

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS Y HUMANIDADES
PLANES DE ESTUDIOS COMPLEMENTARIOS.



GESTIÓN EDUCATIVA ESTRATÉGICA.

**INFORME FINAL DEL CURSO DE ESPECIALIZACIÓN EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA
EMPRESARIAL:**

“PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA: CENTRO ESCOLAR CASERÍO LOS PLANES, CANTÓN
VOLCANCILLO, JOATECA, MORAZAN CÓDIGO: 84063”

PARA OPTAR AL GRADO ACADÉMICO DE:

LICENCIATURA EN EDUCACIÓN ESPECIALIDAD ADMINISTRACIÓN ESCOLAR

PRESENTADO POR:

ERIKA GUADALUPE ARGUETA ROMERO N° CARNÉ: AR21104

SANDRA ELIZABETH PARADA DE ÁLVAREZ N° CARNÉ: CP98037

MARTHA MARIBEL HERNÁNDEZ DE PAIZ N° CARNÉ: HV98011

CRISTIAN ALEXANDER GARCÍA N° CARNÉ: GG21104

DOCENTE ASESOR:

LIC. JOB NATANAEL CLAROS MARTÍNEZ

AGOSTO 2023

SAN MIGUEL, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

RECTOR

MSC.ROGER ARMANDO ARIAS.

VICERRECTOR ACADÉMICO

PHD. RAÚL ERNESTO AZCÚNAGA LÓPEZ

VICERRECTOR ADMINISTRATIVO

ING. JUAN ROSA QUINTANILLA

SECRETARIO GENERAL

ING. FRANCISCO ALARCÓN

FISCAL GENERAL

RAFAEL HUMBERTO PEÑA MARÍN

DEFENSOR DE LOS DERECHOS UNIVERSITARIO

LIC. LUIS ANTONIO MEJÍA LIPE

VICERRECTOR ACADEMICO

DR. RAÚL ERNESTO AZCÚNAGA LÓPEZ

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.
AUTORIDADES DE LA FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL



DECANO

LIC. CRISTÓBAL HERNÁN RÍOS BENÍTEZ

VICEDECANO

DR. OSCAR VILLALOBOS.

SECRETARIO

LIC. ISRAEL LÓPEZ MIRANDA.

DIRECTOR GENERAL DE PROCESOS DE GRADO

LIC. JORGE PASTOR FUENTES CABRERA.

JEFE DE DEPARTAMENTO DE CIENCIAS Y HUMANIDADES

LIC. ELADIO FABIÁN MELGAR BENÍTEZ

COORDINADOR GENERAL DE PLANES COMPLEMENTARIOS

LIC. MANUEL DE JESÚS CASTRO ASCENCIO

AGRADECIMIENTO

Primeramente, dar gracias a Dios por todas las bondades recibidas ya que mediante su gracia y su misericordia nos regala vida, salud, fuerza e inteligencia y me brindo sabiduría para poder terminar mi carrera universitaria, a mi madre por enseñarme que nunca debo darme por vencida pese a las adversidades que en la vida se me presenten. Dar gracias a mi abuelo “Santiago” que está en el cielo ya que el me enseñó el valor de la perseverancia, honestidad, responsabilidad y sobre todo con su ejemplo me enseñó mucho en qué consistía el valor del amor este triunfo se lo dedico a mi “Papito” hasta el cielo.

ERIKA GUADALUPE ARGUETA ROMERO

Agradezco de manera muy especial a Dios, porque me ha brindado la salud, vida y sobre todo fuerzas para seguir adelante y por culminar con éxito mi objetivo planeado.

A mis padres que han sido pararte fundamental de mi desarrollo y siempre me han apoyado en todas las decisiones positivas que he tenido en mi vida profesional.

A mi esposo que siempre me ha apoyado moralmente para poder alcanzar y lograr un desarrollo profesional.

A mis hijas por tenerme la paciencia necesaria y su comprensión por tener que dejarlas mientras me preparaba para que así ellas puedan sentirse orgullosas y vean en mi un ejemplo de superación.

SANDRA ELIZABETH PARADA DE ALVAREZ

Agradezco a Dios, primeramente, por haberme permitido, participar de este proceso, por darme mucha salud y sabiduría y alcanzar mi meta y quiero agradecer infinitamente a mi padre, quien me ha motivado desde mi infancia me impulso a seguir esforzándome en mi superación profesional y a mis hijos por haberme apoyado, tanto moral y emocional, a mis amigos/as y compañeros/as que me han apoyado en todo este proceso.

MARTHA MARIBEL HERNANDEZ DE PAIZ

INDICE.

Resumen	8
Introducción.....	12
Contenido	14
Cultura E Identidad Corporativa.....	14
Misión.....	14
Visión	14
Aspectos Generales Para El Cumplimiento De La Misión y Visión.....	14
Valores.....	29
Definición de Valores	30
Definición de comportamiento esperado	31
Plan Estratégico	32
El impacto de la planeación estratégica:	35
DAFO.....	39
Consejo 1: Considera los factores internos.....	40
Consejo 2: Evalúa los factores externos.	40
Consejo 3: El trabajo en equipo es el trabajo ideal.	40
Consejo 4: Aplica la creatividad.	41
Consejo 5: Clasifica las ideas.	41
1. Identificas las áreas donde hay oportunidades.	41
2. Identificas las áreas que se podrían mejorar.	42
3. Identificas las áreas que podrían estar en riesgo.	42
Definición y explicación de cada elemento del DAFO	42
Tema	50
Identificación De La Situación Del Entorno	50
Identificación De Situación Interna	52
Matriz DAFO	54
CAME	55
Presentación de las estrategias en la matriz.....	60
Presentación y explicación de cada cuadrante	62
Matriz CAME.....	62
FCE: Factores Críticos De Éxitos.....	67

Identificación De Los FCE.....	71
Temas Estratégicos.....	71
Identificación De Los Temas Estratégicos y Las Fases De Agrupación Del CAME y Los FCE.	73
CMI: Cuadro de Mando Integral.	75
Perspectiva del CMI y Sus Relaciones.....	77
La Perspectiva Del Cliente.....	77
La Perspectiva De Procesos.....	77
La Perspectiva Económica	77
Objetivos Estratégicos	79
Indicadores	80
Metas.....	82
Responsables.....	82
Fichas De Indicadores	84
Conclusión.....	98
Referencias Bibliográficas	99
Anexos	99
Fotografías del equipo de trabajo.....	100
Fotografías del centro educativo.....	103

Resumen

El presente trabajo de investigación denominado planificación estratégica, se llevó a cabo en el Centro Escolar Caserío Los planes , Cantón Volcancillo, Jurisdicción de Joateca con el objetivo de hacer un análisis profundo sobre la situación actual de la comunidad educativa y entorno utilizando la estrategia DAFO, CAME, se hizo un estudio de todos los factores negativos y positivos tanto internos como externos de la institución, las secciones no cuentan con grados puros funcionan de manera integrada ya que la matrícula de estudiantes no alcanzan la cantidad de alumnos que pide como requisito el MINEDUCYT es por ello que se integran varios grados a la vez como consecuencia, esto conlleva aun mayor esfuerzo para el docente y no se logran con eficacia los objetivos o contenidos con los estudiantes.

Además se encontró que muchos padres y madres de familia tienen problemas de analfabetismo y esto afecta directamente a los niños /as en sus tareas extracurriculares en cuanto a presupuesto es insuficiente y los depósitos son tardíos es importante mencionar que la escuela está ubicada en la zona rural y el acceso vial está en malas condiciones la señal de telefonía e internet es inestable y la carencia de conocimientos básicos en uso de plataformas virtuales estos factores influyen negativamente en el proceso de enseñanzas y aprendizajes.

Se verifico que la suspensión de las clases por pandemia ha generado el rezago educativo hay niños/as que no han desarrollado las competencias de acuerdo al nivel académico. En el Centro Escolar el personal docente está comprometido en la excelencia académica.

En esta planificación estratégica, hemos agregado objetivos estratégicos en función de los estudiantes, docentes, en gestión pedagógica y económica; estos nos servirán de guía a la institución con base a objetivos, establecer metas y distribuir responsabilidades.

La planeación estratégica, es un proceso administrativo que le ayuda a los directivos de la organización a diseñar objetivos y estrategias de alta contribución que les permita alcanzar su Visión y su Misión. Dentro de este proceso de Planeación Estratégica los directivos recopilan, analizan y sintetizan la información más relevante del medio ambiente interno (resultados, finanzas, colaboradores, tecnología, operación, administración, etc.) y del medio ambiente externo (clientes, mercados, productos, competidores, aspectos políticos, económicos y sociales, etc.) en que vive inmersa la empresa u organización. El Plan Estratégico es como el ADN del ser humano que, de manera asombrosa, le indica al cuerpo humano cuándo y cómo crecer.

Palabras Claves: Convivencia; organización; resultados; académicos; propuestas; socio-cultural; complejidad; sintaxis; motivadora; tecnológicos; valóricos; corporativas; nucleares; internacionalización; medio ambiente; profesionalidad; confidencialidad; trabajo en equipo; capacitación; investigación; estrategia; planificación; CAME, DAFO; indicadores, análisis.

Summary.

The present research work called strategic planning was carried out at the School center Caserío Los Planes, Canton Volcancillo, Joateca, with the objective of making an in-depth analysis of the current situation of the educational community and environment using the strategy, DAFO, CAME, a study was carried out of all the negative and positive factors, both internal and external of the institution, the sections do not have pure degrees, they function in an integrated manner since the enrollment of students does not reach the number of students requested by the MINEDUCYT as a requirement. That is why several grades are integrated at the same time, as a consequence, this entails greater effort for the teacher and the objectives or contents are not achieved effectively with the students.

In addition, it was found that many fathers and mothers have illiteracy problems and this directly affects the children in their extracurricular tasks. In terms of the budget, it is insufficient and the deposits are late. It is important to mention that the school is located in a rural area. and road access is in poor condition, the mobile phone and internet signal is unstable and the lack of basic knowledge in the use of virtual platforms, these factors negatively influence the teaching and learning process.

It was verified that the suspension of classes due to the pandemic has generated educational lag, there are children who have not developed the skills according to the academic level. At the School Center the teaching staff is committed to academic excellence.

In this strategic planning, we have added strategic objectives based on students, teachers, pedagogical and economic management; These will serve as a guide to the institution based on objectives, establish goals and distribute responsibilities.

Strategic planning is an administrative process that helps the organization's managers to design high-contribution objectives and strategies that allow them to achieve their Vision and Mission.

Within this Strategic Planning process, managers collect, analyze and synthesize the most relevant information from the internal environment (results, finances, collaborators, technology, operation, administration, etc.) and the external environment (customers, markets, products, etc.). competitors, political, economic and social aspects, etc.) in which the company or organization is immersed. The Strategic Plan is like the AND, that of the human being, in an amazing way, and tells the peoples when and how to grow

Keywords. Coexistence; organization; results; academics; proposals; socio-cultural; complexity; syntax; motivating; technological; values; corporate; nuclear; internationalization; environment; professionalism; confidentiality; teamwork; training; investigation; strategy; planning; CAME, DAFO; indicators, analysis.

Introducción

Nos encontramos en el siglo XXI y a lo largo de la historia nos hemos enfrentado a constantes cambios, la calidad de vida ha ido mejorando con cada uno de ellos y asimismo la educación, esta ha avanzado con las diferentes reformas y se ha garantizado la educación en nuestro país como un derecho y como tal es gratuito; el quehacer docente ha cambiado también, siempre se trabaja con el mismo objetivo pero con diferentes estrategias para alcanzar aprendizajes significativos en el estudiantado de la población salvadoreña, así como los métodos y técnicas de enseñanzas empleadas por los docentes. La Educación debe de ser flexible en el sentido de que se debe adecuar a las exigencias de la actualidad y contexto, sin embargo, para lograr cumplir dichas exigencias se debe organizar y planificar el trabajo a realizar para cumplir los objetivos. Las instituciones educativas al igual que todas las instituciones gubernamentales o no gubernamentales deben seguir ciertos lineamientos que le servirán de guía para el buen funcionamiento; organizar los recursos tanto técnicos, materiales, humanos y económicos no es tan sencillo, por tal razón es necesario planificar las estrategias que se deben seguir para lograr un buen funcionamiento de la institución. La planificación estratégica, es un proceso que sirve para reflexionar y guiar las estrategias que se deben seguir para lograr los objetivos planteados de la institución educativa. En el presente documento se presenta la Planificación Estratégica del “Centro Escolar Caserío Los Planes, Cantón Volcancillo”, municipio de Joateca, Morazán; donde se plasma la Cultura Organizacional del Centro Escolar, la Visión, la Misión y los valores institucionales; el Plan Estratégico donde se contempla el DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades) con las que cuenta el Centro Escolar, también se contempla la herramienta CAME junto con las estrategias ofensivas, defensivas, de reorientación y supervivencia, las cuales servirán de guía para una mejor organización; los Factores Críticos de Éxito FCE los cuales servirán para seleccionar las líneas estratégicas del centro educativo; por último se establece el Cuadro de Mando Integral CMI siendo esta una herramienta que permite comunicar y alinear las

estrategias propuestas. Realizar La Planificación Estratégica permitirá organizar y orientar el buen funcionamiento del centro educativo, utilizando los recursos técnicos, humanos, y económicos con los que cuenta el centro y de esta manera lograr los objetivos y metas propuestas por la institución.

Contenido

Cultura e identidad corporativa

Misión

“Somos una institución comprometida con mejorar la educación salvadoreña, formación integral del estudiantado con énfasis en conocimientos, habilidades, actitudes, aptitudes y valores que les permitan desarrollar calidad de vida, sana convivencia escolar, respeto al medio ambiente y ser un aporte favorable a la sociedad.”.

Visión

“Ser reconocidos como una escuela con excelencia en el ámbito académico, desarrollo tecnológico, valores sociales, normas éticas y educación ambiental con el fin de ponerlos al servicio de la sociedad.”

Aspectos generales para el cumplimiento de la misión y visión

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 para 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)¹

La misión es un concepto atemporal, no tan influenciado por los cambios y factores externos

¹ (Guía de Planificación Estratégica, 2000, pág. 12)

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.

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.

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.

5.- 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. Deberemos 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.

La misión del “Centro Escolar Caserío Los Planes” se evidencia que surge con el propósito de brindar apoyo a la comunidad y sus alrededores a la mejora en su calidad de vida, formación integral con el objetivo de ponerlos a la orden de la sociedad; se pretende brindar aportes a la sociedad, con material humano cuyos aportes se relacionan al conocimiento académico, para que en un futuro la comunidad ascienda en el nivel académico, desarrolle habilidades y capacidades que beneficien su calidad de vida; para ello cuentan con el personal docente capacitado, equipos tecnológicos entre otros recursos.

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.²

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.

² (Guía de Planificación Estratégica, 2000, pág. 17)

- 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.*

2.- 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.

En la visión dicha institución pretende trabajar por la excelencia en ámbitos desde lo académico, tecnológico, valórico hasta ambiental, para lo cual cuenta con el apoyo de diferentes organizaciones externas al MINEDUCYT, así como el apoyo de los diferentes actores educativos.

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 o 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.

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.

Los valores sirven para institucionalizar un sistema cultural mediante ideales que son compartidos e interiorizados explícita o implícitamente por los miembros de la organización y

que, por consiguiente, influyen en su comportamiento.” (Fernández, Delgado y López, 2013, p.339). Su utilidad se extiende tanto a la contribución que proporciona a la delimitación del ámbito de responsabilidad social, con el que se compromete el funcionamiento institucional, como al delineamiento del sustrato basal en el que se sustenta el perfil ético de la labor cotidiana.

Recomendaciones:

1. No definir más de 5 o 6.
2. Deben resistir la prueba del tiempo.
3. Después de identificarlos, cuestionarlos (¿son de verdad lo valores esenciales?).
4. Definir los elegidos.
5. Concretar los comportamientos esperados para cada uno de los valores.

Valores

- Equidad.
- Ética.
- Unidad
- Respeto
- Responsabilidad.

Definición de valores

- **Equidad:** Comprende un trato justo a las personas, dando a cada cual lo que le pertenece a partir del reconocimiento de las condiciones y las características específicas, por lo tanto, significa justicia, reconocimiento de la diversidad y eliminación de cualquier actitud o acción discriminatoria.
- **Ética:** Es una propiedad de todos los objetos incluidos los objetos físicos como también de los objetos abstractos de poseer un grado de importancia o relevancia y en este sentido son estimables, por ejemplo, la amistad, la tolerancia, respeto, etc.
- **Unidad:** Consiste en compartir un propósito o proyecto en común, juntar esfuerzos para lograr un fin u objetivo, reconocer el bienestar del individuo y de la familia está ligado con el bienestar de la comunidad.
- **Respeto:** Permite al ser humano reconocer, aceptar, apreciar y valorar las cualidades del prójimo y sus derechos.
- **Responsabilidad:** Se caracteriza por la capacidad del individuo de actuar de la manera correcta (o de acuerdo a lo esperado) y comprometerse con propósitos conjuntos.

Definición de comportamiento esperado

Valor.	Definición.	Sus comportamientos.
Equidad.	Comprende un trato justo a las personas, dando a cada cual lo que le pertenece a partir del reconocimiento de las condiciones y las características específicas, por lo tanto, significa justicia, reconocimiento de la diversidad y eliminación de cualquier actitud o acción discriminatoria.	Reconocer y aceptar la diversidad. Evitar la discriminación.
Ética.	Es una propiedad de todos los objetos incluidos los objetos físicos como también de los objetos abstractos de poseer un grado de importancia o relevancia y en este sentido son estimables, por ejemplo, la amistad, la tolerancia, respeto, etc.	Nos permite tener una mejor convivencia con toda la comunidad educativo. Es una manera de relacionarnos con el entorno y tener un buen ambiente laboral.
Unidad	Consiste en compartir un propósito o proyecto en común, juntar esfuerzos para lograr un fin u objetivo, reconocer el bienestar del individuo y de la familia está ligado con el bienestar de la comunidad.	Fomenta la cooperación para poder realizar todas las actividades del Centro Educativo con éxito.
Respeto	Permite al ser humano reconocer, aceptar, apreciar y valorar las cualidades del prójimo y sus derechos.	Respetar las normas de convivencia del centro educativo. Respecta los derechos de los demás.
Responsabilidad.	Se caracteriza por la capacidad del individuo de actuar de la manera correcta (o de acuerdo a lo esperado) y comprometerse con propósitos conjuntos.	Cumplir con las tareas asignadas. Cuidar las pertenencias del centro escolar. Responsabilidad de la autoformación.

Plan estratégico

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.

Una vez definida la misión, visión y valores, el siguiente paso consistirá en recoger la información suficiente para elaborar el plan estratégico. El conocimiento de nuestro entorno, nuestros clientes o la situación real de nuestro centro, por ejemplo, son de vital importancia para definirlo.

En este sentido utilizaremos tres técnicas que facilitarán al grupo de trabajo la obtención de la información necesaria para selección de alternativas, estrategias y líneas de acción.

La primera de ella se denomina DAFO. Se trata de una eficaz herramienta que nos permitirá analizar nuestras debilidades, fortalezas, y las amenazas u oportunidades de desarrollo que tiene nuestro centro. Nos ayudará para establecer claramente la situación real de nuestro centro.

La segunda técnica se denomina CAME. Mediante esta herramienta estudiaremos las conclusiones obtenidas con el DAFO. Nos servirá para establecer posibles alternativas estratégicas y de desarrollo para nuestro centro educativo.

La tercera técnica se trata de la definición de los Factores Críticos de Éxito (FCE). Estos son los pocos factores realmente críticos y necesarios que un centro necesita para tener éxito.

La definición de los FCE servirá como mecanismo de priorización y selección de líneas estratégicas.

Para finalizar, llegaremos a la definición de los temas estratégicos de nuestro centro educativo.

Los temas estratégicos son conceptos generales que deben guiar el desarrollo del centro y, por tanto, el establecimiento posterior de los objetivos estratégicos. En definitiva, definen la estrategia a seguir a muy alto nivel. La posterior definición de los objetivos estratégicos facilitará la concreción de la misma.

Un plan estratégico es un instrumento nuclear de planificación que identifica un conjunto de acciones que dan las pautas para que la institución cumpla con sus competencias y responsabilidades en un tiempo definitivo; de acuerdo con Armijo (2011) es “un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción (estratégicas)” (p. 15). Como instrumento de planificación, es implementado a mediano o largo plazo (5 años o más) y se dirige a plasmar las principales orientaciones que identifican a la institución, tales como la generación de valor público y las personas usuarias, así como el marco filosófico que consiste en la definición de la misión, visión y valores institucionales, entre otros.

Política Educativa La Persona: centro del proceso educativo y sujeto transformador de la sociedad. La política educativa vigente fue aprobada por el Consejo Superior de Educación mediante el Acuerdo 02-64-2017 del 13 de noviembre de 2017. Tiene un marco filosófico y conceptual basado en el Paradigma de la Complejidad, el Humanismo, el Constructivismo Social y el Racionalismo. Plantea una serie de principios y ejes:

- La educación centrada en la persona estudiante
- La educación basada en Derechos Humanos y los Deberes Ciudadanos
- La educación para el desarrollo sostenible
- La ciudadanía planetaria con identidad nacional
- La ciudadanía digital con equidad social •La evaluación transformadora para la toma de decisiones (CSE & MEP, 2017)

Para pensar estratégicamente tenemos que tomar en cuenta:

- Las necesidades futuras de la organización.
- La forma en cómo se prestarán los servicios en la organización.
- La manera en cómo se relacionan las actividades actuales y futuras dentro de la organización.

Una buena estrategia puede convertirse en un mapa del camino que seguirán en el futuro, muestra a dónde se quiere dirigir y ayuda a elegir la mejor ruta o rutas que llevarán al lugar donde se desea llegar.

La decisión en cuanto a la manera como se lograrán las metas de la organización, es difícil de tomar porque las mejores opciones no son siempre obvias. El pensamiento estratégico permite que los administradores identifiquen los aspectos que son críticos para lograr el éxito en su programa de acción dentro de la organización en un largo plazo y a formular preguntas cuyas respuestas nos ayudarán a anticipar las necesidades futuras de sus clientes y procesos. ¿Está mi proceso haciendo las cosas en forma correcta?; Esta pregunta permite examinar continuamente si las actividades diarias se están llevando a cabo de acuerdo a la estrategia que la organización ha definido.

La **planeación estratégica**, requiere poner en práctica ciertas habilidades de modo que pueda elegir el mejor curso de acción. Muchos administradores son pensadores estratégicos innatos y siguen un proceso lógico casi inconsciente al pasar del pensamiento a la acción.

Podemos ver que existe bibliografía que establece dependiendo del autor un proceso para realizar la planeación estratégica; en nuestro caso, se proponen cinco pasos, que pueden ayudar a todos los administradores a organizar su pensamiento estratégico, en nuestro caso, se propone la siguiente metodología para establecer un plan de acción a corto, mediano y largo plazo.

La metodología de 5 pasos:

- Definir la filosofía o marco conceptual que sirva de guía.
- Realizar un diagnóstico situacional.
- Identificar las opciones estratégicas.
- Evaluar las opciones.
- Transformar las estrategias en acciones.

La planeación estratégica es la elaboración, desarrollo y puesta en marcha de distintos planes operativos por parte de las empresas u organizaciones, con la intención de alcanzar objetivos y metas planteadas. Estos planes pueden ser a corto, mediano o largo plazo. Los planes estratégicos cuentan con un cierto presupuesto disponible, por lo que es esencial la correcta determinación de los objetivos a cumplir. De lo contrario, el dinero puede no ser suficiente para alcanzar las metas y la planeación estratégica se ve en riesgo.

El impacto de la planeación estratégica:

En la actualidad todos los agentes educativos tenemos muy presente que la planeación estratégica es un conjunto de procesos de diseño, desarrollo y operación de proyectos de intervención que relacionan las metas y las competencias institucionales con las demandas y las oportunidades, en si es un cálculo que a partir de las situaciones existentes se orienta a las metas y objetivos con una clara visión, resguardando los aspectos de implementación y su respectiva evaluación.

Para ello es importante la selección de los miembros del equipo, en nuestro caso me refiero a cada uno los actores educativos que laboran en el centro escolar, sin embargo, los escenarios deben ser multidisciplinarios y, de manera ideal, eso se verá reflejado en la constitución del cuerpo docente que participará activamente en dicho plan estratégico.

Cabe mencionar que los miembros del equipo necesitan ser capaces de eliminar el escepticismo, pensar lo impensable y dejar que la intuición y las premoniciones vuelen con libertad. Por lo tanto, una habilidad que es necesaria en los miembros del equipo es la tolerancia a la ambigüedad, solamente así estarán logrando las metas y objetivos que se propusieron en el diseño e implementación del plan estratégico.

Considero valioso que el trabajo de un equipo de escenario educativo debe consistir en observar la abundancia de datos entorno al mundo exterior, los cuales pudieran permitir el éxito escolar del plan estratégico, desarrollando con ello el pensamiento lógico, ético y profesional. Irremediablemente la planeación se convierte en un proceso que se realiza de forma permanente, participativa y con base en consensos, no hay un planificador sino un facilitador de la planificación situada dentro de la comunidad educativa; misma que se convierte en un sistema de autoorganización, autorregulación y auto planificación.

Recordemos que la planeación propicia la cohesión organizacional al desarrollar acuerdos básicos sobre las prioridades institucionales, así mismo posibilita identificar los aspectos claves, es decir, desarrollar medios eficientes para impactar en aspectos que aumentan sustancialmente su eficacia social, con base en los acuerdos grupales y del conocimiento interno y externo propiciando el planteamiento de proyectos pertinentes y factibles.

En el enfoque de la planeación estratégica, uno de los resultados paralelos más esperados es el desarrollo del pensamiento estratégico, al que Kaufman y Herman (1991) definen como un cambio de perspectiva en que la organización es vista como una misión donde los esfuerzos conjuntos redundan en un beneficio común.

De esta manera, la planeación educativa pasa a ser proactiva, participativa y orientada a impactar a la sociedad. El líder educativo y todos los docentes deben tener muy presente que

la planeación estratégica aplicada a la gestión educativa debe responder a preguntas como: ¿Qué propósitos institucionales fundamentales (misión) se intentan cumplir?, ¿qué cambios se deben realizar en las formas tradicionales de gestión para lograr tales propósitos? y ¿cómo se van a realizar esos cambios? Por tal motivo, las estrategias son el camino que se debe transitar para lograr los objetivos y las metas planteadas, en tanto los compromisos son la garantía que se establece para cumplirlos.

En esta sociedad del conocimiento es evidente que al desarrollar la planificación estratégica contribuye satisfactoriamente a que las instituciones educativas no solamente reaccionen ante las demandas de sus universos de atención, también les permite monitorear los avances y tomar decisiones oportunas; además requiere de claridad en la misión y la visión de futuro, considerar los valores que comparte el personal de la institución educativa, contemplar la realización de un balance de los recursos físicos, humanos, académicos y económicos con los que se cuenta para responder a las expectativas y satisfacer las necesidades de la sociedad, proyección de las acciones y decisiones a realizar en el corto, mediano y largo plazo, evaluar los procesos y los resultados en los diferentes plazos.

En las instituciones educativas se presentan diversas problemáticas, que deben ser atendidas por todos los actores educativos, por lo tanto, es necesario diseñar, implementar, dar seguimiento y evaluar de manera colaborativa un plan estratégico.

Las poblaciones escolares presentan situaciones de incertidumbre, preguntas sin respuestas, esperanzas y desesperanzas, frustraciones y expectativas. Por tal motivo los docentes debemos enfrentar el desafío de desarrollar estrategias que den respuestas a la diversidad, que posibiliten la construcción del conocimiento y contemplen la formación de ciudadanos críticos en libertad y democracia.

Cada uno de los gestores educacionales se sienten demandados como responsables de la calidad y del necesario mejoramiento de la institución como condición esencial para garantizar el éxito en los trayectos pedagógicos de los estudiantes y el logro de aprendizajes pertinentes para poder insertarse en el mundo laboral de manera profesional.

Dentro de las problemáticas que he detectado en los centros educativos se encuentran las siguientes, la mejora de los aprendizajes haciendo énfasis en lectura, escritura y matemáticas, de los alumnos que han sido identificados en riesgo y de todos los estudiantes que asisten a la escuela.

Otra de las problemáticas es la prevención del rezago y alto al abandono escolar, a partir de incluir y hacer partícipes a estos alumnos en las actividades de aprendizaje. La tercera problemática se enfoca al funcionamiento regular de la escuela con base en la implementación y fortalecimiento de los rasgos de la normalidad mínima escolar y finalmente la construcción de un ambiente de convivencia escolar sana, pacífica y libre de violencia.

Según Ramírez y Cabello (1997), la primera herramienta que una institución educativa debe de implementar para transformarse en una organización competitiva es la planeación estratégica, pues por medio de ella es posible determinar muy claro a dónde quiere ir, de tal manera que, partiendo de donde se encuentra, pueda fijar las estrategias necesarias para lograr su misión. De acuerdo con Pacheco (2006), la planeación estratégica es el proceso por el cual los directores de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones para alcanzarlos.

Sielinski (2007), señala que un proceso básico de planeación estratégica debe contener los siguientes elementos: crear una misión, crear una visión, establecer metas, identificar estrategias, crear planes de acción, dar seguimiento al plan estratégico y actualizarlo.

Si bien es cierto la base del crecimiento y permanencia de las instituciones educativas radica en el diseño de estrategias que la hagan competitiva y esto se logra con un proceso de planeación y control que involucra al director y a todos los docentes, en donde trabajaran de manera responsable y colaborativa para lo lograr los objetivos y metas institucionales, de tal manera que logren la calidad educativa anhelada. No olvidemos que planear es la actividad más fácil de disertar, pero la más complicada de llevar a la práctica.

DAFO

Lo primero es entender que el análisis FODA no debe ser realizado por una sola persona. Los mejores FODA se realizan en equipos de trabajo multidisciplinarios, buscando que la mayoría de los departamentos que integran la escuela tengan representatividad.

Cuando realizamos este ejercicio en equipo, logramos tener una visión más integral de toda la escuela y las distintas fuerzas que influyen en él.

Es una herramienta que se utiliza para comprender la situación actual de un centro educativo. El nombre lo adquiere de sus iniciales. 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.³

Un análisis FODA se puede llevar a cabo de diferentes maneras. Si bien algunos equipos prefieren reunirse y proponer ideas en un pizarrón, otros prefieren crear una matriz FODA

³ (Guía de Planificación Estratégica, 2000, pág. 25)

formal. Si eliges crear tu análisis FODA, debes saber que la aplicación del proceso creativo de planificación puede despertar ideas nuevas que, puestas en práctica, deriven en buenos resultados y soluciones únicas.

Hay algunas maneras de garantizar que el análisis FODA sea profundo y correcto. Algunos trucos son reunir al equipo de alguna manera que favorezca el trabajo en equipo, prepararse de antemano para usar el tiempo de manera efectiva y aplicar la creatividad en cuanto a la elección de las ideas. Observemos más de cerca algunos consejos útiles para comenzar con el análisis.

Consejo 1: Considera los factores internos.

Los factores internos son las fortalezas y debilidades que provienen de procesos internos. Tienden a ser fáciles de resolver si cuentas con los medios necesarios, ya que tienes más control sobre lo que pueda ocurrir.

Cuando te encuentras con factores internos, puedes empezar a implementar mejoras de diferentes maneras.

La manera en que procedas para resolver los factores internos dependerá del tipo de problema. Incluso, puedes necesitar usar una combinación de ambas opciones si el plan de mejoras es complejo.

Consejo 2: evalúa los factores externos.

Los factores externos provienen de procesos que están fuera de tu control. Son los competidores, las tendencias del mercado y cualquier otra cosa que afecte a tu organización de afuera hacia adentro.

Los factores externos son los más complicados de resolver, ya que no puedes controlar directamente los resultados. Lo que *sí* puedes hacer es mitigar esos factores externos.

Consejo 3: El trabajo en equipo es el trabajo ideal.

Tal vez sea un dicho que tiene ya mucho tiempo, pero el trabajo en equipo es sorprendentemente efectivo para generar ideas nuevas e innovadoras con las lluvias de ideas.

Invita a diferentes miembros de equipos de varios departamentos. De este modo, las ideas de cada parte de la empresa estarán representadas. Sé consciente de la cantidad de miembros que invitas, ya que, si los participantes son muchos, podría derivar en falta de concentración o participación. El punto óptimo para una sesión productiva de lluvia de ideas es que haya alrededor de 10 compañeros de equipo.

Consejo 4: Aplica la creatividad.

Para generar ideas creativas nuevas, primero tienes que convocarlas. Es decir, debes generar ambientes divertidos propicios para que surjan las oportunidades. Por ejemplo, puedes seleccionar ideas anónimas al azar, puedes dar malos ejemplos obvios, o puedes organizar juegos para el fortalecimiento de equipos para mentalizar al grupo.

Consejo 5: Clasifica las ideas.

Cuando ya se hayan divertido bastante, será hora de clasificar las oportunidades según cuáles sean mejores. Se puede hacer con el equipo entero o con un grupo pequeño de líderes. La mejor manera, es hablar sobre cada idea y clasificarla en una escala de uno a diez. Una vez que hayas acordado cuáles son las ideas principales según la capacidad del equipo y el impacto general que tendrán, podrás trabajar en la implementación y empezar con un caso de negocios.

1. Identificas las áreas donde hay oportunidades.

Uno de los principales beneficios de realizar un análisis es que puedes determinar las oportunidades de crecimiento. Es un punto de partida excelente para las empresas emergentes o para los equipos que saben que quieren mejorar pero que no están del todo seguros sobre cómo empezar.

Las oportunidades pueden provenir de diferentes lugares, como de factores externos como la diversificación de los productos para ganar una ventaja competitiva o de factores internos como la mejora de los flujos de trabajo del equipo. De cualquier manera, capitalizar esas oportunidades es fundamental para crecer como equipo.

2. Identificas las áreas que se podrían mejorar.

La mejora de proyectos en curso es otra forma comprobada de continuar con el crecimiento. Con la identificación de las debilidades y amenazas durante el análisis FODA, se allana el camino para trabajar con una mejor estrategia de negocios.

Finalmente, aprender de los errores es la mejor manera de superarse. Una vez que encuentres las áreas que se puedan perfeccionar, podrás trabajar con los miembros del equipo para aportar ideas para el plan de acciones. Es decir, se aplicará lo que se sabe que funciona y se desarrollarán las fortalezas de la empresa.

3. Identificas las áreas que podrían estar en riesgo.

Independientemente de que tengas o no un registro de los riesgos, siempre es crucial identificar los riesgos antes de que se transformen en una preocupación. Un análisis FODA puede servirte para mantenerte al tanto de cualquier acción concreta que pueda incidir en tus procesos de toma de decisiones.

Puede resultar conveniente combinar el análisis FODA con un análisis PEST, con el que se examinan soluciones externas como factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos. Todos factores útiles para identificar riesgos potenciales con anticipación.

Definición y explicación de cada elemento del DAFO

- D: Debilidades.
- A: Amenazas.
- F: Fortalezas.
- O: Oportunidades.

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. Las amenazas en FODA se refieren a las

áreas que tienen el potencial de causar problemas. Difieren de las debilidades en que las amenazas son externas y, por lo general, están fuera de nuestro control. Pueden ser eventos como la pandemia o un cambio en el panorama competitivo.

A continuación, te presentamos algunas preguntas que podrías hacerte para identificar amenazas externas:

- ¿Qué cambios en el sector son preocupantes?
- ¿Qué nuevas tendencias del mercado se vislumbran?
- ¿En qué áreas nos supera la competencia?

Aquí te presentamos un ejemplo de una amenaza que podría dejar a tu empresa vulnerable ante posibles problemas.

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.⁴

Las oportunidades en FODA son el resultado de las fortalezas y las debilidades, junto con cualquier iniciativa externa que te colocará en una posición competitiva más sólida. Podría ser cualquier cosa, debilidades que quisieras mejorar o áreas que no se hubieran identificado en las primeras dos etapas del análisis.

Como hay muchas maneras de que se nos ocurran oportunidades, es muy útil considerar las siguientes cuestiones antes de empezar:

- ¿Qué recursos podemos usar para mejorar las áreas en las que tenemos debilidades?
- ¿Hay brechas de mercado en nuestros servicios?
- ¿Cuáles son nuestras metas para este año?

⁴ (Guía de Planificación Estratégica, 2000, pág. 25)

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

Las fortalezas de FODA o DAFO hacen referencia a las iniciativas internas que funcionan bien.

Se podrían comparar con otras iniciativas o con un costado competitivo externo. Al analizar estas áreas puedes entender qué es lo que ya funciona. Entonces, puedes aplicar esas técnicas que sabes que funcionan bien —las fortalezas— en otras áreas que pueden necesitar un refuerzo extra como la mejora de la eficiencia del equipo.

Cuando busques las fortalezas de la organización, para empezar, pregúntate lo siguiente:

- ¿Qué es lo que hacemos bien?
- ¿Qué hace que nuestra empresa sea especial?
- ¿Qué es lo que le gusta de nuestra organización a la audiencia objetivo?

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.⁵

Las debilidades en FODA se refieren a las iniciativas internas que no funcionan como es debido. Es una buena idea analizar las fortalezas antes que las debilidades para generar referencias de lo que significan el éxito y el fracaso. La identificación de las debilidades internas ofrece un punto de partida desde el cual mejorar los proyectos.

Del mismo modo en que examinas las fortalezas, puedes hacerte diferentes preguntas para empezar a identificar las debilidades.

- ¿Qué iniciativas no funcionan bien y por qué?
- ¿Qué se podría mejorar?
- ¿Qué recursos podrían favorecer al rendimiento?

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.

⁵ (Guía de Planificación Estratégica, 2000, pág. 26)

- 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.

28

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. El DAFO nos va a ayudar a analizar nuestro centro siempre y cuando podamos respetar tres reglas:

- Los factores que identificamos son realmente relevantes.
- Distinguiamos si están dentro o fuera de nuestro centro.
- Diferenciamos si son buenos o malos para nuestro centro.

La relevancia de lo que incluimos en un análisis DAFO es primordial para su buen funcionamiento. No todo merece ser elevado a la categoría del análisis estratégico.

Por ejemplo: dudosamente sea una ventaja el sistema de megafonía del centro, o el color de los monitores de los ordenadores, o si el papel que se usa es carta o A4.

Por otro lado, distinguir entre lo interno y lo externo del centro a veces no es tan fácil como parece. Para esto hay que tener en cuenta, no la disposición física de los factores identificados, sino el control que yo tenga sobre ellos. Podríamos aplicar la siguiente definición: lo que me afecta y controlo, es interno a la organización. Lo que me afecta, pero está fuera de mi control, es externo a la misma.

Por ejemplo, un proveedor de servicios de mantenimiento está físicamente ubicado en el exterior de nuestro centro, pero posiblemente el control que yo tengo sobre él permitirá considerarlo como una fortaleza o una debilidad.

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. Se recomienda establecer un tiempo para cada uno de los pasos definidos en esta guía y así evitar el peligro de alargar demasiado

la toma de decisiones sobre las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades.

- Trabajar en equipo. Las ideas que surgen se ven apoyadas, ampliadas y mejoradas con el pensamiento de grupo.

Tema

“Análisis de situaciones del centro escolar caserío Los Planes, Cantón Volcancillo”.

Identificación de la situación del entorno

Es una técnica estratégica utilizada para identificar todos los factores internos y externos que podrían afectar al éxito de la institución. En el Centro Escolar Caserío Los Planes, Cantón Volcancillo.

Problemas sociales: Falta de educación en equidad de género, escases de agua.

Factor económico: Falta de acceso a un mercado laboral, desigualdades sociales.

Situación geográfica: Acceso vial inadecuado, quebradas cerca de la institución, zonas de derrumbes.

Establecimiento y definición de oportunidades.

- Gestor pedagógico

- Poca contaminación auditiva
- Productores agrícolas
- Apoyo de ONG
- Formaciones docentes por el INFOD
- Capacitaciones por MINEDUCYT
- Comité de protección de CONAPINA
- Ley crecer juntos
- PASE programa de alimentación y salud escolar
- Paquetes escolares
- Plan conociendo mis logros
- Encuentros deportivos de docentes.
- Juegos deportivos estudiantiles nacionales 2023
- Apoyo de entidades públicas

Establecimiento y definición de amenazas.

- Fondos dependientes de liquidación
- Irregularidad del tren de aseo
- falta de recurso para el tratamiento de basura
- Reestructuración política
- subutilización docente.
- Cambio de gestor pedagógico.
- suspensión de clases por pandemia
- Quebradas en la ruta a la Escuela
- Personas con trastorno mentales
- Presencia de animales salvajes

- Conductas machistas
- Promiscuidad
- Venta de bebidas alcohólicas
- Arboles grandes

Identificación De Situación Interna

Es un proceso en el que se evalúan todos los componentes que interactúan dentro de una organización con el fin de identificar fallos y áreas de oportunidad. El principal objetivo de este tipo de análisis es averiguar los puntos fuertes y débiles de la organización.

Establecimiento y definición de fortalezas.

- Liderazgo asertivo
- Salones extra para formaciones
- Herramientas para la implementación de huerto escolar
- Personal docente con computadoras
- Equipo de oficina
- Papelería básica
- Baños lavables
- Personal docente en constante actualización
- PEA actualizada
- Material de limpieza en óptimas condiciones
- Espacio de zona verde.
- CDE constituido.
- Equipo comprometido.
- Plan de éxitos

- Plan de Protección Escolar
- Circulo de estudio
- Encuentros deportivos para fomentar la convivencia

Establecimiento y definición de debilidades.

- Aulas integradas
- Poco material para lectura
- Analfabetismo en la comunidad de padres
- Servicio de agua poco eficiente
- Mala conexión a servicio de telefonía
- No hay conexión a internet
- Presupuesto escolar insuficiente
- Dificil acceso vial
- zona a rural
- Falta de organización por la comunidad de padres
- Bajo rendimiento académico
- Poco manejo de plataformas educativas
- currículo no pertinente
- Falta de educación de sexual
- Cerca perimetral en mal funcionamiento
- Infraestructura inadecuada

Matriz DAFO

Interno	Externo
Debilidades	Amenazas
<ol style="list-style-type: none"> 1. Aulas integradas 2. Poco material para lectura 3. Analfabetismo en la comunidad de padres 4. Servicio de agua poco eficiente 5. Mala conexión a servicio de telefonía 6. No hay conexión a internet 7. presupuesto escolar insuficiente 8. Difícil acceso vial 9. falta de organización por la comunidad de padres 10. Bajo rendimiento académico 11. Poco manejo de plataformas educativas 12. currículo no pertinente 13. Falta de educación de sexual 14. cerca perimetral en mal funcionamiento 15. Infraestructura inadecuada 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fondos dependientes de liquidación 2. Irregularidad del tren de aseo 3. falta de recurso para el tratamiento de basura 4. Reestructuración política 5. Su utilización docente. 6. Cambio de gestor pedagógico. 7. Suspensión de clases por pandemia 8. Quebradas en la ruta a la Escuela 9. Personas con trastorno mentales 10. Presencia de animales salvajes 11. Conductas machistas 12. Promiscuidad 13. Venta de bebidas alcohólicas 14. Arboles grandes
Fortalezas	Oportunidades
<ol style="list-style-type: none"> 1. Liderazgo asertivo 2. Salones extra para formaciones 3. Herramientas para la implementación de huerto escolar 4. Personal docente con computadoras 5. Equipo de oficina 6. Papelería básica 7. Baños lavables 8. Personal docente en constante actualización 9. PEA actualizado 10. Material de limpieza en óptimas condiciones 11. Espacio de zona verde. 12. CDE constituido. 13. Equipo comprometido. 14. Plan de éxitos 15. Plan de Protección Escolar 16. Circulo de estudio 17. Encuentros deportivos para fomentar la convivencia 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestor pedagógico • Poca contaminación auditiva • Productores agrícolas • Apoyo de ONG • Formaciones docentes por el INFOD • Capacitaciones por MINEDUCYT • Comité de protección de CONAPINA • Ley crecer juntos • PASE programa de alimentación y salud escolar • Paquetes escolares • Plan conociendo mis logros • Encuentros deportivos de docentes. • Juegos deportivos estudiantiles nacionales 2023 • Apoyo de entidades públicas

CAME

¿Qué es el CAME?

Es una herramienta que se utiliza para identificar las posibles estrategias que surgen del DAFO elaborado anteriormente, la matriz CAME servirá de guía para:

Corregir las debilidades en función de mejoras del centro escolar.

Afrontar las amenazas existentes externas al centro escolar.

Mantener las fortalezas propias del centro educativo y

Explotar las oportunidades que lleguen al centro escolar.

Con la información obtenida en la matriz CAME se facilita la identificación de las estrategias más convenientes y apegadas a la realidad del Centro Escolar.⁶

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 **D**ebilidades
- Afrontar las **A**menazas
- Mantener las **F**uerzas
- Explotar las **O**portunidades

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

⁶ (Guía de Planificación Estratégica, pág. 30)

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.

Tipos de acciones del análisis CAME

Como te hemos explicado anteriormente, el análisis DAFO se implementa para conocer la situación del negocio, un análisis que puede utilizarse en casi cualquier situación y que sirve para tener una visión general de lo que sucede en el negocio.

Cuando obtenemos todo esto, llega el turno de aplicar las siglas: Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar, las pautas para actuar en cada uno de los aspectos de la matriz DAFO. ¿En qué consiste cada acción?

- **Corregir:** Supone eliminar las debilidades o, al menos, tomar las medidas necesarias que estén en nuestra mano para no tener que enfrentarnos a ellas y que no vuelvan a influir en el desarrollo del plan de negocio.

- Afrontar las amenazas: evitar que las mismas amenazas vayan un paso más, convirtiéndose en debilidades.
- Mantener las fortalezas: al igual que eliminamos las amenazas, mantendremos las fortalezas haciendo que todo lo positivo que pueda influir en el negocio se quede con nosotros. Como resultado tendremos una ventaja competitiva.
- Explotar oportunidades: va en relación al punto anterior en el sentido de que permite crear estrategias y planificar acciones para convertirlas en fortalezas.

Las 4 estrategias del análisis CAME

Si tomamos en cuenta todo lo leído hasta ahora y combinamos los elementos internos y externos del análisis DAFO, tendremos como resultado las 4 estrategias para realizar el análisis CAME:

Estrategia ofensiva

Esta estrategia, también conocida como de ataque y posicionamiento en el mercado, se trata de unir las fortalezas y las oportunidades que pueden utilizarse para explotar las mismas oportunidades del mercado en el que se encuentra la empresa, y diferenciarse así de su competencia. La clave para ello está en centrarse en las fortalezas a la vez que se explotan las nuevas oportunidades.

Suele darse en empresas de corta edad o startups con servicios innovadores.

Estrategia defensiva

Esta estrategia, propia de grandes empresas consolidadas en el mercado, surge de juntar las fortalezas y amenazas a las que se ve enfrentada la empresa. No es, ni más ni menos, que afrontar las amenazas haciendo uso de las fortalezas del negocio para hacerlo más fuerte.

Estrategia de reorientación

Para la reorientación del negocio, es esencial unir las debilidades y oportunidades para maximizarlas en el mismo mercado. En este caso, esta estrategia está pensada para explotar las oportunidades en caso de no poder corregir las debilidades.

Estrategia de supervivencia

Por último, la estrategia de supervivencia trata de averiguar cuáles son las debilidades del negocio y cómo pueden corregirse para afrontar las amenazas del mercado y así evitar que las debilidades crezcan haciendo disminuir los aspectos negativos que perjudican al negocio.

Diferencias entre DAFO y CAME

Ahora, veamos la diferencia entre el análisis DAFO y el análisis CAME:

1. La matriz DOFA o DAFO es un análisis inicial donde estudiamos las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas de una empresa.
2. La matriz CAME es un análisis que nos permite estudiar las acciones futuras que realizaremos para:
 - Corregir las debilidades.
 - Afrontar las amenazas.
 - Mantener las fortalezas.
 - Explotar nuevas oportunidades.

Así que los análisis DAFO y el CAME están muy relacionados, dado que uno es el punto inicial del análisis del proceso de negocio (DAFO) y son las acciones futuras que debemos realizar para alcanzar los objetivos de la empresa.

Presentación de las estrategias en la matriz

ANÁLISIS DAFO/CAME		
	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	<p>Estrategias F/O. Se usan las fortalezas (F) para aprovechar las Oportunidades (O).</p> <p>Resultan de relación F/O es decir, las fortalezas y las oportunidades que se tienen en el DAFO.</p>	<p>Estrategias D/O. Se superan las Debilidades (D), aprovechando las Oportunidades (O)</p> <p>Son el resultado de la relación D/O es decir las debilidades y las amenazas encontradas en el análisis DAFO.</p>
AMENAZAS	<p>Estrategias F/A. Se usan las Fuerzas (F) para evitar las amenazas (A).</p> <p>Resultan de la relación F/A es decir las fortalezas y las amenazas encontradas en el DAFO</p>	<p>Estrategias D/A. Se busca reducir las Debilidades (D) y eludir las Amenazas (A).</p> <p>Son el resultado del análisis D/A o sea, de las debilidades y las amenazas encontradas en el DAFO.</p>

Cuadro de Análisis DAFO/ CAME		
	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	<p style="text-align: center;">Cuadrante I</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Conservar un entorno adecuado en la institución que propicien el bienestar estudiantil. 2. Fomentar la alimentación saludable con un enfoque en soberanía alimentaria. 3. Mejorar el aprendizaje del estudiantado con ejecución de proyectos de intervención y formaciones. 4. Mejorar la calidad docente por medio de la gestión y participación en formaciones. 5. Fomentar el deporte como herramienta para una cultura de paz 6. Ejecutar talleres de Ofimática para la alfabetización digital. 	<p style="text-align: center;">Cuadrante III</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Construir una propuesta de adecuaciones curriculares para aula multigrado. 2. Gestionar con ONG material para el equipamiento de zonas de lectura. 3. Construir un manual de temáticas para escuelas de padres. 4. Construir propuesta de mejoramiento institucional para la obtención de fondos. 5. Fomentar la participación de padres y madres de familia con actividades de recreación
	AMENAZAS	<p style="text-align: center;">Cuadrante II</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Formar a la comunidad educativa para la convivencia con la fauna de la zona. 2. Promover escuelas de padres con temáticas que afecta la comunidad educativa. 3. Definir las líneas de accionar de los comités del PPE 4. Elaborar un plan de disminución de basura y manejo de materia orgánica. 5. Mantener relaciones de cooperativismo con instituciones gubernamentales.

Presentación y explicación de cada cuadrante**Matriz CAME**

		Fortalezas
Estrategias de Ofensivas		<ol style="list-style-type: none"> 1. Liderazgo asertivo 2. Salones extra para formaciones 3. Herramientas para la implementación de huerto escolar 4. Personal docente con computadoras 5. Equipo de oficina 6. Papelería básica 7. Baños lavables 8. Personal docente en constante actualización 9. PEA actualizada 10. Material de limpieza en óptimas condiciones 11. Espacio de zona verde. 12. CDE constituido. 13. Equipo comprometido. 14. Plan de éxitos 15. Plan de Protección Escolar 16. Circulo de estudio 17. Encuentros deportivos para fomentar la convivencia
Oportunidades	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gestor pedagógico 2. Poca contaminación auditiva 3. Productores agrícolas 4. Apoyo de ONG 5. Formaciones docentes por el INFOD 6. Capacitaciones por MINEDUCYT 7. Comité de protección de CONAPINA 8. Ley crecer juntos 9. PASE programa de alimentación y salud escolar 10. Paquetes escolares 11. Plan conociendo mis logros 12. Encuentros deportivos de docentes. 13. Juegos deportivos estudiantiles nacionales 2023 14. Apoyo de entidades públicas 	<ol style="list-style-type: none"> 7. Conservar un entorno adecuado en la institución que propicien el bienestar estudiantil. 8. Fomentar la alimentación saludable con un enfoque en soberanía alimentaria. 9. Mejorar el aprendizaje del estudiantado con ejecución de proyectos de intervención y formaciones. 10. Mejorar la calidad docente por medio de la gestión y participación en formaciones. 11. Fomentar el deporte como herramienta para una cultura de paz 12. Ejecutar talleres de Ofimática para la alfabetización digital.

Estrategias de Defensiva

Corregir las debilidades

Afrontar las amenazas

Mantener las fuerzas

Explotar las oportunidades

		Fortalezas
		<ol style="list-style-type: none"> 1. Liderazgo asertivo 2. Salones extra para formaciones 3. Herramientas para la implementación de huerto escolar 4. Personal docente con computadoras 5. Equipo de oficina 6. Papelería básica 7. Baños lavables 8. Personal docente en constante actualización 9. PEA actualizada 10. Material de limpieza en óptimas condiciones 11. Espacio de zona verde. 12. CDE constituido. 13. Equipo comprometido. 14. Plan de éxitos 15. Plan de Protección Escolar 16. Circulo de estudio 17. Encuentros deportivos para fomentar la convivencia
Amenazas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fondos dependientes de liquidación 2. Irregularidad del tren de aseo 3. falta de recurso para el tratamiento de basura 4. Reestructuración política 5. subutilización docente. 6. Cambio de gestor pedagógico. 7. suspensión de clases por pandemia 8. Quebradas en la ruta a la Escuela 9. Personas con trastorno mentales 10. Presencia de animales salvajes 11. Conductas machistas 12. Promiscuidad 13. Venta de bebidas alcohólicas 14. Arboles grandes 	<ol style="list-style-type: none"> 6. Formar a la comunidad educativa para la convivencia con la fauna de la zona. 7. Promover escuelas de padres con temáticas que afecta la comunidad educativa. 8. Definir las líneas de accionar de los comités del PPE 9. Elaborar un plan de disminución de basura y manejo de materia orgánica. 10. Mantener relaciones de cooperativismo con instituciones gubernamentales.

Estrategias de reorientación

Corregir las debilidades

Afrontar las amenazas

Mantener las fuerzas

Explotar las oportunidades

Oportunidades	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gestor pedagógico 2. Poca contaminación auditiva 3. Productores agrícolas 4. Apoyo de ONG 5. Formaciones docentes por el INFOD 6. Capacitaciones por MINEDUCYT 7. Comité de protección de CONAPINA 8. Ley crecer juntos 9. PASE programa de alimentación y salud escolar 10. Paquetes escolares 11. Plan conociendo mis logros 12. Encuentros deportivos de docentes. 13. Juegos deportivos estudiantiles nacionales 2023 14. Apoyo de entidades públicas 	<ol style="list-style-type: none"> 6. Construir una propuesta de adecuaciones curriculares para aula multigrado. 7. Gestionar con ONG material para el equipamiento de zonas de lectura. 8. Construir un manual de temáticas para escuelas de padres. 9. Construir propuesta de mejoramiento institucional para la obtención de fondos. 10. Fomentar la participación de padres y madres de familia con actividades de recreación.
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aulas integradas 2. Poco material para lectura 3. analfabetismo en la comunidad de padres 4. Servicio de agua poco eficiente 5. Mala conexión a servicio de telefonía 6. No hay conexión a internet 7. presupuesto escolar insuficiente 8. Dificil acceso vial 9. zona a rural 10. falta de organización por la comunidad de padres 11. Bajo rendimiento académico 12. Poco manejo de plataformas educativas 13. currículo no pertinente 14. Falta de educación de sexual 15. cerca perimetral en mal funcionamiento 16. Infraestructura inadecuada 	

Estrategias de supervivencia

Corregir las debilidades

Afrontar las amenazas

Mantener las fuerzas

Explorar las oportunidades

DEBILIDADES

17. Aulas integradas
18. Poco material para lectura
19. analfabetismo en la comunidad de padres
20. Servicio de agua poco eficiente
21. Mala conexión a servicio de telefonía
22. No hay conexión a internet
23. presupuesto escolar insuficiente
24. Dificil acceso vial
25. zona a rural
26. falta de organización por la comunidad de padres
27. Bajo rendimiento académico
28. Poco manejo de plataformas educativas
29. currículo no pertinente
30. Falta de educación de sexual
31. cerca perimetral en mal funcionamiento
32. Infraestructura inadecuada

AMENAZAS	1.	Fondos dependientes de liquidación	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ejecutar un plan de mantenimiento y eficiencia de los recursos institucionales. 2. Concientizar de la importancia del apoyo por padres y madres de familia en el rendimiento académico. 3. Organizar a la comunidad educativa para la solicitud de mejores servicios de la comuna. 4. Formación en valores y derechos humanos para la comunidad estudiantil. 5. Contribuir en la solución de problemáticas de la comunidad por medio de la organización y delegación.
	2.	Irregularidad del tren de aseo	
	3.	falta de recurso para el tratamiento de basura	
	4.	Reestructuración política	
	5.	subutilización docente.	
	6.	Cambio de gestor pedagógico.	
	7.	suspensión de clases por pandemia	
	8.	Quebradas en la ruta a la Escuela	
	9.	Personas con trastorno mentales	
	10.	Presencia de animales salvajes	
	11.	Conductas Marchistas	
	12.	Promiscuidad	
	13.	Venta de bebidas alcohólicas	
	14.	Arboles grandes	

FCE: Factores críticos de éxitos

Los factores críticos de éxito (FCE) son las pocas cosas clave que nuestro centro debe hacer bien para llegar a tener éxito. Junto con las herramientas de análisis de la situación (DAFO / CAME), los FCE son necesarios para identificar las estrategias. Cuando ya tenemos las estrategias bien definidas, también se requiere el uso de los mismos para minimizar el riesgo de las iniciativas seleccionadas. Todos los FCE deberían estar contemplados de una u otra manera en los objetivos estratégicos de la organización, pues una vez que se tenga el control sobre los mismos y se alcancen niveles satisfactorios, todo el centro en su conjunto habrá alcanzado el éxito esperado.

Los FCE 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.⁷

⁷ (Guía de Planificación Estratégica, pág. 37)

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 o 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.

Identificación de los FCE

- Innovación docente.
- Líneas de trabajo establecidas.
- Involucramiento de la comunidad educativa.

Definición de cada FCE

Innovación docente: es la formación y actualización en el uso de estrategias de enseñanza- aprendizaje con el uso de nuevas herramientas y recursos tecnológicos que permita el mejorando del sistema de evaluación con el uso de plataformas digitales (TIC).

Líneas de trabajo establecidas: son todos los recursos que establecen las áreas de accionar de toda la comunidad educativa que vayan enfocadas en el mejoramiento, protección y prevención constante de la institución.

Involucramiento de la comunidad educativa: se enfoca en el trabajo conjunto de todas entidades inmersas en la educación integral fomentando valores, liderazgo y un ambiente adecuado para el desarrollo ciudadano.

Temas estratégicos

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. Los temas estratégicos reflejan lo que el equipo directivo cree que debe hacerse para alcanzar el éxito. Son estrategias generales que deben adoptarse en un centro. Cada tema estratégico proporciona un pilar para la estrategia. Deben orientar el establecimiento de objetivos estratégicos ya que inspiran las decisiones que deben adoptarse en cada una. ⁸

⁸ (Guía de Planificación Estratégica, pág. 40)

¿Cómo definirlos?

Para determinar los temas estratégicos seguiremos los siguientes pasos:

Escribiremos en un post-it las frases resultantes del CAME (posibles estrategias) y los FCE.

Cada post-it contendrá una frase.

A partir de aquí debemos agrupar los post-it aplicando la técnica de los diagramas de afinidad. Iremos pegando cada post-it en un área de trabajo (mesa, pizarra) que permita que estén visibles para todo el equipo.

En grupo, se irá leyendo uno a uno cada post-it. El primer post-it leído se coloca en un lugar solitario del área de trabajo, separado del resto. El siguiente post-it leído, si tiene afinidad con el primero, se colocará junto a éste, si no, se colocará separado en el área de trabajo. Así sucesivamente

iremos leyendo todos los post-it y agrupándolos entre sí según la afinidad que tengan.

A cada grupo definido se le dará un nombre que lo represente y que resuma las ideas de los post-it que contiene.

Moveremos los post-it de unos lugares a otros del área de trabajo, cambiándolo de grupo o dejándolo solo, las veces que consideremos necesarias, hasta que las relaciones sean las más correctas y el grupo llegue al consenso sobre su agrupamiento.

Identificación de los temas estratégicos y las fases de agrupación del CAME y los FCE.

Temas identificados.

TEMA 1: Compromiso docente.

TEMA 2: Innovación ambiental.

TEMA 3: Educación integral.

TEMA 4: Gestión educativa.

TEMA 5: Apoyo comunitario.

Frases de agrupación.

TEMA 1: Compromiso docente.

1. Mejorar la calidad docente por medio de la gestión y participación en formaciones.
2. Ejecutar talleres de Ofimática para la alfabetización digital.
3. Construir una propuesta de adecuaciones curriculares para aula multigrado.

TEMA 2: Innovación ambiental.

1. Fomentar la alimentación saludable con un enfoque en soberanía alimentaria.
2. Formar a la comunidad educativa para la convivencia con la fauna de la zona.
3. Elaborar un plan de disminución de basura y manejo de materia orgánica.

TEMA 3: Educación integral.

1. Mejorar el aprendizaje del estudiantado con ejecución de proyectos de intervención y formaciones.
2. Fomentar el deporte como herramienta para una cultura de paz
3. Formación en valores y derechos humanos para la comunidad estudiantil.
4. Concientizar la importancia del apoyo por padres y madres de familia en el rendimiento académico.
5. Conservar un entorno adecuado en la institución que propicien el bienestar estudiantil.

TEMA 4: Gestión educativa.

1. Gestionar con ONG material para el equipamiento de zonas de lectura
2. Construir propuesta de mejoramiento institucional para la obtención de fondos
3. Definir las líneas de accionar de los comités del PPE
4. Mantener relaciones de cooperativismo con instituciones gubernamentales
5. Ejecutar un plan de mantenimiento y eficiencia de los recursos institucionales.

TEMA 5: Apoyo comunitario.

1. Construir un manual de temáticas para escuelas de padres.
2. Fomentar la participación de padres y madres de familia con actividades de recreación
3. Promover escuelas de padres con temáticas que afecta la comunidad educativa
4. Organizar a la comunidad educativa para la solicitud de mejores servicios de la comuna.
5. Contribuir en la solución de problemáticas de la comunidad por medio de la organización y delegación.

CMI: Cuadro de mando integral.

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.⁹

⁹ (Guía de Planificación Estratégica, pág. 45)

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.

Para facilitarnos la tarea del establecimiento de estos objetivos utilizaremos una herramienta denominada Cuadro de Mando Integral. Este cuadro de mando nos permitirá traducir las estrategias de alto nivel en objetivos más cercanos al día a día.

Una vez establecidos los objetivos deberemos definir los planes de acción o de mejora que les corresponden (iniciativas). De esta manera nos aseguramos que las mejoras acometidas y las inversiones que estas suponen, están completamente alineadas con las estrategias de desarrollo de nuestro centro educativo.

Perspectiva del CMI y sus relaciones

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

La perspectiva del cliente

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

La perspectiva de procesos

En esta perspectiva se identifican los procesos en los que el centro deberá ser excelente para satisfacer los objetivos de sus clientes. Tanto los procesos existentes o nuevos como las infraestructuras que afectan al desarrollo de los mismos.

La Perspectiva De Aprendizaje y Crecimiento

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

La perspectiva económica

La buena gestión del presupuesto disponible de un centro educativo es clave para la mejora del mismo. Debemos definir objetivos estratégicos en relación al mismo, que sirvan de soporte para el desarrollo de las estrategias definidas para nuestros clientes, procesos y personas.¹⁰

¹⁰ (Guía de Planificación Estratégica, pág. 45)

Elementos del cuadro de mando integral

Los elementos que componen el cuadro de mando integral conforman el mapa estratégico de nuestro centro. Estos elementos son:

- Perspectivas: Dimensiones estratégicas críticas del centro. Normalmente se definen cuatro, pero pueden ser más.
- Objetivos estratégicos: Muestran aquello que se quiere conseguir. Es un fin deseado, clave para el centro y para llevar a cabo la estrategia. La fijación de objetivos y su conexión mediante relaciones causa - efecto nos permite explicar la estrategia. Recomendable, no más de 4 o 5 por perspectiva.
- Indicadores: Son el medio que tenemos (las medidas), para visualizar si estamos cumpliendo o no los objetivos estratégicos. Recomendable, no más de 1 ó 2 por objetivo.
- Metas: Es el valor objetivo que se desea obtener para un indicador en un periodo de tiempo determinado. Deben ser ambiciosas pero posibles.
- Responsables: Cada objetivo, indicador e iniciativa debe tener su responsable. Una persona que controla su cumplimiento. Esta persona será también la encargada de establecer el equipo que desarrollará la iniciativa a su cargo.
- Iniciativas (o planes de acción): Son las acciones en las que la organización se va a centrar para la consecución de los objetivos estratégicos.

¿Quién debe participar?

Para el diseño e implantación del CMI es importante:

- Disponer de la información suficiente para tomar decisiones.
- Disponer de la autoridad suficiente para poder llevarlas a la práctica.

Por lo tanto, el equipo encargado de la definición del mismo debería estar formado por miembros del equipo directivo, del equipo de calidad y/o por personal relevante del centro.

Internamente, el equipo elegido debería organizarse de la siguiente forma:

- Un responsable del proyecto del CMI: una persona que, por su ascendencia, reconocimiento y autoridad, pueda liderar el proyecto y llevarlo a buen término.
- Responsables de las diferentes perspectivas: personas que, por su conocimiento de una perspectiva en concreto y/o por su capacidad para influir en ésta, puedan liderar el grupo de trabajo en una de las perspectivas mencionadas.
- Resto de participantes.

Con el equipo elegido deberemos conseguir:

- Informar y formar al mayor número de personas.
- Extender la participación para su implantación.
- Facilidad de consenso.
- Evitar problemas logísticos.

Objetivos estratégicos

Estudiantes.

- Implementar el uso adecuado de las TIC.
- Incentivar asistencia de los estudiantes a clases.
- Ambientar los espacios físicos de acorde a la curricula.
- Realizar actividades de convivencia para la práctica de valores.

Procesos educativos.

- Actualizar el plan de convivencia escolar.
- Trabajar en conjunto con ONG.
- Mejorar la organización institucional.
- Implementar proyectos educativos pedagógicos.

Aprendizaje y crecimiento (personas).

- Fortalecer las estrategias pedagógicas.
- Implementar el plan de éxito.
- Fomentar el trabajo en equipo.
- Adecuar el Plan Curricular

Económica.

- Reducir los gastos de servicios básicos.
- Gestionar la obtención de recursos adicionales.
- Buscar lasos de cooperación con ONG.
- Administrar efectivamente los gastos corrientes.

Indicadores

Priorización de los objetivos.

Estudiantes.

- Implementar el uso adecuado de las TIC.

Indicador 1. No de Estudiantes que pueden manejar las herramientas de ofimáticas.

- Incentivar asistencia de los estudiantes a clases.

Indicador 1. Porcentaje de estudiantes que asisten regularmente.

- Ambientar los espacios físicos de acorde a la curricula.

Indicador 1. No de espacios adecuados para desarrollar actividades interactivas.

- Realizar actividades de convivencia para la práctica de valores.

Indicador 1. No de actividades integradoras.

Procesos educativos.

- Actualizar el plan de convivencia escolar.

Indicador 1. Porcentaje de la comunidad educativa que se comprometa al cumplimiento del plan.

- Trabajar en conjunto con ONG.

Indicador 1. No de proyectos anuales de mejora institucional.

- Mejorar la organización institucional.

Indicador 1. No de miembros de la institución que cumplen con su rol.

- Implementar proyectos educativos pedagógicos.

Indicador 1. Porcentaje de la comunidad educativa involucrada.

Aprendizaje y crecimiento (personas).

- Fortalecer las estrategias pedagógicas.

Indicador 1. Porcentaje de alumnos aprobados.

- Adecuar el Plan Curricular.

Indicador 1. No de docentes que hacen adecuación curricular.

- Implementar el plan de éxito.

Indicador 1. Porcentaje de estudiantes que desarrollan las competencias.

- Fomentar el trabajo en equipo.

Indicador 1. Porcentaje del cumplimiento en actividades programadas

Económica.

- Reducir los gastos de servicios básicos.

Indicador 1. Porcentaje del consumo de servicios básicos.

- Buscar lasos de cooperación con ONG.

Indicador 1. Porcentajes de recursos ahorrados.

Metas

Este apartado se refleja únicamente en la ficha de indicadores.

Responsables

Este apartado se refleja únicamente en la ficha de indicadores.

Elementos del cuadro de mando integral

Los elementos que componen el cuadro de mando integral conforman el mapa estratégico de nuestro centro. Estos elementos son:

- Perspectivas: Dimensiones estratégicas críticas del centro. Normalmente se definen cuatro, pero pueden ser más.
- Objetivos estratégicos: Muestran aquello que se quiere conseguir. Es un fin deseado, clave para el centro y para llevar a cabo la estrategia. La fijación de objetivos y su conexión mediante relaciones causa - efecto nos permite explicar la estrategia. Recomendable, no más de 4 o 5 por perspectiva.
- Indicadores: Son el medio que tenemos (las medidas), para visualizar si estamos cumpliendo o no los objetivos estratégicos. Recomendable, no más de 1 o 2 por objetivo.
- Metas: Es el valor objetivo que se desea obtener para un indicador en un periodo de tiempo determinado. Deben ser ambiciosas pero posibles.
- Responsables: Cada objetivo, indicador e iniciativa debe tener su responsable. Una persona que controla su cumplimiento. Esta persona será también la encargada de establecer el equipo que desarrollará la iniciativa a su cargo.
- Iniciativas (o planes de acción): Son las acciones en las que la organización se va a centrar para la consecución de los objetivos estratégicos.

Fichas de indicadores

FICHA DE INDICADOR		
Descripción del Indicador: No de Estudiantes que pueden manejar las herramientas de ofimáticas.		Objetivo: Implementar el uso adecuado de las TIC.
Meta: 35.	Propietario: Directora y docentes.	Forma de obtenerlo: Desarrollando actividades que se requieran el uso de las TIC.
Unidad de Medida: No de Estudiantes.	Frec. Obtención: Trimestral.	

FICHA DE INDICADOR		
Descripción del Indicador: Porcentaje de estudiantes que asisten regularmente.		Objetivo: Incentivar la asistencia de los estudiantes a clases.
Meta: 90%	Propietario: Directora, docentes y padres de familia.	Forma de obtenerlo: A través de la asistencia diaria de los estudiantes que aplican los docentes en cada salón de clase.
Unidad de Medida: Porcentaje	Frec. Obtención: Semanal.	

FICHA DE INDICADOR		
Descripción del Indicador: No de espacios adecuados para desarrollar actividades interactivas.		Objetivo: Ambientar los espacios físicos de acorde a la curricula.
Meta: 6.	Propietario: Directora, docentes y padres de familia.	Forma de obtenerlo: Organizar zonas de aprendizajes con apoyo de la comunidad educativa.
Unidad de Medida: No de espacios.	Frec. Obtención: Mensual.	

FICHA DE INDICADOR		
Descripción del Indicador: No de actividades integradoras.		Objetivo: Realizar actividades de convivencia para la práctica de valores.
Meta: 4	Propietario: Docentes, Estudiantes.	Forma de obtenerlo: Mediante la adecuación del programa de estudio.
Unidad de Medida: No de estudiantes	Frec. Obtención: Trimestral.	

FICHAS DE INDICADOR DE PROCESOS EDUCATIVOS.

FICHA DE INDICADOR		
Descripción del Indicador: Porcentaje de la comunidad educativa que se compromete al cumplimiento del plan.		Objetivo: Actualizar el plan de convivencia escolar.
Meta: 99%	Propietario: Directora, estudiantes, docentes y padres de familia.	Forma de obtenerlo: Implementación de charlas para compartir el Plan de convivencia.
Unidad de Medida: En términos de porcentajes.	Frec. Obtención: Diaria.	

FICHA DE INDICADOR		
Descripción del Indicador: No de proyectos anuales de mejora institucional.		Objetivo: Trabajar en conjunto con ONG.
Meta: 2	Propietario: Directora, docentes, estudiantes y padres de familia.	Forma de obtenerlo: Formulando proyectos y enviando solicitudes de apoyo a las ONG.
Unidad de Medida: No de proyectos.	Frec. Obtención: Anual	

FICHA DE INDICADOR		
Descripción del Indicador: No de miembros de la institución que cumplen con su rol.		Objetivo: Mejorar la organización institucional.
Meta: 62	Propietario: Directora, docentes, estudiantes y padres de familia.	Forma de obtenerlo: Desarrollando actividades que involucren todos los comités o comunidad educativa.
Unidad de Medida: N° de miembros.	Frec. Obtención: Mensual.	

FICHA DE INDICADOR		
Descripción del Indicador: Porcentaje de la comunidad educativa involucrada.		Objetivo: Implementar proyectos educativos pedagógicos.
Meta: 99%	Propietario: Docentes, estudiantes y padres de familia.	Forma de obtenerlo: Mediante la asignación de actividades.
Unidad de Medida: En términos de porcentajes.	Frec. Obtención: Trimestral	

FICHAS DE INDICADOR APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO (PERSONAS).

FICHA DE INDICADOR		
Descripción del Indicador: Porcentaje de alumnos aprobados.		Objetivo: Fortalecer las estrategias pedagógicas.
Meta: 90%	Propietario: Directora, docentes.	Forma de obtenerlo: Mediante el cuadro de calificaciones.
Unidad de Medida: En términos de porcentajes.	Frec. Obtención: Trimestral	

FICHA DE INDICADOR		
Descripción del Indicador: No de docentes que hacen adecuación curricular.		Objetivo: Adecuación del Plan Curricular
Meta: 100%	Propietario: Directora, docentes.	Forma de obtenerlo: Haciendo círculos de estudios.
Unidad de Medida: En términos de porcentajes.	Frec. Obtención: Trimestral	

FICHA DE INDICADOR		
Descripción del Indicador: Porcentaje de estudiantes que desarrollan las competencias.		Objetivo: Implementar el plan de éxito.
Meta: 90%	Propietario: Directora, docentes, estudiantes.	Forma de obtenerlo: Mediante las jornadas asignadas a cada grupo de estudiantes.
Unidad de Medida: En términos de porcentajes.	Frec. Obtención: Trimestral.	

FICHA DE INDICADOR		
Descripción del Indicador: Porcentaje del cumplimiento en actividades programadas		Objetivo: Fomentar el trabajo en equipo.
Meta: 90%	Propietario: Directora, docentes, estudiantes.	Forma de obtenerlo: A través de los logros de actividades realizadas.
Unidad de Medida: En términos de porcentajes.	Frec. Obtención: Trimestral.	

FICHAS DE INDICADOR ECONOMICO.

FICHA DE INDICADOR		
Descripción del Indicador: Porcentaje del consumo de servicios básicos.		Objetivo: Reducir los gastos de servicios básicos.
Meta: 50%	Propietario: Director, docentes y estudiantes.	Forma de obtenerlo: Mediante la comparación de recibos mensualmente.
Unidad de Medida: En términos de porcentajes.	Frec. Obtención: Mensualmente.	

FICHA DE INDICADOR		
Descripción del Indicador: Porcentajes de recursos económicos ahorrados.		Objetivo: Buscar lasos de cooperación con ONG.
Meta: 50%	Propietario: Director.	Forma de obtenerlo: Mediante las solicitudes enviadas con respuestas positivas.
Unidad de Medida: En términos de porcentajes.	Frec. Obtención: Anual.	

Conclusión

Después de realizar la recopilación de información del Centro Escolar Caserío Los Planes Cantón Volcancillo podemos concluir que una buena planificación estratégica debe ser enmarcada en:

EI DAFO

EI CAME

EI FCE

Nos permite realizar un trabajo a largo y corto plazo aplicable en los diferentes niveles de educación, la administración y organización influyen en las diferentes actividades programadas en la institución, además se agrega una serie de valores para fortalecer una cultura organizacional que nos permite controlar, verificar y adoptar la enseñanza innovadora en la comunidad educativa.

Asimismo, podemos identificar que una buena planificación estratégica contribuye a la eficacia para lograr la realización de diferentes proyectos institucionales que se tienen programadas y surgen durante el año escolar

Por otra parte, concluimos que la planificación estratégica implica un trabajo en equipo desde la directora junto con los docentes, y padres de familia a la participación y elaboración e implementación de las diferentes herramientas para la ejecución de los diferentes proyectos del centro.

El compromiso con la organización y la comunicación fluida y eficaz con las instituciones gubernamentales deben seguir ciertos lineamientos que le servirán para un buen funcionamiento en la organización de los recursos técnicos, humanos y materiales que servirán como una buena planificación estratégica.

Referencias bibliográficas

Rosa Hervás Ferriols, M. M. (2000). *Guía de Planificación Estratégica*. Generalitat Valenciana.

Fotografías del equipo de trabajo.



2.1.5 Elaboración de la matriz DAFO.

Interno	Externo
Debilidades <ol style="list-style-type: none"> 1. Aulas integradas 2. Poco material para lectura 3. analfabetismo en la comunidad de padres 4. Servicio de agua poco eficiente 5. Mala conexión a servicio de telefonía 6. No hay conexión a internet 7. presupuesto escolar insuficiente 8. Dificil acceso vial 9. zona a rural 10. falta de organización por la comunidad de padres 11. Bajo rendimiento académico 12. Poco manejo de plataformas educativas 13. currículo no pertinente 14. Falta de educación de sexual funcionamiento 15. cerca perimetral en mal funcionamiento 16. Infraestructura en deterioro 	Amenazas <ol style="list-style-type: none"> 1. Fondos dependientes de liquidación irregularidad del fren de asco 2. falta de recurso para el tratamiento de basura 3. Reestructuración política 4. subutilización docente. 5. Cambio de gestor pedagógico. 6. suspensión de clases por pandemia 7. Quiebras en la ruta a la Escuela 8. Personas con trastorno mentales 9. Presencia de animales salvajes 10. Conductas Marchistas 11. Promiscuidad 12. Promiscuidad 13. Venta de bebidas alcohólicas 14. Arboles grandes

15:49 | pjt-ejmk-vqx

Estudiantes.

- ✓ Implementar el uso adecuado de las TIC.
- ✓ Incentivar asistencia de los estudiantes a clases.
- ✓ Ambientar los espacios físicos de acorde a la curricula.
- ✓ Realizar convivencia escolar en valores
- ✓ Realizar convivencia escolar en valores
- ✓ Facilitar material didáctico.

Procesos Educativos.

- ✓ Actualizar el plan de convivencia escolar.
- ✓ Trabajar en conjunto con ONG.
- ✓ Mejorar la organización institucional.
- ✓ Implementar proyectos educativos participativos

19 | gxt-evun-htj



Fotografías del centro educativo.















