

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



MODALIDAD CURSO O DIPLOMADO:
GESTIÓN EDUCATIVA ESTRATÉGICA

TÍTULO DEL ENSAYO:
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL CENTRO ESCOLAR “JUAN MANUEL
RODRÍGUEZ” CODIGO: 13142.

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

PRESENTADO POR:

- MELGAR ELIO GONZÁLEZ HERNÁNDEZ. GH21048
- JOSÉ LINO PORTILLO LOVO. PL202025
- DAVID BENÍTEZ RAMÍREZ. BR98036
- DIGNORA MORAN DE VILLALTA. MV21054

DOCENTE ASESOR:

LIC. JOB NATANAEL CLAROS MARTÍNEZ

AGOSTO DE 2023
SAN MIGUEL, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES

MSC. ROGER ARMANDO ARIAS.

RECTOR

DR. RAÚL ERNESTO ASCÚNAGA LÓPEZ.

VICERRECTOR ACADÉMICO

ING. JUAN ROSA QUINTANILLA.

VICERRECTOR ADMINISTRATIVO

ING. FRANCISCO ALARCÓN.

SECRETARIO GENERAL

RAFAEL HUMBERTO PEÑA MARÍN.

FISCAL GENERAL

LIC. LUIS ANTONIO MEJÍA LIPE

DEFENSOR DE LOS DERECHOS UNIVERSITARIOS

FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL

AUTORIDADES

LIC. CRISTÓBAL HERNÁN RÍOS BENÍTEZ

DECANO

DR. OSCAR VILLALOBOS

VICEDECANO

LIC. ISRAEL LÓPEZ MIRANDA

SECRETARIO

LIC. JORGE PASTOR FUENTES CABRERA

DIRECTOR GENERAL DE PROCESOS DE GRADO

LIC. ELADIO FABIAN MELGAR BENÍTEZ

JEFE DEL DEPARTAMENTO DE CIENCIAS Y HUMANIDADES

LIC. MANUEL DE JESÚS CASTRO ASCENCIO

COORDINADOR GENERAL DE PROCESOS DE GRADO DE PLANES DE ESTUDIO

COMPLEMENTARIO EN FUNCIONES

AGRADECIMIENTO.

Como grupo agradecemos a la universidad de El salvador, por darnos la oportunidad de poder culminar, nuestra licenciatura en administración escolar, lo cual nos llena de mucha satisfacción, también extender los agradecimientos, a los licenciados que nos impartieron sus conocimientos e igual al personal administrativo por facilitarnos esta gran oportunidad de superación.

Igual agradecer a todos, nuestros compañeros, por los diferentes intercambios de experiencias en todos los momentos, que compartimos y abordamos diferentes temáticas, las cuales nos servirán mucho en las diferentes realidades de la vida que tengamos que enfrentar.

Como grupo hemos aprendido a convivir entre iguales, conocer nuevas formas de pensar y desarrollar procesos, esto nos ha ayudado a crecer como profesionales y nuevamente como estudiantes.

También extender mis agradecimientos, a Dios por habernos ayudado hasta este momento y por habernos acompañado en todo nuestro emprendimiento

Agradecimientos de grupo.

RESUMEN

En el entorno organizacional actual, la implementación de un Plan Estratégico sólido y efectivo se ha convertido en una necesidad imperativa para las organizaciones que buscan adaptarse, crecer y sobresalir en un mercado competitivo y en constante cambio. En este trabajo de investigación, se abordará la ejecución de un Plan Estratégico mediante la utilización de tres herramientas esenciales: el análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades), la metodología CAME (Corregir, Afrontar, Mantener, Explotar) y la identificación de los Factores Críticos de Éxito (FCE).

El análisis DAFO es un proceso crucial que permite evaluar tanto los factores internos como los externos que afectan a una organización. A través de la identificación de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades, se obtiene una comprensión profunda de la situación actual de la empresa. Esto brinda la base necesaria para la toma de decisiones estratégicas informadas. En nuestro enfoque, el análisis DAFO se llevará a cabo de manera exhaustiva y se utilizará para informar el proceso de planificación.

Una vez que se ha completado el análisis DAFO, se procederá a la aplicación de la metodología CAME. Esta metodología se basa en cuatro acciones fundamentales: Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar. El enfoque CAME se centra en la implementación de acciones específicas que aborden las debilidades y amenazas identificadas (Corregir y Afrontar), así como en la preservación y mejora de las fortalezas y oportunidades existentes (Mantener y Explotar). La metodología CAME proporciona un marco estructurado para la toma de decisiones y la asignación de recursos, con el objetivo de maximizar el impacto de la estrategia.

Un aspecto fundamental de la ejecución del Plan Estratégico es la identificación y priorización de los Factores Críticos de Éxito (FCE). Estos son los elementos clave que determinarán la efectividad y el éxito de la estrategia implementada.

Palabras clave: Planificación estratégica; Centro Escolar; Cacaopera, Morazán.

SUMMARY

In the current organizational environment, the implementation of a solid and effective Strategic Plan has become an imperative need for organizations seeking to adapt, grow and excel in a competitive and constantly changing market. In this research work, the execution of a Strategic Plan will be addressed through the use of three essential tools: the SWOT analysis (Weaknesses, Threats, Strengths, Opportunities), the CAME methodology (Correct, Address, Maintain, Exploit) and the identification of Critical Success Factors (CSF).

SWOT analysis is a crucial process that allows you to evaluate both internal and external factors that affect an organization. Through the identification of Weaknesses, Threats, Strengths and Opportunities, a deep understanding of the current situation of the company is obtained. This provides the necessary basis for making informed strategic decisions. In our approach, SWOT analysis will be carried out comprehensively and used to inform the planning process.

Once the SWOT analysis has been completed, the CAME methodology will be applied. This methodology is based on four fundamental actions: Correct, Cope, Maintain and Exploit. The CAME approach focuses on the implementation of specific actions that address identified weaknesses and threats (Correct and Address), as well as the preservation and improvement of existing strengths and opportunities (Maintain and Exploit). The CAME methodology provides a structured framework for decision-making and resource allocation, with the aim of maximizing the impact of the strategy.

A fundamental aspect of the execution of the Strategic Plan is the identification and prioritization of Critical Success Factors (CSF). These are the key elements that will determine the effectiveness and success of the implemented strategy.

Keywords: Strategic planning; School center; Cacaopera, Morazán.

INTRODUCCIÓN

Para lograr una verdadera transformación educativa en El Salvador, es necesario retomar y vivenciar todos aquellos principios y valores que son propios de la vocación de la escuela, también la enseñanza e instrucción.

La disciplina científica encargada de coordinar el funcionamiento de todas las áreas, equipos y organismos es la administración, y en educación es la administración escolar, es decir, es la parte cerebral encargada del correcto funcionamiento institucional. Entonces, la herramienta eficaz de los administradores educativos es el diseño, formulación, divulgación, promoción y concretización de una propuesta estratégica pedagógica.

La siguiente propuesta estratégica pedagógica, se diseña para lograr una transformación educativa, porque desde su filosofía institucional, aborda la importancia de fomentar valores, también el estudio situacional del Centro Escolar Juan Manuel Rodríguez, del municipio de Cacaopera, departamento de Morazán, enfocándose en temas estratégicos y factores críticos de éxito, como sus respectivas estrategias y actividades, metas, recursos y financiamiento, y se detalla en el cuadro de mando integral para facilitar la interpretación de la información.

La planificación estratégica en un centro educativo de El Salvador es un proceso esencial que contribuye de manera significativa al éxito y la efectividad de la institución en la formación de las generaciones futuras. En un entorno educativo en constante evolución, caracterizado por desafíos socioeconómicos y tecnológicos, la planificación estratégica se convierte en un faro que guía a la institución hacia un futuro más prometedor. Este ensayo explora la importancia de la planificación estratégica en el contexto salvadoreño, analizando sus beneficios, desafíos y cómo puede mejorar la calidad educativa en un país que busca progresar y prosperar a través de la educación. Desde la gestión eficiente de recursos hasta la adaptación a las demandas cambiantes de la sociedad, la planificación estratégica se erige como un pilar fundamental en la búsqueda de una educación de calidad en El Salvador.

CULTURA E IDENTIDAD CORPORATIVA

La cultura que tiene la institución es valores, creencias, tradiciones formas de actuar de cada persona, el trabajo que realizan con la comunidad educativa.

El Centro Escolar Juan Manuel Rodríguez tiene como misión un personal docente comprometido con los procesos de enseñanza y aprendizaje y utiliza metodología innovadora en la formación y como visión que los estudiantes tengan valores y principios que garantice aprendizajes significativos, esta cultura el enfoque es promover un desarrollo en el que se involucre a los estudiantes en todas las áreas educativas también en sus habilidades y actitudes que les permitan tener un impacto positivo en su entorno. La institución se caracteriza por ser la formadora de principios y valores y los docentes comprometidos con los procesos de enseñanza aprendizaje.

El Centro Escolar Juan Manuel Rodríguez pone en marcha la cultura organizacional ya que ahí el conjunto de normas, actitudes, creencias, formas de pensar, los reglamentos ya sean escritos o no, los comportamientos y que todo esto sea aceptado por todos los sectores de la institución. La institución puede dar fe de la importancia del trabajo en equipo, la responsabilidad con la comunidad educativa, la inclusión y la diversidad y la formación y capacitación de los líderes de los diferentes sectores comprometidos en el quehacer educativo, la institución se caracteriza por promover la participación activa en todos los ámbitos algunos son proyectos sociales, actividades extracurriculares estas les permiten desarrollar habilidades y competencias en las áreas como es el arte, deporte y el uso de la tecnología.

MISIÓN.

¿QUÉ ES?

La misión es la razón de ser de la organización. Una misión eficaz responde a la pregunta:

¿Por qué existimos?

Las funciones de la organización pueden cambiar, pero la razón de ser (misión) es difícil que varíe. Si lo hace, la organización dejaría de ser aquello que es en la actualidad.

Mientras que sí puede alcanzarse una meta o completar una estrategia, la misión no es un concepto a alcanzar. La misión (la cual debería perdurar en el tiempo), no debe confundirse con los objetivos específicos o estrategias del centro (sujetas a cambios más rápidos).

La misión es un concepto atemporal, no tan influenciado por los cambios y factores externos al centro educativo. Una misión bien definida no debería modificarse ante el cambio de su equipo directivo.

¿Para qué sirve definir la misión?

- Define el carácter e identidad de un centro.
- Representa lo que debe ser acometido y realizado en el presente.
- Guía e inspira las actuaciones del centro.
- Ayuda a seleccionar las estrategias adecuadas. Las estrategias que no ayuden a la misión, deberían ser rechazadas.
- Sirve para orientar los recursos y esfuerzos en la dirección adecuada.
- Ayuda a que todos los objetivos del centro estén encauzados hacia la misma dirección.
- Ayuda a construir el espíritu de equipo y así motivar a toda la comunidad educativa.
- Permite transmitir una imagen positiva hacia el exterior, mediante la generación de una frase lema.

ERRORES MÁS COMUNES AL DEFINIRLA

Algunos centros cometen el error de:

- Definir la misión con la descripción de su oferta de servicios actuales.
- Describir exclusivamente su actividad o funciones principales. Es decir, responden a la pregunta ¿qué hacen? y no definen la razón de su existencia.
- Definir la misión del centro relacionada con la consecución de objetivos económicos exclusivamente.
- Confundir el concepto de misión con el de visión. Definir en la misión aspectos relativos al futuro: ¿qué queremos ser? ¿en qué queremos convertirnos?

Características de la misión:

- Debe ser diferenciadora: debe aportar algo que nos haga diferentes a los demás. Podemos preguntarnos: ¿qué es lo que nos hará únicos o diferentes a los demás?
- Debe perdurar en el tiempo, y no estar sujeta a cambios tan rápidos.
- Normalmente se incluyen fundamentos filosóficos y no numéricos.
- Debe ser motivadora: debe tener un concepto unificador que encauce y motive a la gente.
- Debe estar escrita, para evitar ambigüedades.
- Debe ser concreta y fácil de comunicar. Como mucho un folio. Es conveniente seguir un famoso concepto de gestión: KISS (Keep It Short and Simple), hazlo corto y simple.
- No debe abusar de la descripción de excesivos detalles, puede generar oposición.

¿CÓMO DEFINIRLA?

Es importante recordar que la misión no la estamos creando en estos momentos. Toda organización tiene misión, sólo hace falta descubrirla, es decir, verbalizarla y escribirla tal y como ya es en realidad. No debemos olvidarnos de la importancia del trabajo en equipo para llegar a la misma.

En este sentido el equipo que se dedique a la definición de la misión debería estar formado por el equipo directivo del centro educativo y el personal considerado relevante en el mismo (por su trayectoria, experiencia, conocimiento del centro, etc.). La participación multitudinaria en la definición de la misión es aconsejable, si se considera necesario, en la primera etapa del proceso descrito a continuación. En el resto de etapas debería ser el equipo directivo quien la definiera.

Un poderoso método para conseguir definir la misión es el de los *cinco porqués*. Se comenzará con la declaración descriptiva del centro: Nos dedicamos a... y luego preguntamos cinco veces: ¿Por qué es esto importante? Después de unos cuantos “por qué” encontraremos que nos estamos acercando al propósito fundamental de nuestra organización.

A continuación, se exponen los pasos a seguir para la elaboración de la misión. Para este ejemplo se ha pensado en un centro educativo de educación primaria, ubicado en un barrio periférico de una gran población, con un entorno de bajo nivel económico y cultural.

1.- Definir la o las funciones principales del centro educativo.

Para ello deberemos responder a la siguiente pregunta: ¿qué hace el centro?, ¿cuál es su función principal?

Se trata de definir a qué nos dedicamos de una manera clara y directa.

Iniciar esta reflexión sobre la misión puede plantear alguna dificultad. Aplicando la técnica del brainstorming (lluvia de ideas) podemos generar las ideas iniciales suficientes que desbloqueen la situación.

Peligro a evitar: es fácil hablar de tareas demasiado concretas o demasiado abstractas para definir qué hace la organización. Debemos centrarnos en las funciones principales, en sus áreas de actividad.

Recomendable: indicar las funciones utilizando siempre verbos en infinitivo.

Ejemplo centro educativo: Funciones de la organización.

Formar de manera integral al alumno.

Educar al alumnado.

Responder a las expectativas educativas de las familias.

Formar en competencias básicas al alumnado.

Cumplir con las expectativas de la sociedad.

Lograr que los alumnos alcancen buenos resultados académicos.

Lograr el pleno desarrollo de la personalidad del alumnado.

Participar en la vida social del entorno del centro de manera activa.

Mejorar el entorno social más inmediato.

Responder ante la administración educativa con resultados óptimos.

Involucrar a las familias en el proceso educativo.

2.- Elegir las funciones más representativas.

A continuación, elegiremos, de entre todas las propuestas, las funciones realmente representativas de las actividades del centro educativo. Estas serán las que mejor definan la función principal de la organización.

Si tenemos dificultad para elegir las podemos intentar responder de la forma más concreta posible a las siguientes preguntas: ¿quién ha creado el centro educativo? ¿qué equipo humano lo conforma? y, por lo tanto, ¿para qué se ha creado el centro? Esto nos ayudará a elegir las funciones realmente representativas del mismo.

Ejemplo centro educativo: selección de funciones.

Formar y educar de manera integral al alumno. Mejorar el entorno socio-cultural más inmediato. Involucrar a las familias en el proceso educativo.

3.- Construir la frase definitiva que defina la actividad del centro educativo.

Deberemos elegir cómo unir la frase, en qué orden ponemos las funciones elegidas, e intentar construir una frase concreta, clara y comprensible.

Estas tres primeras etapas pueden verse reducidas a una dependiendo de la dedicación de la organización (su complejidad) y del consenso de los miembros del equipo de trabajo que la desarrolla.

Ejemplo centro educativo: Frase definitiva.

Formar y educar de manera integral al alumnado, involucrando a las familias y consiguiendo mejorar el entorno socio-cultural más inmediato.

4.- Averiguar la razón o razones de ser del centro educativo.

Una vez definida la función principal del centro aplicaremos la técnica sencilla de los ¿por qué?

El límite máximo recomendable son 5 tandas de preguntas.

Preguntaremos sucesivamente: ¿por qué hacemos esto? ¿qué justifica que lo hagamos? ¿para qué? Responder sucesivamente a estas preguntas provocará que se vaya profundizando en la verdadera razón de ser del centro educativo.

Ejemplo centro educativo: Los porqués y la razón de ser.

1º ¿Por qué? ¿Qué justifica que hagamos esto? ¿Para qué?

Aumentar las posibilidades de continuidad en el sistema educativo.

2º ¿Por qué? ¿Qué justifica que hagamos esto? ¿Para qué?

Preparar ciudadanos autónomos y críticos.

3º ¿Por qué? ¿Qué justifica que hagamos esto? ¿Para qué?

Aumentar las expectativas de inserción social de los alumnos.

4º ¿Por qué? ¿Qué justifica que hagamos esto? ¿Para qué?

Mejorar la calidad de vida de los alumnos.

- Construir la frase que defina nuestra misión o razón de ser.

Una vez realizadas las anteriores reflexiones, debemos construir la misión definitiva con una frase que tenga en cuenta la función principal de la organización y la respuesta a los “porqués” planteados.

La frase describirá ¿qué hacemos?, nuestra razón de ser y nuestra filosofía de trabajo.

Para ello, puede ser recomendable hacer el ejercicio siguiente:

- Que cada miembro del equipo de análisis escriba la frase que más cree que define la misión.

- A continuación, seleccionaremos aquellos fragmentos de las frases propuestas, que sintamos más cercanas a la definición de misión de nuestro centro. Debemos plantearnos cuál es el enfoque que mayormente refleja la función de nuestra organización y las respuestas a los “porqués”.

- Una vez seleccionados los fragmentos, ya sólo hará falta darle forma. Construir una frase breve, motivadora, que recoja la esencia de nuestra razón de ser. Es un ejercicio creativo que requiere tiempo. Se podrá jugar con diferentes combinaciones. Probar con varias hasta llegar a la definición final.

Ejemplos centro educativo: *descripción de nuestra razón de ser* (misión).

Ejemplo misión 1: Ofrecer a nuestros alumnos la posibilidad de construir una sociedad mejor.

Ejemplo misión 2: Educar todos juntos para construir una sociedad mejor.

Ejemplo misión 3: Aumentar la inserción social de nuestro alumnado con una formación integral que mejore su calidad de vida.

Cualquiera de estas tres misiones podría recoger todos los conceptos anteriormente mencionados. Deberíamos elegir una de ellas para definir nuestro centro.

Recomendaciones

- La brevedad y la claridad, dará más impacto a la definición de nuestra misión.
- Evitar palabras largas, frases de sintaxis complicada y conceptos técnicos.
- Es recomendable empezar a redactar la misión por los conceptos más cercanos a la filosofía de la razón de ser, y continuar con las funciones.
- Debemos evitar repetir palabras o conceptos.
- Si las frases son demasiado largas, dificultan su comprensión. Separémoslas mediante el punto y seguido, punto y coma o los dos puntos.
- Debe ser redactada por la dirección de la organización.
- Es recomendable que se hable en tiempo presente.

MISIÓN.

Somos una institución educativa con un personal docente comprometido con los procesos de enseñanza aprendizaje y utiliza metodología innovadora en la formación de los estudiantes ante la exigencia de la sociedad actual.

VISIÓN.

¿QUÉ ES?

La visión es una expresión concisa de la imagen que deseamos para nuestro centro educativo en el futuro. Sirve para marcar en el presente el rumbo que debemos seguir.

Es, por tanto, lo que el centro lucha por llegar a ser. Ayuda a establecer objetivos para un horizonte temporal futuro. Responde a la pregunta: ¿qué queremos ser?

La visión debe ser tan estimulante que continuará manteniendo motivado al centro, aun cuando los líderes que la fijaron se hayan ido. Aun así, la visión es un concepto más influenciado por los cambios y factores externos al centro que el propio concepto de misión.

Una declaración de visión necesita de una descripción atractiva y específica. Necesitamos crear una imagen que las personas puedan recordar y comprender.

¿Para qué sirve definir la visión?

- Su papel principal es guiar e inspirar el futuro.
- Ofrece una idea de éxito colectivo.
- Es el punto de partida de la estrategia del centro educativo.
- Ayuda a que todos los objetivos del centro estén encauzados hacia la misma dirección.
- Clarifica a todos (equipo directivo, personal del centro, alumnos, familias, proveedores) la dirección de crecimiento del centro.
- Ayuda a construir el espíritu de equipo.

ERRORES MÁS COMUNES AL DEFINIRLA

- Identificar una visión demasiado ambiciosa e inalcanzable. Es típico ver visiones como “Ser el líder...” “Ser el mejor...”. En realidad, este tipo de visión sólo la pueden tener unos pocos.
- Utilizar definiciones de actividades demasiado concretas como “asesorar, desarrollar, promover, etc.”. Estaremos describiendo qué tenemos que hacer, pero no qué queremos ser.
- Confundir la definición de visión con la de misión.

Características de la visión:

- Debe definir el objetivo a perseguir por el centro.
- Debe existir un equilibrio entre lo ambicioso y lo realista.
- Debe ser a la vez posible y creíble.
- Debe ser flexible, susceptible de sufrir cambios.
- Debe ser motivadora: debe tener un concepto unificador que encauce y motive a la gente.
- Debe de estar escrita, para evitar ambigüedades.
- Debe ser breve, concreta y fácil de comunicar. KISS (Keep It Short and Simple).
- No debe abusar de excesivos detalles, puede generar oposición.
- No debe ser una definición demasiado amplia, pues perderá su fuerza motivadora.

Definir una buena visión responde afirmativamente a preguntas tan esenciales como: ¿Provoca deseos de progreso? ¿La encontramos estimulante? ¿Hace que las personas se motiven?

¿CÓMO DEFINIRLA?

Para desarrollar los ejemplos, seguiremos aplicando el perfil de centro descrito anteriormente.

1.- Responder a la pregunta ¿qué queremos ser?

Podemos aplicar la técnica del brainstorming para responder a esta pregunta.

Si resulta demasiado ambigua, podemos apoyarnos en preguntas complementarias como:

dentro de 10 o 20 años ¿cómo se verá este centro educativo?, ¿qué es lo que habrá

logrado? ¿dónde estará? ¿cómo lo sentirá la comunidad educativa? Si alguien escribe un reportaje para una revista muy importante acerca de este centro dentro de 20 años, ¿Qué es lo que dirá?

Ejemplos centro educativo:

- *Seremos el referente socio-cultural del entorno más próximo.*
- *Seremos motivo de orgullo para el entorno social.*
- *Conseguiremos que los alumnos se sientan orgullosos de pertenecer al centro.*
- *Seremos un centro sin fracaso escolar.*
- .- Construir la frase definitiva.

Con las propuestas anteriores, volveremos a plantearnos cuál es la que mejor recoge la idea de lo que queremos ser. Al igual que en la misión, podemos utilizar fragmentos de varias propuestas.

Ejemplo centro educativo:

Seremos el referente socio-cultural para nuestros alumnos y sus familias, convirtiéndonos en motivo de orgullo para todos ellos.

Recomendaciones

- Debe ser redactada por la dirección del centro y/o personal relevante del mismo.
- Es recomendable que se redacte en tiempo futuro.
- Evitar palabras largas, frases de sintaxis complicada y conceptos técnicos.

VISIÓN

Ser la institución formadora de principios y valores en niños y niñas que garantice aprendizajes significativos, habilidades, destrezas y competencias tecnológicas para ofrecer una educación integral.

ASPECTOS GENERALES PARA EL CUMPLIMIENTO DE LAS MISIÓN Y VISIÓN.

La misión de nuestro Centro Educativo Juan Manuel Rodríguez es cumplir con los procesos de enseñanza aprendizaje es la razón de ser que cada institución tiene y se identifica por sus estrategias que los objetivos propuestos se logren y los estudiantes cumplan con todo el quehacer educativo, la misión siempre va estar visible en la dirección así existan cambios de directores, personal docente, Consejos Directivos Escolares y estudiantes que llegan por primera vez todos debemos hacer cumplir la misión.

La visión es la imagen que se tiene de nuestro Centro Educativo a donde queremos llegar, de cómo queremos ver en un futuro la institución, trabajar para que la visión se cumpla ya que ésta permite formar los principios y valores en los estudiantes que éstos logren sus habilidades tecnológicas en un futuro, la visión de la institución con el objetivo de velar siempre por el progreso en donde cada docente desarrolla según su especialidad en Parvularia como educación básica se atienden los niveles desde Parvularia y básica en las áreas artísticas y deportivas la atención es integral, se desarrollan diversas prácticas pedagógicas según la creatividad de cada docente con el fin de enseñarles a los estudiantes diferentes competencias educativas, contando con el apoyo del Consejo Directivo Escolar ya que es el responsable también de la administración de la institución en las diferentes áreas, comités, equipos, planes, etc. deben velar por el cumplimiento de la misión y visión del Centro Educativo.

VALORES

¿QUÉ SON?

Los valores 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 del mismo. 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 del mismo.

Los valores necesitan inspirar y tener significado únicamente para las personas del centro, no necesariamente para las de fuera.

¿Para qué sirven los valores?

- Sirven de guía para las actuaciones de los individuos.
- Base para la toma de decisiones.
- Base de toda la cultura corporativa.
- Elemento distintivo.

Valores pueden existir muchos. Para identificar los valores de nuestro centro, debe hacerse un trabajo de reflexión profunda. Este trabajo debe permitir definir los valores del centro educativo verdaderamente esenciales.

ERRORES MÁS COMUNES AL DEFINIRLOS

Para identificarlos, no debemos confundir los “valores” que poseemos como organización, como centro educativo, como conjunto de profesionales, del concepto de “educación en valores a los alumnos”, perteneciente al proyecto educativo del centro.

Debemos identificar los valores que definen la forma de relacionarse de un equipo de profesionales. Pueden coincidir o no con los incluidos en un proyecto de educación en

valores, pero nunca deberían entrar en contradicción unos con otros.

Si se definen más de cinco o seis, existe la posibilidad de que estemos confundiendo nuestros valores esenciales (los cuales no cambian), con nuestras prácticas operativas, valores de nuestro proyecto educativo, etc.

¿CÓMO DEFINIRLOS?

Cuando identifiquemos los valores de nuestro centro, no debemos confundir valores que se deberían tener, (pero que no se tienen), con valores esenciales auténticos. No debemos preguntarnos ¿qué valores deberíamos tener en el centro?, sino ¿qué valores tenemos verdaderamente?

¿Quiénes deben participar en la formulación o expresión de los valores nucleares de un centro?

Por lo general se deben escoger a las personas que tengan un profundo conocimiento del centro, la más alta credibilidad entre sus compañeros de trabajo y los más altos niveles de competencia. Con un equipo de 5 a 8 personas es suficiente.

1.- Crear la lista de valores iniciales.

Es recomendable aplicar, una vez más, la técnica del brainstorming para identificar la lista de valores de la organización. Puede apoyarse esta técnica, con la utilización de listas más o menos extensas, que orienten sobre la existencia de posibles valores.

Por ejemplo:

- *orientación al cliente*
- *honestidad*
- *integridad*
- *calidad*
- *innovación*
- *internacionalización*

- *medio ambiente*
- *profesionalidad*
- *confidencialidad*
- *ambición*
- *tradición*
- *deportividad*
- *trabajo en equipo*
- *confianza mutua*
- *etc.*

Cuidado, las listas no son exhaustivas. La organización puede tener valores que no estén incluidos en ellas.

2.- Elegir los valores individualmente.

De forma individual se elegirán de la lista anterior los valores que realmente tiene el centro, es decir, los esenciales.

Cada persona no debería seleccionar más de 5 ó 6.

Los valores que más veces hayan sido seleccionados individualmente serán los que, en principio, se acercarán más a los valores esenciales del centro.

Ejemplo centro educativo:

- *orientación al cliente: 3 veces seleccionado.*
- *calidad: 3 veces seleccionado.*
- *innovación: 4 veces seleccionado.*
- *profesionalidad: 3 veces seleccionado.*
- *confidencialidad: 1 vez seleccionado.*
- *trabajo en equipo: 2 veces seleccionado.*

3.- Seleccionar la lista de valores definitiva.

De la lista anterior deberemos elegir los 5 o 6 valores realmente esenciales. Podemos quedarnos con los que más veces han sido seleccionados, o repetir la reflexión del punto 2, pero esta vez con esta lista de valores más reducida.

Debemos elegir los valores que resistan “la prueba del tiempo”. Para ello nos plantearemos lo siguiente: si las circunstancias cambiaran y nos penalizaran por mantener estos valores esenciales ¿aun así los mantendríamos?. Si no somos capaces de contestar honestamente que sí, entonces el valor no es esencial y no deberá incluirse.

Una organización no deberá cambiar sus valores esenciales en respuesta a cambios del entorno; más bien, deberá cambiar el entorno si fuera necesario y posible, para permanecer fiel a sus valores nucleares.

4.- Definir los valores elegidos.

Una definición de lo que el centro entiende por cada uno de los valores elegidos es necesaria. Evitará comprensiones y actuaciones diferentes ante un mismo valor.

Para definirlos nos preguntaremos ¿qué significa este valor en mi centro educativo? Es recomendable mostrar algún ejemplo para que todos los participantes entiendan qué se busca.

- Orientación al cliente: Actuar buscando la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes como base de nuestros desarrollos.

- Ética: Tener sentido de lo correcto y lo incorrecto en sus comportamientos y relaciones, y actuar con integridad.

5.- Definir los comportamientos esperados para cada valor.

Cada valor puede verse definido en la práctica por ciertos comportamientos esperados por la organización. El formato que puede ser utilizado para definir los valores y sus comportamientos esperados puede ser similar al anteriormente expuesto.

Recomendaciones:

1. No definir más de 5 o 6.

2. Deben resistir la prueba del tiempo.
3. Después de identificarlos, cuestionarlos (¿son de verdad los valores esenciales?).
4. Definir los elegidos.
5. Concretar los comportamientos esperados para cada uno de los valores.

Respeto: En un organismo escolar, el respeto se refiere a la consideración y reconocimiento de la dignidad, opiniones y derechos de todos los miembros de la comunidad educativa, incluyendo estudiantes, docentes, personal administrativo y padres de familia. Implica tratar a los demás con cortesía, escuchar sus puntos de vista y mantener un ambiente de tolerancia y aceptación hacia la diversidad de opiniones y culturas.

Convivencia: La convivencia en un organismo escolar se refiere a la capacidad de todos los miembros de la comunidad educativa para vivir y trabajar juntos de manera armoniosa. Esto implica la resolución pacífica de conflictos, el fomento de relaciones interpersonales positivas, y el trabajo conjunto para crear un ambiente propicio para el aprendizaje y el desarrollo personal.

Transparencia: La transparencia en un organismo escolar se relaciona con la apertura y claridad en la toma de decisiones, la gestión de recursos y la comunicación. Implica que las acciones y políticas de la escuela sean comprensibles y accesibles para todos los interesados, promoviendo la confianza y la rendición de cuentas.

Responsabilidad: La responsabilidad en un organismo escolar implica que cada miembro de la comunidad educativa asuma sus deberes y compromisos de manera consciente y diligente. Esto incluye cumplir con las tareas académicas, respetar las normas establecidas, cuidar las instalaciones y contribuir al bienestar general de la comunidad escolar.

Solidaridad: En un organismo escolar, la solidaridad se refiere a la disposición a apoyar y colaborar con los demás miembros de la comunidad educativa en momentos de necesidad.

Esto implica ayudar a compañeros en dificultades, participar en actividades benéficas o de servicio comunitario, y trabajar juntos para alcanzar metas educativas y sociales.

Estos valores son fundamentales en un entorno educativo, ya que contribuyen a crear un ambiente de aprendizaje positivo, donde se fomenta el respeto mutuo, la colaboración y el crecimiento personal y académico de todos los involucrados.

DEFINIR LOS VALORES ELEGIDOS.

- Respeto.

Se practicará a diario en el Centro Escolar valorizando que todos somos iguales e importantes y que merecemos un trato digno apegado a derecho, respetando los bienes del Centro Escolar, su patrimonio, plantas y todo su medio ambiente.

Explicación: Como institución a todos los docentes, padres de familia, estudiantes y cada uno de los miembros de la comunidad educativa son tratados por igual sabiendo que todos somos iguales ante los ojos de Dios. Debemos darnos a respetar para que los demás nos respeten, cuando todos como institución practicamos este valor también inculcamos a nuestros estudiantes logrando en ellos ser más respetuosos consigo mismo y hacia los demás.

- Convivencia.

Generar un ambiente de convivencia entre los diferentes actores, es uno de los grandes retos que el equipo docente propone ayudar a crear un ambiente de armonía y paz en el Centro Escolar.

Explicación: Como institución se crean espacios para que los niños y niñas puedan disfrutar de actividades que les conlleve a relacionarse con otros niños y niñas de otra sección y compartir juntos.

- Transparencia.

El trabajo honesto y sincero a través de la rendición de cuentas, se creará el Comité de contraloría social con el objetivo de transparentar los procesos y programas implementados en el Centro Escolar.

Explicación: Como institución hay un CDE, se lleva un registro, un plan de compras, libros de actas, de banco, ingresos y egresos evidencias que son las facturas con todo esto se hace un trabajo transparente.

- Responsabilidad.

Este valor deberá prevalecer en cada uno de los que formamos parte de la comunidad educativa, tomando el rol que a cada quién le corresponde y así hacer del centro escolar una institución donde se practique la responsabilidad y que se garantice que todos estamos siendo responsable.

Explicación: En la institución es importante practicar varios valores todos son importantes pero la responsabilidad es un valor vital para ejercer el trabajo porque desde la hora de llegada a la institución se ve el compromiso de cada docente y cumplir con una planificación para el desarrollo de los contenidos logrando un mayor aprendizaje en los estudiantes, este valor les sirve a los alumnos hacer responsables en cumplir ellos también el horario y apoyar en el quehacer educativo.

- Solidaridad.

Cooperar mutuamente en todas las actividades que se realizan a través de reuniones y convivios ya sean culturales y deportivos inculcarles que todos somos hijos de Dios independientemente raza, ideología o credo.

Explicación: En la institución se les inculca a los niños y niñas desde Parvularia hasta básica el valor de la solidaridad esto se les enseña en lo teórico y práctico, cuando uno de ellos se enferma, se cae, si ayudamos a nuestros compañeros, docentes o a los demás estamos practicando este valor se les hace conciencia a los niños y niñas la importancia de ayudar a otros sin esperar nada a cambio porque el hecho de ayudar nos queda una satisfacción en nuestro corazón de la buena obra que hacemos.

DEFINIR LOS COMPORTAMIENTOS ESPERADOS POR CADA VALOR.

NUESTROS VALORES	DEFINICIONES	SUS COMPORTAMIENTOS
Respeto	Se practicará a diario en el Centro Escolar valorizando que todos somos iguales e importantes y que merecemos un trato digno apegado a derecho, respetando los bienes del Centro Escolar, su patrimonio, plantas y todo su medio ambiente.	<ul style="list-style-type: none"> - Practicar la igualdad de derechos. -Atender indicaciones. -Llamar a todos por su nombre.
Convivencia	Generar un ambiente de convivencia entre los diferentes actores, es uno de los grandes retos que el equipo docente propone ayudar a crear un ambiente de armonía y paz en el Centro Escolar.	-Generar un ambiente ameno en la comunidad educativa.
Transparencia	El trabajo honesto y sincero a través de la rendición de cuentas, se creará el Comité de Contraloría Social con el objetivo de transparentar los procesos y programas implementados en el Centro Escolar.	-Honestidad en todas las áreas tanto financieras como educativas.

Responsabilidad	Este valor deberá prevalecer en cada uno de los que formamos parte de la comunidad educativa, tomando el rol que a cada quién le corresponde y así hacer del centro escolar una institución donde se practique la responsabilidad y que se garantice que todos estamos siendo responsables.	<ul style="list-style-type: none"> -Cualidad moralmente obligatoria de practicar cada miembro de la comunidad educativa el valor de la responsabilidad. - Respetar los horarios de clase.
Solidaridad	Cooperar mutuamente en todas las actividades que se realizan a través de reuniones y convivios ya sean culturales y deportivos inculcarles que todos somos hijos de dios independientemente raza, ideología o credo.	<ul style="list-style-type: none"> -Ayudarse en las actividades de diferentes ámbitos para el bienestar de la institución. -Mostrar la empatía hacia los demás. - Compartir los conocimientos a otros.

PLAN ESTRATÉGICO

Un Plan Estratégico es un documento que establece la dirección a largo plazo de una organización y define los objetivos, estrategias y acciones necesarios para alcanzar esa dirección. Es una herramienta esencial para la gestión y toma de decisiones en una entidad, ya que proporciona una visión clara de dónde se encuentra la organización en el presente, hacia dónde desea ir en el futuro y cómo planea llegar allí.

Un Plan Estratégico suele abordar varios aspectos clave, que pueden incluir:

Misión y visión: La declaración de la misión describe el propósito fundamental de la organización, su razón de ser, mientras que la visión define cómo la organización aspira a verse en el futuro.

Objetivos estratégicos: Establece metas específicas y medibles que la organización pretende lograr en un período de tiempo determinado.

Análisis del entorno: Evalúa el entorno interno y externo de la organización, incluyendo fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (análisis FODA).

Estrategias: Define los enfoques generales que la organización utilizará para alcanzar sus objetivos, incluyendo la asignación de recursos y la planificación de actividades.

Indicadores de rendimiento: Establece métricas para evaluar el progreso hacia los objetivos estratégicos y medir el éxito de las estrategias implementadas.

Plan de acción: Detalla las acciones específicas que se deben llevar a cabo, quién será responsable de ellas y cuándo se realizarán.

Recursos necesarios: Identifica los recursos financieros, humanos y tecnológicos requeridos para implementar el plan.

Cronograma: Establece un calendario que muestra cuándo se llevarán a cabo las acciones y se alcanzarán los hitos clave.

Evaluación y seguimiento: Define cómo se realizará el seguimiento del progreso y se evaluará la efectividad del plan, y cómo se ajustará si es necesario.

Proceso de organización sistematización y reflexión que debe tener una institución para lograr los objetivos propuestos. Todo el proceso debe orientarse a obtener los mejores resultados primeramente con los equipos de gestión, pedagógico y evaluación, también con los acuerdos u objetivos administrativos, pedagógicos, organizativos y financieros los resultados serían significativos si el Centro Educativo cuenta con toda esta organización.

El Plan Estratégico se utiliza con tres herramientas.

- DAFO: Debilidad, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades.
- CAME: Corregir, Afrontar, Mantener, Explorar.
- FCE: Factores Críticos de Éxito.

La estrategia consiste en la forma de organizar los recursos tanto técnicos, materiales, económicos, como humanos para lograr hacer realidad con la mayor eficacia los objetivos del centro educativo.

Se habla de estrategias a corto, medio y largo plazo, según los planes que contenga tiendan puentes más o menos próximos al punto final marcado en los objetivos.

La planificación estratégica consistirá en el proceso de reflexión que debe desplegar un centro para establecer la estrategia a seguir.

Este proceso de reflexión debe desarrollar unos pasos determinados que generen la información suficiente para que el centro pueda definir la estrategia óptima.

En el cuadro siguiente se sintetiza el conjunto de informaciones básicas que todo centro educativo debería analizar para conseguir planificar y comunicar una estrategia coherente y con garantías de éxito.

Todo este proceso de planificación estratégica en un centro educativo, debería orientarse a conseguir los mejores resultados en cuatro grandes áreas de influencia del mismo: sus clientes, sus procesos, el aprendizaje y crecimiento organizativo de las personas, y los resultados económicos del centro.

En primer lugar, para definir cualquier estrategia es necesario definir nuestra cultura y/o identidad.

La cultura de una organización se podría definir como el conjunto de normas, actitudes, creencias, formas de pensar, usos, reglas escritas o no, formas de comportarse, etc., compartidas y tácitamente aceptadas por todos los miembros de la organización.

Todas ellas caracterizan el comportamiento de la misma y la diferencian de otras. La cultura une a la gente en torno a las ideas importantes. En definitiva:

- Identifica la forma de ser de la organización.
- Orienta sobre cómo deben hacerse las cosas.
- Define lo que está bien y lo que no.
- Se manifiesta en las formas de actuación ante los problemas.
- Condiciona las respuestas ante los cambios y requerimientos de orden exterior e interior.

¿Cuáles son los componentes básicos de la cultura de una organización?

- La misión.
- La visión.
- Los valores.
- Las políticas.
- Otros aspectos: símbolos y costumbres.

De todos ellos, al menos deberemos definir misión, visión y valores para orientar adecuadamente nuestros planes estratégicos.

En un segundo lugar aparece la elaboración del propio plan estratégico. 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.

En esta fase es muy aconsejable apoyarse en técnicas tales como el análisis DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades), el análisis CAME y el establecimiento de los factores críticos de éxito (FCE). Estas técnicas las analizaremos más adelante.

En tercer lugar, los objetivos personales que relacionen directamente el desempeño individual del trabajo con los objetivos estratégicos, aparece como una pieza clave a la hora de la implantación efectiva del cuadro de mando integral.

¿POR QUÉ ES NECESARIA TODA ESTA INFORMACIÓN?

El siguiente cuadro define la necesidad de contar con las informaciones antes mencionadas para establecer la estrategia en una organización:

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. Resultaría muy peligroso definir un plan estratégico sin, por ejemplo, una definición consensuada de visión. Es decir, sin saber qué o cómo quiere ser nuestro centro en un futuro. En esta guía explicamos los pasos que deberían seguirse para establecer un plan estratégico coherente con el centro que lo acometa.

En todo este proceso que presentamos adquiere notable importancia el siguiente concepto: la participación de la comunidad educativa en las diferentes fases del proceso de planificación estratégica.

Con la participación necesaria en el momento oportuno, el proceso de reflexión estratégica se verá muy reforzado y la implantación de la estrategia resultará mucho más sencilla.

DAFO

Es una herramienta que permite analizar las debilidades, fortalezas, amenazas, y oportunidades de desarrollo que tiene un centro escolar, puede utilizarse también para tener una fotografía más próxima del funcionamiento actual del centro escolar.

El análisis DAFO, también conocido como FODA en algunos países de habla hispana (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), es una herramienta ampliamente utilizada en la gestión estratégica de organizaciones. Este análisis se utiliza para evaluar la situación actual de una empresa, proyecto, producto o incluso una persona, y proporciona una visión completa de su entorno interno y externo. A lo largo de este extenso artículo,

exploraremos en detalle el análisis DAFO, su importancia, cómo llevarlo a cabo y ejemplos prácticos.

DEFINICIÓN Y EXPLICACIÓN DE CADA ELEMENTO DEL DAFO.

El análisis DAFO se originó en la década de 1960 y ha evolucionado desde entonces para convertirse en una herramienta esencial en la toma de decisiones estratégicas. Su nombre proviene de las iniciales de las cuatro categorías principales que se evalúan:

1. Fortalezas (Strengths): Estos son los atributos internos positivos que ayudan a una entidad a alcanzar sus objetivos y mantener una posición competitiva sólida. Las fortalezas pueden incluir recursos, capacidades, ventajas competitivas y activos tangibles.
2. Oportunidades (Opportunities): Las oportunidades son factores externos favorables que pueden beneficiar a la entidad en cuestión. Estas pueden incluir tendencias del mercado, cambios en la industria, avances tecnológicos y factores económicos que pueden ser aprovechados.
3. Debilidades (Weaknesses): Las debilidades son los aspectos internos que limitan la capacidad de una entidad para alcanzar sus objetivos o competir de manera efectiva. Estos pueden incluir carencias de recursos, deficiencias operativas, problemas de calidad y otros puntos débiles.
4. Amenazas (Threats): Las amenazas son factores externos que pueden representar desafíos o riesgos para la entidad. Estas pueden incluir competidores agresivos, cambios en la regulación gubernamental, fluctuaciones económicas y eventos inesperados.

El análisis DAFO se utiliza comúnmente en el proceso de planificación estratégica para ayudar a las organizaciones a comprender su situación actual, identificar áreas clave para la mejora

y desarrollar estrategias efectivas que capitalicen las fortalezas y oportunidades mientras abordan las debilidades y amenazas.

Importancia del Análisis DAFO

El análisis DAFO es fundamental por varias razones:

1. Toma de Decisiones Informadas: Ayuda a las organizaciones a tomar decisiones informadas y estratégicas al proporcionar una visión clara de su situación actual y las fuerzas que la afectan.
2. Identificación de Prioridades: Permite a las organizaciones identificar las áreas que requieren atención prioritaria, lo que ayuda a asignar recursos de manera efectiva.
3. Planificación Estratégica: Es esencial en el proceso de planificación estratégica, ya que proporciona información crítica para la formulación de estrategias a corto y largo plazo.
4. Gestión de Riesgos: Ayuda a las organizaciones a identificar y mitigar los riesgos potenciales al prever las amenazas que podrían afectar sus operaciones.
5. Mejora Continua: Facilita la mejora continua al resaltar las debilidades internas y las áreas de oportunidad.

Cómo Realizar un Análisis DAFO

El análisis DAFO se lleva a cabo en varias etapas:

1. Identificación de Fortalezas y Debilidades

En esta etapa, la organización debe evaluar sus recursos internos y capacidades. Esto puede incluir aspectos como:

- Recursos Financieros: ¿La organización cuenta con suficiente capital para operar de manera efectiva?

- Recursos Humanos: ¿El personal tiene las habilidades y competencias necesarias?
- Infraestructura: ¿La infraestructura y las instalaciones son adecuadas?
- Procesos Internos: ¿Los procesos de la organización son eficientes y efectivos?
- Reputación de la Marca: ¿La organización tiene una sólida reputación en el mercado?
- Tecnología: ¿La organización utiliza tecnología de vanguardia?
- Ventajas Competitivas: ¿Cuáles son las ventajas que la organización tiene sobre la competencia?

Es importante ser honesto y objetivo al identificar las debilidades internas, ya que esta información será crucial para el proceso de toma de decisiones.

2. Identificación de Oportunidades y Amenazas

En esta etapa, se debe evaluar el entorno externo en el que opera la organización. Esto puede incluir aspectos como:

- Mercado: ¿Existen tendencias de mercado que puedan ser aprovechadas?
- Competencia: ¿Qué están haciendo los competidores y cómo pueden afectar a la organización?
- Regulaciones y Políticas: ¿Existen cambios en las regulaciones gubernamentales que puedan tener un impacto?
- Economía: ¿Cómo afectan las condiciones económicas actuales a la organización?
- Tecnología: ¿Existen avances tecnológicos que puedan abrir nuevas oportunidades?
- Factores Sociales y Culturales: ¿Cambios en la sociedad o la cultura que puedan influir en la organización?

Al igual que en la identificación de fortalezas y debilidades, es importante recopilar información precisa y actualizada sobre oportunidades y amenazas.

3. Cruce de Información

Una vez que se han identificado las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, es hora de analizar cómo se relacionan entre sí. ¿Cómo pueden las fortalezas de la organización aprovechar las oportunidades identificadas? ¿Qué debilidades podrían obstaculizar ese proceso? ¿Cómo pueden las amenazas afectar a las debilidades? Estas preguntas ayudan a generar ideas estratégicas.

4. Desarrollo de Estrategias

Con una comprensión clara de la situación de la organización, se pueden desarrollar estrategias efectivas. Estas estrategias deben aprovechar las fortalezas y oportunidades, mientras que al mismo tiempo abordan las debilidades y amenazas. Algunas estrategias comunes incluyen:

- Estrategias de Fortalecimiento: Centrarse en mejorar las áreas de debilidad interna.
- Estrategias de Diversificación: Buscar nuevas oportunidades de mercado o líneas de productos.
- Estrategias de Defensa: Prepararse para enfrentar amenazas externas.
- Estrategias de Colaboración: Buscar alianzas o colaboraciones estratégicas para aprovechar oportunidades.

5. Implementación y Monitoreo

Una vez que se han desarrollado las estrategias, es crucial implementarlas y monitorear su progreso. El análisis DAFO no es un ejercicio único, sino un proceso continuo que debe adaptarse a medida que cambian las circunstancias.

¿QUÉ ES?

Es una herramienta que se utiliza para comprender la situación actual de un centro educativo.

El nombre lo adquiere de sus iniciales DAFO:

- D: debilidades.
- A: amenazas.
- F: fortalezas.
- O: oportunidades.

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.

Por lo tanto, un análisis DAFO se centra en las variables controlables (las debilidades y fortalezas son internas del centro y por lo tanto se puede actuar sobre ellas con mayor facilidad), y en las variables no controlables (las oportunidades y amenazas que genera el entorno).

Así pues, la intersección de lo “exterior” y lo “positivo” es una oportunidad, mientras que las cuestiones “externas” y “negativas” de nuestro centro son una amenaza. De la misma manera

lo “interior” y a su vez “positivo” genera una fortaleza, y lo “interior” y “negativo” se convierte en una debilidad.

Situaciones negativas Situaciones positivas Interior (controlable) Debilidades Fortalezas
Exterior (no controlable) Amenazas Oportunidades

El *análisis externo* tiene como objetivo fundamental, identificar y prever la evolución y los cambios del entorno, de las variables no controlables por el centro. Analizaremos la evolución y cambios que influyen en la tendencia del sector al que pertenecemos y condicionan nuestra existencia. Según sus efectos se denominan.

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 del mismo.

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.

Por otra parte, *el análisis interno* 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 por nuestra organización.

Fortalezas: capacidades favorables que posee el centro en relación con alguno de sus recursos, procesos, habilidades, etc. Deben ser mantenidas o consolidadas.

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.

El análisis DAFO tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles del centro.

Algunos ejemplos de uso para el análisis DAFO:

- Análisis de la situación actual del centro.
- Analizar métodos o procedimientos del centro.
- Analizar un servicio existente.
- Analizar el desarrollo de nuevos servicios.
- Analizar una opción estratégica.
- Evaluar un cambio de proveedor.
- Decidir la contratación externa de un servicio, actividad o recurso.
- Analizar una oportunidad para realizar una adquisición / inversión.

¿QUIÉNES DEBEN DEFINIRLO?

Como una de las fases de la planificación estratégica, un DAFO debe orientarse a la identificación de elementos críticos para nuestro centro (tanto externos como internos).

El equipo que se encargue de este cometido debe poseer todo el conocimiento sobre las áreas que lo componen, y así aportar la visión global interna y externa que se requiere para este análisis. Para conseguir tal fin el análisis DAFO debería ser definido por el equipo directivo, al que se le podría unir, si es el caso, personal clave de la organización (no necesariamente directivos), pero con un amplio conocimiento de la misma.

¿CÓMO ELABORAR EL ANÁLISIS DAFO?

Para elaborar un DAFO es aconsejable utilizar una plantilla. Consiste en una matriz de cuatro secciones, una para cada uno de los elementos: Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas.

Ya que la matriz DAFO puede utilizarse para analizar muchos temas diferentes, es importante identificar y describir claramente el tema sobre el que va a girar nuestro análisis. De esta manera las personas que participen entenderán mejor el propósito y las implicaciones del DAFO.

Los pasos para construir un DAFO serían los siguientes:

1. Establecer el tema claro y concreto que será analizado mediante el DAFO.
2. Identificar la situación del entorno (factores positivos y/o negativos).
3. Identificar la situación interna (factores positivos y/o negativos).
4. Incluir cada factor identificado en su sección correspondiente.

1.- Establecer el tema claro y concreto que será analizado mediante el DAFO.

El primer paso a abordar es definir de qué vamos a hablar.

Puede referirse a la situación actual del centro, o a cualquier otro de los ejemplos que se han citado anteriormente.

Es importante definir claramente el tema para que las personas que participan en su elaboración entiendan mejor el propósito y las implicaciones del DAFO.

Se formará un equipo de trabajo con participantes que tengan un amplio conocimiento sobre el tema elegido.

2.- Identificar la situación del entorno (factores positivos y/o negativos).

Mediante un brainstorming, todos los miembros del equipo aportarán ideas sobre las oportunidades y amenazas a las que se enfrenta la organización.

Se identificarán aquellos factores que afectan a la organización y que no son controlables por ésta. Resulta sumamente importante diferenciar lo que es controlable por la organización, de aquello que no lo es.

Se deberán considerar las siguientes áreas:

- Análisis del entorno próximo: referida a la estructura de nuestro sector. Podemos analizar a los alumnos y familias de nuestro entorno (pertenezcan o no a nuestro centro), otros centros, a los proveedores, ventajas por proximidad a algún recurso (por ejemplo, transporte público para acceder a nuestras instalaciones).
- Influencia de grupos de interés: Analizaremos cómo las decisiones de determinados grupos externos pueden afectar al centro. Por ejemplo, las decisiones de la administración, gobierno, instituciones públicas, sindicatos, gremios, comunidad.
- El entorno de forma amplia: aspectos demográficos, políticos, legislativos, socioculturales, económicos, tecnológicos. Por ejemplo, la baja natalidad en el municipio en el que está ubicado el centro educativo.

3.- Identificar la situación interna (factores positivos y/o negativos).

Al igual que en el punto anterior, aplicando la técnica del brainstorming se identifican las fortalezas y debilidades que posee el centro.

Tendremos que pensar en aquellos aspectos que afectan al centro y que éste es capaz de controlar, independiente de si son buenos o malos para el mismo.

Para ello, se pueden considerar las siguientes áreas:

- 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, distribución del presupuesto asignado, etc.
- Análisis de actividades: se analizará los procesos que tiene o debería tener el centro. Sus capacidades estratégicas, procesos educativos, etc.
- Análisis de servicios: también se deberían analizar los diferentes servicios que ofrece el centro ¿cómo están respecto a otros centros? ¿qué diferencia aportan? Por ejemplo

actividades extraescolares, servicio de atención a niños de 8 a 9 de la mañana, etc.

4.- Incluir cada factor identificado en su sección correspondiente.

Anteriormente ya hemos diferenciado si cada aspecto está dentro o fuera de nuestra organización (bajo nuestro control o no). Ahora tenemos que determinar si éstos son buenos o malos para la misma.

Un mismo factor identificado como amenaza en un centro, puede ser identificado como oportunidad en otro. Lo mismo pasa con las fortalezas y las debilidades.

La situación real de cada centro educativo determinará que un aspecto sea amenaza u oportunidad, fortaleza o debilidad. Por ejemplo, un determinado cambio legislativo puede ser considerado como una oportunidad en un centro y como una amenaza en otro. Todo puede depender del nivel de recursos, cultura, clima social, etc., que se viva en cada uno de ellos.

El análisis DAFO es una reflexión individual de cada centro. No podemos importar/copiar DAFO's de otros centros educativos. Estos no serán un reflejo de la situación real del mismo.

ESTABLECER EL TEMA.

Análisis general de la estructura organizacional del centro escolar Juan Manuel Rodríguez a través de la construcción de planificación estratégica.

IDENTIFICAR LA SITUACIÓN DEL ENTORNO.

El centro escolar Juan Manuel Rodríguez está ubicado en una zona rural del municipio de Cacaopera departamento de Morazán. Su población estudiantil es de 40 estudiantes, dos docentes y 22 familias , además cuenta con una ADESCO , una Ermita y un comité de padres de familia Este centro educativo tiene mucha interacción con los demás centros educativos del entorno donde se participa en convivios de mañanitas recreativas, encuentros deportivos, festivales de oratoria entre otros , con la comunidad existe una interacción con sus instituciones como la ADESCO, la ermita y los comités de padres de familia con los cuales se trabaja de una manera armoniosa que ayuda a la motivación y aprendizaje de los niños y las niñas.

ESTABLECER Y DEFINIR LAS OPORTUNIDADES.

- ✓ SE CUENTA CON UN PROMOTOR DE SALUD: esto es muy importante puesto que la educación debe caminar juntamente con la salud, el promotor de salud ayuda al centro escolar en cierto control de salud de los alumnos ya que se les proporciona ciertos medicamentos para los parásitos, revisión bucal entre otros.
- ✓ ESPACIOS RECREATIVOS: estos espacios son lugares naturales donde los niños juegan libremente en contacto con la naturaleza y el medio ambiente como tal.
- ✓ COORDINACIÓN CON LAS ORGANIZACIONES DE LA COMUNIDAD: Esto ayuda a fortalecer el proceso de enseñanza y aprendizaje de los educandos.
- ✓ PARTICIPACION DE LOS PADRES: la participación o involucramiento de los padres de familia es de gran importancia ya que ayuda al buen funcionamiento de la escuela.

ESTABLECER Y DEFINIR LAS AMENAZAS.

- ✓ DISTANCIAS DE LOS ESTUDIANTES PARA LLEGAR A LA ESCUELA: Este es un factor muy determinante que a veces preocupa a los padres de familia ya que existe distancias bastante considerables para que los niños asistan a clases.
- ✓ EMIGRACIÓN DE PADRES DE FAMILIA HACIA ESTADOS UNIDOS: Debido a la situación socioeconómica que vive nuestro país muchos padres de familia deciden abandonar el país buscando mejores oportunidades de trabajo.
- ✓ DESINTEGRACIÓN FAMILIAR: Surge como resultado del abandono del hogar ya sea del padre o de la madre del estudiante, por emigrar a los Estados Unidos en busca de mejores condiciones de vida.

IDENTIFICAR LA SITUACIÓN INTERNA.

El centro Escolar se caracteriza por tener buenas relaciones con la comunidad educativa, sin embargo en cuanto al espacio físico existen dificultades puesto que existen aulas no muy adecuadas para dar clase ya que las dos que existen se encuentran deterioradas y ambas necesitan un proyecto de mantenimiento preventivo y correctivo, en cuanto a lo pedagógico se atienden grados integrados ya que se atiende de primero a sexto grado y solo existe dos docente por el hecho que los estudiantes son pocos, las dificultades que se encuentran en este centro educativo es que existen niños de lento aprendizaje y tienen que estar junto con los demás ya que no se cuenta con una aula especial para ellos, por lo que estos niños no adquieren las competencias necesarias que deben adquirir según su grado.

ESTABLECER Y DEFINIR LAS FORTALEZAS.

- ✓ BUENAS RELACIONES EN EL CENTRO ESCOLAR: esto ayuda a fortalecer la convivencia y la motivación en el aprendizaje de los estudiantes.
- ✓ PRESUPUESTO ESCOLAR: El centro educativo cuenta con un presupuesto escolar para la compra de material educativa.
- ✓ PAQUETES ESCOLARES: ayudan a darle un mayor incentivo a los estudiantes y a la economía familiar.
- ✓ RECURSOS INFORMATICOS: ayuda a fortalecer los conocimientos informáticos de los estudiantes.
- ✓ APOYO DE LOS PADRES DE FAMILIA: Los padres de familia apoyan el proceso educativo.
- ✓ ASITENCIA TECNICA PEDAGOGICA ADMINISTRATIVA: ayuda a tener informado y orientado al centro educativo.
- ✓ BUENAS RELACIONES CON LA COMUNIDAD EDUCATIVA: ayuda a mejorar el proceso educativo.

ESTABLECER Y DEFINIR LAS DEBILIDADES.

- ✓ FALTA DE MANTENIMIENTO A LA INFRAESTRUCTURA. Esta problemática se debe a que de parte del ministerio de educación no se asignan los recursos económicos necesarios para darle mantenimiento a la infraestructura de la escuela.
- ✓ FALTA DE LIBRE GESTION A LA HORA DE CONTRATAR PROVEEDORES. Esto dificulta la oportunidad de elegir la calidad de los productos que llegan a través de los paquetes escolares.

Recomendaciones generales:

- Tener en cuenta sólo los aspectos relevantes (por ejemplo, el hecho de utilizar papel reciclado puede que no sea un aspecto relevante para la estrategia del centro).
- No olvidar que los aspectos internos (Debilidades, Fortalezas) no son necesariamente aspectos que se encuentren físicamente ubicados dentro del centro. En realidad, son aquellos aspectos sobre los que tenemos control efectivo.
- Aplicaremos la misma teoría para los aspectos externos (Amenazas, Oportunidades). Son las variables no controladas directamente por nuestro centro educativo.
- Una misma idea puede estar en cuadrículas distintas del DAFO, teniendo su parte de amenaza y su parte de oportunidad, por ejemplo.
- Para la construcción del DAFO, es muy importante controlar el tiempo. En ocasiones nos podemos obsesionar demasiado en el análisis de determinados factores.

ELABORACIÓN DE LA MATRIZ DAFO.

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Inadecuado tratamiento de la basura ya que no se cuenta con carro recolector. 2. Falta de mobiliario y equipo para mejorar los procesos de formación. 3. Insuficiente material didáctico. 4. Alumnos/as con problemas de aprendizaje 5. Falta de mobiliario y el existente en deterioro. 6. Falta de aulas pedagógicas para el desarrollo de las clases. 7. Dominio bajo en el uso de tecnología y manejo de plataformas virtuales. 8. Carencia de agua potable y tuberías de aguas negras. 9. Alumnos con problemas de conducta. 10. Falta de uniforme de educación física en los alumnos. 11. Falta de equipos tecnológicos para el desarrollo de clases innovadoras (proyectores de cañón). 12. Falta de servicios sanitarios lavables. 13. Irresponsabilidad en parte de la población estudiantil en el cumplimiento de tareas ex – aula. 14. Inexistencia de una sección de terapia educativa para atender alumnos con problemas de aprendizaje. 15. Antigüedad de la infraestructura escolar (techos, paredes. Cielos falsos, otros) 16. Condiciones antipedagógicas de la mayoría de las aulas. 17. Deterioró por el paso de los años en el concreto de las paredes 18. Falta de ventilación adecuada en las aulas de clases. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Contaminación ambiental por carencia de carro recolector de basura en la comunidad. 2. Incremento de indicadores de sobreedad. 3. Falta de apertura de niveles educativos. 4. Deserción Escolar. 5. Escaso apoyo del Ministerio de Educación en la designación de presupuestos justos y equitativos
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Disponibilidad del personal docente al cambio y ejerciendo la docencia por disciplina o especialidad 2. Participación de padres de familia en las actividades de la escuela. 3. Organización escolar efectiva 4. Libros de texto para consultas bibliográficas y programa ESMATE. 5. Áreas de recreación para la realización de actividades fuera del aula. 6. Disponibilidad del personal docente a las actividades de la escuela 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ofertar calidad educativa. 2. Apertura de nuevos niveles educativos. 3. Formar un equipo consultivo educativo para lograr planes educativos. 4. Programa de paquetes escolares 5. Actualización docente mediante plataformas virtuales proporcionadas por el MINED y equipando al equipo docente de una computadora para el trabajo educativo tanto virtual como semi- presencial. 6. Implementación de estrategias haciendo uso de la tecnología.

<ol style="list-style-type: none">7. Planta docente completa.8. Ubicación del Centro Escolar accesible a la carretera principal9. Presupuesto Escolar10. Excelente motivación escolar.11. Relaciones humanas estables expresadas en la convivencia escolar.12. Plan de refuerzo académico con énfasis a la mejora de los indicadores educativos, plan de éxito educativo por grado y asignatura.	<ol style="list-style-type: none">7. Proyección del Centro Escolar encuentros culturales, deportivos y sociales.
---	--

CAME: DEFINICIÓN Y EXPLICACIÓN.

El análisis CAME es una variante del análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) que invierte el enfoque tradicional. Mientras que el análisis FODA comienza identificando las fortalezas y debilidades internas, así como las oportunidades y amenazas externas, el análisis CAME se centra en las debilidades y amenazas para encontrar formas de convertirlas en fortalezas y oportunidades.

Orígenes del Análisis CAME

El análisis CAME fue desarrollado por Robert E. Horn en su libro "Mapping Hypertext" en 1989. Horn es un experto en comunicación visual y ha trabajado en la aplicación de tecnología de la información para mejorar la toma de decisiones. El análisis CAME es una de sus contribuciones más destacadas en el campo de la planificación estratégica.

Metodología del Análisis CAME

El análisis CAME se lleva a cabo en varias etapas, y cada una de ellas se enfoca en un aspecto específico de la planificación estratégica. A continuación, se detallan los pasos involucrados en este proceso:

1. Identificación de las Debilidades y Amenazas

La primera fase del análisis CAME implica la identificación de las debilidades internas y las amenazas externas que enfrenta una organización. Estas debilidades y amenazas pueden variar según el contexto y la industria. Para realizar esta identificación, se pueden utilizar herramientas como el análisis PESTEL (Político, Económico, Social, Tecnológico, Ambiental y Legal) y el análisis de la cadena de valor.

2. Conexión entre Debilidades y Amenazas

Una vez que se han identificado las debilidades y amenazas, el siguiente paso es analizar cómo están relacionadas entre sí. ¿Cómo las debilidades internas pueden contribuir o agravar las amenazas externas? Esta etapa busca comprender la interacción entre estos dos aspectos y cómo pueden influenciarse mutuamente.

3. Transformación de Debilidades en Fortalezas

En esta fase crítica del análisis CAME, se busca convertir las debilidades identificadas en fortalezas. Esto implica el desarrollo de estrategias y acciones concretas para abordar y superar las debilidades internas de la organización. Puede requerir cambios en la estructura organizativa, la capacitación del personal, la adquisición de tecnología o cualquier otra medida necesaria para fortalecer la organización.

4. Transformación de Amenazas en Oportunidades

Similar a la etapa anterior, en esta fase se buscan formas de convertir las amenazas externas en oportunidades. Esto puede incluir la identificación de nichos de mercado no explotados, la diversificación de productos o servicios, la búsqueda de alianzas estratégicas o la adaptación a cambios en el entorno empresarial.

5. Implementación y Seguimiento

Una vez que se han desarrollado estrategias para convertir debilidades en fortalezas y amenazas en oportunidades, es esencial implementarlas y realizar un seguimiento constante. Esto implica asignar recursos, establecer indicadores de rendimiento clave (KPI) y medir el progreso a lo largo del tiempo.

Aplicación del Análisis CAME

El análisis CAME es una herramienta versátil que se puede aplicar en diversos contextos, incluyendo empresas, organizaciones sin fines de lucro, instituciones gubernamentales y más.

A continuación, se describen algunas áreas donde el análisis CAME puede ser particularmente beneficioso:

1. Planificación Empresarial

En el entorno empresarial, el análisis CAME puede ayudar a las organizaciones a identificar formas de mejorar su competitividad y adaptarse a un mercado en constante cambio. Puede ser útil para startups que buscan identificar sus áreas de mejora y para empresas establecidas que desean mantenerse relevantes en su industria.

2. Gestión de Proyectos

El análisis CAME también puede aplicarse a la gestión de proyectos. Los equipos de proyectos pueden utilizar esta metodología para evaluar las debilidades y amenazas potenciales que podrían surgir durante la ejecución del proyecto y desarrollar estrategias para abordarlas.

3. Desarrollo Organizacional

Las organizaciones pueden emplear el análisis CAME como parte de su proceso de desarrollo organizacional. Al identificar y abordar las debilidades internas y las amenazas externas, pueden fortalecer su capacidad para cumplir su misión y alcanzar sus objetivos.

4. Toma de Decisiones Estratégicas

El análisis CAME también es valioso en la toma de decisiones estratégicas a nivel directivo. Al comprender cómo las debilidades pueden impactar en las amenazas y viceversa, los líderes pueden tomar decisiones más informadas y diseñar estrategias que maximicen las oportunidades y minimicen las amenazas.

EL ANÁLISIS CAME

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.

Tras la reflexión mediante DAFO debemos analizar las estrategias posibles para:

- Corregir las Debilidades
- Afrontar las Amenazas
- Mantener las Fuerzas
- Explotar las Oportunidades

Para este fin, utilizaremos el análisis CAME. Con esta matriz podemos identificar las diferentes estrategias que puede adoptar nuestro centro. El objetivo del CAME será identificar un conjunto de posibles estrategias derivadas del resultado del DAFO anterior.

Con esta matriz no se pretende definir qué estrategia es la mejor para una organización, sino comparar las estrategias viables. Con la información que obtengamos se estará en mejor situación para elegir la o las estrategias más convenientes (sobre todo en lo referente al cuadrante que combina las fortalezas con las oportunidades). No será necesario abordar todas las estrategias identificadas mediante nuestro CAME.

F/O Estrategias ofensivas.

F/A Estrategias defensivas.

D/O Estrategias de reorientación.

D/A Estrategias de supervivencia.

I. Cuadrante (Fortalezas y Oportunidades)

Suelen establecerse las denominadas estrategias ofensivas, ya que tenemos oportunidades en nuestro entorno y fortalezas que nos permiten abordarlas.

Por ejemplo:

- Desarrollar nuevas líneas de actividad: Iniciar una nueva línea de actividades extraescolares con personal disponible.
- Potenciar la formación de idiomas: Aprovechar nuestra experiencia, contactos y reconocimiento internacional para fortalecer y utilizar los contactos con centros en el extranjero.

II. Cuadrante (Fortalezas y Amenazas)

Las estrategias aquí se denominan defensivas. Hemos identificado amenazas, pero tenemos fortalezas suficientes para poder defendernos de éstas.

Por ejemplo:

- Aumentar la satisfacción de los clientes: Implantación de un sistema de calidad para aumentar la satisfacción de mi cliente.

III. Cuadrante (Debilidades y Oportunidades)

Se utilizan estrategias de reorientación, pues hemos identificado debilidades en nuestra organización, pero a su vez también vemos oportunidades.

- Aumentar mi capacidad financiera: Alquiler de los terrenos del centro para otras actividades solicitadas por la sociedad.

IV. Cuadrante (Debilidades y Amenazas)

Se adoptan estrategias de supervivencia. En este caso hemos identificado debilidades de nuestra organización junto con amenazas del entorno.

Por ejemplo:

- Agilidad en la gestión del centro: Reorganizar departamentos de manera que podamos ofrecer más y mejores servicios.

Recomendaciones:

- Trabajar en equipo.

- Para definir estrategias enfrentar diferentes opciones y preguntarse ¿qué voy a hacer?

Por ejemplo, tenemos la oportunidad “Posibilidad de convenios de colaboración en prácticas con los comercios o industrias del entorno”. Tenemos la fortaleza “Alto nivel de inserción profesional del alumnado”. Por tanto ¿qué voy a hacer? La estrategia podría ser “Aumentar el nivel de inserción del alumnado desarrollando convenios de colaboración en prácticas”.

- No necesariamente hay que buscar estrategias para todas las fortalezas, amenazas, oportunidades y debilidades.

- Con 4 o 6 estrategias de cada tipo como máximo, sería suficiente para el centro.

- La frase que defina la estrategia no tiene por qué incluir literalmente las fortalezas, amenazas, oportunidades y debilidades.

- Una estrategia puede ligar varias fortalezas, amenazas, oportunidades y debilidades (cada una dentro de su cuadrante).

- Cuando sea necesario, se puede incluir entre paréntesis una explicación de la relación entre las diferentes estrategias definidas.

- Las estrategias emanan del DAFO, por tanto, cada centro educativo tendrá un CAME diferente puesto que el DAFO recoge la realidad propia del centro.

PRESENTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS EN LA MATRIZ.

	ANALISIS DAFO/CAME	
	FORTALEZAS	DEBILIDADES

OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS OFENSIVAS	ESTRATEGIAS DE REORIENTACIÓN
AMENZAS	ESTRATEGIAS DEFENSIVAS	ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA

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

PRESENTACIÓN Y EXPLICACIÓN DE CADA CUADRANTE.

I. Cuadrante (Fortalezas y Oportunidades)

Las estrategias ofensivas, ya que tenemos oportunidades en nuestro entorno y fortalezas que nos permiten abordarlas.

- Formación en valores.
- Dominio de las Tics y del análisis lógico matemático.

II. Cuadrante (Fortalezas y Amenazas)

Las estrategias defensivas, hemos identificado amenazas, pero tenemos fortalezas suficientes para poder defendernos de éstas.

- Personal docente especializado para la atención a estudiantes en el uso de la tecnología.
- Charlas orientadoras sobre la responsabilidad de la familia para la sociedad.

III. Cuadrante (Debilidades y Oportunidades)

Las estrategias de reorientación, pues hemos identificado debilidades en nuestra organización, pero a su vez también vemos oportunidades.

- Incentivar a la comunidad educativa para la aplicación de la educación multimodal.
- Gestionar un buen tratamiento de los desechos sólidos.

IV. Cuadrante (Debilidades y Amenazas)

Se adoptan las estrategias de supervivencia, hemos identificado debilidades de nuestra organización junto con las amenazas del entorno.

- Reparación de mobiliario con fondos de otros ingresos (propios)
- Desarrollar la estrategia de escuelas de padres.

MATRIZ CAME

ANÁLISIS CAME

TEMA A TRATAR: SITUACION GENERAL DEL CENTRO EDUCATIVO

<p>ESTRATEGIAS OFENSIVAS (F/O)</p>	<p>FORTALEZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Personal docente especializado. 2. Coordinación del equipo docente según su especialidad. 3. Organización institucional activa. 4. Organización de la Planta docente. 5. Organización de CDE, Consejo de Maestros, Alumnos y Comité de Padres de Familia. 6. Funcionamiento del Plan de Éxito Educativo y Propuesta Pedagógica. 7. Cumplimiento de Jornada de Trabajo. 8. Reunión de la comunidad educativa. 9. Escuela de padres de familia. 10. Participación activa de docentes según sus roles en cada comité.
<p>OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Oferta académica desde Parvularia a Sexto Grado. 2. Dotación de laptops, computadoras y libros de textos por parte del MINEDUCYT. 3. Presupuesto escolar asignado por el MINEDUCYT. 4. Programa de salud y alimentación escolar (PASE). 5. Equipo docente con especialidad. 6. Colaboración voluntaria de los padres de familia. 	<p>F10, O1: Formación en Valores. F9, O6: Formulación de Proyectos Educativos y de Infraestructura. F3, O2: Dominio de las Tics y del Análisis Lógico Matemático.</p>

<p>ESTRATEGIAS DEFENSIVAS (F/A)</p>	<p>FORTALEZAS.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Personal docente especializado y capacitado en plataformas virtuales. 2. Equipo docente capacitado y actualizado trabajando por asignatura. 3. Equipos de calidad de gestión, evaluación y pedagógico. 4. Organización de la Planta docente por especialidad y experiencia. 5. Funcionalidad de los equipos de gobernanza (CDE, Consejo de Maestros, Alumnos y Comité de Padres de Familia). 6. Implementación del Plan Estratégico (Propuesta Pedagógica, Plan Escolar Anual, PEI y Plan de Éxito Educativo). 7. Distribución de tiempos, jornadas de trabajo: Docentes, administrativos y de servicios conforme manual de funciones. 8. Reunión de Asamblea General y de grado. 9. Fortalecido rendimiento académico por aceptable asistencia estudiantil. 10. Charlas formativas y educativa a padres de familia. 11. Fomentación de la participación de responsables de los alumnos mediante los comités y consejos para potenciar su involucramiento y así lograr los objetivos y metas propuestos a largo y mediano plazo.
<p>AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Conectividad a internet y su mal uso por parte de los estudiantes. 2. Escases de material educativo para el proceso de enseñanza. 3. Migración de familias al extranjero y a otras comunidades. 4. Desintegración familiar en muchos hogares. 	<p>F1, A1 Personal docente especializado para la atención a estudiantes en el uso de la tecnología.</p> <p>F11, A4: Charlas orientadoras sobre la responsabilidad de la familia para la sociedad.</p>

<p>ESTRATEGIAS DE REORIENTACIÓN (D/O)</p>	<p>DEBILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Poco dominio de las Tics 2. Falta de valoración de la educación de parte de los alumnos y padres. 3. Maestros con padecimientos de enfermedades crónicas. 4. Poco interés de los alumnos por presentar sus tareas. 5. Uso incorrecto de los dispositivos móviles por parte del estudiantado. 6. Apatía al estudio de parte de los educandos. 7. Tratamiento inadecuado de desechos sólidos en el centro escolar. 8. Deficiente planificación de las actividades curriculares y extracurriculares. 9. Falta de evaluación y seguimiento a los planes y proyectos. 10. Comité de convivencia y disciplina poco funcional. 11. Falta de sentido de pertenencia y compromiso al trabajo en equipo. 12. Mobiliario en mal estado.
<p>OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Oferta académica desde Parvularia a Sexto Grado. 2. Dotación de laptops, computadoras y libros de textos por parte del MINEDUCYT. 3. Presupuesto escolar asignado por el MINEDUCYT. 4. Programa de salud y alimentación escolar (PASE). 	<p>D2, O5: Incentivar a la comunidad educativa para la aplicación de la educación multimodal.</p> <p>D11, O4: Gestionar un buen tratamiento de los desechos sólidos.</p>

<p>ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA (D/A)</p>	<p>DEBILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Enseñanza docente tradicional. 2. Falta de aplicación de instrucción y técnicas de evaluación con enfoque inclusivo. 3. Planeamiento didáctico docente que no incluye el enfoque por competencias. 4. Limitada aplicación docente en el uso de las TIC como herramienta didáctica. 5. Cierta porcentaje bajo el rendimiento académico por inasistencia y deserción escolar. 6. Falta de manual de Convivencia Escolar para su aplicabilidad. 7. Pocas campañas de limpieza al interior del centro escolar.
<p>AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Escases de material educativo para el proceso de enseñanza. 2. Migración de familias al extranjero y a otras comunidades. 3. Desintegración familiar en muchos hogares. 4. Bajo nivel de escolaridad y poca colaboración de muchos padres de familia en actividades no académicas. 5. Limitado Presupuesto Escolar y tardío depósito. 6. Escasos Recursos financieros para reparaciones menores y compra de materiales educativos y de mantenimiento. 7. Inasistencia de cierto por porcentaje de alumnos. 8. Cantidad de árboles grandes ocasionando peligro. 9. Falta de vigilancia al interior del centro educativo. 10. Falta de señalización en zonas de riesgo. 11. Servicios sanitarios de fosa. 	<p>D7, A6: Reparación de mobiliario con fondos de otros ingresos (propios).</p> <p>D5, A8: Desarrollar la estrategia de escuelas de padres.</p>

FCE: FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITOS.

Factores Críticos de Éxito (FCE): Clave para el Éxito Empresarial

Los Factores Críticos de Éxito (FCE) son elementos fundamentales que determinan el éxito o el fracaso de una organización en la consecución de sus objetivos y metas estratégicas. Estos factores, que varían según la industria y la organización en cuestión, desempeñan un papel crucial en la formulación de estrategias, la toma de decisiones y la planificación a largo plazo. En este extenso artículo, exploraremos en profundidad los Factores Críticos de Éxito, su importancia en diferentes contextos y cómo se pueden identificar y gestionar de manera efectiva.

Definición de Factores Críticos de Éxito

Los Factores Críticos de Éxito (FCE) son los elementos clave o condiciones necesarias que una organización debe cumplir para lograr sus objetivos estratégicos y tener éxito en su industria o mercado. Son factores específicos y a menudo únicos para cada organización, y su identificación y gestión son esenciales para la planificación estratégica y la toma de decisiones.

Historia y Evolución de los FCE

La noción de Factores Críticos de Éxito se popularizó en la década de 1960 y 1970, cuando el análisis empresarial y la estrategia corporativa empezaron a ganar importancia. Desde entonces, los FCE han sido una parte integral de la gestión estratégica y han evolucionado con el tiempo para adaptarse a los cambios en los entornos empresariales y tecnológicos.

Importancia de los Factores Críticos de Éxito

¿Por qué son Importantes los FCE?

Los Factores Críticos de Éxito son esenciales por varias razones:

1. Enfoque en lo Esencial

Los FCE ayudan a las organizaciones a centrarse en lo que realmente importa. Identificar estos factores permite a las empresas evitar la dispersión de recursos y esfuerzos en áreas que no son críticas para su éxito.

2. Toma de Decisiones Informada

Los FCE proporcionan información valiosa para la toma de decisiones. Al conocer los factores que pueden afectar significativamente su éxito, las organizaciones pueden tomar decisiones más informadas y estratégicas.

3. Adaptación al Entorno

Los entornos empresariales cambian constantemente. Los FCE permiten a las organizaciones adaptarse a estos cambios y ajustar sus estrategias en consecuencia.

4. Ventaja Competitiva

La identificación y gestión efectiva de los FCE pueden conferir una ventaja competitiva. Las empresas que comprenden y controlan sus factores críticos pueden superar a la competencia.

Identificación y Análisis de los Factores Críticos de Éxito

Proceso de Identificación de los FCE

La identificación de los Factores Críticos de Éxito es un proceso fundamental que implica:

1. Evaluación de la Misión y Visión

La organización debe examinar su misión y visión para comprender sus objetivos fundamentales y su posición en el mercado.

2. Análisis del Entorno Externo e Interno

Se debe realizar un análisis FODA (Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas) para comprender las condiciones del mercado y las capacidades internas.

3. Consulta con Expertos y Stakeholders

Consultar con expertos y partes interesadas internas y externas puede ayudar a identificar factores críticos que pueden pasar desapercibidos.

4. Priorización y Selección

Una vez identificados, es importante priorizar los FCE para enfocar los esfuerzos en los más relevantes.

Tipos de Factores Críticos de Éxito

Los FCE pueden dividirse en varias categorías, como:

1. Factores Internos

Estos son factores que la organización puede controlar, como la calidad del producto, la eficiencia operativa y la gestión del talento.

2. Factores Externos

Los factores externos, como las tendencias del mercado, la competencia y la regulación gubernamental, están fuera del control directo de la organización, pero deben ser considerados en la planificación estratégica.

3. Factores de la Industria

Ciertos factores son específicos de una industria en particular, como los estándares de seguridad en la industria farmacéutica o las tendencias de consumo en la industria de la moda.

Gestión de los Factores Críticos de Éxito

Estrategias de Gestión de los FCE

Una vez identificados los Factores Críticos de Éxito, la organización debe desarrollar estrategias para gestionarlos de manera efectiva. Estas estrategias pueden incluir:

1. Asignación de Recursos

Asegurarse de que se asignen los recursos necesarios para abordar los FCE prioritarios.

2. Seguimiento y Medición

Desarrollar sistemas de seguimiento y métricas para evaluar continuamente el progreso en la gestión de los FCE.

3. Flexibilidad y Adaptación

Estar dispuesto a adaptar las estrategias a medida que cambien las circunstancias.

Sirven para:

- Seleccionar las líneas estratégicas del centro educativo identificadas tras la realización del análisis DAFO / CAME.

- Priorizar las áreas de mejora más convenientes para el centro (por ejemplo, fruto de una autoevaluación EFQM).
- Orientar las iniciativas elegidas para desarrollar las estrategias.
- Inspirar cualquier decisión tomada dentro de un centro educativo.

Características:

- Son específicos para cada centro.
- Son temporales y subjetivos:
- Reflejan las preferencias respecto a las variables claves de un centro en un determinado momento.
- Están influenciados por el contexto o entorno económico, socio-político, cultural, geográfico, y por el acceso y disponibilidad de recursos.
- Están directamente relacionados con el concepto de éxito de quienes los diseñen, su grado de comprensión del entorno o ámbito en que se formulan y de la naturaleza del centro.
- Están relacionados íntimamente con la supervivencia exitosa de la entidad a la que se refieren. Se constituyen como elementos cruciales para el éxito de un centro.
- El éxito de las estrategias organizacionales, los planes, objetivos, esfuerzos y acciones estratégicas giran en torno a su concreción satisfactoria.
- Un plan o un proceso se considera importante para un centro cuando afecta a sus FCE.
- Están directamente relacionados con el reconocimiento de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que el centro posee.

¿QUIÉNES DEBEN DEFINIRLO?

Al establecer los FCE, estamos definiendo los ejes sobre los cuales se tomarán numerosas decisiones en el centro. Así, la recomendación es que deben ser definidos por el equipo directivo y el personal clave de la organización.

¿CÓMO IDENTIFICARLOS?

Los FCE incluyen temas como la “satisfacción del cliente”, la “innovación en servicios”, la “calidad”, la “oportunidad de información”, entre muchas otras. Son conceptos que van unidos indiscutiblemente con la gestión del centro.

Estos son los pasos recomendados:

- Brainstorming sobre los FCE realizado por el equipo de trabajo.
- Selección de los 5 ó 6 verdaderamente relevantes. Existen muy pocos factores críticos de éxito, probablemente no más de cinco, a pesar de que pueden existir muchos factores que contribuyen al éxito (pero no son críticos). Debemos conseguir identificar los verdaderamente críticos.

Del listado anterior, tenemos que empezar a eliminar aquellos que son importantes, pero no son críticos. Para ello, lo mejor es empezar a ordenar aquellos que tienen más posibilidad de ser FCE. También podemos redefinir algunos FCE, agrupando o eliminando factores que incluyan a otros.

Una buena ayuda para identificar los FCE, es preguntarnos para cada uno de ellos si tengo que ser el mejor con ese FCE para tener éxito, o puedo ser el segundo.

Daremos varias leídas al listado, hasta que consigamos ir reduciendo los FCE que tenemos.

- Priorización de los FCE. Puede resultar adecuado incluso ponderar el peso de cada uno de los FCE dentro de nuestro centro.

Nos puede ayudar a identificarlos contestar a algunas o a todas las preguntas siguientes:

- ¿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?

Para encontrar los FCE se deben considerar los siguientes aspectos:

- El punto de vista de los beneficiarios / sectores de la sociedad involucrados.
- Las políticas gubernamentales, empresariales, locales, etc.
- Estándares de obligado cumplimiento.
- El punto de vista del personal del centro.

Recomendaciones:

- Siempre trabajar en equipo.
- Los FCE deben relacionarse y cumplir con la misión y con la visión (de hecho, están más relacionados con esta última)
- Cada centro educativo debe definir sus FCE según su propia realidad (por ejemplo, en un centro puede ser un FCE conseguir excelentes resultados académicos, y para otro un FCE será superar los resultados del año anterior).
- No olvidar nunca lo que quieren los grupos de interés, es decir, el punto de vista de los beneficiarios / sectores de la sociedad involucrados. Por ejemplo, los padres de alumnos, que esperan una alta inserción laboral y unos buenos resultados académicos. Si obviamos a esta parte, nos centraremos únicamente en cosas internas, por ejemplo, motivación del personal.
- Los FCE pueden cambiar con el tiempo, ya que reflejan la realidad del momento. Si cambian los clientes, políticas, estándares de obligado cumplimiento y/o el punto de vista del personal de la organización, los FCE podrían cambiar con ellos.
- Una vez seleccionados los FCE verdaderos, se puede priorizar para ver cuál tiene mayor peso en la organización.

Brainstorming inicial:

1. Reuniones mensuales con los padres de familia
2. Mejorar las áreas deportivas
3. Simulacros de seguridad ante amenazas naturales y bioseguridad
4. Talleres de lectura
5. Talleres de escritura
6. Talleres de matemática
7. Apoyo psicológico para la comunidad educativa
8. Promover el arte, la cultura y el deporte
9. Aprender sobre técnicas de disciplina
10. Practicar el aula positiva
11. Educación en técnicas de estudio y aprendizajes
12. Proyecto de vida de cada estudiante
13. Prevenir el ausentismo
14. Espacios dirigidos a la recreación
15. Ferias de logros
16. Olimpiadas matemáticas
17. Encuentros deportivos
18. Cursos para fortalecer las habilidades tecnológicas en los docentes
19. Prevenir la violencia
20. Crear un espacio para dramatizaciones en la Biblioteca Escolar

IDENTIFICAR LOS FCE.

1. Talleres de lecto escritura y matemáticas.
2. Educación en técnicas de estudio, disciplina y aprendizajes.
3. Fortalecer las habilidades tecnológicas de docentes y estudiantes.
4. Prevenir la violencia.
5. Disminuir el ausentismo.

DEFINICIÓN DE CADA FCE.

- **TALLERES DE LECTO ESCRITURA Y MATEMÁTICAS:** Tienen como objetivo último fortalecer a los estudiantes el dominio de la lectura, escritura y del pensamiento lógico matemático.
- **EDUCACIÓN EN TÉCNICAS DE ESTUDIO, DISCIPLINA Y APRENDIZAJES:** Enseñanza de procedimientos metodológicos que sirven para que los estudiantes puedan comprender lo que lean, manteniendo una disciplina de acuerdo con las exigencias de estudio.
- **FORTALECER LAS HABILIDADES TECNOLÓGICAS DE DOCENTES Y ESTUDIANTES:** Desarrollar capacitaciones con docentes y estudiantes sobre tecnología.
- **PREVENIR LA VIOLENCIA:** Impulsar el Plan de Convivencia y ponerlo en práctica en la institución educativa.
- **DISMINUIR EL AUSENTISMO:** Crear un proceso de concientización en la comunidad educativa sobre la importancia de la educación en todas las áreas de la vida.

TEMAS ESTRATÉGICOS.

¿QUÉ SON?

Los temas estratégicos son los grandes conceptos estratégicos que deben guiar a nuestro centro educativo. Orientarán la elección de nuestros objetivos estratégicos y la construcción de nuestro Cuadro de Mando Integral.

La definición de estos temas estratégicos se basará en la información obtenida del análisis DAFO / CAME y del establecimiento de los Factores Críticos de Éxito.

IDENTIFICAR LOS TEMAS ESTRATÉGICOS Y LAS FRASES DE AGRUPACIÓN DEL CAME Y LOS FCE.

- La Expresión Oral:
- La Expresión Escrita:
- Las Cuatro Operaciones Básicas
- La Ofimática
- La Moral como factor determinante en la vida.
- La Educación como pilar fundamental del desarrollo humano.
- ¿Cómo aprende el cerebro?

CMI: CUADRO DE MANDO INTEGRAL (Definición y explicación)

¿QUÉ ES?

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.

Por otro lado, medir la evolución de la estrategia es indispensable para vigilar su adecuación a las necesidades de nuestro centro. La mayoría de los sistemas de medición actuales en las organizaciones se caracterizan por estar casi o totalmente enfocados a los indicadores económicos. El seguimiento de la estrategia no resulta fácil atendiendo solamente a este tipo de resultados y en menor medida en un centro educativo.

PERSPECTIVAS DEL CMI Y SUS RELACIONES.

El CMI es algo más que un sistema de mediciones. Es una herramienta que permite comunicar y alinear a las organizaciones con sus nuevas estrategias.

Así pues, el CMI divide la definición y la medición de la estrategia en cuatro perspectivas.

- Cliente.
- Procesos.
- Aprendizaje y crecimiento (personas).
- Económica.

Esta división en cuatro perspectivas nos indica lo importante que es tener objetivos estratégicos en todas las dimensiones clave de nuestro centro. De este modo garantizamos que nuestro modelo es equilibrado.

LA PERSPECTIVA DEL CLIENTE: (definición y explicación)

En esta perspectiva se identifican los clientes (alumnos y familias) y las medidas de actuación sobre estos.

- Clientes
 - Adecuar la oferta educativa a las necesidades de la demanda, para asegurar acceso, permanencia y egreso en los niveles educativos desde Parvularia hasta segundo ciclo
 - Implementar un proceso de organización que permita el control y disminución de la inasistencia
 - Vivenciar la práctica de valores a través del ejemplo de todos los sectores para garantizar la formación del educando
 - Fomentar competencias y certámenes académicos dentro del centro educativo

LA PERSPECTIVA DE PROCESOS: (definición y explicación).

- Procesos
 - Proveer condiciones pedagógicas para mejorar el rendimiento académico y fortalecer los vínculos con la familia
 - Mejorar los procesos de enseñanza / aprendizaje
 - Implementar actividades extraescolares
 - Desarrollar procesos de evaluación en el marco de la inclusividad para garantizar mejores resultados
 - Desarrollar los niveles de comprensión lectora y escrita, expresión oral, escrita, desarrollo del pensamiento lógico matemático, espacial y algebraico, así como la investigación y el análisis para mejorar el rendimiento de los estudiantes.

LA PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO (personas).

- Aprendizaje y crecimiento (personas)
 - Establecer alianzas estratégicas con las diferentes instituciones y fuerzas vivas de la comunidad, para obtener el involucramiento directo en el proceso pedagógico, territorial y organizativo del centro educativo
 - Fomentar competencias y certámenes académicos dentro del centro educativo
 - Organizar talleres pedagógicos en el centro educativo para compartir experiencias metodológicas entre maestros, alumnos, padres de familia y agentes del territorio
 - Formar estudiantes con aprendizajes significativos, mediante la implementación de una cultura participativa, inclusiva y flexible, que permita fortalecer las prácticas pedagógicas activas e innovadoras
 - Mejorar el clima escolar

LA PERSPECTIVA ECONÓMICA: (definición y explicación).

- Económicos
 - Hacer buen uso de recursos, materiales e infraestructura de la institución
 - Realizar actividades económicas para la ejecución de proyectos en la institución
 - Mejorar la distribución del presupuesto, elaborar un plan de compras con los fondos de presupuesto de operación y funcionamiento
 - Reducir gastos que superen presupuesto
 - Aprovechar al máximo los recursos con que cuenta en la comunidad educativa para la ejecución de logros para en cada una de las especialidades.

EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI)

¿QUÉ ES?

Dos de las responsabilidades más importantes y más 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.

Por otro lado, medir la evolución de la estrategia es indispensable para vigilar su adecuación a las necesidades de nuestro centro. La mayoría de sistemas de medición actuales en las organizaciones se caracterizan por estar casi o totalmente enfocados a los indicadores económicos. El seguimiento de la estrategia no resulta fácil atendiendo solamente a este tipo de resultados y en menor medida en un centro educativo.

El Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Scorecard (BSC), es una buena herramienta para definir, comunicar y medir la evolución de la estrategia establecida.

Traduce la visión de una organización en un amplio conjunto de medidas de actuación estratégica. Combina indicadores de diversa tipología (clientes, procesos, personas, económicos), logrando así un equilibrio entre el desempeño a corto y largo plazo de la organización.

El CMI es algo más que un sistema de mediciones. Es una herramienta que permite comunicar y alinear a las organizaciones con sus nuevas estrategias.

Así pues, el CMI divide la definición y la medición de la estrategia en cuatro perspectivas:

- Cliente.
- Procesos.
- Aprendizaje y crecimiento (personas).
- Económica.

Esta división en cuatro perspectivas nos indica lo importante que es tener objetivos estratégicos en todas las dimensiones clave de nuestro centro. De este modo garantizamos que nuestro modelo es equilibrado.

CUADRO DE MANDO INTEGRAL Perspectivas del cliente					
PÉRSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INDICADORES	METAS	RESPONSABLE	INICIATIVA
Fomento de los valores.	Inculcar los valores éticos, morales y cívico en toda la comunidad educativa.	Valores	Lograr en un 97% la práctica de valores.	Equipo docente y Comunidad Educativa.	Promover el desarrollo de talleres, convivios y actividades extracurriculares.
Promoción escolar continúa tomando en cuenta el nivel académico obtenido en los tres periodos.	Incentivar al estudiantado sobre la responsabilidad en su rol como estudiante.	Rendimiento académico	Lograr el 98% de la población estudiantil logre su grado inmediato superior.	Equipo docente y Comunidad Educativa.	Motivar al estudiante a la formación continua y para la vida.
Mantener o aumentar la asistencia.	Estimular la asistencia a través de estrategias innovadoras y actividades extracurriculares.	Asistencia	Lograr el 90% de la asistencia.	Equipo docente y Comunidad Educativa.	Motivar mediante actividades lúdicas a padres de familia, estudiantes y uso de los equipos tecnológicos proporcionados por el MINEDUCYT.

CUADRO DE MANDO INTEGRAL Perspectivas de Proceso					
PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INDICADORES	METAS	RESPONSABLE	INICIATIVA
Desarrollo de los contenidos de aprendizaje según la jornalización.	Desarrollar los contenidos propuestos según programa de estudio.	Planificación didáctica.	Desarrollar el 95% de los contenidos. Tomando en cuenta la currícula o programa de estudio.	Equipo pedagógico.	Monitorear el uso efectivo del tiempo, según planificación.
Contar con mobiliario adecuado para el desarrollo y aprendizajes significativos.	Gestionar ante el MINEDUCYT la dotación del mobiliario necesario.	Mobiliario adecuado.	Lograr el 100% el mobiliario adecuado.	Equipo Directivo, docentes, Comité de Apoyo.	Realizar gestión
Adecuación de la currícula al contexto.	Flexibilizar el currículo a la realidad del estudiante.	Programa de estudios.	Lograr la adecuación del 90% de los contenidos a la realidad o necesidades de los alumnos según el lugar donde este ubicado el CE.	Equipo Directivo y Docentes.	Priorizar los contenidos de acuerdo a la realidad.

CUADRO DE MANDO INTEGRAL Perspectivas de Crecimiento					
PÉRSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INDICADORES	METAS	RESPONSABLE	INICIATIVA
Profesionalización docente.	Actualizar al docente de acuerdo con su especialidad.	Especialidad	Lograr el 100% de actualización docente por especialidad.	Equipo directivo y docentes	Motivar la autoformación como crecimiento personal y profesional.
Desarrollo cognitivo estudiantil.	Ofrecer servicios educativos de manera integral con perspectivas a futuro.	Aprendizajes significativos.	De la matrícula actual lograr un 5% más en la población estudiantil.	Equipo directivo, docentes, comunidad educativa.	Promover actividades atractivas para la comunidad en general y que genere motivación, confianza en la comunidad educativa.
Involucramiento del sector padre de familia en el proceso de enseñanza-aprendizaje.	Involucrar a los padres de familia sobre su responsabilidad en el proceso educativo y formativo de su hijo.	Indicadores educativos	Lograr un 95% de involucramiento en el proceso de enseñanza.	Equipo directivo y docentes.	<ul style="list-style-type: none"> - Escuela de padres y madres. - Actividades extracurriculares.

CUADRO DE MANDO INTEGRAL Perspectivas económicas					
PÉRSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INDICADORES	METAS	RESPONSABLE	INICIATIVA
Infraestructura en buen estado o en condiciones óptimas.	Crear proyectos de mejora en la infraestructura.	Mejora de la infraestructura.	Lograr en un 75% la mejora de la infraestructura escolar.	Consejo Directivo Escolar.	Presentar las necesidades prioritarias de la institución para sus mejoras.
Inversión óptima del presupuesto escolar.	- Invertir el presupuesto escolar en necesidades prioritarias del centro escolar, según manual.	- Recursos financieros. - Donaciones - Gestiones	Lograr el 100% de la inversión del presupuesto escolar en las necesidades según descritas en el plan de compras.	Organismo de administración escolar (CDE).	Respetar los rubros de inversión de acuerdo con la normativa de ley del MINEDUCYT.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:**CLIENTE:**

- Inculcar los valores éticos, morales y cívico en toda la comunidad educativa.
- Incentivar al estudiantado sobre la responsabilidad en su rol como estudiante.
- Estimular la asistencia a través de estrategias innovadoras y actividades extracurriculares.

PROCESO:

- Desarrollar los contenidos propuestos según programa de estudio.
- Gestionar ante el MINEDUCYT la dotación del mobiliario necesario.
- Flexibilizar el currículo a la realidad del estudiante.

CRECIMIENTO:

- Actualizar al docente de acuerdo con su especialidad.
- Ofrecer servicios educativos de manera integral con perspectivas a futuro.
- Involucrar a los padres de familia sobre su responsabilidad en el proceso educativo y formativo de su hijo.

ECONÓMICOS:

- Crear proyectos de mejora en la infraestructura.
- Invertir el presupuesto escolar en necesidades prioritarias del centro escolar, según manual.

INDICADORES.

CLIENTE:

- Valores
- Rendimiento académico
- Asistencia

PROCESO:

- Planificación didáctica.
- Mobiliario adecuado.
- Programa de estudios.

CRECIMIENTO:

- Especialidad
- Aprendizajes significativos.
- Indicadores educativos

ECONOMICOS:

- Mejora de la infraestructura.
- Recursos financieros., Donaciones, Gestiones

METAS.

Este apartado solo se refleja en las fichas de indicadores.

RESPONSABLES.

Este apartado solo se refleja en las fichas de indicadores.

FICHAS DE INDICADORES.

- Clientes

FICHA DE INDICADOR		
Descripción del indicador: 1. Número de alumnos que se matriculan y finalizan el año escolar.		Objetivo: Adecuar la oferta educativa a las necesidades de la demanda, para asegurar acceso, permanencia y egreso en los niveles educativos desde Parvularia hasta segundo ciclo
Meta: Que el 100% de los estudiantes finalicen y aprueben el año escolar	Propietario: director y maestros	Forma de obtenerlo: Actividades extra escolares con ayuda de los docentes y padres de familia a través de círculos de estudio
Unidad de medida: Porcentaje	Frec. Obtención: Mensual	
Iniciativa: Programas de círculos de estudios		
Observaciones:		

FICHA DE INDICADOR		
Descripción del indicador: 1. Número de estudiantes que asisten a la escuela		Objetivo: Implementar un proceso de organización que permita el control y disminución de la inasistencia
Meta: El 99% de estudiantes asistan a clases	Propietario: Director y docentes	Forma de obtenerlo: Crear una cultura de asistencia mediante la concientización de padres y alumnos
Unidad de medida: Porcentaje	Frec. Obtención: Diaria	
Iniciativa: Concientizar a los padres sobre la importancia de la asistencia		
Observaciones:		

FICHA DE INDICADOR		
Descripción del indicador: 1. Número de estudiantes que participan en los lunes cívicos.		Objetivo: Vivenciar la práctica de valores a través del ejemplo de todos los sectores para garantizar la formación del educando
Meta: El 100% de los estudiantes participen en lo lunes cívicos.	Propietario: Director y docentes	Forma de obtenerlo: Concientizar a los estudiantes en la práctica de los valores
Unidad de medida: Porcentaje	Frec. Obtención: Semanal	
Iniciativa: Que los estudiantes mediante los lunes cívicos desarrollen un valor		
Observaciones:		

FICHA DE INDICADOR		
Descripción del indicador: Número de estudiantes que participan en los certámenes		Objetivo: Fomentar competencias y certámenes académicos dentro del centro educativo
Meta: Que el 100% de los estudiantes participe en los certámenes.	Propietario: Maestros, comité pedagógico y evaluación	Forma de obtenerlo: Planificación previa con el personal docente
Unidad de medida: Porcentaje	Frec. Obtención: Generar aprendizajes	
Iniciativa: Motivar a los alumnos a participar en las actividades escolares.		
Observaciones:		

- Procesos

FICHA DE INDICADOR		
Descripción del indicador: 1. Cumplimiento del programa escolar.		Objetivo: Proveer condiciones pedagógicas para mejorar el rendimiento académico y fortalecer los vínculos con la familia
Meta: El 100% de docentes desarrollen el programa escolar.	Propietario: Docentes	Forma de obtenerlo: Desarrollo de las horas asignadas por materia según la programación.
Unidad de medida: Porcentaje	Frec. Obtención: Trimestral	
Iniciativa: Motivación en docentes para cumplir con el programa.		
Observaciones:		

FICHA DE INDICADOR		
Descripción del indicador: 1. Cumplimiento de horas lectivas programadas		Objetivo: Mejorar los procesos de enseñanza / aprendizaje
Meta: Que el 100% de las clases se cumplan en horario y ejercicio	Propietario: Docentes	Forma de obtenerlo: Orientación a los docentes sobre el uso efectivo del tiempo y procesos de enseñanza y aprendizaje
Unidad de medida: Porcentaje	Frec. Obtención: anual	
Iniciativa: Visitas programadas al Aula por parte del director.		
Observaciones:		

- Aprendizaje y crecimiento (personas)

FICHA DE INDICADOR		
Descripción del indicador: 1. Número de acuerdos de colaboración con otros centros educativos, instituciones, MINEDUCYT e instituciones no gubernamentales		Objetivo: Establecer alianzas estratégicas con las diferentes instituciones y fuerzas vivas de la comunidad, para obtener el involucramiento directo en el proceso pedagógico, territorial y organizativo del centro educativo
Meta: Lograr capacitaciones a docentes para mejorar el proceso educativo	Propietario: Director	Forma de obtenerlo: Mediante las gestiones del director
Unidad de medida: Porcentaje	Frec. Obtención: Mensual	
Iniciativa: Que los docentes se involucren en las diferentes actividades que se realizan en la institución		
Observaciones:		

FICHA DE INDICADOR		
Descripción del indicador: 1. Nivel de participación en las practicas pedagógicas		Objetivo: Formar estudiantes con aprendizajes significativos, mediante la implementación de una cultura participativa, inclusiva y flexible, que permita fortalecer las practicas pedagógicas activas e innovadoras
Meta: Que el 100% de los estudiantes participen en las metodologías del docente	Propietario: Docentes y alumnos	Forma de obtenerlo: Con clases participativas donde el alumno construya su propio aprendizaje
Unidad de medida: Porcentaje	Frec. Obtención: Diaria	
Iniciativa: La planificación docente como mediadora		
Observaciones:		

- Económicos

FICHA DE INDICADOR		
Descripción del indicador: 1. Control de ingresos y egresos al centro educativo 2. Control de inventario del material y recursos educativos		Objetivo: Hacer buen uso de recursos, materiales e infraestructura de la institución
Meta: Priorizar las necesidades del centro escolar	Propietario: Director	Forma de obtenerlo: Haciendo buen uso de los recursos
Unidad de medida: valor absoluto	Frec. Obtención: mensual	
Iniciativa: Reuniones con los docentes para priorizar las necesidades de la institución		
Observaciones:		

FICHA DE INDICADOR		
Descripción del indicador: 1. Invertir en los rubros según las necesidades del centro escolar. 2. Rendición de cuentas de los gastos realizados.		Objetivo: Mejorar la distribución del presupuesto, elaborar un plan de compras con los fondos de presupuesto de operación y funcionamiento
Meta: Lograr en un 85% cubrir las necesidades del centro escolar	Propietario: C.D.E.	Forma de obtenerlo: Por transferencia del MINEDUCYT
Unidad de medida: Porcentaje	Frec. Obtención: Anual	
Iniciativa: Reuniones mensuales con el C.D.E. para priorizar las necesidades		
Observaciones:		

CONCLUSIONES

En conclusión, el desarrollo de un Plan Estratégico es una herramienta fundamental para guiar a una organización hacia el logro de sus objetivos a largo plazo. A lo largo de este ensayo, hemos explorado los pasos clave en la creación de un plan estratégico, desde el análisis de la situación actual hasta la implementación y el seguimiento constante. También hemos destacado la importancia de la flexibilidad y la adaptabilidad en un entorno empresarial en constante cambio.

Un plan estratégico bien elaborado no solo proporciona una visión clara de hacia dónde se dirige una organización, sino que también ayuda a alinear a todo el equipo en torno a metas comunes. Además, fomenta la toma de decisiones informadas, la asignación eficiente de recursos y la evaluación regular del progreso.

En última instancia, el desarrollo de un plan estratégico es un proceso continuo que requiere compromiso y liderazgo constante. Sin embargo, los beneficios que puede aportar a una organización en términos de crecimiento, competitividad y sostenibilidad a largo plazo hacen que valga la pena el esfuerzo. En un mundo empresarial cada vez más complejo y competitivo, un plan estratégico sólido se convierte en una brújula indispensable para el éxito.

Referencias Bibliográficas

1. Hervás Ferriols, R., Moreno Segarra, M., Narbarte Hernández, C., & Sotos Villarejo, P. (2006). **GUÍA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**. Valencia, España: Generalitat Valenciana.
2. Kotler, P., & Armstrong, G. (2018). Principios de Marketing. Pearson Educación.
3. Thompson, A. A., Peteraf, M. A., Gamble, J. E., & Strickland, A. J. (2015). *Crafting & Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage: Concepts and Cases*. McGraw-Hill Education.
4. Andrews, K. R. (1980). *The Concept of Corporate Strategy*. Irwin.
5. Horn, R. E. (1989). *Mapping Hypertext: The Analysis, Organization, and Display of Knowledge for the Next Generation of On-Line Text and Graphics*. Lexington Institute.
6. David, F. R. (2015). "Strategic Management: Concepts and Cases: A Competitive Advantage Approach". Pearson.
7. Johnson, G., Whittington, R., & Scholes, K. (2017). "Exploring Strategy: Text and Cases". Pearson.
8. Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2017). "Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation, and Sustainability". Pearson.
9. Grant, R. M. (2019). "Contemporary Strategy Analysis: Text and Cases Edition". Wiley.

ANEXOS:
Fotografías del equipo de trabajo



Fotografías del Centro Educativo









