestro Cuadro de Mando Integral.

Existen múltiples dimensiones y mecanismos de relaciones cognitivas, para la determinación de los temas estratégicos, se toma de referencia la información obtenida del análisis DAFO / CAME y del establecimiento de los Factores Críticos de Éxito. Cada tema estratégico proporciona un pilar para la estrategia. Deben orientar el establecimiento de objetivos estratégicos ya que inspiran las decisiones que deben adoptarse en cada una. Procedimiento seguido para elegir los temas estratégicos (in, 2021).

- a) El equipo directivo hace una priorización previa.
- b) Realización de consulta paralela en cada sector, incluyendo líderes representativos
- c) Se procede a relacionar los elementos del DAFO, asociar las estrategias del CAME y vincular técnicamente los factores críticos de éxito, en este proceso surgen grandes ideales o apuestas operativas de la gestión educativa, los cuales se describen por separados y se validan como temas estratégicos
- d) Se realiza una asamblea informativa y de consulta para efectos de validar las decisiones antes descritas.

Para CEGEFRAM, significan las grandes apuestas o dimensiones estratégicas orientan el centro escolar. Son la base para establecer los objetivos estratégicos y la

construcción de nuestro Cuadro de Mando Integral, este último será formulado posteriormente, en el marco de completar la planificación institucional.

Cuando nos referimos a los temas estratégicos, sin duda representan un elemento central, en la toma de decisiones del quehacer educativo, relacionando una inspiración de parte de cada integrante de la comunidad, para que la misión y visión institucional sea una realidad e incida en la transformación de la sociedad.

Al definir los factores críticos de éxito, se continúa con la metodología de participación, en la cual participan los representantes de la comunidad educativa y enuncian algunos alcances para consensar se relacionan las frases esenciales, los cuales son el principio en la definición de los grandes temas, en los cuales el centro escolar destinará recursos, esfuerzos organizacionales, la puesta en marcha de los roles del talento humano. La clave en los elementos subsiguientes es relacionar apartados del DAFO, CAME, FCE y las estrategias inteligentes enfatizadas, en los elementos anteriores del plan estratégicos.

Identificar los temas estratégicos y las frases de agrupación CAME / FCE

1- Facilitar aprendizajes significativos:

- Relacionar la contextualización del entorno.
- Involucramiento de la familia, compromiso compartido.
- Agenda institucional acorde a los procesos planificados.
- Generar ambientes de aprendizaje, diálogo reflexivo.
- Apuesta al emprendimiento colaborativo y creativo.
- Desarrollo de una clase, con metodología activa.
- Dosificación pedagógica en el marco del clima escolar.

2- Disponer de ambientes escolares inspiradores:

- Adecuación de espacios físicos, control de los activos.
- Relacionar una política ambiental, protección y visualización.
- Desarrollo de cursos extracurriculares de arte y cultura.
- Dinamizar la ubicación del mobiliario, que facilite la interacción.
- Registros lúdicos en el cuaderno de trabajo.
- El aula clasificada y alegre, ubicación de materiales.
- Desarrollar acciones de Recreación y deportes de manera programada.
- Efectivas relaciones interpersonales y sociales.
- Entorno de la clase virtual dinámico y creativo.
- La currícula se ve reflejada en la ambientación

3- Participación democrática:

- Organización e integración oportuna de las diferentes estructuras de participación.
- Funcionalidad de la gobernanza y orquestación educativa estratégica.
- Aplicación de encuestas de satisfacción de los servicios.
- Hacer oír la voz, desde una iniciativa propia e independiente.
- Incidencia en la toma de decisiones.
- Asumir compromisos con un enfoque sistémico.
- Participación en foros y roles comunitarios.
- Fortalecer la comunicación dialógica entre los diferentes actores.

4- Dinamizar entornos pedagógicos virtuales:

- Digitalización del control de los procesos institucionales.
- Fomento de la formación asíncrona.

- Interacción virtual permanente.
- Utilización de las herramientas de Google Classroom.
- Involucramiento de los diferentes actores en el uso de la tecnología.
- Guías de trabajo inclusivas y creativas, que faciliten el trabajo del estudiante.
- Rendición de cuentas en línea y permanente.
- Uso de plataformas interactivas durante las clases.

5- Formación continua del equipo docente:

- Utilización de plataformas virtuales y sitios web especializados.
- Priorizar en este rubro los recursos de la cooperación externa
- Énfasis en las áreas de menos dominio técnico.
- Despertar la disposición personal y compromisos con el cambio.
- Gestión de certificaciones con entidades de educación superior, para acreditar la formación.
- Motivación e inspiración colectivas entre iguales y de parte del equipo directivo.

6- Fomentar un clima laboral motivador:

- Rol activo de los comités de calidad: pedagógico, gestión y evaluación.
- Comunicación dialógica y oportuna entre las diferentes instancias de gobernanza escolar
- Los indicadores educativos, son abordados desde el marco de dignificación de la labor docente.
- Escucha asertiva y colaborativa a los equipos y unidades de trabajo.
- Asignación de responsabilidades, basado en el respeto de las diferencias y decisiones inherentes.

- La motivación constante, eje central de la comunicación en el ámbito laboral y personal.
- Ejercicio de un carisma inspirador del equipo directivo.
- El buen trato mutuo, representa un hábito institucional.

7- Optimización de los recursos:

- Planificación acorde a las necesidades reales del centro educativo.
- Articulación de alianzas estratégicas, gestión de recursos.
- Control transparente y accesibilidad a los resultados.
- Coordinación con representantes legales y entidades locales.
- Socializar los resultados, puntualizando los datos que generan opinión espontánea de la audiencia.
- Dotación de recursos didácticos de manera permanente al equipo docente.

CMI: Cuadro de Mando Integral

Definición y explicación: Técnicamente es el elemento de la planificación que concatena los diferentes apartados que marcaran el rumbo de la ejecución de las perspectivas y mejora de la gestión escolar. La construcción de un Cuadro de Mando Integral nos permitirá elaborar, medir y comunicar este plan. El objetivo será definir estrategias generales, objetivos estratégicos y programas de acción que hagan posible su consecución.

Los temas estratégicos tendrán siempre carácter de concepto general que guiará la estrategia. Orientará la construcción del Cuadro de Mando Integral. Para facilitarnos la tarea del establecimiento de estos objetivos utilizaremos una herramienta denominada

Cuadro de Mando Integral. Este cuadro de mando nos permitirá traducir las estrategias de alto nivel en objetivos más cercanos al día a día.

Dos de las responsabilidades más importantes y difíciles que tienen los directivos de un centro educativo son definir y posteriormente comunicar la estrategia. La dificultad radica en que deben hacerlo de forma lo suficientemente clara, para permitir a todo el personal trabajar en la dirección por ella establecida. El cuadro de mando integral permite comunicar y alinear al centro educativo con nuevas estrategias y la medición de cuatro perspectivas: cliente, procesos, aprendizaje y crecimiento (personas), económica.

Un cuadro de mando integral CMI (Balanced Scorecard) es una herramienta de gestión empresarial que se utiliza para medir la situación y evolución de una empresa desde una perspectiva general, basado en el rendimiento y objetivos estratégicos, planificados de manera secuencial, operativa, técnicas y de transformación visionaria (Simla.com, 2023).

El cuadro de mando ofrece una serie de indicadores numéricos y gráficos (de control, financieros, de estocaje, y demás áreas de la empresa) que ofrecen una visión general, objetiva y en tiempo real que ayuda a la toma de decisiones de los directivos.

Es por ello que en el centro educativo se hacen las respectivas gestiones para garantizar la excelente evolución de las perspectivas educativas, y lograr mejorar los niveles de aprendizaje.

Se trata de definir en dónde vamos a aplicar nuestro CMI. El cuadro de mando integral puede diseñarse para una organización entera o para unidades o secciones de esta.

Dependerá de lo grande o compleja que ésta sea. En el caso de que la elección recaiga sobre toda la organización, queda más claro el área a analizar estratégicamente. Si no es así, se deberá seleccionar la unidad de la organización adecuada para diseñar su CMI. En condiciones normales, esta situación no se dará en un centro educativo, por grande que este sea.

En el cuadro de mando integral, se fundamenta como buscar una respuesta a la limitada asignación presupuestaria, la mejora de las buenas prácticas pedagógicas y la actuación de los actores de la comunidad educativa basada en el marco legal, con énfasis a la legislación vigente (Constitución de la República de El Salvador, Ley Crecer Juntos, Ley General de Educación, Ley de la Carrera Docente, entre otras). Los indicadores priorizados están en concatenación de las perspectivas y objetivos estratégicos, de igual manera se ha procurado que sean medibles y que tengan factibilidad en la implementación y exista una real participación democrática incluyente de los actores educativos, cooperantes y aliados estratégicos.

Perspectivas del CMI y sus Relaciones

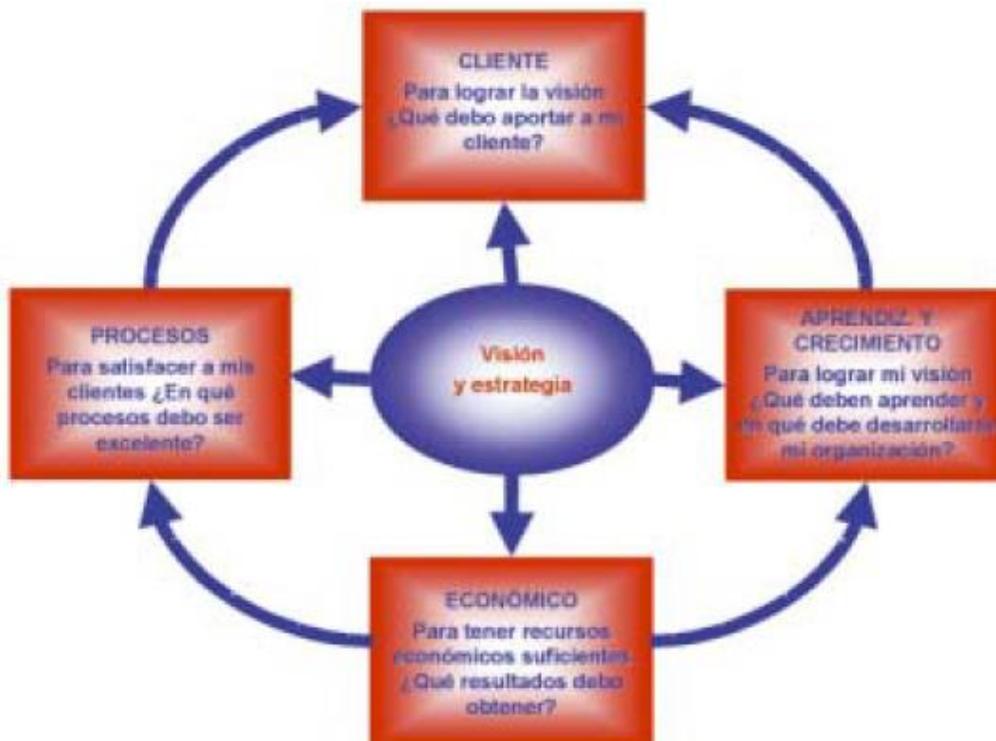
Son elemento creativo estratégico que orienta decisiones, estrategias de todo el quehacer educativo, en el entorno lógico de una gestión escolar estratégica, de tal modo que las perspectivas: Dimensiones estratégicas críticas del centro (S.A, 2023). Normalmente se definen cuatro, pero pueden ser más, para el caso de CEGEFRAM, le apostaremos a las siguientes:

- a) La perspectiva del cliente: en esta se consideran los estudiantes, representantes legales, docentes y otros actores de la comunidad educativa.

- b) La perspectiva de procesos: acá la esencia radica en la excelencia de los procedimientos y responsabilidades institucionales, que siempre le respondan a las exigencias de los actores denominados estudiantes, docentes y los demás vinculantes a un centro escolar.
- c) La perspectiva de aprendizaje y crecimiento (personas): esta proceder del centro educativo se orienta a detalles básicos de la gestión del talento humano, incluyendo los aprendizajes significativos, la organización y desarrollo de los seres humanos.
- d) La perspectiva económica: uno de los pilares de la gestión educativa, es contar con financiamiento o tener la capacidad de lograrlo vía otras fuentes y entidades, asegurando incidir en las necesidades reales del centro escolar. A continuación, se detallan las relaciones de las perspectivas, en el cuadro de mando integral:

Table 3

Perspectivas del Cuadro de Mando Integral.



La perspectiva del cliente

Definición y explicación: en esta perspectiva se identifican los clientes (alumnos y familias) y las medidas de actuación sobre estos. Para lograrla es imperativo definir la propuesta de valor del centro que éste ofrece a sus clientes. Ésta significa definir el conjunto de aspectos educativos y no educativos que lo diferencian de otro, y que cubren las expectativas del cliente.

Las principales medidas de actuación, aspectos educativos y no educativos que los diferencian, pero que aseguran la satisfacción de las demandas de los actores de la comunidad educativa, de acuerdo con el siguiente planteamiento.

1. Desarrollo de clases aplicando metodologías activas, que fundamentan el aprendizaje significativo.
2. Fomento de la recreación y deportes articulando el componente de aprendizaje
3. Aplicación de las tecnologías de la información, conocimiento y aprendizaje, en el entorno áulico y de la gestión administrativa.
4. Efectiva comunicación e involucramiento bidireccional con los representantes legales.
5. Funcionalidad de las estructuras de gobernanza de los sectores de la comunidad educativa
6. Empoderamiento del marco legal, basado en el cumplimiento de los deberes y la exigencia real de sujetos de derecho.

Todo lo anterior es con la finalidad de mantener clientes satisfechos en todas las áreas, sean estas de atención hasta la promoción. Esto se logrará con un personal con deseos de auto superación y actualización constante, poniendo en práctica cada uno de los procesos, que el sistema educativo así lo requiera. Además, el cliente tiene derecho

a la diversidad, por lo que la institución está obligada a proponer ofertas académicas, actualizarlas o modificarlas constantemente, tomando en cuenta la forma y estrategia de liderazgo y gobernanza institucional.

La perspectiva de procesos

Definición y explicación: en esta perspectiva se identifican los procesos en los que el centro deberá ser excelente para satisfacer los objetivos de sus clientes. Tanto los procesos existentes o nuevos como las infraestructuras que afectan al desarrollo, es decir dependiendo de las condiciones actuales. Sin duda un gran reto en la apuesta a la excelencia de las diferentes fases de la administración y gestión institucional

Propuesta de procesos, para satisfacer la expectativas y demandas de los actores de la comunidad educativa:

1. Trato inclusivo en el desarrollo de las clases, de tal modo de enfatizar según los niveles logro y comportamiento de los resultados.
2. Aplicación de la tecnología de información y conocimiento, en el proceso de generar ambientes de aprendizaje.
3. Gestión articulada, para la reconstrucción de la infraestructura escolar.
4. Desarrollo organizacional motivador y participativo.
5. Equipo docente inspirado en la mejora continua.
6. Involucramiento exhaustivo de los representantes legales en la acción educativa y extracurricular.

Las acciones anteriores permitirán ir en constante transformación tanto en la estructura organizativa como en la gobernanza, es necesario debido a que, siempre hay

nuevos retos y desafíos, que permiten hacer una mejor promoción de la oferta y la demanda existente.

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento (personas)

Definición y explicación: identifica los recursos que la organización debe potenciar para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. Qué mejoras en las competencias del personal o en los sistemas tecnológicos o en el clima de la organización debe acometer el centro.

Propuesta de recursos a potenciar en la organización, tecnología y crecimiento:

1. Empoderamiento del dominio de Google Workspace y otras que fortalezcan el desarrollo de actividades académicas.
2. Gestión de recursos que complementen la limitada asignación presupuestaria.
3. Uso frecuente del laboratorio y enmarcar el aprendizaje a la actividad práctica evidente.
4. Fomento del liderazgo de los actores educativos y eso implica compartir la toma de decisiones.
5. Aplicación de controles educativos al uso adecuado de los dispositivos tecnológicos disponibles y que porten los estudiantes.
6. Asocio de actividades curriculares en el entorno comunitario y familiar.
7. Fomento de espacios de recreación y deportes, relacionando el componente pedagógico.

En La perspectiva de aprendizaje y crecimiento se valora cada uno de los procesos de formación y autoformación de los docentes tomando en cuenta la actitud y la valentía de participación en las diferentes áreas, para poder dar lo mejor de sí en el

desempeño de sus componentes y funciones establecidas en el respectivo manual de puesto y normativa jurídica actual. La finalidad de mantener un liderazgo en los ámbitos de la gestión y disciplinas pedagógicas en las que se desarrolla, así como el de la institución, con el único fin de poder aplicar los controles de calidad que se tienen y lograr el fomento de desarrollar los distintos componentes y espacios que se generen (s.r.o., 2023).

La perspectiva económica

Definición y explicación: la buena gestión del presupuesto disponible de un centro educativo es clave para la mejora continua. Debemos definir objetivos estratégicos en relación con el mismo, que sirvan de soporte para el desarrollo de las estrategias definidas para nuestros clientes, procesos y personas.

Las mejores apuestas que vayan en la efectiva gestión del presupuesto:

1. Consolidar un equipo gestor desde la propuesta de los representantes legales
2. Gestión externa de recursos, determinando aliados estratégicos, incluyendo la diáspora y exalumn@s.
3. Modelo de planeamiento financiero participativo y con criterios de transparencia
4. Funcionalidad permanente de la rendición de cuentas, en todos los ámbitos de la gestión escolar.
5. Definir prioridades que demandan financiamiento como soporte fundamental y cuyo resultado es determinante de éxito.
6. Coordinar con los tomadores de decisiones presupuestarias, la asignación de montos adicionales a través de proyectos complementarios.

En la perspectiva económica, se trata de dar un buen uso de los recursos financieros y materiales, así como los talentos con los que se cuenta dentro de la institución, priorizando con ello las necesidades, con la filosofía entre lo urgente y necesario, tomando en cuenta la opinión del organismo de administración y valorando cada una de las actividades plasmadas en el plan escolar anual. conocido como PEA, para que, al momento de la rendición de cuentas, esta coincida con lo planificado y lo ejecutado.

Una vez definidas las perspectivas, se plantean los objetivos estratégicos, indicadores, metas, responsables, unidad de medida, procedimiento de como obtenerlos de acuerdo con cada una de las acciones descritas en las perspectivas. Los apartados del cuadro de mando integral deben registrarse de manera técnica, comprensible que clarifique a que realmente le apuesta CEGEFRAM, en todos los ámbitos de la gestión educativa.

Objetivos estratégicos

Estos se consideran un planteamiento técnico de las principales intenciones de cada perspectiva, de tal modo que recopilación preliminar de información: es recomendable realizar reuniones con los directivos del centro y personal clave, que nos ayuden a establecer los objetivos estratégicos. En el desarrollo de las sesiones de trabajo con el equipo directivo y otros representantes se determinan los siguientes objetivos por cada perspectiva, incluida en el cuadro de mando integral, describiendo cinco a siete de cada una, según el detalle siguiente:

Perspectiva clientes:

- Aplicar metodologías activas y motivadoras en la planificación.

- Aumenta la participación en actividades recreativas y deportivas.
- Articular el uso de las Tic's y Tac's en los ámbitos de la gestión.
- Involucrar a la familia según el compromiso legal.
- Integrar en la toma de decisiones a los organismos de gobernanza escolar.
- Actuar en un marco legal de los derechos y deberes.

Perspectiva Proceso:

- Ambientar los espacios áulicos acorde al desarrollo de competencias.
- Incorporar al personal docente en la formación continua.
- implementar actividades extracurriculares complementarias a la currícula.
- Fomentar procesos de aplicación de liderazgo.
- Fortalecer los procesos de práctica en el laboratorio de ciencias.

Perspectiva aprendizaje y crecimiento (personas):

- Canalizar alianzas estratégicas con actores locales y externos.
- Fomentar competencias en el marco de la especialidad docente.
- Involucrar a los actores educativos, en una organización funcional.
- Potenciar el clima institucional con buenas prácticas.
- Mejorar las prácticas pedagógicas inclusivas.

Perspectiva económica:

- Definir una priorización efectiva de la asignación presupuestaria.
- Hacer funcional un equipo gestor de representantes legales.
- Realizar procesos de gestión externa a determinados aliados estratégicos.
- Planear la formulación del presupuesto de manera participativa.
- Compartir permanentemente la presentación de resultados.

- Definir prioridades que demandan financiamiento como soporte.
- Gestionar con los tomadores de decisiones presupuestarias.

Indicadores

Se consideran el medio que tenemos, para visualizar si estamos cumpliendo o no los objetivos estratégicos antes descritos. El equipo de análisis determina la importancia de los indicadores, para medir el avance y limitaciones, para este caso definimos un elemento para cada objetivo estratégico, previamente respondimos a la pregunta generadora ¿Cómo voy a medir? y se procede a desarrollar una lluvia de ideas, expuestas de manera libre y democrática, tomando en consideración que estos permitan revisar y refinar si procede la definición de los objetivos, facilita identificar los indicadores y la forma de concretarlos en la comunidad educativa, estableciendo los siguientes indicadores por cada perspectiva, como prioridad para el centro educativo.

Perspectiva clientes:

- Aplicar metodologías activas y motivadoras en el planeamiento.
Indicador 1: Número de docentes evidenciando el uso de metodología activa en planificación didáctica.
- Aumentar la participación de estudiantes en actividades recreativas y deportivas.
Indicador 1: Número de estudiantes participando activamente en las actividades de recreación y deportes.
- Articular el uso de las Tic's y Tac's en los ámbitos de la gestión.
Indicador 1: Número de estudiantes utilizando diferentes aplicaciones informáticas.
- Involucrar a la familia según el compromiso legal.

Indicador 1: Porcentaje de representantes legales que monitorean el trabajo de sus hijos e hijas.

- Integrar en la toma de decisiones a los organismos de gobernanza escolar.

Indicador 1: Porcentaje de miembros con participación activa en los organismos de gobernanza escolar.

- Actuar en un marco legal de los derechos y deberes.

Indicador 1: Porcentaje de miembros de los diferentes sectores, que cumplen las atribuciones establecidas.

Perspectiva Proceso:

- Ambientar los espacios áulicos acorde al desarrollo de competencias.

Indicador 1: Número de aulas ambientadas acorde a las competencias.

- Fomentar procesos de aplicación de liderazgo.

Indicador 1: Número de jornadas desarrolladas sobre formación de líderes.

- Incorporar al personal docente en la formación continua.

Indicador 1: Número de docentes capacitados y/o participando en formaciones.

- Implementar actividades extracurriculares complementarias a la currícula.

Indicador 1: Número de actividades extracurriculares sistematizadas por disciplina.

- Fortalecer los procesos de práctica en el laboratorio de ciencias.

Indicador 5: Número de actividades prácticas de laboratorio realizadas asociando al entorno.

Perspectiva aprendizaje y crecimiento (personas):

- Canalizar alianzas estratégicas con actores locales y externos.

Indicador 1: Número de convenios establecidos de manera interinstitucional.

- Potenciar el clima institucional con buenas prácticas.

Indicador 1: Número de jornadas de salud mental realizadas con los sectores de la comunidad educativa.

- Fomentar competencias en el marco de la especialidad docente.

Indicador 1: Número de docentes que participan en cursos de formación y autoformación según su especialidad.

- Involucrar a los actores educativos, en una organización funcional.

Indicador 1: Porcentaje de docentes y personal administrativo que participan en las actividades agendadas.

- Mejorar las prácticas pedagógicas inclusivas.

Indicador 1: Porcentaje de docentes que aplican buenas prácticas pedagógicas en el aula.

Perspectiva económica:

- Definir una priorización efectiva de la asignación presupuestaria.

Indicador 1: Porcentaje de partidas presupuestaria sin déficit anual priorizadas.

- Hacer funcional un equipo gestor de representantes legales.

Indicador 1: Número de iniciativas de gestión presentadas a diferentes cooperantes.

- Realizar procesos de gestión externa a determinados aliados estratégicos.

Indicador 1: Número de gestiones externas enviadas a los aliados estratégicos identificados.

- Planear la formulación del presupuesto de manera participativa.

Indicador 1: Porcentaje de miembros de los sectores, participando en la formulación de presupuesto.

- Compartir permanentemente la presentación de resultados.

Indicador 1: Número de reportes de rendición de cuentas y resultados compartidos

- Definir prioridades que demandan financiamiento como soporte.

Indicador 1: Número de prioridades identificadas sin financiamiento clave

- Gestionar con los tomadores de decisiones presupuestarias.

Indicador 1: Número de solicitudes enviadas a las instancias involucradas en la asignación presupuestaria.

Metas

Este apartado se refleja únicamente en la ficha de indicadores.

Se consideran el valor objetivo que se desea obtener, para un indicador articulando un tiempo determinado o estimado, se hace alusión a la situación actual del centro educativo CEGEFRAM y se considera que son motivadoras y factiblemente alcanzables.

Responsables

Este apartado se refleja únicamente en la ficha de indicadores.

Con relación a este apartado los responsables se asignan en la bitácora de cada indicador. La decisión esencial es la persona que controla su cumplimiento, esta persona será también es la encargada de establecer el equipo que hará realidad el objetivo estratégico de la institución educativa. En adelante podemos verificar la descripción anterior

Posterior a la definición de los objetivos estratégicos, indicadores y metas, se formulará una ficha por indicador que resuma de manera ordenada, cada uno de los

aspectos esenciales que se relacionan en el empoderamiento del CMI, las partes que la integran se enuncian en el siguiente detalle:

- Descripción del indicador: se incluirá el nombre tal cual esta descrito
- Objetivo: se indicará el objetivo al que pertenece.
- Meta: valor que debe alcanzar el indicador.
- Propietario: responsable del seguimiento del indicador y de la obtención.
- Unidad de medida: %, valor absoluto, entre otros, utilizado para medir el indicador.
- Frecuencia de obtención: periodicidad con la que se medirá el indicador en cuestión.
- Variará según la necesidad de cada centro.
- Forma de obtenerlo: Explicación breve y clara sobre la forma de obtener el indicador.

A continuación, se detalla una ficha para cada indicador de acuerdo con la perspectiva.

Fichas de Indicadores

Fichas de Indicadores de la Perspectiva Clientes

Tabla 7

Descripción de la Ficha de Indicador.

Ficha de Indicador No. 1		
Descripción del Indicador: Número de docentes evidenciando el uso de metodología activa en planificación didáctica.		Objetivo: Aplicar metodologías activas y motivadoras en el planeamiento y desarrollo.
Meta: 27	Propietario: Equipo Directivo y Docentes.	Forma de Obtenerlo: Mediante la planificación en archivo digital e impreso de cada docente. Legalizando las planificaciones didácticas y jornalizaciones al inicio de cada trimestre. Visita de ayuda técnica al desarrollo de la planificación.
Unidad de Medida: Número	Frecuencia de Obtención: Trimestralmente	

Tabla 8

Descripción de la Ficha de Indicador

Ficha de Indicador No. 2		
Descripción del Indicador: Número de estudiantes participando activamente en las actividades de recreación y deportes.		Objetivo: Aumentar la participación de estudiantes en actividades recreativas y deportivas.
Meta: 397	Propietario: Docentes de cada grado.	Forma de Obtenerlo: Desarrollando actividades recreativas y de juegos interactivos, debidamente planificados. organizando una práctica deportiva incluyente mensualmente, en estas se realizarán juego de fútbol once, softbol, futsala, atletismo, entre otros.
Unidad de Medida: Número	Frecuencia de Obtención: Mensualmente	

Tabla 9

Descripción de la Ficha de Indicador

Ficha de Indicador No. 3		
Descripción del Indicador: Número de estudiantes utilizando diferentes aplicaciones informáticas.		Objetivo: Articular el uso de las Tic's y Tac's en los ámbitos de la gestión.
Meta: 397	Propietario: Docentes y Equipo Directivo.	Forma de Obtenerlo: Verificando el uso de aplicaciones básicas y elementales, ejemplo Jamboard para docente, monitoreo de documentos compartidos con los estudiantes, Verificar producciones en el laboratorio, biblioteca y redes sociales educativas.
Unidad de Medida: Número	Frecuencia de Obtención: Quincenalmente	

Tabla 10*Descripción de la Ficha de Indicador*

Ficha de Indicador No. 4		
Descripción del Indicador: Porcentaje de representantes legales que monitorean el trabajo de sus hijos e hijas.		Objetivo: Involucrar a la familia según el compromiso legal.
Meta: 85%	Propietario: Docentes.	Forma de Obtenerlo: Monitoreo de cada sección y verificando el control de revisión de los representantes legales, reporte de padres agregados a Classroom, monitoreo y reconocimiento de avance en las reuniones bimensuales con los representantes de familia.
Unidad de Medida: Porcentaje	Frecuencia de Obtención: Bimensual.	

Tabla 11

Descripción de la Ficha de Indicador

Ficha de Indicador No. 5		
Descripción del Indicador: Porcentaje de miembros con participación activa en los organismos de gobernanza escolar.		Objetivo: Integrar en la toma de decisiones a los organismos de gobernanza escolar.
Meta: 90%	Propietario: Equipo directivo y docentes.	Forma de Obtenerlo: Chequeo y control de hojas de asistencia, monitoreo de actas de sección, desarrollo de sesiones sistemáticas con las diferentes estructuras organizadas y comités.
Unidad de Medida: Porcentaje	Frecuencia de Obtención: Quincenalmente	

Tabla 12

Descripción de la Ficha de Indicador

Ficha de Indicador No. 6		
Descripción del Indicador: Porcentaje de miembros de los diferentes sectores, que cumplen las atribuciones.		Objetivo: Actuar en un marco legal de los derechos y deberes.
Meta: 85%	Propietario: Docente Orientador de cada sección.	Forma de Obtenerlo: Desarrollando sesiones de trabajo con los representantes legales, valorando el cumplimiento de atribuciones de acuerdo con la ley, haciendo efectiva la comunicación bidireccional,
Unidad de Medida: Porcentaje	Frecuencia de Obtención: Mensualmente	

Fichas de Indicadores de la Perspectiva Proceso

Tabla 13

Descripción de la Ficha de Indicador

Ficha de Indicador No. 7		
Descripción del Indicador: Número de aulas ambientadas acorde a las competencias.		Objetivo: Ambientar los espacios áulicos acorde al desarrollo de competencias.
Meta: 20	Propietario: Equipo directivo y docente.	Forma de Obtenerlo: A través de reportes incluyendo imágenes compartidas por los docentes en Google Classroom. En el desarrollo de visitas de monitoreo a las aulas de clases y se observa el diseño de la ambientación interna.
Unidad de Medida: Número	Frecuencia de Obtención: Trimestral	

Tabla 14

Descripción de la Ficha de Indicador

Ficha de Indicador No. 8		
Descripción del Indicador: Número de jornadas desarrolladas sobre formación de líderes.		Objetivo: Fomentar procesos de formación de liderazgo.
Meta: 5	Propietario: Comité Pedagógico.	Forma de Obtenerlo: Gestión directa con universidades del oriente del país, establecimiento de agenda basada en la propuesta previa de los participantes. Haciendo efectivo el convenio de cooperación firmado con aliados estratégicos. Formulación de la carta didáctica y plan de trabajo de cada jornada a desarrollar.
Unidad de Medida: Número	Frecuencia de Obtención: Bimensual	

Tabla 15

Descripción de la Ficha de Indicador

Ficha de Indicador No. 9		
Descripción del Indicador: Número de docentes capacitados y/o participando en formaciones.		Objetivo: Incorporar al personal docente en la formación continua.
Meta: 27	Propietario: Equipo Directivo.	Forma de Obtenerlo: Verificación de las certificaciones nuevas de cursos, diplomados y otros datos en el expediente físico del equipo docente. Reporte individual de evidencias de participación de formación y autoformación en desarrollo. Convocatorias y notificaciones que motiven la inscripción de los docentes.
Unidad de Medida: Número.	Frecuencia de Obtención: Mensualmente.	

Tabla 16

Descripción de la Ficha de Indicador

Ficha de Indicador No. 10		
Descripción del Indicador: Número de actividades extracurriculares sistematizadas por disciplina.		Objetivo: Implementar actividades extracurriculares complementarias a la currícula.
Meta: 5	Propietario: Equipo Directivo. Docentes.	Forma de Obtenerlo: Verificando el avance del cronograma de actividades del comité pedagógico. Analizando el documento de planificación de cada actividad extracurricular de acuerdo con cada disciplina. Reportes de resultados recibidos y resguardados en el expediente institucional.
Unidad de Medida: Número	Frecuencia de Obtención: Mensualmente	

Tabla 17

Descripción de la Ficha de Indicador

Ficha de Indicador No. 11		
Descripción del Indicador: Número de actividades prácticas de laboratorio realizadas asociando al entorno.		Objetivo: Fortalecer los procesos de práctica en el laboratorio de ciencias.
Meta: 10	Propietario: Docentes. Equipo Directivo.	Forma de Obtenerlo: Mediante la verificación de las planificaciones didácticas legalizadas. Visitas de observación de las actividades en el laboratorio. Mediante reportes de investigaciones y resultados de las prácticas obtenidos.
Unidad de Medida: Número	Frecuencia de Obtención: Mensualmente	

Fichas de Indicadores de la Perspectiva Aprendizajes y Crecimiento

Tabla 18

Descripción de la Ficha de Indicador

Ficha de Indicador No. 12		
Descripción del Indicador: Número de convenios establecidos de manera interinstitucional.		Objetivo: Canalizar alianzas estratégicas con actores locales y externos.
Meta: 4	Propietario: Consejo Directivo Escolar.	Forma de Obtenerlo: Mediante la planificación estratégica con el equipo directivo y haciendo invitación a los líderes de las instituciones para integrar un equipo interinstitucional. Diagnóstico de necesidades con posibles cooperantes y aliados estratégicos. Estableciendo convenios bidireccionales de apoyo mutuo.
Unidad de Medida: Número.	Frecuencia de Obtención: Trimestralmente.	

Tabla 19

Descripción de la Ficha de Indicador

Ficha de Indicador No. 13		
Descripción del Indicador: Número de jornadas de salud mental realizadas con los sectores de la comunidad educativa.		Objetivo: Potenciar el clima institucional con buenas prácticas.
Meta: 5	Propietario: Equipo directivo. Comité de Evaluación.	Forma de Obtenerlo: Desarrollando focus group, para determinar las temáticas y competencias a fortalecer. Planificación de cartas didácticas a desarrollar. Registros de control de controles de asistencia de los participantes y monitoreo de cada una de las jornadas programadas.
Unidad de Medida: Número	Frecuencia de Obtención: Bimensual	

Tabla 20

Descripción de la Ficha de Indicador

Ficha de Indicador No. 14		
Descripción del Indicador: Número de docentes que participan en cursos de formación y autoformación según su especialidad.		Objetivo: Fomentar competencias en el marco de la especialidad docente.
Meta: 27	Propietario: Equipo Directivo. Comité de Evaluación.	Forma de Obtenerlo: Verificación de controles de asistencia. Valoración de reportes de resultados presentados por el equipo docente. Actualización del currículum vitae de la planta docente.
Unidad de Medida: Número	Frecuencia de Obtención: Mensualmente.	

Tabla 21

Descripción de la Ficha de Indicador

Ficha de Indicador No. 15		
<p>Descripción del Indicador:</p> <p>Porcentaje de docentes y personal administrativo que participan en las actividades agendadas.</p>		<p>Objetivo:</p> <p>Involucrar a los actores educativos, en una organización funcional.</p>
<p>Meta:</p> <p>100%</p>	<p>Propietario:</p> <p>Equipo Directivo.</p>	<p>Forma de Obtenerlo:</p> <p>Legalizando el control de asistencia en las jornadas de participación. Mediante el monitoreo de las actividades en desarrollo y verificando los roles asignados. Sesiones de trabajo para planificar y valorar los resultados de las actividades. Al momento de la organización de comités y comisiones especiales.</p>
<p>Unidad de Medida:</p> <p>Porcentaje.</p>	<p>Frecuencia de Obtención:</p> <p>Mensualmente.</p>	

Tabla 22

Descripción de la Ficha de Indicador

Ficha de Indicador No. 16		
Descripción del Indicador: Porcentaje de docentes que aplican buenas prácticas pedagógicas en el aula.		Objetivo: Mejorar las prácticas pedagógicas inclusivas.
Meta: 100%	Propietario: Equipo Directivo. Comité de Evaluación	Forma de Obtenerlo: Mediante las evidencias mostradas en el desarrollo de las clases. Experiencias compartidas en las jornadas de reflexión pedagógica. Socialización de resultados en la rendición de cuentas (stand de imágenes y trabajos de aprendizaje).
Unidad de Medida: Porcentaje.	Frecuencia de Obtención: Mensualmente.	

Fichas de Indicadores de la Perspectiva Económica

Tabla 23

Descripción de la Ficha de Indicador

Ficha de Indicador No. 17		
Descripción del Indicador: Porcentaje de partidas presupuestaria sin déficit anual priorizadas.		Objetivo: Definir una priorización efectiva de la asignación presupuestaria.
Meta: 50%	Propietario: Equipo Directivo.	Forma de Obtenerlo: Desarrollando espacios de consultas con los diferentes sectores de la comunidad. Formulando el presupuesto con el equipo designado. Realizando un proceso de verificación y valoración de las necesidades reales del centro escolar.
Unidad de Medida: Porcentaje.	Frecuencia de Obtención: Una vez al año.	

Tabla 24

Descripción de la Ficha de Indicador

Ficha de Indicador No. 18		
Descripción del Indicador: Número de iniciativas de gestión presentadas a diferentes cooperantes.		Objetivo: Hacer funcional un equipo gestor de representantes legales.
Meta: 12	Propietario: Equipo líder de Representantes Legales.	Forma de Obtenerlo: Mediante una revisión constante de las prioridades del centro educativo, asociando las debilidades y las estrategias establecidas en el CAME. Identificando posibles colaboradores locales y formulando solicitudes y cartas de gestión estratégica.
Unidad de Medida: Número.	Frecuencia de Obtención: Mensualmente.	

Tabla 25

Descripción de la Ficha de Indicador

Ficha de Indicador No. 19		
<p>Descripción del Indicador:</p> <p>Número de gestiones externas enviadas a los aliados estratégicos identificados.</p>		<p>Objetivo:</p> <p>Realizar procesos de gestión externa a determinados aliados estratégicos.</p>
<p>Meta:</p> <p>5</p>	<p>Propietario:</p> <p>Equipo Directivo.</p>	<p>Forma de Obtenerlo:</p> <p>Identificando aliados estratégicos externos del municipio, enfatizar en equipos organizados de la diáspora. Elaborar perfiles de proyectos y enviar cartas de gestión. Canalizar la firma de convenios de cooperación.</p>
<p>Unidad de Medida:</p> <p>Número.</p>	<p>Frecuencia de Obtención:</p> <p>Bimensual.</p>	

Tabla 26

Descripción de la Ficha de Indicador

Ficha de Indicador No. 20		
Descripción del Indicador: Porcentaje de miembros directivos de los sectores, participando en la formulación de presupuesto.		Objetivo: Planear la formulación del presupuesto de manera participativa.
Meta: 100%	Propietario: Equipo Directivo.	Forma de Obtenerlo: Durante el momento de planeamiento presupuestario, consulta a diferentes sectores, valoración de las necesidades o prioridades pedagógicas. Además, cuando el equipo directivo, realice acciones de revisión de avance de la ejecución presupuestaria y adendas debido a otras situaciones suscitadas.
Unidad de Medida: Porcentaje.	Frecuencia de Obtención: Dos veces al año.	

Tabla 27

Descripción de la Ficha de Indicador

Ficha de Indicador No. 21		
Descripción del Indicador: Número de reportes de rendición de cuentas y resultados compartidos.		Objetivo: Compartir permanentemente la presentación de resultados.
Meta: 10	Propietario: Equipo Directivo.	Forma de Obtenerlo: En la respuesta a las diferentes solicitudes de rendición de cuentas. generando un informe mensual de resultados de los diferentes ámbitos de la gestión educativa integral. Divulgación de reportes en diferentes medios de comunicación virtual.
Unidad de Medida: Número.	Frecuencia de Obtención: Mensualmente.	

Tabla 28

Descripción de la Ficha de Indicador

Ficha de Indicador No. 22		
<p>Descripción del Indicador: Número de prioridades identificadas sin financiamiento clave.</p>		<p>Objetivo: Definir prioridades que demandan financiamiento como soporte.</p>
<p>Meta: 5</p>	<p>Propietario: Equipo Directivo.</p>	<p>Forma de Obtenerlo: Revisando frecuentemente el propuesto y relacionando las necesidades de ese momento actual. Establecer junto al equipo directivo y comités institucionales las prioridades que se convierten en un factor crítico con ausencia de fondos indispensables.</p>
<p>Unidad de Medida: Número.</p>	<p>Frecuencia de Obtención: Dos veces en el año.</p>	

Tabla 29

Descripción de la Ficha de Indicador

Ficha de Indicador No. 23		
<p>Descripción del Indicador:</p> <p>Número de solicitudes enviadas a las instancias involucradas en la asignación presupuestaria.</p>		<p>Objetivo:</p> <p>Gestionar con los tomadores de decisiones presupuestarias.</p>
<p>Meta:</p> <p>3</p>	<p>Propietario:</p> <p>Equipo Directivo.</p>	<p>Forma de Obtenerlo:</p> <p>Definiendo montos presupuestarios estimados y áreas del ámbito escolar sin financiamiento. Formulando cartas de gestión y proyectos complementarios, que den respuesta a determinadas necesidades y objetivos estratégicos.</p>
<p>Unidad de Medida:</p> <p>Número.</p>	<p>Frecuencia de Obtención:</p> <p>Trimestralmente.</p>	

Conclusión

El trabajo de investigación ha sido un proceso fundamental en la fase formativa de nuestro equipo de trabajo, mas allá de los aspectos técnicos, hemos trascendido los elementos humanos de la gestión educativa del Centro Escolar “General Francisco Morazán” (CEGEFRAM) de la ciudad de Jocoro, de tal manera que se establece un nexo de cooperación y compromiso con las autoridades del centro y el equipo docente.

Originalmente el centro educativo, tenía un planteamiento generalista y filosófico, basada en grandes ideales, pero que contrastan con los aspectos de realidad educativa, de tal modo que se hace imprescindible reformular la planificación educativa integral, que cohesione los aprendizajes, con el rol social del centro educativo, en el cual la población sienta identidad y compromiso compartido. El precepto anterior conectará a una misión, visión valores que proyectan grandes alternativas y metas a corto, mediano y largo plazo, en las etapas del proceso administrativo sean evidentes, desde planificación, administración gestión, control y evaluación.

Despertar el interés por una verdadera cultura de planificación estratégica, fue uno de los desafíos colectivos, dadas las circunstancias de exigencia laboral que actualmente tiene el centro escolar, de entrada, el pensamiento se posiciona en que tendremos trabajo adicional y menos reconocimiento por la dignificación de la profesión docente.

El primer gran paso, fue empoderar al equipo directivo de las necesidades de transformación y abordaje de las estrategias de planificación interna, comenzando por la definición de una nueva misión, visión y en el caso de los valores implica determinar comportamientos que evidencian en el tiempo el verdadero cumplimiento y el compromiso real de cada uno de los actores de la comunidad educativa.

En la segunda parte, que significaba la formulación del plan estratégico, fue el momento más trascendental de la investigación, considerando que era la oportunidad de reconocer de manera consciente las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, con la pretensión de articular la determinación de estrategias ofensivas, defensivas, reorientación y sobrevivencias, factibles, que faciliten la mejora continua. La toma de conciencia sobre el punto anterior generó una profunda reflexión de la importancia de la planificación estratégica a otro nivel.

Finalmente podemos concluir que la formulación del cuadro de mando integral, representa para el centro educativo, una estructura de manera científica y reflexiva, de cada una de las grandes apuestas o perspectivas, que permitan alcanzar los objetivos estratégicos, metas basadas en indicadores esenciales, que conlleven al equipo directivo, docentes y los demás actores de la comunidad educativa a un hecho real de cambio, a través de un método ordenado, clasificatorio y técnico, en el cual el compromiso de todas las partes involucradas marcará la diferencia en los resultados a corto, mediano y largo plazo.

De nuestra parte como equipo de trabajo, sentimos profunda satisfacción el haber logrado formular una verdadera propuesta de planificación estratégica secuencial al “CEGEFRAM”, que sin duda marca un punto de partida en otras dimensiones de lenguaje y dominio técnico de como hacer las cosas, que modernicen el modelo educativo en todas las áreas de la administración, con un enfoque de gestión multidimensional.

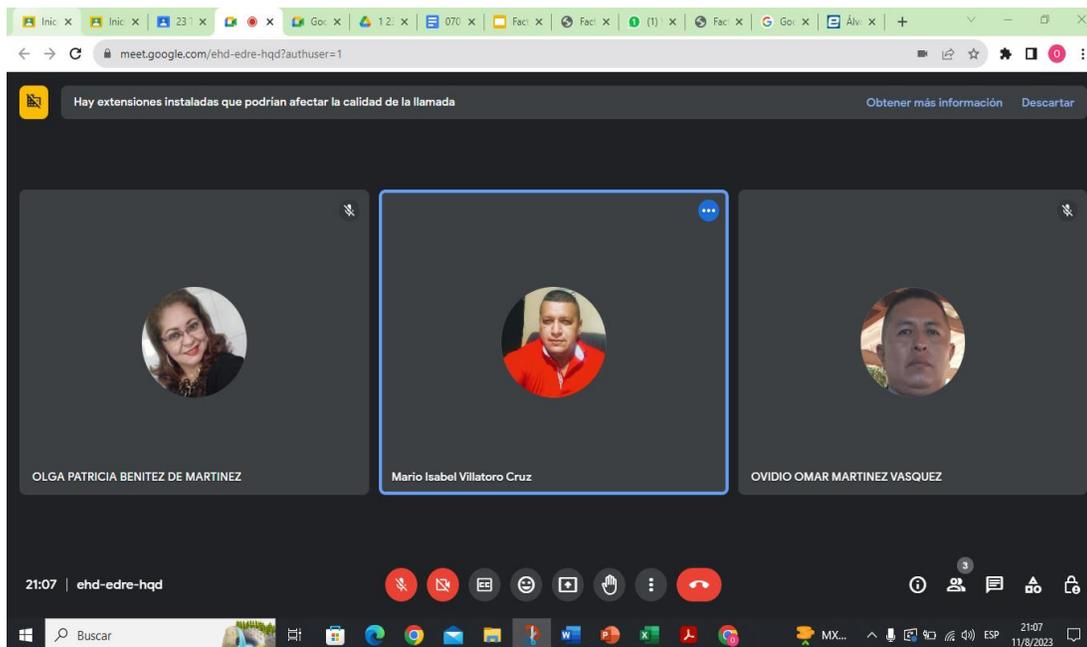
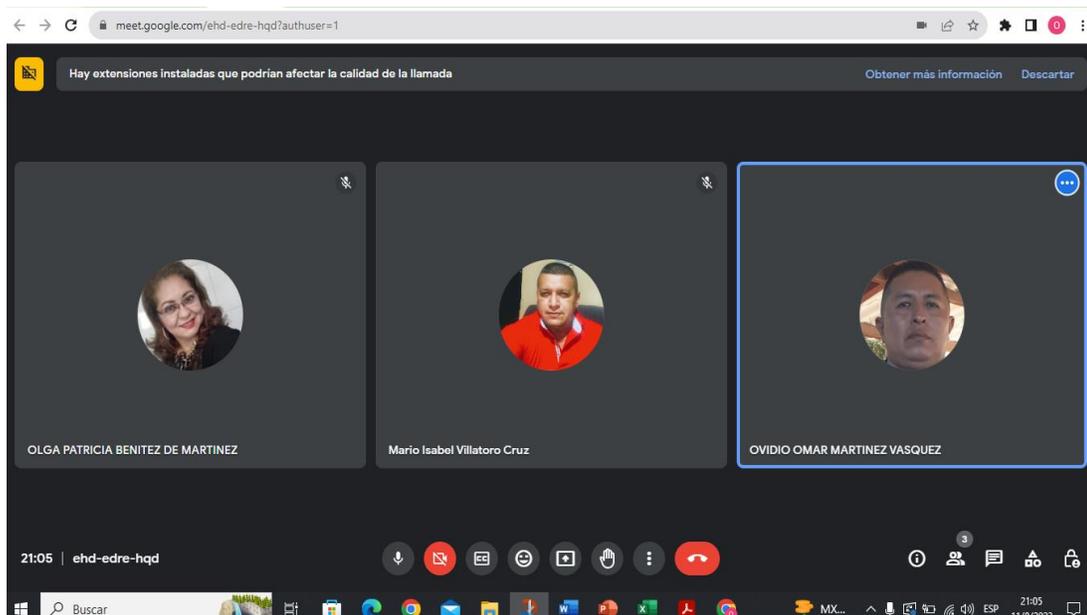
Referencias Bibliográficas

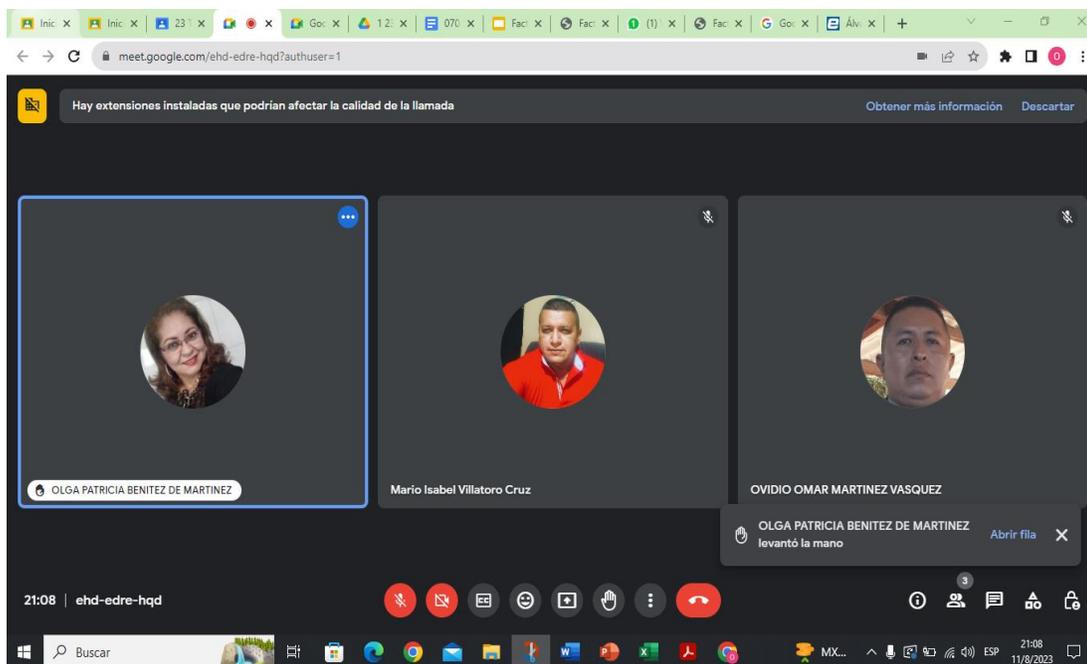
- Actio. (2021). *Seis factores críticos para el éxito de la gestión estratégica*. Obtenido de <https://actiosoftware.com/es/2015/07/exito-gestion-estrategica/>
- Armetrics.com. (2022). *ARITMETRICS*. Obtenido de Que es DAFO - Definición, significado y ejemplo: <https://www.arimetrics.com/glosario-digital/dafo>
- Generalitat Valenciana Conselleria de Cultura, Educació i Esport. (2006). *Guía de planificación estratégica*. Generalidad Valenciana, Conselleria de Cultura, Educació i Esport.
Obtenido de https://ceice.gva.es/documents/162784507/162787169/guia_planif.pdf/b29592da-e86b-42d4-b00c-a06b41d74314
- in, L. (06 de Abril de 2021). *¿Cuales son los Temas Estratégicos de su Organización?* Obtenido de <https://es.linkedin.com/pulse/fipe-cuales-son-los-pilares-estrat%C3%A9gicos-de-su-simon-jsimon73>
- S.A, P. (2023). *Perspectivas del cuadro de mando integral*. Obtenido de <https://gestion.pensemos.com/perspectivas-del-cuadro-de-mando-integral-que-son-y-para-que-sirven>
- s.r.o., B. D. (2023). *Cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral*. Obtenido de <https://bscdesigner.com/es/cuatro-perspectivas-cmi.htm>
- SGinnova, G. (2023). *Factores clave de éxito en la Planeación Estratégica de la organización*. Obtenido de <https://www.isotools.us/2021/04/14/factores-clave-de-exito-en-la-planeacion-estrategica-de-la-organizacion/>
- Simla.com. (2023). *simla*. Obtenido de Que es cuadro de mando integral (CMI): <https://www.simla.com/blog/cuadro-de-mando-integral>

Anexos

Fotografías del equipo de trabajo

a) Sesiones virtuales:





b) Sesiones presenciales













Fotografías del Centro Educativo













