

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



**INFORME FINAL DEL CURSO DE ESPECIALIZACION:
GESTIÓN EDUCATIVA ESTRATÉGICA**

TÍTULO DEL INFORME FINAL:
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL COMPLEJO EDUCATIVO
“CATALINO AMAYA” MUNICIPIO NUEVA ESPARTA.

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

PRESENTADO POR:
JACQUELINE MARLENE ROMERO GUEVARA. RG21101
ANA BERTILA VANEGAS BONILLA. VB90002
SANDRA JANNETTE VILLALOBOS DE SAGASTIZADO. VS21026
ELBA ESPERANZA VILLEGAS ARGUETA. VF08008

DOCENTE ASESOR:
LICENCIADO JOB NATANAEL CLAROS MARTÍNEZ

AGOSTO DE 2023

SAN MIGUEL, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
AUTORIDADES

MAESTRO ROGER ARMANDO ARIAS
RECTOR

DOCTOR RAÚL ERNESTO AZCÚNAGA LÓPEZ.
VICERRECTOR ACADÉMICO.

INGENIERO JUAN ROSA QUINTANILLA.
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO.

INGENERIO FRANCISCO ANTONIO ALARCÓN SANDOVAL.
SECRETARIO GENERAL.

LICENCIADO LUIS ANTONIO MEJIA LIPE.
DEFENSOR DE LOS DERECHOS UNIVERSITARIOS.

LICENCIADO RAFAEL HUMBERTO PEÑA MARÍN
FISCAL GENERAL

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR.
AUTORIDADES DE LA FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL.

LICENCIADO CRISTÓBAL HERNÁN RÍOS BENÍTEZ

DECANO

DOCTOR ÓSCAR VILLALOBOS

VICEDECANO.

LICENCIADO ISRAEL LOPEZ MIRANDA.

SECRETARIO GENERAL.

LICENCIADO JORGE PASTOR FUENTES CABRERA.

DIRECTOR GENERAL DE PROCESOS DE GRADO.

LICENCIADO ELADIO FABIAN MELGAR BENÍTEZ

JEFE DEL DEPARTAMENTO DE CIENCIAS Y HUMANIDADES.

LICENCIADO MANUEL DE JESUS CASTRO ASCENCIO.

COORDINADOR DE GRADO EN FUNCIONES DE PLANES DE ESTUDIO
COMPLEMENTARIOS.

LICENCIADO JOB NATANAEL CLAROS MARTINEZ

DOCENTE ASESOR.

AGRADECIMIENTO

Al finalizar un trabajo tan arduo y lleno de dificultades como el desarrollo de un trabajo de graduación es de suma importancia darle gracias al creador DIOS por darnos la sabiduría e inteligencia para llegar a la meta.

Sin embargo, hay personas que sin su aporte hubiese sido imposible la realizarlo nuestro docente Lic. Job Natanael Claros Martínez que nos estuvo acompañando en todo el proceso del trabajo de graduación y nos ayudó para este trabajo llega a un feliz término. Por ello para nuestro grupo es un verdadero placer tener este espacio para expresarle nuestros agradecimientos.

Debo de agradecer de manera especial a nuestros docentes que a lo largo de nuestra carrera nos llenaron de sus conocimientos ya que ha sido un aporte invaluable para nosotras.

No cabe duda mencionar nuestro gran profundo agradeciendo a la universidad por permitir que los profesores pudiéramos optar a un título más y convertirnos en tan anhelado título.

DEDICATORIA

Dios Todo Poderoso le agradezco por cada despertar, gracias a Él he podido llegar a culminar mis estudios, me brindo la sabiduría y la paciencia necesaria para seguir adelante, siendo mi guía y mi fuerza.

Mis padres Wilfredo Gonzales Osorio y Blanca Lidia Romero siendo ellos el respaldo tanto moral y económico que me empujaban, gracias a ellos por regalarme la vida que he emprendido, por enseñarme tantas cosas y seguir aprendiendo de ellos.

A mi abuela Santos Guevara Romero gracias por sus enseñanzas, sus buenos consejos y por las motivaciones que me brindaste, para poder alcanzar este Título Universitario.

A mi hermano Sabino Nathanael Osorio Romero por siempre ayudarme en cada momento que te necesité, por mostrarme su apoyo en este ir y venir de mi carrera.

A mi hermano Felipe Daniel Osorio Romero Q.D.D.G que siempre me enseñaste a luchar por nuestros sueños, siempre estabas para escucharme cuando más te necesitaba, hoy puedo decirte una misión cumplida de muchas que teníamos juntos, sé que donde estes te sentirás orgulloso de este triunfo, así como yo me siento orgullosa de las enseñanzas que me dejaste.

A mis tías Heydi Arely Guevara Romero y Stephanie Tatiana Guevara Romero, gracias por su apoyo incondicional; en este último peldaño a subir para coronarme como profesional.

A Jaime Alexi Cabrera Molina gracias por apoyarme, motivarme y acompañarme incondicionalmente desde el inicio hasta el final de mi carrera.

Jacqueline Marlene Romero Guevara.

A Dios por haberme permitido finalizar este proceso de formación académica, y darme los medios, la fuerza para alcanzar tan soñada meta.

A mis padres Francisco Beltrán Bonilla Dominga Vanegas por sus consejos amor y apoyo incondicional.

También a mi esposo y mis hijos por su comprensión sus palabras de ánimo cada día a seguir superando las dificultades

A el Licenciado: Job Natanael Claros Martínez por su vocación, responsabilidad y compromiso de formar profesionales competitivos.

De igual manera a los docentes que estuvieron durante todo el proceso de formación por haber compartido sus conocimientos.

A mis compañeros de trabajo por dedicar lo mejor de sus esfuerzos y sacrificios para alcanzar la meta deseada.

A la Universidad de El Salvador, por abrir las puertas y darme la oportunidad de finalizar la Licenciatura en Educación, Especialidad Administración.

Ana Bertila Vanegas Bonilla.

A Dios por haberme acompañado en este proceso de formación académica, y darme fortalezas en momentos de debilidad, por brindarme los medios para cumplir mis metas y una vida llena de aprendizajes.

A mis padres José Ernesto Villalobos e Isabel Argueta que fueron mis mayores promotores durante el proceso, gracias por cada consejo y por cada una de sus palabras que me guiaran durante mi vida.

A mi esposo e hijos que siempre me han apoyado en todo el proceso, con sus palabras alentadoras y comprender que es de suma importancia seguir superándose.

A el Licenciado: Job Natanael Claros Martínez por su paciencia al compartir sus conocimientos con mi persona en cada una de las asesorías, por su comprensión, compromiso y responsabilidad.

A mis docentes formadores por haber compartido sus conocimientos. Experiencia y por permitirme ser parte gestora y constructora de mi propio aprendizaje.

A mi equipo de trabajo por haber mostrado paciencia, sabiduría y responsabilidad en cada de las etapas de elaboración.

Finalmente, gracias a la Universidad de El Salvador, por darme la oportunidad de culminar mi Licenciatura en Educación, Especialidad Administración Escolar que me brindo las bases para así contribuir al desarrollo de la sociedad.

Sandra Jannette Villalobos de Sagastizado.

A Dios todo poderoso por brindarme la sabiduría y lo medios para cumplir la meta de obtener una profesión por iluminar mi camino y darme las fuerzas necesarias para culminar mis estudios con éxitos y sobre todo por derramar múltiples bendiciones en mi vida.

Por supuesto, también le agradezco a mi amada familia, a mis padres Heber de Jesús Villegas y Rubenia del Carmen López de Villegas y a mis hermanos Alex Villegas y Walter Villegas, porque me dieron su apoyo durante todo este tiempo de estudio, palabras de ánimo en momentos de aflicción y sobre todo su amor. Ayudarles a salir adelante ha sido siempre mi fuente de motivación para seguir esforzándome, los amo profundamente.

También a mi esposo Carlos Argueta que siempre estuvo a mi lado con palabras de aliento y dándome ánimos para salir adelante y ha sido un gran pilar de este triunfo en mi vida.

Creo firmemente que estamos invirtiendo en un mejor futuro para los nuestros, de la mano de Dios no hay nada imposible. Agradezco a los amigos que me dieron palabras de aliento, que fueron mis compañero/as de oración pidiendo siempre el favor de Dios sobre mi vida, a quienes que me ayudaron con las dificultades que me encontré, aquellos que sin necesidad de ser mencionados se saben aludidos, muchas gracias mis estimados/as.

Elba Esperanza Villegas Argueta

Contenido

RESUMEN.....	xiii
ABSTRACT.....	xiv
INTRODUCCIÓN.....	xvi
CULTURA E IDENTIDAD CORPORATIVA.....	17
MISIÓN.....	17
¿QUÉ ES?.....	17
¿por qué existimos?.....	17
¿Para qué sirve definir la misión?.....	17
Características de la misión.....	18
¿CÓMO DEFINIRLA?.....	18
Misión del Complejo Educativo Catalino Amaya.....	19
VISION.....	19
ASPECTOS GENERALES.....	23
Valores.....	24
¿Qué son?.....	24
¿Para qué sirven los valores?.....	24
Errores más comunes al definirlos.....	25
¿Cómo definirlos?.....	25
Valores más relevantes de la institución.....	27
Definición de valores.....	28
Definir los comportamientos esperados por cada valor.....	32
PLAN ESTRATÉGICO.....	34
DAFO definición.....	35
Definición y explicación de cada elemento del DAFO.....	36
Establecer el tema.....	38
Identificar la situación del entorno.....	39
Establecer y definir las oportunidades.....	40
Programa de paquetes escolares.....	40
Dotación de recursos tecnológicos a docentes y estudiantes.....	40

Planta docente por especialidad.....	41
Establecer y definir las amenazas.....	42
Poca población estudiantil en algunas secciones.....	42
Limitado presupuestado escolar.....	42
Embarazos precoces en niñas de la institución.....	43
Identificar la situación interna.....	43
Establecer y definir las fortalezas.....	44
Personal docente responsable en el desempeño de sus funciones.....	44
Participación de la comunidad en diferentes actividades educativas.....	44
Personal docente y estudiantes con equipo tecnológico.....	44
Capacidad de gestión del CDE.....	45
Establecer y definir las debilidades.....	45
Dificultad en comprensión lectora.....	46
Baja matrícula por causa de migración hacia Estados Unidos.....	46
Poca disponibilidad de algunos padres de familia en el aprendizaje de sus hijos.....	47
Elaboración de la matriz DAFO.....	48
CAME definición y explicación.....	49
Explicación.....	50
Presentación de las estrategias en la matriz.....	50
ANÁLISIS DAFO/CAME.....	50
FORTALEZAS.....	50
DEBILIDADES.....	50
OPORTUNIDADES.....	50
ESTRATEGIAS OFENSIVAS.....	50
ESTRATEGIAS DE REORIENTACION.....	50
AMENAZAS.....	50
ESTRATEGIAS DEFENSIVAS.....	50
ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA.....	50
Presentación y explicación de cada cuadrante.....	51
Cuadrante (Fortalezas y Oportunidades).....	51
Cuadrante (Fortalezas y Amenazas).....	51
Cuadrante (Debilidades y Oportunidades).....	52

Cuadrante (Debilidades y Amenazas).....	52
MATRIZ CAME.....	53
FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITOS.....	57
Características:.....	57
¿QUIÉNES DEBEN DEFINIRLO?.....	58
¿CÓMO IDENTIFICARLOS?.....	59
Explicación:.....	60
Identificar los FCE.....	61
FCE más Relevantes.....	62
Definición de cada FCE.....	62
Frecuencia de visitas de asistencia técnica al centro educativo.....	62
Innovación en el planeamiento didáctico.....	63
Planta docente por especialidad.....	63
Formación y actualización docente.....	64
Mantener un clima institucional armónico.....	64
Buena Organización institucional.....	65
Priorizar necesidades en el área de inversión del Presupuesto Escolar.....	65
Escuelas de padres.....	66
Evaluación continua del desempeño docente.....	66
Evaluación continua de los aprendizajes.....	67
Convivios deportivos y culturales.....	68
Presupuesto escolar.....	68
Planes de compra.....	69
TEMAS ESTRATÉGICOS.....	69
¿QUÉ SON?.....	69
Recomendaciones.....	71
Explicación.....	72
Identificar los temas estratégicos y las frases de agrupación del CAME y los FCE.	72
Formación Continua.....	72
Gestión del Equipo Directivo.....	73
Migración a EE. UU.....	73
Remodelación de Infraestructura.....	73

CMI: CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	74
Beneficios del CMI.....	75
Explicación.....	75
Perspectiva del CMI y sus relaciones.....	76
La perspectiva del cliente.....	76
Objetivos comunes en la perspectiva del cliente.....	76
Importancia de la perspectiva del cliente.....	77
Explicación.....	77
La perspectiva de proceso.....	78
La perspectiva de aprendizaje y crecimiento (personas).....	79
Explicación.....	79
La perspectiva económica.....	80
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	81
CLIENTES.....	81
PROCESOS.....	82
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO.....	82
ECONOMICOS.....	82
INDICADORES.....	83
CLIENTES.....	83
PROCESO.....	83
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO.....	84
ECONOMICOS.....	84
CONCLUSIÓN.....	100
Bibliography.....	102
ANEXOS.....	104

RESUMEN

El presente plan estratégico del Complejo Educativo Catalino Amaya” ha sido diseñado recopilando de manera sistematizada, determinando la visión y la misión y cultura organizacional, análisis del entorno como base para determinar el camino a través del cual se puede lograr transformación en el desempeño institucional mediante una Gestión Educativa de calidad. Está orientada al enriquecimiento de los procesos pedagógicos, con el fin de presentar soluciones a las necesidades educativas identificadas de manera conjunta con la comunidad educativa, mediante el análisis DAFO, herramienta que sirve para descubrir los cuatro elementos Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades para poder analizar la realidad de la institución y así tomar decisiones a futuro, constituye un elemento clave. El CAME Es una herramienta de análisis que permite definir el plan estratégico partiendo de los resultados obtenidos del DAFO. Identificar los factores críticos de éxito, diseñar el conjunto de acciones a realizar encaminadas a la formación integral de los estudiantes, según lo establecido. En este sentido, como Complejo Educativo centramos nuestro esfuerzo, nuestra razón de ser, en representar, como organismo de Administración Escolar, equipó docente y comunidad Educativa en general, apoyo permanente mediante la prestación de servicios, gestor pedagógico, gestión de recursos y cumplimiento de procesos, que posibiliten a la institución en su relación con los demás actores de su entorno, transitar hacia mejores niveles de desempeño, en relación a las demandas locales.

Palabras claves: Plan estratégico; cultura organizacional; DAFO; CAME; matriz CAME; factores críticos de éxito; cuadro de mando integral; perspectiva; indicadores.

ABSTRACT

The present strategic plan of the Catalino Amaya Educational Complex has been designed by compiling in a systematized manner, determining the vision and mission and organizational culture, analysis of the environment as a basis to determine the path through which transformation in institutional performance can be achieved through quality Educational Management. It is aimed at enriching pedagogical processes, in order to present solutions to the educational needs identified jointly with the educational community, through SWOT analysis, a tool that serves to discover the four elements Weaknesses, Threats, Strengths, Opportunities to be able Analyzing the reality of the institution and thus making future decisions is a key element. The CAME is an analysis tool that allows defining the strategic plan based on the results obtained from the SWOT. Identify the critical success factors, design the set of actions to be carried out aimed at the comprehensive training of students, as established. In this sense, as an Educational Complex we focus our efforts, our reason for being, on representing, as a School Administration body, the teaching team and the Educational community in general, permanent support through the provision of services, pedagogical manager, resource management and compliance with processes, which enable the institution in its relationship with the other actors in its environment, to move towards better levels of performance, in relation to local demands.

Keywords: Strategic plan; organizational culture; SWOT; CAME; CAME matrix; critical factors of success; balanced scorecard; perspective; indicators.

INTRODUCCIÓN

La planificación estratégica es el proceso a través del cual se declara la visión y la misión de la institución, se analiza la situación interna y externa de ésta, se establecen los objetivos generales, y se formulan las estrategias y planes estratégicos necesarios para alcanzar dichos objetivos.

La planeación estratégica se realiza a nivel de la institución, es decir, considera un enfoque global, estrategias generales, así como en planes estratégicos, que en gran medida se realizaran variedad de actividades, La planeación estratégica exige cuatro fases bien definidas: formulación de misión, objetivos organizacionales; análisis de las fortalezas y limitantes análisis del entorno; formulación de estrategias.

El presente documento fue elaborado bajo la filosofía que se describe anteriormente con el propósito de orientar el rumbo del " Complejo Educativo Catalino Amaya" enfocados hacia el logro de sus objetivos y metas planteadas. Con el propósito de orientar al lector y facilitar su comprensión, es preciso señalar que el proyecto está organizado en capítulos: El primer capítulo abarca La cultura organizacional, En el segundo capítulo Plan estratégico, se define El CAME, DAFO, temas Estratégicos, factores críticos de éxito. El tercer capítulo se refiere al Cuadro de Mando integral. Anexos. Es por ello que como una herramienta de gestión asegura con cierto grado de certeza las actividades que la institución emprenderá en el futuro.

Toda institución educativa debe de obtener resultados deseados y altamente probables para ser alcanzados de su adecuada formulación y seguimiento depende del funcionamiento de la institución educativa. Esta es la razón principal por la cual fue

necesario realizar este trabajo, pues se necesita realizar un análisis interno y externo del contexto para reconocer cuáles son las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas que se necesita para el buen funcionamiento de un centro educativo, el DAFO y CAME permite formular los objetivos estratégicos para cumplir la misión formulada. Además, dado que el eje fundamental de los centros educativos en el salvador es la formación del estudiante, y es hacia esta formación que se deben centrar los objetivos estratégicos, ya que se deben tener en cuenta las necesidades que se observan en el contexto porque la falta de objetivos estratégicos trae como consecuencia efectos negativos para la educación a nivel económico, competitivo y social.

Sin embargo, las instituciones no se pueden limitar al cumplimiento de sus funciones operativas, esto teniendo en cuenta que se está hablando de una organización cuyo objetivo principal es la formación de personas que serán quienes liderarán la sociedad. En el campo de la educación se debe de tener claro la relación con la distribución de los recursos, pues al no tener objetivos claros es posible que los recursos se desvíen para proyectos que no son prioritarios dentro del cumplimiento de la misión y visión. Por ende, es de suma importancia la planeación estratégica en los centros escolares y sea de éxito para formar mejores ciudadanos para la sociedad salvadoreña

Por último, aspiro que quienes se interesen por este documento sirva como una guía u orientación de análisis y consulta para la elaboración de planes estratégicos partiendo de la presente metodología que fue seleccionada con acierto y veracidad para concluir el presente.

CULTURA E IDENTIDAD CORPORATIVA

MISIÓN

¿QUÉ ES?

La misión es la razón de ser de la organización.

Una misión eficaz responde a la pregunta:

¿por qué existimos?

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

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

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

¿Para qué sirve definir la misión?

- Define el carácter e identidad de un centro.
- Representa lo que debe ser acometido y realizado en el presente.

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

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.

Misión del Complejo Educativo Catalino Amaya

Somos un complejo Educativo que ofrece espacios educativos significativos en el aprendizaje y el dominio de la lógica, filosofía, creatividad, cultura y el deporte; sea nuestro sello de inclusividad organizativa que garantiza el desarrollo intelectual del educando en su formación académica.

VISION

¿QUÉ ES?

La visión es una expresión concisa de la imagen que deseamos para nuestro centro educativo en el futuro. Sirve para marcar en el presente el rumbo que debemos seguir. Es, por tanto, lo que el centro lucha por llegar a ser. Ayuda a establecer objetivos para un horizonte temporal futuro. Responde a la pregunta: ¿qué queremos ser?

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

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

¿Para qué sirve definir la visión?

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

Errores más comunes al definirla

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

Características de la visión:

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

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

¿Cómo definirla?

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

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.

VISION DEL COMPLEJO EDUCATIVO CATALINO AMAYA.

Ser un Complejo Educativo que ofrezca espacios y condiciones de participación ciudadana, que garantice el acceso completo y oportuno a la educación, que alcance los altos niveles de rendimiento académicos haciendo uso de la creatividad y tecnología para el desarrollo integral de los estudiantes, logrando la formación de personas competentes y exitosa.

ASPECTOS GENERALES

Nuestro Complejo Educativo Catalino Amaya código 13459 se encuentra ubicado en el Cantón Monteca, Municipio, de Nueva Esparta Departamento de La Unión. En los ex bolsones Dolores Monteca su oferta académica es de educación Parvularia hasta Educación Media con una planta de personal docente de catorce Docentes tres masculino y once femenino y con doscientos veinte estudiantes noventa y siete masculinos y ciento veintitrés femenino también cuenta con ambientes seguros, cómodos y adecuados, constituyéndose como una condición indispensable para estimular un mejor desempeño del profesorado y del personal administrativo y para favorecer los aprendizajes efectivos en el estudiantado. En sus espacios de infraestructura hay nueve aulas adecuadas en Buenas condiciones pedagógicas, cocina bodega un taller de turismo salón de Usos múltiples, cancha, cafetín escolar, agua potable y pozo perforado entre otros.

Nuestro complejo educativo cuenta con ambientes seguros, cómodos y adecuados, constituyéndose como una condición indispensable para estimular un mejor

desempeño del profesorado y del personal administrativo y para favorecer los aprendizajes efectivos en el estudiantado.

La ética profesional de nuestros docentes guía el desarrollo de cada una de las actividades profesionales de los integrantes del centro escolar, hace énfasis en los atributos que caracterizan su desenvolvimiento e interés por lograr resultados óptimos, para ello el complejo educativo ofrece distintas áreas para que los jóvenes desarrollen sus destrezas y habilidades tales como talleres tecnológicos, y bachillerato general y bachillerato en turismo ofreciendo así oportunidades al joven estudiante para enriquecer sus conocimientos , y ser un buen ciudadano ante sociedad salvadoreña. (MINEDUCYT , 2002)

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.

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.

Elegir los valores individualmente.

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

Cada persona no debería seleccionar más de 5 ó 6.

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

Seleccionar la lista de valores definitiva.

De la lista anterior deberemos elegir los 5 ó 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.

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.

Definir los comportamientos esperados para cada valor.

Cada valor puede verse definido en la práctica por ciertos comportamientos esperados por la organización.

Valores más relevantes de la institución

- Respeto.

- Solidaridad
- Responsabilidad
- Disciplina
- Honestidad.
- Tolerancia.

Definición de valores

Respeto: modelar con ejemplos los principios del respeto en lo moral, espiritual, profesional, y personal sin distinción de edades, raza, posición social y política de la conformidad al debido proceso de derechos.

El respeto es uno de los valores morales más importantes del ser humano, pues es fundamental para lograr una armoniosa interacción social. El respeto debe ser mutuo y nacer de un sentimiento de reciprocidad.

Una de las premisas más importantes sobre el respeto es que para ser respetado es necesario saber o aprender a respetar, a comprender al otro, a valorar sus intereses y necesidades.

El respeto también debe aprenderse. Respetar no significa estar de acuerdo en todos los ámbitos con otra persona, sino que se trata de no discriminar ni ofender a esa persona por su forma de vida y sus decisiones, siempre y cuando dichas decisiones no causen ningún daño, ni afecten o irrespeten a los demás.

Respetar es también ser tolerante con quien no piensa igual que tú, con quien no comparte tus mismos gustos o intereses, con quien es diferente o ha decidido diferenciarse. El respeto a la diversidad de ideas, opiniones y maneras de ser es un valor

supremo en las sociedades modernas que aspiran a ser justas y a garantizar una sana convivencia.

Solidaridad: Trabajar en beneficio de la satisfacción de las necesidades sentidas de la población estudiantil y demás sectores de las comunidades del complejo.

Orientar a los estudiantes y a los diferentes sectores involucrados en el proceso sobre el amor a Dios, a la vida, a nuestros semejantes, a la naturaleza y al trabajo.

Es el apoyo o la adhesión circunstancial a una causa o al interés de otros, por ejemplo, en situaciones difíciles.

Cuando dos o más personas se unen y colaboran mutuamente para conseguir un fin común, se habla de solidaridad. La solidaridad es compartir con otros tanto lo material como lo sentimental, es ofrecer ayuda a los demás y una colaboración mutua entre las personas.

Responsabilidad: Cumplir con la responsabilidad del deber ser y hacer de todos los actores en el proceso de formación académico estudiantil, en los tiempos y espacios coherentes y oportuno.

La cualidad de ser responsable significa cuidar de sí mismo y de los demás, en respuesta a la confianza que las personas depositan entre nosotros. Cuando somos responsables, estamos expresando el sentido de comunidad y de compromiso que asumimos con los demás.

La responsabilidad es un valor y una práctica ética, ya que impacta en la vida familiar, académica, laboral y ciudadana.

Una persona responsable cumple con sus deberes de manera oportuna y eficiente. Por ejemplo, es responsable una persona puntual en su trabajo, que lleva a cabo las tareas y objetivos asignados de la mejor manera posible.

También se dice que alguien es responsable cuando asume las consecuencias de sus acciones. Por ejemplo, cuando una persona daña accidentalmente un objeto ajeno y se dispone a repararlo o sustituirlo por uno nuevo.

Disciplina: Cumplir con los tiempos establecidos por ley sean estos: laborales, administrativos, financieros y pedagógicos de todos los actores del que hacer educativo durante este periodo escolar.

En este sentido, la disciplina supone la capacidad para controlar los impulsos, sobre todo aquellos que nos apartan de los objetivos y más bien nos inclinan al goce de los placeres más inmediatos. De allí que la disciplina sea muy importante a la hora de alcanzar metas arduas, tanto a nivel personal (rebajar, ponerse en forma, etc.), como a nivel laboral (mayor productividad) y académico (mayor rendimiento).

La disciplina, pues, es una virtud moral asociada a la capacidad para llevar una vida ordenada en concordancia con nuestros principios, deberes, objetivos y necesidades, y en observancia de las normas de comportamiento social.

La disciplina más temprana se imparte al niño en el hogar por parte de los padres o de la persona que esté a cargo de la crianza del infante, y comprende aspectos como el establecimiento de una hora para irse a la cama, una hora para comer, los hábitos de aseo personal, así como otros temas relacionados con la conducta en el hogar y fuera de él.

Honestidad: comprometidos a decir la verdad, ser razonable, sensibles, justos y empáticos con la comunidad.

Una persona que actúa con honestidad lo hace siempre apoyada en valores como la verdad y la justicia, y no antepone a estos sus propias necesidades o intereses. En este sentido, es una persona apegada a un código de conducta caracterizado por la rectitud, la probidad y la honradez.

La honestidad verdadera comprende todos los aspectos de la vida de una persona: se manifiesta socialmente, pero también en el entorno íntimo del individuo y en su vida interior.

Es un valor que se expresa de manera exterior e interior. Las personas adoptan un comportamiento coherente, de modo que sus acciones sean consecuentes con lo que piensan, dicen y predicán.

Tolerancia: respeto íntegro hacia el otro, hacia sus ideas, prácticas o creencias, independientemente de que choquen o sean diferentes de las nuestras.

Como tal, la tolerancia se basa en el respeto hacia lo que es diferente, y puede manifestarse como un acto de indulgencia ante algo que no se quiere o no se puede impedir, o como el hecho de soportar o aguantar a alguien o algo.

La tolerancia es un valor moral que implica el respeto íntegro hacia el otro. Es la disposición y capacidad de convivir pacíficamente con personas que poseen opiniones, comportamientos o características distintas a las nuestras, sin recurrir a la discriminación, el prejuicio o la violencia.

La tolerancia implica reconocer y valorar la igualdad de derechos y dignidad de todas las personas, independientemente de su raza, etnia, religión, género, orientación

sexual, discapacidad u otras características.

Definir los comportamientos esperados por cada valor

Valores	Definición	Comportamientos
Respeto	Modelar con ejemplos los principios del respeto en lo moral, espiritual, profesional, y personal sin distinción de edades, raza, posición social y política de la conformidad al debido proceso de derechos.	Reconoce Acepta Aprecia Valorar las cualidades del prójimo y sus derechos. Saber escuchar Cortesía. Escucha activa
Solidaridad	Trabajar en beneficio de la satisfacción de las necesidades sentidas de la población estudiantil y demás sectores de las	Empática Creativa Inclusiva Acogedora

	comunidades del complejo.	Comprometida.
Responsabilidad	Cumplir con la responsabilidad del deber ser y hacer de todos los actores en el proceso de formación académico estudiantil, en los tiempos y espacios coherentes y oportuno.	Cumplir con sus deberes. Puntualidad Cumplen sus promesas Asumen las consecuencias de sus actos Dedicación en su trabajo
Disciplina	Cumplir con los tiempos establecidos por ley sean estos: laborales, administrativos, financieros y pedagógicos de todos los actores del que hacer educativo durante este periodo escolar.	Obligaciones Responsabilidades Puntualidad. Buenos hábitos Concretan sus metas
Honestidad	comprometidos a decir la verdad, ser razonable, sensibles,	Ser recto No mentir No engañar a los demás

	justos y empáticos con la comunidad.	Generar un ambiente de confianza entre los demás.
Tolerancia	respeto integro hacia el otro, hacia sus ideas, practicas o creencias, independientemente de que choquen o sean diferentes de las nuestras.	Respetar las opiniones y comportamientos de los demás. Empatía Solidaria Ser flexible

PLAN ESTRATÉGICO

Es una herramienta diagnostica en la cual se identifica las necesidades de mayor relevancia en la comunidad educativa. En la cual aplicamos las estrategias de análisis DAFO y CAME.

La creación de un plan estratégico es un ejercicio que le permite a la institución saber qué quiere conseguir en el futuro y cómo lo va a lograr por medio de recursos, procedimientos y acciones. Para idear, proyectar, decidir y realizar los objetivos es necesario valerse de la experiencia y de herramientas cualitativas, como la investigación, la experiencia, el análisis DAFO, entre otras.

Por el lado cuantitativo, es vital precisar cuáles son los recursos con lo que se cuenta para cumplir los objetivos. Es importante realizar un presupuesto maestro que abarque todos los aspectos necesarios para llevar a cabo el plan estratégico. A la vez, es

imprescindible fijar los tiempos para cada etapa del desarrollo. Cuanto más específico sea, mejor.

Explicación: mediante el análisis del DAFO y CAME comprendemos el estado en la que se encuentra la institución educativa, para poder proceder a fijar acciones y estrategias que implementaremos para lograr la mejora del entorno físico, social, cultural y organizacional.

El valor de un plan estratégico reside en determinar el rumbo de la institución. Es un documento que establece las medidas futuras que se van a realizar para disminuir los riesgos e incertidumbre en la comunidad. Una vez que esté clara la situación actual y cuáles son los próximos objetivos será mucho más fácil conducir a la organización a un crecimiento potencial.

(Luis Gámez Jiménez, 1979). De igual modo, este plan ayuda a impulsar las fortalezas de la organización y a reducir sus puntos débiles.

DAFO definición

El concepto DAFO proviene de la tradición anglosajona, en la que se utiliza un acrónimo equivalente (SWOT). Como sistema de análisis surgió en los años 70 del siglo XX y en la actualidad se emplea con cierta frecuencia para determinar los aspectos positivos y negativos de una entidad.

Para comprender su auténtico significado es preciso analizar cada uno de los términos que forman parte del mismo. Las debilidades serían todos aquellos factores de la institución que dificultan su viabilidad (pueden ser de tipo organizativo, relacionados con el personal, con la tecnología o con la logística). Las amenazas normalmente expresan la situación de los competidores, pues en una situación normal, la competencia es la

amenaza natural de cualquier entidad (también puede haber otras circunstancias amenazantes). (José Quintanal Díaz, 11 de febrero de 2021)

Un correcto análisis DAFO implica una condición previa imprescindible: su objetividad. Hay que tener presente que al valorar algo, en este caso la situación de una institución, es fácil caer en la tentación del autoengaño, de tal manera que se subraye lo positivo y se minimice lo negativo. Si el análisis DAFO es sincero y se realiza con rigor es una estrategia que resulta muy útil para tomar decisiones con un fundamento válido.

Ahora si podemos decir que el DAFO es una herramienta que se utiliza para comprender la situación actual de un centro educativo.

El análisis DAFO es una técnica indispensable para analizar y poner de relieve la situación actual de la institución, poder tomar las decisiones estratégicas adecuadas. Es una herramienta habitual tanto en un plan estratégico.

Definición y explicación de cada elemento del DAFO

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.

Las debilidades se refieren a aquellos aspectos internos que suponen una desventaja relativa frente a otros competidores o limitan el potencial de la organización. Estas pueden ser el resultado de falta de recursos, habilidades, capacidades o simplemente áreas donde la organización no se desempeña tan bien como podría o debería.

Algunos ejemplos comunes de debilidades pueden incluir la falta de un recurso humano especializado, procesos operativos obsoletos, infraestructura tecnológica

anticuada, o una reputación dañada en la comunidad. Las debilidades, si no se abordan, pueden obstaculizar el crecimiento y la competitividad.

El proceso de identificación de debilidades no es una autocrítica destructiva, sino más bien una evaluación honesta que busca entender áreas de mejora. Es crucial para cualquier estrategia, ya que trabajar sobre las debilidades puede convertirlas eventualmente en fortalezas.

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 son factores externos que no pueden ser controlados y que, si se materializan, pueden poner en peligro la viabilidad o éxito del proyecto u organización. Estos factores provienen del entorno en el cual opera la entidad, como el mercado, la industria o el ambiente macroeconómico.

Ejemplos de amenazas podrían ser la aparición de una nueva institución con una propuesta de valor innovadora, cambios en las regulaciones que afectan la operatividad, crisis económicas que reducen el poder adquisitivo de los estudiantes, o incluso cambios socioculturales que afecten la percepción del producto o servicio.

Al identificar amenazas, una organización puede prepararse adecuadamente, desarrollando estrategias para mitigar, adaptarse o incluso capitalizar en algunas situaciones.

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

Las fortalezas son aspectos internos en los que la organización destaca y que constituyen una ventaja competitiva frente a otros. Son cualidades inherentes que permiten mejorar la posición en el mercado y que proporcionan un margen de maniobra frente a adversidades.

Pueden ser desde un equipo humano altamente capacitado, patentes exclusivas, una marca fuerte y reconocida, hasta procesos innovadores que mejoren la eficiencia. Estas fortalezas son la base sobre la cual la organización puede construir su estrategia y aprovechar las oportunidades o enfrentar amenazas.

Reconocer y potenciar las fortalezas es vital para cualquier entidad que busque crecer y consolidarse en su entorno.

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.

Las oportunidades son circunstancias externas que, si se aprovechan adecuadamente, pueden resultar beneficiosas para la organización o proyecto. Al igual que las amenazas, son factores que provienen del entorno, pero a diferencia de estas, representan un potencial positivo.

Ejemplos de oportunidades la adopción de nuevas tecnologías que permitan mejorar la oferta, cambios legislativos que abran nuevas oportunidades, o tendencias globales que se alineen con la propuesta de valor de la organización.

Las oportunidades, bien identificadas y gestionadas, pueden ser el catalizador para el crecimiento y la expansión.

En conclusión, el DAFO ofrece una panorámica que combina la introspección de la organización con un análisis del entorno. Al entender estos cuatro componentes y cómo interactúan, se puede trazar un camino estratégico informado y adaptativo. Es una herramienta esencial para la toma de decisiones y la planificación a largo plazo.

Establecer el tema

Planificación estratégica del Complejo Educativo Catalino Amaya Municipio Nueva Esparta, departamento de La Unión.

Identificar la situación del entorno

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

El análisis del entorno de una institución es una herramienta especialmente útil a la hora de elaborar cualquier estrategia, ya que ayuda a establecer cuál es la posibilidad de crecimiento real de esta mediante el estudio de toda una serie de factores que influyen en ella. Ese estudio, tanto del contexto interno como del externo, determinará también cuáles son sus debilidades, es decir, aquellos aspectos negativos que pueden impedir la consecución de los objetivos marcados. (VEGA, 2011)

Establecer y definir las oportunidades

Programa de paquetes escolares

En El Salvador, el Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología (MINEDUCYT) ha implementado diversos programas para apoyar a los estudiantes y garantizar un acceso más equitativo a la educación. Uno de estos programas es la distribución de "paquetes escolares". Los paquetes escolares proporcionados por el MINEDUCYT son un conjunto de útiles y materiales escolares destinados a los estudiantes de instituciones públicas del país. Estos paquetes tienen como objetivo reducir los gastos que las familias deben afrontar al inicio del año escolar y garantizar que todos los estudiantes tengan las herramientas básicas necesarias para su proceso educativo.

Busca incidir en crear condiciones favorables para las familias, para que por medio de la entrega de útiles escolares, uniformes y zapatos, puedan enviar a sus hijos a la escuela y que estos permanezcan en ella. (martinez, 2023)

Dotación de recursos tecnológicos a docentes y estudiantes

La gerencia de Tecnologías Educativas es la encargada de gestionar la adquisición de recursos tecnológicos, para ser entregadas a docentes, estudiantes y personal administrativo esto ayuda de gran manera ya que son herramientas que ayudan a implementar plataformas interactivas para la mejora de la enseñanza-aprendizaje.

Para garantizar una entrega ordenada de la dotación de los recursos tecnológicos, los técnicos de la Gerencia de Tecnologías revisaban que los DUI presentados correspondieran al listado de estudiantes obtenidos a partir del Sistema de Información para la Gestión Educativa Salvadoreña (SIGES). (CAF, 2022)

Posteriormente, el director de la institución beneficiada firmó y selló las actas de entrega que también eran firmadas por los padres o madres de familia responsables, acta que contempla el número de serie de los equipos entregados, nombre del alumno, grado, turno, sección e institución donde está matriculado oficialmente y que, en fotocopia original, es entregada a cada uno de los padres de familia que serán los responsables del cuidado y uso adecuado que los estudiantes le den a la computadora.

Finalmente, el MINED procedió a registrar a cada estudiante que recibía su nueva laptop para obtener el Paquete Educativo de internet que sólo funciona para navegar en Google Classroom, Google Drive, Google Docs o Wikipedia, ya que la navegación en otros sitios la podrán hacer sólo comprando un paquete de navegación adicional.

Apoyo de EDUCO-UNICEF, ADESCOMC: Apoyan al ministerio de educación a trabajar en conjunto con las escuelas y mejorar la educación de nuestros niños y niñas realizando trabajos de infraestructura, equipamiento de laboratorios, arreglos de calles entre otros.

Esto ayuda a fortalecer los procesos de aprendizaje en las y los estudiantes a través del uso de equipos que facilita el desarrollo de las habilidades que les inculca el

trabajo colaborativo, creatividad, asumir retos, pensamiento crítico, entre otros.

Planta docente por especialidad

Se presenta como una oportunidad para dar respuesta a las necesidades educativas con docentes más capacitados para el desarrollo de procesos pedagógicos con la finalidad de contribuir a fomentar la calidad educativa.

Establecer y definir las amenazas

Poca población estudiantil en algunas secciones

se refiere al abandono del sistema educativo por parte de un estudiante antes de concluir una etapa o nivel educativo determinado, sin obtener el título o grado correspondiente. Es un fenómeno complejo influenciado por múltiples factores que pueden ser tanto individuales como estructurales y que, en conjunto, llevan a un individuo a dejar de asistir y participar en el proceso educativo. Los factores que pueden contribuir a la deserción escolar incluyen: está asociadas especialmente a problemas familiares, económicos, comunitarios y sociales, los cuales influyen directamente en el estudiante y generan apatía por asistir a las actividades escolares.

Limitado presupuestado escolar

Se refiere a la cantidad restringida de recursos financieros asignados a la institución educativa para un periodo determinado. Estas restricciones pueden afectar la calidad y variedad de programas educativos, recursos didácticos, infraestructura, y servicios ofrecidos. Las escuelas deben entonces priorizar y tomar decisiones difíciles

sobre qué programas y servicios mantener, y cuáles reducir o eliminar. La gestión eficiente se vuelve esencial para maximizar el uso de estos recursos y garantizar una educación de calidad a pesar de las limitaciones económicas. Los desafíos pueden llevar a la búsqueda de fuentes alternas de financiamiento o alianzas. (CEA, 2023)

Venta de bebidas embriagantes cerca de la Institución: venta de bebidas alcohólicas sin controla menos de 200 metros del centro educativo.

La presencia de lugares de venta de bebidas embriagantes o alcohólicas cerca de instituciones educativas puede tener una serie de impactos negativos tanto en el entorno escolar como en el comportamiento y desempeño de los estudiantes. A continuación, se detallan algunas de las posibles repercusiones: accesibilidad al alcohol, salud mental.

Embarazos precoces en niñas de la institución

Es aquel que se produce en una mujer entre el comienzo de la edad fértil y el final de la etapa adolescente (entre los 10 y 19 años).

El embarazo adolescente, se refiere a aquellos embarazos que ocurren en jóvenes aún en etapa escolar. Esta situación presenta desafíos y repercusiones significativas tanto para la adolescente embarazada como para el padre adolescente, en caso de que también esté en edad escolar. A continuación, se describen algunas de las formas en que el embarazo precoz puede afectar al estudiante: en el rendimiento académico: La adolescente embarazada puede enfrentar síntomas como náuseas, fatiga y cambios emocionales que pueden afectar su capacidad para concentrarse y rendir en sus estudios. (ALFARO, 2023)

Identificar la situación interna

El análisis interno de una institución se encarga de investigar las características, factores, medios, habilidades y capacidades de que dispone la institución para hacer frente al entorno.

Así, mientras que el análisis externo trata de descubrir las oportunidades o amenazas que presenta el escenario en el que opera el complejo, el análisis interno de una escuela nos permite detectar las debilidades y fortalezas de nuestra organización, dentro del plan estratégico de la empresa.

Establecer y definir las fortalezas

Personal docente responsable en el desempeño de sus funciones

Un docente responsable posee una serie de características y comportamientos que no sólo reflejan su compromiso con la enseñanza, sino también su preocupación por el bienestar y desarrollo integral de sus estudiantes. A continuación, se describe un docente personal responsable: la preparación que todo docente tiene que tener antes de cada clase, el docente se asegura de estar bien informado sobre el tema que va a enseñar, organizando el material y adaptándolo según las necesidades de sus estudiantes.

Esto comprende tareas como abordar el plan de estudios, asegurar el compromiso y el aprendizaje, adaptar la instrucción a las necesidades de los estudiantes, preparar los materiales de clase, brindar retroalimentación a los alumnos y a los padres, además de organizar y evaluar

Participación de la comunidad en diferentes actividades educativas

El compromiso de la comunidad en la gestión educativa se considera como la interacción directa, personal y asociada a múltiples agentes, entre ellos, la familia, escuela, asociación de vecinos, entre otros, que permiten poner en práctica diferentes proyectos, programas y planes sustentados en estrategias con participación ciudadana, comunitaria y social, protagónica, enfocados en la mejora de la educación, y de coordinar los programas encaminados a vincular la escuela con la comunidad, así como de fortalecer el trabajo con las familias

Personal docente y estudiantes con equipo tecnológico

A provisión de equipos tecnológicos tanto a docentes como a estudiantes en el ámbito educativo trae consigo múltiples beneficios que pueden transformar el proceso de enseñanza-aprendizaje. A continuación, se presentan algunos de estos beneficios: Recursos didácticos ampliados los cuales permiten un aprendizaje más interactivo y participativo, favoreciendo el trabajo colaborativo en las aulas. Se abre la posibilidad de aprender a distancia y en diferentes contextos. Permite una mayor flexibilidad de horarios.

Capacidad de gestión del CDE

El Consejo Directivo Escolar (CDE) en El Salvador juega un papel crucial en la gestión y administración de las instituciones educativas. Una buena capacidad de gestión de parte de sus miembros trae consigo múltiples beneficios para el sistema educativo, el personal docente, los estudiantes y la comunidad en general. Es todo lo referente a organización, planeación, promoción, coordinación, ejecución y evaluación de las actividades de los centros educativos. Que permite obtener un buen clima organización en pro de la mejora continua de la educación en los estudiantes.

Establecer y definir las debilidades

Inasistencia de alumnos en los diferentes niveles: El ausentismo escolar se refiere a la ausencia recurrente o prolongada de un estudiante a sus compromisos educativos sin una justificación válida. Estas ausencias pueden ser esporádicas o habituales y, en ocasiones, pueden llevar al abandono escolar. El ausentismo puede ser influenciado por múltiples factores, que varían desde problemas personales o de salud del estudiante hasta circunstancias externas como el entorno familiar, socioeconómico o el propio ambiente escolar. Es importante diferenciar entre ausencias justificadas (por ejemplo, debido a enfermedad, compromisos familiares o situaciones de emergencia) y las no justificadas, que carecen de un motivo claro o válido.

Dificultad en comprensión lectora

La dificultad de comprensión lectora se refiere a los problemas que enfrenta un individuo para entender, interpretar y extraer significado de los textos escritos. La comprensión lectora es una habilidad esencial para el aprendizaje y la vida cotidiana, y su deficiencia puede tener consecuencias en el rendimiento académico y en la capacidad de un individuo para funcionar eficazmente en situaciones cotidianas que requieren lectura.

Se presenta en alumnos que leen de modo fluido y decodifican de manera automática pero que, sin embargo, no son capaces de comprender aquello que leen. (CHACA, 2022)

Baja matrícula por causa de migración hacia Estados Unidos

Los centros escolares se ven afectados a causa de la migración produciendo cambios desestabilizadores en las escuelas ya que las aulas solo cuentan con pocos

estudiantes abriendo la brecha a un cierre de la escuela

La baja matrícula por la emigración es un fenómeno que se ha observado en varios países y contextos, particularmente en regiones donde la emigración a otras naciones en busca de mejores oportunidades económicas, sociales o de seguridad es alta. Esta situación puede tener profundos efectos en los sistemas educativos y en la dinámica demográfica y socioeconómica de las áreas afectadas. Las razones detrás de la emigración pueden ser variadas: la economía, la búsqueda de mejores oportunidades laborales y condiciones de vida puede ser una motivación primordial para muchas familias. Seguridad: En regiones afectadas por conflictos, violencia o crimen organizado, la emigración se convierte en una salida necesaria para garantizar la seguridad de la familia. Reunificación familiar: En muchos casos, parte de la familia migra primero y, luego, se lleva a los demás miembros. (MENDOZA, 2019)

Poca disponibilidad de algunos padres de familia en el aprendizaje de sus hijos

La poca participación de los padres en el ámbito educativo de sus hijos es una preocupación en muchos sistemas educativos alrededor del mundo. La involucración activa de los padres en la educación de sus hijos puede tener un impacto significativo en el rendimiento académico, el desarrollo social y la autoestima del estudiante.

La escasa participación de los padres de familia influye de modo negativo en el proceso de enseñanza - aprendizaje de sus hijos debido a que aprecian su desinterés por su educación, ocasionando bajo rendimiento escolar en sus hijos.

Elaboración de la matriz DAFO

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Inasistencia de alumnos en los diferentes niveles. • Dificultad en comprensión lectora • Baja matrícula por causa de migración hacia Estados Unidos • Poca disponibilidad de algunos padres de familia en el aprendizaje de sus hijos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Poca población estudiantil en algunas secciones. • Limitado presupuesto escolar. • Venta de bebidas embriagantes cerca de la Institución. • Embarazos precoces en niñas de la institución.
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Personal docente responsable en el desempeño de sus funciones educativas. • Personal docente y estudiantes con equipo tecnológico • Capacidad de gestión del CDE • Participación de la comunidad en diferentes actividades 	<ul style="list-style-type: none"> • Programa de paquetes escolares • Dotación de recursos tecnológicos a docentes y estudiantes. • Apoyo de EDUCO-UNICEF, ADESCOMC • Planta docente por especialidad.

CAME definición y explicación

El acrónimo CAME (Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar) es una herramienta estratégica utilizada en la gestión de riesgos y evaluación del desempeño de procesos y proyectos. Su propósito es identificar áreas de mejora y fortalezas en una organización para tomar decisiones informadas. A continuación, una definición detallada de cada componente:

Corregir (C): Este componente se centra en identificar y rectificar las áreas donde la organización puede estar bajo rendimiento o enfrentar problemas significativos. La corrección puede involucrar la reevaluación de procesos, la reasignación de recursos o la implementación de medidas correctivas para abordar deficiencias identificadas. Es un paso reactivo, pero necesario, para abordar las áreas de preocupación inmediata y asegurar que la organización pueda continuar operando eficientemente.

Afrontar (A): Afrontar se refiere a enfrentar desafíos o amenazas inminentes. Estos desafíos pueden ser internos, como problemas de personal, o externos, como cambios en el entorno o en la regulación. Afrontar implica reconocer estos desafíos y diseñar estrategias proactivas para manejarlos antes de que se conviertan en problemas mayores. Es una forma de anticipar y prepararse para posibles obstáculos.

Mantener (M): Aquí, el enfoque está en conservar y proteger las áreas donde la organización tiene un buen rendimiento. Implica asegurar que las prácticas y procesos exitosos se conserven y se continúen. Mantener también se refiere a la constancia en los estándares de calidad y a asegurarse de que los logros alcanzados no se disipen con el tiempo.

Explotar (E): El último componente se refiere a maximizar y aprovechar las fortalezas y oportunidades identificadas. Explotar implica capitalizar áreas donde la

organización tiene una ventaja competitiva o potencial de crecimiento. Se trata de ampliar y mejorar las áreas de éxito, innovando y buscando formas de mejorar aún más.

En conjunto, CAME proporciona un marco integral para evaluar, mejorar y capitalizar las operaciones y estrategias de una organización. Es una herramienta valiosa para asegurar un crecimiento sostenido y una gestión efectiva de riesgos. (DAVID, 2003)

Explicación

Mientras que con el análisis DAFO se obtiene un diagnóstico interno y externo de la empresa, con las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, con el análisis CAME se establecen las acciones estratégicas relacionadas con esa radiografía, por lo cual DAFO y CAME son complementarios.

Siendo así el análisis DAFO y la matriz CAME los primeros pasos para desarrollar cualquier plan de modelo de negocio. Sirve para marcar o cambiar el rumbo que se quiere seguir y sacar el máximo provecho a los recursos y oportunidades.

Presentación de las estrategias en la matriz

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

	DEFENSIVAS	SUPERVIVENCIA
--	------------	---------------

Presentación y explicación de cada cuadrante

ANALISIS DAFO/CAME		
	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	Estrategias F/O se usan las fortalezas (F) para aprovechar las oportunidades (o)	Estrategias D/O se superan las debilidades (D), aprovechan las oportunidades (O)
AMENAZAS	Estrategias F/A se usan las fuerzas (F) para evitar las amenazas (A)	Estrategias D/A se busca reducir las debilidades (D) y eludir las amenazas (A).

Cuadrante (Fortalezas y Oportunidades)

Aprovecha una coyuntura favorable para potenciar las fortalezas del proyecto ya que tenemos oportunidades en nuestro entorno y fortalezas que nos permiten abordarlas.

Cuadrante (Fortalezas y Amenazas)

Se trazará una estrategia de defensa para contrarrestar las amenazas externas y ya hemos identificado amenazas, pero tenemos fortalezas suficientes para poder defendernos de éstas.

Cuadrante (Debilidades y Oportunidades)

Será la estrategia a seguir si las conclusiones apuntan a la necesidad de una reorientación de nuestro proyecto para mejorar los resultados. Es decir, que tendremos diseñar una forma de transformar nuestras Debilidades en Oportunidades.

Cuadrante (Debilidades y Amenazas)

En este caso, las Debilidades internas están relacionadas con las Amenazas externas y ambas convergen y se retroalimentan. Por lo tanto, para evitar que la situación empeore, tendremos que trazar un plan para capear el temporal.

MATRIZ CAME

ESTRATEGIAS OFENSIVAS.

- Corregir las debilidades
- Afrontar las amenazas
- Mantener las fuerzas
- Explotar las oportunidades

FORTALEZAS.

- Personal docente responsable en el desempeño de sus funciones educativas.
- Personal docente y estudiantes con equipo tecnológico
- Capacidad de gestión del CDE
- Participación de la comunidad en diferentes actividades.

OPORTUNIDADES

- Programa de paquetes escolares.
- Dotación de recursos tecnológicos a docentes y estudiantes:
- Apoyo de EDUCO-UNICEF, ADESCOMC
- Planta docente por especialidad.

- Hacer uso del presupuesto escolar para minimizar indicadores educativos motivando a si al estudiante a mantenerse en el proceso de enseñanza aprendizaje y crear una condición justa de superación.
- Fortalecer la alianza con diferentes instituciones gubernamentales y no gubernamentales para lograr la mejora continua de la institución.
- Formación continua de la planta docente con las nuevas herramientas tecnológicas.
- Actualización docente en el uso de las TICS.
- Mantener una buena comunicación con los miembros del CDE.

<p>ESTRATEGIAS DEFENSIVAS</p> <p>Corregir las debilidades Afrontar las amenazas Mantener las Fuerzas Explotar las oportunidades</p>		<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personal docente responsables en el desempeño de sus funciones • Participación de la comunidad en diferentes actividades educativas. • Personal docente y estudiantes con equipo tecnológicos. • Capacidad de gestión del CDE
<p>AMENAZAS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Poca población estudiantil algunas secciones. • Limitado presupuesto escolar. • Venta de bebidas embriagantes cerca de la institución • Embarazos precoces en niñas de la institución 	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer alianza con el CONNA, MINSAL Y PNC para charlas de concientizar a los padres de familia, alumnos/as para minimizar los indicadores • Gestionar con la alcaldía y organizaciones gubernamentales el monitorio de las ventas de bebidas alcohólicas. • Organizar actividades socioculturales y deportivas con instituciones de la zona. • Priorizar las necesidades existentes del PEA. • Hacer buen uso de los recursos financieros . • Fortalecer a los organismos de administración escolar, CDE, consejo de maestros, equipos de apoyo, gobierno estudiantil y diferentes comités.

<p>ESTRATEGIAS REORIENTACION</p> <p>Corregir las debilidades Afrontar las amenazas</p> <p>Mantener las fuerzas Explotar las oportunidades</p>	<p style="text-align: center;">DEBELIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Insistencia de los alumnos en los diferentes niveles • Dificultad en comprensión lectora • Baja matricula por causa de migración hacia Estados Unidos • Poca disponibilidad de algunos padres de familia en el aprendizaje de sus hijos.
<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Progreso de paquetes escolares • Dotación de recursos tecnológicos • Apoyo de EDUCI-UNICEF ADESCOMC • Planta docente por especialidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Lograr la participación de los padres de familia en las asambleas de padres y escuelas para padres e involucrarse en los procesos de enseñanza aprendizajes. • Establecer técnicas o estrategias de planificación didáctica con el personal docentes dándoles prioridad con presupuestos a las necesidades de los aprendizajes • Caracterizar y focalizar estudiantes con dificultad en comprensión lectora, expresión oral y escrita • Brindar talleres vocacionales

ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA

CORREGIR LAS DEBILIDADES
AFRONTAR LAS AMENAZAS

MANTENER LAS FUERZAS
EXPLOTAR LAS OPORTUNIDADES

DEBILIDADES

- Inasistencias de alumnos en los diferentes niveles
- Dificultada en comprensión lectora
- Baja matricula por causa de migración hacia los estados unidos
- Poca disponibilidad de algunos padres de familia en los aprendizajes de los hijos.

<p style="text-align: center;">Amenazas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Poca población estudiantil en algunas secciones • Limitado presupuesto escolar. • Venta de bebidas embriagantes cerca de la institución • Embarazo precoz en niñas de la institución 	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener la motivación escolar para evitar la emigración • Mantener la comunicación y buenas relaciones sociales • Que el equipo de gestión elabore un plan de acción que busque respuestas a necesidades pedagógicas financieras y de infraestructura. • Solicitar a la base militar el monitoreo de hora entrada y salida de los estudiantes para brindar mayor seguridad. • Satisfacción y seguridad de la comunidad educativa. • Aumento en la matrícula de los estudiantes.
--	---	---

FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITOS

Los factores críticos de éxito (FCE) son elementos esenciales dentro de un proyecto, área, actividad o un rol ejecutado interna o externamente de empresas u organizaciones en general que son imperativos para conquistar diversos objetivos.

Es estar un paso adelante en los procesos que determinan la calidad en una organización y satisfacer las expectativas de los clientes de manera que la organización pueda ayudar al mejoramiento en general de todos.

Sirven para:

- Seleccionar las líneas estratégicas del centro educativo identificadas tras la realización del análisis DAFO / CAME.
- Priorizar las áreas de mejora más convenientes para el centro (por ejemplo, fruto de una autoevaluación EFQM).
- Orientar las iniciativas elegidas para desarrollar las estrategias.
- Inspirar cualquier decisión tomada dentro de un centro educativo.

Características:

- Son específicos para cada centro.
- Son temporales y subjetivos:
- Reflejan las preferencias respecto a las variables claves de un centro en un determinado momento.
- Están influenciados por el contexto o entorno económico, socio-político, cultural, geográfica, por el acceso y disponibilidad de recursos.

- Están directamente relacionados con el concepto de éxito de quienes los diseñen, su grado de comprensión del entorno o ámbito en que se formulan y de la naturaleza del centro.
- Están relacionados íntimamente con la supervivencia exitosa de la entidad a la que se refieren. Se constituyen como elementos cruciales para el éxito de un centro.
- El éxito de las estrategias organizacionales, los planes, objetivos, esfuerzos y acciones estratégicas giran en torno a su concreción satisfactoria.
- Un plan o un proceso se considera importante para un centro cuando afecta a sus FCE.

Están directamente relacionados con el reconocimiento de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que el centro posee.

¿QUIÉNES DEBEN DEFINIRLO?

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

¿CÓMO IDENTIFICARLOS?

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

Estos son los pasos recomendados:

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

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

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

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

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

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

- ¿Qué cosas deberían ocurrir para que nuestro centro tuviera éxito?
- ¿Qué factores harían que nuestro centro fracasara o se viera seriamente comprometido?
- ¿Qué factores son esenciales para crecer de forma sostenible?
- ¿Qué cosas deberían evitarse?
- ¿En qué han fracasado otros centros similares?
- ¿Qué consideran como FCE de nuestro centro los alumnos y las familias?

Explicación:

Un factor crítico de éxito se trata de algo que una organización o compañía debe cumplir bajo cualquier concepto para alcanzar sus metas. Estos elementos ayudan a los equipos de trabajo, sus líderes y la dirección a encontrar el enfoque y comparar su progreso.

Los objetivos base de los factores críticos de éxito, de acuerdo con sus propias características tienen diferentes FCE, que además califican los esfuerzos ya sean de éxito o fracaso.

Enfocándose en educación hoy en día enfrenta un reto de responder al cambio social, tecnológico y a las nuevas formas de organización del trabajo. Hablar sobre el éxito en educación implica aclarar la definición de este concepto. Las diversas configuraciones y perspectivas que se consideran cuando se habla del concepto de éxito académico pueden crear algunos obstáculos. El concepto de éxito puede ser considerado teniendo en cuenta algunos parámetros cuantificables tales como el rendimiento académico y la administración escolar.

Identificar los FCE

- Frecuencia de visitas de asistencia técnica al centro educativo
- Participación en la toma de decisiones del equipo directivo y gobernanza
- Innovación en el planeamiento didáctico
- Planta docente por especialidad
- Formación y actualización docente
- Mantener un clima institucional armónico
- Buena organización institucional
- Priorizar necesidades en áreas de inversión del presupuesto escolar
- Escuelas para padres
- Planeamiento institucional (PEA)
- Evaluación continua del desempeño docente
- Evaluación continua de los aprendizajes
- Convivios deportivos y culturales
- Presupuesto escolar
- Talleres vocacionales

FCE más Relevantes

- Organización Institucional
- Capacitación y actualización docente
- Planeamiento didáctico innovador
- Tomar en cuenta al equipo directivo y gobernanza en la toma De decisiones
- Presupuesto escolar
- Evaluación continua de aprendizaje y desempeño docente

Definición de cada FCE

Frecuencia de visitas de asistencia técnica al centro educativo

La asistencia técnica en una institución se refiere a un conjunto de servicios orientados a ofrecer soluciones, conocimientos y habilidades específicas con el objetivo de mejorar el desempeño de una entidad o resolver problemas técnicos particulares. Estos servicios pueden variar dependiendo del tipo de institución y sus necesidades específicas.

Son las que realizan los gestores o técnicos con el objetivo de orientar al director y personal docente.

Participación en la toma de decisiones del equipo directivo y gobernanza:

Su finalidad principal es permitir una gestión democrática y participativa en la toma de decisiones que afectan la vida escolar. La participación activa en el CDE puede tener un

impacto significativo en el bienestar de la comunidad educativa y en la calidad de la educación brindada, mantener un clima laboral y de comunicación eficiente entre los entes involucrados es de mucha importancia para definir el rumbo de la institución que acciones realizar para cumplir los objetivos.

Innovación en el planeamiento didáctico

La innovación en el planeamiento didáctico se refiere a la incorporación de nuevas estrategias, herramientas, metodologías y enfoques para hacer el proceso de enseñanza-aprendizaje más efectivo, dinámico y adaptado a las necesidades actuales de los estudiantes. La era digital y las demandas cambiantes de la sociedad han impulsado a educadores y docentes a replantearse la forma en que planifican sus lecciones.

Son muy importantes porque el docente debe estar a la vanguardia de los cambios que se introducen en los procesos de enseñanza aprendizaje, y abre una brecha a nuevos enfoques, métodos, técnicas, tecnologías o ideas en el ámbito de la educación con el objetivo de mejorar la calidad del proceso de enseñanza y aprendizaje.

Planta docente por especialidad

La planta docente por especialidad se refiere al conjunto de profesores y maestros de una institución educativa clasificados según su área o campo de especialización. Es decir, se agrupan según las disciplinas o materias en las que tienen formación y experiencia para enseñar. La importancia de contar con una planta docente organizada por especialidad radica en la necesidad de ofrecer una educación de calidad y enfoque específico. Estos docentes no solo tienen el conocimiento técnico sobre una materia, sino

que, al especializarse, pueden brindar una perspectiva más profunda y detallada sobre los temas que enseñan.

Contribuye al buen desempeño de su cátedra y al logro de aprendizaje significativos en sus estudiantes. se presenta como una oportunidad para dar respuesta a las necesidades que presentan los estudiantes en los centros escolares, con la finalidad de contribuir a fomentar la calidad educativa.

Formación y actualización docente

La formación y actualización docente son componentes esenciales para garantizar una educación de calidad. La enseñanza, como muchas otras profesiones, se encuentra en constante evolución debido a los avances tecnológicos, las transformaciones sociales y las nuevas pedagogías. Por ello, es fundamental que los educadores se mantengan al día para responder adecuadamente a las necesidades cambiantes de los estudiantes y de la sociedad en general.

Es fundamental para la transformación ya que implica la adquisición de competencias deseables. Es fundamental para la transformación de la sociedad que valora el desarrollo humano y los proyectos de vida de las personas en las que los diferentes procesos pedagógicos se convierten en una búsqueda permanente del ser y deber ser de la cultura de los sujetos de desarrollo.

Mantener un clima institucional armónico

Mantener un clima institucional armónico es esencial para el bienestar de sus miembros, la productividad y el cumplimiento de los objetivos de la organización. Aquí hay algunas estrategias y recomendaciones para lograrlo: Comunicación efectiva: Promover la comunicación abierta y transparente entre todos los miembros. Esto implica no solo

hablar, sino también escuchar activamente, respeto mutuo: Fomentar un ambiente donde todos se sientan valorados y respetados, independientemente de su posición, experiencia o antecedentes, formación y capacitación: Ofrecer formaciones sobre habilidades sociales, resolución de conflictos y trabajo en equipo. Conocer técnicas para gestionar conflictos puede prevenir escaladas innecesarias.

Capacidad del Gestor Administrativo en mantener un equilibrio en el personal docente con una comunicación efectiva apoyando en las diferentes necesidades que se puedan presentar, motivando e incentivando para lograr excelentes resultados. (Carmen Ricardo Barreto, 2023)

Buena Organización institucional

Una buena organización en la escuela es esencial para el funcionamiento eficiente de la institución, el aprovechamiento del aprendizaje y el bienestar de estudiantes, docentes y personal administrativo. La buena organización escolar se refiere a la estructuración, planificación y coordinación de todos los recursos, actividades y componentes del ambiente educativo.

Significa conocer todos los aspectos positivos y negativos que existen en la institución para hacer una distribución de acorde al talento humano, infraestructura y muchos aspectos más para lograr una organización que sea de éxito al finalizar del año.

Priorizar necesidades en el área de inversión del Presupuesto Escolar

La priorización de necesidades en las escuelas debido a un presupuesto limitado es un desafío complejo que requiere un análisis cuidadoso y la toma de decisiones estratégicas.

El Ministerio de Educación da a las escuelas públicas 1500 dólares al año de este fondo se prioriza en que área se va invertir para ello es de conocer cuáles son las áreas más afectadas o que necesita más dentro de la institución para resolver primero puede ser un techo dañado los baños en mal estado, material didáctico.

La priorización es un proceso continuo que requiere flexibilidad, comunicación y revisión regular. Aunque el presupuesto pueda ser limitado, una gestión cuidadosa y estratégica puede maximizar el impacto de cada centavo invertido en la educación.

Escuelas de padres

La formación para padres en las escuelas busca fortalecer las capacidades parentales y mejorar la colaboración entre el hogar y la institución educativa. Estos programas consideran que una alianza activa entre la escuela y la familia es esencial para el desarrollo integral y el éxito académico de los estudiantes. A continuación, se presentan algunos de los principales objetivos de las escuelas de padres: Fortalecer las habilidades parentales: Capacitar a los padres en técnicas y estrategias para mejorar la educación y el desarrollo de sus hijos, así como para gestionar situaciones difíciles en el hogar, fomentar la participación activa de los padres: Promover la implicación de los padres en la vida escolar de sus hijos, desde el apoyo en las tareas hasta la participación en eventos y actividades escolares, establecer un canal de comunicación: Crear un espacio donde padres y educadores puedan dialogar abiertamente sobre las necesidades, logros y desafíos de los estudiantes.

Las escuelas de padres buscan, en esencia, fortalecer el nexo entre el hogar y la escuela, reconociendo que ambos entornos son fundamentales para el desarrollo y bienestar de los estudiantes. Al proporcionar herramientas y recursos a los padres, se

busca crear un ambiente más propicio para el aprendizaje y el crecimiento integral de los niños y jóvenes.

Evaluación continua del desempeño docente

El proceso de enseñanza-aprendizaje requiere un seguimiento continuo de sus avances con el objetivo de detectar a tiempo aquellas iniciativas o metodologías que no están teniendo el resultado deseado y corregir aquellas fallas o errores que se encuentren. La evaluación de los maestros y profesores, lejos de pretender ser una crítica a su trabajo o limitar su libertad de cátedra, se configura como un proceso para mejorar el desempeño de su labor y garantizar que se alcanzan los objetivos educativos que se ha marcado un centro educativo. El alumno, su bienestar y su aprendizaje, está en el centro de esta concepción.

En resumen, la evaluación continua del desempeño docente es una herramienta esencial para asegurar una enseñanza de alta calidad y para apoyar el desarrollo profesional de los educadores. Su éxito depende de cómo se implemente y de cómo se utilicen los resultados para generar un impacto positivo en la educación.

Evaluación continua de los aprendizajes

La evaluación continua de los aprendizajes en los estudiantes es un enfoque de evaluación que ocurre a lo largo de todo el proceso educativo. A diferencia de la evaluación tradicional, que suele ser sumativa y se lleva a cabo al final de un periodo de aprendizaje (por ejemplo, al final de un semestre o curso), la evaluación continua está enfocada en identificar y responder a las necesidades de aprendizaje de los estudiantes de manera oportuna y formativa.

Se realizan pruebas de forma regular a lo largo del periodo lectivo, con el objetivo de valorar todo el proceso de aprendizaje del alumnado, valorar el progreso y mejorar los aspectos que sean necesarios, durante el curso académico. permite al estudiante recibir información sobre su ritmo de aprendizaje, y puede de esta manera reorientar su aprendizaje y a los docentes, les permite identificar las fortalezas y las dificultades, del tema desarrollado , y formar así nuevas estrategias de aprendizaje si es necesario.

Convivios deportivos y culturales

Los convivios deportivos y culturales en las escuelas son eventos que fomentan la integración, la camaradería, el respeto y el desarrollo integral de los estudiantes. A través de estos convivios, las instituciones educativas buscan no solo potenciar las habilidades deportivas y artísticas de los estudiantes, sino también promover valores y crear un ambiente escolar positivo y colaborativo.

Fomenta que los estudiantes se acerquen a los espectáculos deportivos y artísticos es muy útil para ampliar sus horizontes, adquirir más conocimientos, desarrollar una visión crítica ante distintas realidades y, más importante, sirve para disfrutar de la vida.

Los convivios deportivos y culturales en las escuelas son una excelente oportunidad para fomentar la integración, el desarrollo holístico de los estudiantes y el fortalecimiento de la comunidad educativa.

Presupuesto escolar

El presupuesto escolar es una herramienta fundamental en la administración de una institución educativa, ya que refleja una estimación detallada de los ingresos y gastos

que se esperan durante un periodo determinado, generalmente un año académico. Este presupuesto permite a las escuelas planificar y priorizar recursos, asegurando que las necesidades educativas de los estudiantes se satisfagan de manera efectiva y eficiente.

El presupuesto de un centro escolar es el documento organizativo de la gestión económica del mismo, que permite cumplir con los objetivos previstos y que el centro funcione correctamente.

El presupuesto escolar es una herramienta estratégica que refleja las prioridades y objetivos de una institución educativa. Su adecuada elaboración y gestión son fundamentales para el buen funcionamiento y éxito de la escuela.

Planes de compra.

Los planes de compra en la escuela se refieren al proceso sistemático y organizado mediante el cual una institución educativa determina, adquiere y distribuye los recursos, materiales y equipos necesarios para su operación y para cumplir con sus objetivos educativos. Estos planes son esenciales para garantizar que la escuela opere de manera eficiente y dentro de su presupuesto.

Un centro educativo con planes de compra significa mucho para que el centro educativo funciones de forma fluida y para ello se recoge los ingresos de los que dispone o que prevé disponer, para realizar las compras necesarias que se necesite para la mejora de la enseñanza-aprendizaje de forma anual. Los planes de compra en la escuela son esenciales para garantizar que los recursos y materiales estén disponibles cuando se necesiten, y que se ajusten al presupuesto y necesidades de la institución. Una buena planificación y gestión de compras puede contribuir significativamente al éxito académico y operativo de la escuela.

TEMAS ESTRATÉGICOS

¿QUÉ SON?

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

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

Los temas estratégicos reflejan lo que el equipo directivo cree que debe hacerse para alcanzar el éxito (Viñegla, 2000)

¿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.

Se nos puede presentar la situación en la que la frase incluida en un post-it ya generó un tema estratégico por sí misma, sin necesidad de agruparse con otras.

Recomendaciones

Los temas estratégicos tendrán siempre carácter de concepto general que guiará la estrategia. Orientará la construcción del Cuadro de Mando Integral.

Trabajar en equipo para determinarlos.

Cada centro educativo tendrá sus propios temas estratégicos, puesto que recogen la realidad, dificultades, virtudes, defecto. Los Temas Estratégicos de un centro educativo, no son exportables a otro centro.

La ventaja de utilizar post-it para desarrollar esta técnica, es que éstos se pueden mover de un lugar a otro del área de trabajo tantas veces como sea necesario.

Utilizar una pizarra como medio de soporte de los post-it, puesto que se pueden hacer círculos donde ir incluyendo los post-it afines e ir reflejando el nombre del grupo en la pizarra.

Las agrupaciones de los post-it se harán por afinidad de conceptos. No se agruparán por las relaciones de causa-efecto, ni por la influencia de unos con otros.

Controlar el tiempo invertido en la agrupación por afinidad de los post-it. No se puede eternizar.

Se podrá nombrar un moderador, que sea el que vaya leyendo post-it a post-it y colocándolo donde el grupo estime.

El moderador, en caso de no existir acuerdo en el grupo sobre la colocación del post-it, podrá tomar la decisión.

Es recomendable que los Temas Estratégicos se definan con un verbo, no con un concepto. Para ello, una vez tengamos el concepto “ej. enseñanza obligatoria”, nos podemos preguntar “¿qué voy a hacer con la enseñanza obligatoria?”. La respuesta a esta pregunta nos dará el verbo que buscamos.

Explicación

Los temas estratégicos en un plan estratégico sirven como pilares que sostienen y guían todas las acciones y decisiones de una organización en su camino hacia el cumplimiento de su misión y visión. Identificar y actuar de acuerdo con estos temas es esencial para garantizar la coherencia y efectividad de la estrategia global de la organización. Recoger de manera sistematizada los objetivos a medio plazo del centro educativo, las estrategias y políticas previstas para alcanzarlos, y los sistemas e instrumentos de evaluación correspondientes.

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

Formación Continua

- Actualización docente en el uso de las TICS.

- Fortalecer las metodologías activas en las prácticas pedagógicas
- Desarrollar actividades de evaluación.
- Asistencia de gestor pedagógico.

Gestión del Equipo Directivo

- Hacer buen uso de los recursos financieros
- Talento humano.
- Establecer alianzas con ONGS
- Fortalecer a los organismos de administración escolar, CDE, consejo de maestros, equipos de apoyo, gobierno estudiantil y diferentes comités.

Migración a EE. UU

- Implementar talleres vocacionales
- Reuniones periódicas con padres y madres de familia para concientizar sobre la importancia de la familia.

Remodelación de Infraestructura

- Satisfacción y seguridad de la comunidad educativa.
- Práctica pedagógica en mejores condiciones
- Aumento en la matrícula de los estudiantes.

- Mejora del rendimiento académico
- Apoyo como sede a los diferentes Centros Escolares del distrito 1422.
- Presupuesto Escolar.

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.

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

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

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

Beneficios del CMI

- Ofrece una visión integral del desempeño de la organización.
- Ayuda a alinear los esfuerzos y objetivos de toda la organización hacia una estrategia común.
- Facilita la comunicación y comprensión de la estrategia.
- Proporciona un marco para la toma de decisiones basada en datos.
- Reduce el nivel de información necesario para vigilar la estrategia definida.
- Ayuda a planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas.
- Cuantifica la obtención de los objetivos estratégicos.
- Alinea los objetivos personales y departamentales con la estrategia.
- Permite seleccionar los proyectos más importantes para el centro.

En resumen, el Cuadro de Mando Integral es una herramienta poderosa para traducir la estrategia en acciones, alinear la organización y medir el desempeño desde múltiples perspectivas, garantizando un enfoque equilibrado y centrado en la estrategia.

Explicación

Un cuadro de mando ofrece una visión global y detallada de la marcha del centro escolar, recogiendo distintos aspectos que son fundamentales para el buen desarrollo pedagógico y administrativo, no solo centrándose en variables financieras. Esta visión global está basada en datos en tiempo real por lo que muestra una situación fidedigna de lo que ocurre en el centro escolar.

Perspectiva del CMI y sus relaciones

- La perspectiva del cliente.
- La perspectiva de proceso.
- La perspectiva de aprendizaje y crecimiento (personas).
- La perspectiva económica.

La perspectiva del cliente

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

La perspectiva del cliente en el Cuadro de Mando Integral (CMI) o "Balanced Scorecard" se enfoca en evaluar cómo los clientes ven a la organización y qué es importante para ellos. Al adoptar esta perspectiva, las empresas pueden identificar qué factores clave de desempeño son necesarios para satisfacer y retener a sus clientes, lo que, a su vez, influirá en los resultados financieros.

Objetivos comunes en la perspectiva del cliente

Satisfacción del cliente: Medir cuán satisfechos están los clientes con los productos, servicios o interacciones con la organización.

Retención de clientes: Determinar la capacidad de la organización para mantener a sus clientes a lo largo del tiempo.

Adquisición de nuevos clientes: Evaluar la efectividad de los esfuerzos de marketing y ventas para atraer nuevos clientes.

Rentabilidad del cliente: Analizar cuán rentables son diferentes segmentos de clientes para la organización.

Importancia de la perspectiva del cliente

Fomenta la orientación al cliente: La organización se centra en conocer y satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes.

Promueve la lealtad del cliente: Al medir y mejorar constantemente la satisfacción del cliente, las empresas pueden fomentar la lealtad y la retención.

Impulsa la mejora continua: La retroalimentación del cliente se convierte en una fuente invaluable para innovar y mejorar productos, servicios y procesos.

Conecta con resultados financieros: Satisfacer y retener a los clientes a menudo lleva a un mejor desempeño financiero, ya que adquirir un nuevo cliente suele ser más costoso que retener a uno existente.

Explicación

Para que la perspectiva del cliente sea efectiva, es crucial que las organizaciones no solo midan los indicadores, sino que también actúen sobre los hallazgos. Por ejemplo, si la tasa de satisfacción del cliente disminuye, es vital investigar las causas, implementar

mejoras y monitorear si esas acciones resultan en un aumento en la satisfacción en el futuro.

En resumen, la perspectiva del cliente en el CMI permite a las organizaciones poner a sus clientes en el centro de su estrategia, asegurándose de que sus necesidades y expectativas estén alineadas con los objetivos y acciones de la empresa

Brindar condiciones pedagógicas de calidad y un ambiente armónico que permita la satisfacción del estudiante y que se enriquece de conocimientos para crear jóvenes con pensamientos críticos y buenos ciudadanos.

La perspectiva de proceso

La perspectiva de procesos será la encargada de definir cómo se van a conseguir de forma operativa tanto ciertos objetivos estratégicos como ciertos objetivos relacionados con los clientes y la propuesta de valor que se plantea, teniendo en cuenta que para conseguir ambas hay que gestionar, coordinar y poner en funcionamiento varias áreas de la organización, diferentes tecnologías, grupos de personas, y posiblemente sedes.

En base a estos procesos se produce y se pone a disposición del cliente la proposición de valor que se define y también se mejoran para reducir costes, mejorar la productividad y alcanzar objetivos financieros

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.

Explicación: teniendo en cuenta las posibles propuestas de valor consideradas para la perspectiva de clientes, y considerando también los procesos que acabamos de analizar, podemos identificar de algún modo como señal procesos de naturaleza

estratégica en pro de la mejora de la empresa en que actividades y proceso queremos ser excelentes para satisfacer la perspectiva cliente.

En una institución educativa juega un papel importante, ya que se determina como un proceso de gestión, para ello es importante la toma de decisiones, evaluando y seleccionando actividades alternativas que se consideren efectivas y eficientes. En tanto, la implementación del programa para mejorar la calidad de la educación se lleva a cabo a través de la consolidación de todos los integrantes y áreas involucradas de la institución, por lo que la mejora de la calidad escolar está en función con el plan estratégico.

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento (personas)

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento se centra en la infraestructura humana, organizativa y tecnológica que una empresa necesita para alcanzar una mejora continua y facilitar la implementación de su estrategia a largo plazo. Esta perspectiva considera que, para lograr un buen desempeño en las otras perspectivas del CMI, los empleados, los sistemas y los procedimientos organizativos deben estar en continua adaptación y mejora.

Este se relaciona con la capacidad de innovación en varios procesos de la organización, con la habilidad para mejorar y aprender. Pueden ser indicadores de formación y preparación de empleados considera al desarrollo humano como cuantitativo y continuo, su objetivo es predecir y modificar el comportamiento basándose en los principios y leyes del aprendizaje.

Explicación

Permite analizar de qué manera las acciones y comportamiento de los miembros de la organización están optimizando el desempeño con miras al cumplimiento de metas.

El área de personas analiza los niveles de capacitación de los empleados y las capacidades de la organización para lograr esa capacitación en términos de inversión en programas de capacitación, costo de capacitación para cada empleado, presupuesto disponible.

En el área de educación la planificación estratégica busca involucrar activamente a todas las personas de la organización en su diseño, con el objetivo de lograr un mayor nivel de compromiso en el momento de la implementación, donde los responsables educativos pueden operar estrategias completas efectivas y fáciles de entender; por lo que desde el cuerpo directivo se debe promover la planificación de programas de mejora continua para los docentes, trabajando temáticas que respondan a sus necesidades formativas, en espacios como el trabajo colegiado, jornadas de reflexión de la práctica, con la finalidad de lograr el empoderamiento de competencias y capacidades para mejorar la praxis docente.

La perspectiva económica

Definición: Esta perspectiva consiste en conocer los ingresos reales de la organización y su capacidad presupuestal.

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.

Normalmente las organizaciones se ciñen a estas cuatro perspectivas. Existen organizaciones que añaden otras perspectivas como la de proveedores, sociedad, comunidad, innovación, etc. Si se decide establecer más perspectivas es recomendable

no hacerlo hasta que se tenga experiencia con el cuadro de mando integral y sus cuatro perspectivas iniciales, y no sobrepasar un número de seis.

El CMI no sólo consiste en identificar indicadores individuales para cada una de las perspectivas mencionadas. Una de las bondades del CMI es la oportunidad que nos brinda para vincular objetivos e indicadores entre sí. Cada indicador seleccionado para el CMI debería ser un elemento de una cadena de relaciones causa-efecto, que comunique el significado de la estrategia de la organización. Esta cadena debe identificar las relaciones entre los indicadores de clientes, procesos, personas y los económicos. Son relaciones intuitivas basadas en el conocimiento del centro y del sector, así como en la experiencia.

Explicación: Permiten hacer un análisis real del comportamiento económico de la organización. Los aspectos financieros de una organización son fundamentales, no obstante, esta perspectiva no es suficiente para comprender su desempeño. Un análisis sobre otras perspectivas permitirá entender, por ejemplo, en qué áreas debería invertirse más presupuesto.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

CLIENTES

- Brindar una educación integral de calidad.
- Incorporar el TIC en los procesos de enseñanza y aprendizajes a fin de generar el conectivismo en los estudiantes.
- Desarrollar actividades de recreación y deporte que les permita a los estudiantes potenciar sus habilidades y destrezas

- Diseñar una planificación didáctica el cual se aplique las metodologías activas que garantice las competencias pertinentes de cada asignatura de los estudiantes.
- Disminuir el nivel deserción escolar.

PROCESOS

- Fortalecer el dialogo en el equipo directivo para una mejor administración y gestión de recursos con responsabilidad y transparencia.
- Distribución adecuada de los recursos didácticos.
- Generar procesos educativos interactivos que motive al estudiando ser un protagonista activo en su aprendizaje.

APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

- Fomentar la investigación y creatividad.
- Optimizar recursos didácticos, con eficiencia y eficacia a fin de dar cobertura a todas las necesidades planteadas en el PEA.
- Diseñar una planificación innovadora en el cual se apliquen las metodologías activas que fortalezcan los aprendizajes.
- Establecer alianzas.

ECONOMICOS

- Operativizar el presupuesto escolar dándole repuesta a todas las áreas de inversión.
- Hacer uso de la normativa de inversión del presupuesto escolar para la distribución de este.
- Reducir los gastos que superan el presupuesto anual de la institución.

INDICADORES

CLIENTES

- Porcentaje educación inclusiva y de calidad.
- Porcentaje de maestros y estudiantes serán capaz de hacer uso de los recursos tecnológicos en el proceso de enseñanza aprendizaje
- Números de eventos recreativos y deporte que se ejecutaran durante el transcurso del año.
- Porcentaje de los docentes capaces de aplicar metodología activa en la planificación didáctica.
- Porcentaje de alumnos que abandonan sus estudios.

PROCESO

- Porcentaje del equipo directivo será capacitado para mejorar la administración y gestión de recursos.

- Porcentaje de recursos didácticos será distribuido según las necesidades de los docentes y estudiantes.
- Porcentaje de los estudiantes serán capaces de obtener un aprendizaje significativo.

APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

- Número de proyectos de investigación y metodologías activas.
- Porcentaje de docentes capaces de hacer la revisión del programa de estudio para identificar el tipo de recurso didáctico a utilizar en el proceso.
- Porcentaje de metodologías activas para un mejor rendimiento académico.
- Número de acuerdos de participación con otros centros educativos cercanos.

ECONOMICOS

- Número de proyectos que se ejecutaran dentro de la institución.
- Porcentaje del equipo directivo debe tener claridad en las áreas de inversión.
- Número de presupuesto anual.

Ficha de indicador		
Descripción del indicador: Porcentaje educación inclusiva y de calidad.		Objetivo: Brindar una educación integral de calidad.
Meta: 100 %	Propietario: <ul style="list-style-type: none"> • Equipo directivo. • Maestro. • Padres de familia. 	Forma de obtenerlo: <ul style="list-style-type: none"> • Realizar un diagnóstico, para identificar las necesidades y problemas de aprendizaje de nuestros estudiantes. Esto nos permitirá conocer las realidades de cada estudiante. Mediante la visita domiciliaria donde podemos observar su nivel económico su vida familiar y problemas de salud que este pasando el estudiante con el fin de ayudar • Llevar un récord anecdótico al finalizar cada trimestre, donde se establece como va en sus notas, asistencia disciplina conducta y todo esto se le hace saber al padre, madre de familia o encargado de cada estudiante • Revisión de planificación didáctica con un enfoque por competencia y metodologías activas. La Revisión se realiza periódicamente por medio de círculos de estudio para analizar los resultados y así poder valorar si se está desempeñando de una forma significativa la planificación y metodología implementado.
Unidad de medida: Porcentaje	Frec. Obtención Trimestral	

Ficha de indicador

Descripción del indicador: porcentaje de maestros y estudiantes serán capaz de hacer uso de los recursos tecnológicos en el proceso de enseñanza aprendizaje.

Objetivo: Incorporar el TIC en los procesos de enseñanza y aprendizajes a fin de generar el conectivismo en los estudiantes.

Meta: 90%

Propietario:

- Equipo directivo.
- Maestro.
- Padres de familia.
- Estudiantes

Unidad de medida: Porcentaje

Frec. Obtención:
Trimestral

Forma de obtenerlo:

- Se evidencia el uso del recurso tecnológico en sus planificaciones donde se establece que por lo menos los estudiantes llevarán sus computadoras tres veces por semana para realizar las clases y poder desarrollar las competencias tecnológicas.
- El docente desarrolla actividades haciendo uso de recursos audiovisuales en sus clases también que el docente está activo en la actualización de las formaciones que el Ministerio de Educación Ciencia y Tecnología está impartiendo.
- Se evidencia el uso del aula classroom y es de esta forma como como el docente y el estudiante se familiariza con los aprendizajes tecnológicos.

Ficha de indicador

Descripción del indicador: números de eventos recreativos y deporte que se ejecutaran durante el transcurso del año.

Objetivo: Desarrollar actividades de recreación y deporte que les permita a los estudiantes potenciar sus habilidades y destrezas

Meta:

3

Propietario:

- Equipo directivo.
- Maestro.
- Padres de familia.
- Estudiantes.

Unidad de medida: valor absoluto.

Frec. Obtención:

Trimestral

Forma de obtenerlo:

- Promover actividades de deporte a fin de fortalecer la sana convivencia y cultura de paz, donde puedan participar libremente los distritos en los cuáles se encuentra inmerso el Complejo Educativo con el fin de contar con una inclusividad que permita mantener esa unidad.
- El comité deportivo elabora su plan de trabajo, y lo presenta a la comunidad educativa para su debida aprobación, donde explica las actividades, recursos económicos y beneficios que se obtendrán mediante este, dentro de esta programación se realizarán tres actividades deportivas en el año a nivel de Municipio dos torneos de fútbol masculino y femenino y juegos tradicionales.

Ficha de indicador		
<p>Descripción del indicador: porcentaje de los docentes capaces de aplicar metodología activa en la planificación didáctica.</p>		<p>Objetivo: Diseñar una planificación didáctica el cual se aplique las metodologías activas que garantice las competencias pertinentes de cada asignatura de los estudiantes.</p>
<p>Meta: 90%</p>	<p>Propietario:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Equipo directivo. • Maestro. 	<p>Forma de obtenerlo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Que los docentes aplican las metodologías activas en todos los niveles, esto mejorará el buen uso del desarrollo de la curricular en sus programas de estudio y el aprendizaje de los estudiantes será más interesante. • Se evidencia en las planificaciones el enfoque por competencias por lo tanto a los docentes se le facilita y aprovecha para mejorar sus prácticas pedagógicas.
<p>Unidad de medida: Porcentaje.</p>	<p>Frec. Obtención: Anual.</p>	

--	--	--	--

Ficha de indicador			
Descripción del indicador: porcentaje de alumnos que abandonan sus estudios.	Objetivo: disminuir la deserción escolar.		

<p>Meta: 100%</p>	<p>Propietario:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Equipo directivo. • Maestro. 	<p>Forma de obtenerlo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estrategias innovadoras. Dentro de estas Estrategias se cuenta con talleres de turismo, planificación, bisutería, deporte, Becas entre otros. • Establecer buena comunicación con los padres, madres de familia o responsables, mediante llamada telefónicas normales o por los grupos de WhatsApp, visitas a los hogares. • Implementar alianzas con organizaciones. Esto es sumamente importante la institución mantiene alianza con diferentes organizaciones, así como también con la alcaldía municipal, las universidades la Gerardo Barrios la Universidad de Oriente y el MEGATEC, La Unión y esto está ayudando a controlar un poco la deserción por la migración hacia Estados Unidos.
<p>Unidad de medida: Porcentaje.</p>	<p>Frec. Obtención: Anual.</p>	

Ficha de indicador		
Descripción del indicador: Porcentaje del equipo directivo será capacitado para mejorar la administración y gestión de recursos.		Objetivo: Fortalecer el dialogo en el equipo directivo para una mejor administración y gestión de recursos con responsabilidad y transparencia.
Meta: 90%	Propietario: <ul style="list-style-type: none"> • Equipo directivo. • Maestro. • Padres familia • Comunidad. 	Forma de obtenerlo: <ul style="list-style-type: none"> • Reuniones periódicas con el CDE y el equipo de gobernanza. • Brinda espacios de participación a cada uno de los actores. • Hace rendición de cuenta al final de cada año.
Unidad de medida: Porcentaje.	Frec. Obtención: Anual.	

Ficha de indicador		
<p>Descripción del indicador: porcentaje de recursos didácticos será distribuido según las necesidades de los docentes y estudiantes.</p>		<p>Objetivo: Distribución adecuada de los recursos didácticos del centro escolar.</p>
<p>Meta:</p> <p>98%</p>	<p>Propietario:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Equipo directivo. • Maestro. 	<p>Forma de obtenerlo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verificando su plan de grado, según sus recursos a necesidades para el desarrollo de su planificación didáctica. • Elaborando el plan de compras institucional de acuerdo

Unidad de medida: Porcentaje.	Frec. Obtención: Inicio de año y trimestral.	a las necesidades presentada por cada docente.
---	--	--

Ficha de indicador		
<p>Descripción del indicador: porcentaje de los estudiantes serán capaces de obtener un aprendizaje significativo.</p>		
<p>Objetivo: Generar procesos educativos interactivos que motive al estudiando ser un protagonista activo en su aprendizaje.</p>		
<p>Meta:</p> <p>90%</p>	<p>Propietario:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Equipo directivo. • Maestro. 	<p>Forma de obtenerlo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar los planes de éxitos educativos si fueren necesarios. • Verificar las planificaciones didácticas, para observar si

	<ul style="list-style-type: none"> • Estudiantes. 	
Unidad de medida: Porcentaje.	Frec. Obtención: Trimestral.	<p>se aplican metodologías activas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aplicar técnicas de investigación con el fin de que los estudiantes construya sus aprendizajes.

Ficha de indicador		
<p>Descripción del indicador: número de proyectos de investigación y metodologías activas.</p>		<p>Objetivo: fomentar la investigación y la creatividad.</p>
<p>Meta:</p> <p>2</p>	<p>Propietario:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Equipo directivo. • Maestro. • Estudiantes. 	<p>Forma de obtenerlo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Docentes proporcionaran el tema y el periodo de tiempo en el cual se ejecutará el proyecto. • Generar preguntas sencillas a los estudiantes, para atraer la curiosidad (presaberes) • Fomentar el trabajo en equipo.
<p>Unidad de medida: Porcentaje.</p>	<p>Frec. Obtención:</p> <p>Anual.</p>	

--	--	--	--

Ficha de indicador	
Descripción del indicador: porcentaje de docentes	Objetivo: Optimizar recursos didácticos, con eficiencia y eficacia

capaces de hacer la revisión del programa de estudio para identificar el tipo de recurso didáctico a utilizar en el proceso.

a fin de dar cobertura a todas las necesidades planteadas en el PEA.

Meta:

95%

Propietario:

- Equipo directivo.
- Maestro.

Forma de obtenerlo:

- Tomar en cuenta las necesidades de cada nivel, según asignatura en el PEA.
- Hacer buen uso del recurso didáctico y del entorno.
- Reutilizar los recursos.

Unidad de
medida: Porcentaje.

Frec. Obtención:
Anual.

--	--	--	--

Ficha de indicador

Descripción del indicador: Porcentaje de metodologías activas para un mejor rendimiento académico.

Objetivo: Diseñar una planificación innovadora en el cual se apliquen las metodologías activas que fortalezcan los aprendizajes.

<p>Meta:</p> <p>99%</p>	<p>Propietario:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Equipo directivo. • Maestro. 		<p>Forma de obtenerlo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aplicar metodológicas que promuevan el aprendizaje. • Diseñar una planificación con metodologías activas e innovadoras que fortalezcan las habilidades cognitivas y den respuestas a los indicadores con el enfoque de competencias. • Evaluación de los estudiantes.
<p>Unidad de medida: Porcentaje.</p>	<p>Frec. Obtención:</p> <p>Anual.</p>		

Ficha de indicador

<p>Descripción del indicador: número de acuerdos de participación con otros centro educativos cercanos.</p>		<p>Objetivo: Establecer alianza.</p>	
<p>Meta:</p> <p>13</p>	<p>Propietario:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Equipo directivo. • Maestro. 	<p>Forma de obtenerlo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestionar actividades lúdicas en la escuela son esenciales para el desarrollo integral de los estudiantes, ya que permiten aprender de manera divertida y 	

	<ul style="list-style-type: none"> • Padres familia. 		
<p>Unidad de medida: valor absoluta.</p>	<p>Frec. Obtención: Anual.</p>		<p>significativa.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Convivios son eventos sociales que buscan fortalecer lazos entre los estudiantes, docentes y, en ocasiones, padres de familia. Estos eventos promueven la interacción social, la integración de grupos y la creación

Ficha de indicador	
<p>Descripción del indicador: número de proyectos que se ejecutaran dentro de la institución.</p>	<p>Objetivo: Operativizar el presupuesto escolar dándole repuesta a todas las áreas de inversión.</p>

<p>Meta:</p> <p>3</p>	<p>Propietario:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Equipo directivo. • Maestro. • Estudiantes • Padres de familia • Miembros del CDE
<p>Unidad de medida:</p> <p>Valor absoluto</p>	<p>Frec. Obtención:</p> <p>Anual.</p>

<p>Forma de obtenerlo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Idéntica las necesidades pedagógicas y de infraestructura de organización y de gestión. • Tomar acuerdos pertinentes de acuerdo con la normativa para la elaboración del presupuesto. • El CDE realiza un registro de los acuerdos tomados del diagnóstico de necesidades para elaborar el presupuesto. 	

Ficha de indicador		
<p>Descripción del indicador: porcentaje del equipo directivo debe tener claridad en las áreas de inversión.</p>		<p>Objetivo: Hacer uso de la normativa de inversión del presupuesto escolar para la distribución de este.</p>
<p>Meta:</p> <p>100</p>	<p>Propietario:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Equipo directivo. • Maestro. 	<p>Forma de obtenerlo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaborar planes de compra basado en las necesidades y en los ingresos existentes. • Registrar los acuerdos, liquidación de fondos

	<ul style="list-style-type: none"> • Estudiantes • Padres de familia 		
<p>Unidad de medida:</p> <p>Porcentaje</p>	<p>Frec. Obtención: del CDE</p> <p>Anual.</p>		<p>oportunamente dentro del periodo fiscal,</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rendición de cuenta pública ante la comunidad.
<p>Ficha de indicador</p>			
<p>Descripción del indicador: Numero de gastos efectivo en presupuesto anual.</p>		<p>Objetivo: Reducir los gastos que superen el presupuesto anual de la institución.</p>	

--

--

--

--

Meta: 2	Propietario: <ul style="list-style-type: none">• Equipo directivo.• Miembros del CDE
-----------------------	--

Forma de obtenerlo: <ul style="list-style-type: none">• Transferencia bancaria MINEDUCYT.• Distribución de necesidades contempladas en el Plan Escolar Anual.

Unidad de medida: Valor absoluto	Frec. Obtención: semestral.
--	---

CONCLUSIÓN

La planificación estratégica educativa es entendida como la implementación de un conjunto de pasos con un enfoque participativo, que permite a una organización definir su visión y misión a través de un proceso de análisis y una reflexión efectiva y colaborativa de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para abordar las acciones futuras, siempre y cuando determinen cómo se desarrolla un proceso de gestión estratégica para tomar decisiones, evaluar y seleccionar actividades alternativas, las cuales se consideran eficaces y eficientes.

Un verdadero plan estratégico es una herramienta que coadyuva directamente a las diferentes áreas de una entidad, tomando en cuenta la misión y la visión institucional, además de satisfacer los objetivos.

El plan estratégico no debe dejar de lado la figura del docente, más por el contrario tiene la obligación de considerar aspectos que fortalezcan el rol del profesional en la educación, como es implementar diversas capacitaciones en favor de su labor, brindar las instalaciones más idóneas en donde ejercer su función y reconocer los diferentes logros que ellos van obteniendo.

La planificación estratégica tiene como uno de sus más relevantes fines, fortalecer el aprendizaje colectivo. Aquí es el momento donde se debe sacar el máximo provecho a las distintas destrezas y habilidades que caracterizan a los estudiantes y ver cómo ello alimenta el aprendizaje cooperativo, claro está guiado constantemente por el docente.

La puesta en marcha de un buen planeamiento estratégico permite que las instituciones puedan accionar de manera positiva, cumpliendo eficientemente lo

establecido en la visión y misión, brindando de esta manera un servicio de calidad; en razón de que sus actores y áreas funcionan favorablemente.

La planeación estratégica permite que la organización tome parte activa, en lugar de reactiva, en la configuración de su futuro, es decir, la organización puede emprender actividades e influir en ellas y, por consiguiente, puede controlar su destino. Los pequeños empresarios, los directores ejecutivos, los presidentes y los gerentes de muchas organizaciones lucrativas y no lucrativas han reconocido y obtenido los beneficios de administrar sus estrategias.

La planeación estratégica es más importante que documentos resultantes, porque gracias a la participación en el proceso, tanto gerentes como trabajadores se comprometen a brindar su apoyo a la organización.

Una buena estrategia corporativa debe integrar las metas de una organización, las políticas, y la táctica en un todo cohesivo, y se debe basar en realidades del negocio. La estrategia debe conectar a la visión, con la misión y las probables tendencias futuras.

La técnica FODA permite el análisis de problemas precisando las fortalezas y debilidades de una organización, relacionadas con sus oportunidades y amenazas en el mercado. Las fortalezas y debilidades se refieren a la organización y sus productos, mientras que las oportunidades y amenazas por lo general, se consideran como factores externos sobre los cuales la propia organización no tiene control.

Bibliography

(s.f.). Obtenido de

https://ceice.gva.es/documents/162784507/162787169/guia_planif.pdf/b29592da-e86b-42d4-b00c-a06b41d74314

ALFARO, X. (23 de JULIO de 2023). *En El Salvador cada día ocurren 28 embarazos en adolescentes*. Obtenido de ELSALVADOR.COM:

<https://www.elsalvador.com/noticias/nacional/cada-dia-ocurren-28-embarazos-adolescentes/1077882/2023/>

CAF. (21 de 12 de 2022). *CAF apoyará la educación en El Salvador con crédito de USD 150 millones*. Obtenido de CAF:

<https://www.caf.com/es/actualidad/noticias/2022/12/caf-apoyara-el-fortalecimiento-de-la-educacion-en-el-salvador-con-credito-por-usd-150-millones/>

Carmen Ricardo Barreto, J. C. (2023). *Educación intercultural y las mediaciones tic: un abordaje desde la interdisciplinariedad*. Universidad del Norte.

CEA, M. (11 de Septiembre de 2023). *El gasto en educación como porcentaje del presupuesto del Gobierno retrocedió en 2023*. Obtenido de LA PRENSA GRAFICA : <https://www.laprensagrafica.com/elsalvador/Gasto-educativo-retrocedio-en-2023-20230910-0060.html>

CHACA, E. (27 de JUNIO de 2022). *RETROCEDE 10 AÑOS EL APRENDIZAJE DE LECTURAS* . Obtenido de ELSALVADOR.COM:

<https://www.elsalvador.com/noticias/nacional/covid-19-retroceso-diez-anos-aprendizaje-lectura-ninos/970246/2022/>

DAVID, F. R. (2003). *CONCEPTOS DE ADMINISTRACION ESTRATEGICAS* (novena edicion ed.). Naucalpan de Juárez, Edo. de Mexico: Person educacion de Mexico, S. A de C.V.

https://ceice.gva.es/documents/162784507/162787169/guia_planif.pdf/b29592da-e86b-42d4-b00c-a06b41d74314. (s.f.).

José Quintanal Díaz, M. P. (11 de febrero de 2021). *La matriz DAFO. Un recurso en el contexto socioeducativo*. UNED.

Luis Gámez Jiménez. (1979). *La administracion Escolar* . Galpe.

martinez, V. (11 de AGOSTO de 2023). *Al inicio de entrega del PASE, alimento escolar*. Obtenido de LA PRENSA GRAFICA:

<https://www.laprensagrafica.com/elsalvador/Al-inicio-de-entrega-del-PASE-alimento-escolar-insuficiente-20230810-0089.html>

MENDOZA, I. (12 de JULIO de 2019). *La migración y la violencia sacaron de las aulas a 4,000 alumnos en La Unión*. Obtenido de ELSAVADOR.COM:
<https://historico.elsalvador.com/historico/666242/la-migracion-y-la-violencia-sacaron-de-las-aulas-a-4000-alumnos-en-la-union.html>

MINEDUCYT . (2002). *PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL* . San Salvador :
Mineducyt .

Segara, F. R. (2006). Obtenido de
https://ceice.gva.es/documents/162784507/162787169/guia_planif.pdf/b29592da-e86b-42d4-b00c-a06b41d74314

VEGA, M. (1 de ABRIL de 2011). *La importancia de la planificación en la Administración Educativa*. Obtenido de Revista Educación, 22(2), 93–99.:
<https://doi.org/10.15517/revedu.v22i2.5187>

Viñegla, A. L. (2000). *GESTION, ESTRATEGICA Y MEDICION* . AECA.

ANEXOS





elba esperanza villegas argueta (Tú, presentando) Dejar de presentar

Microsoft Word - CABALDO JARAMA (2) - BURENA DEL CARMEN FLORES (CPE)

File Home Insert Draw Design Layout References Mailings Review View Help

Normal No Spacing Heading

Clipboard Font Paragraph Styles Voice Recite File Accessibility

Ficha de indicador	
<p>Descripción del indicador: Porcentaje del equipo directivo será capaz de mantener el dialogo y la comunicación con todos los actores aliados con responsabilidad y dedicación.</p>	
<p>Objetivo: Fortalecer el dialogo en el equipo directivo para una mejor administración y gestión de recursos con responsabilidad y transparencia.</p>	
<p>Meta: 90%</p>	<p>Propietario:</p> <ul style="list-style-type: none"> Equipo directivo. Maestro. Padres familia Comunidad.
<p>Unidad de medida: Porcentaje</p>	<p>Forma de obtenerlo:</p> <ul style="list-style-type: none"> Reuniones periódicas con el CDE y el equipo de gobernanza. Brinda espacios de participación a cada uno de los actores. Hace rendición de cuenta al final de cada año.
<p>Frec. Obtención: Anual</p>	

Page 39 of 49 6802 words Spanish (El Salvador) Text Prediction On Accessibility Investigate

J

Jacqueline Marlene Romer...

A

Ana Bertilia Vanegas Bonilla



elba esperanza villegas argueta

14:30 | jaj-jpef-pvs

4

116



