

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



MODALIDAD CURSO DE PRE-ESPECIALIZACIÓN:
GESTIÓN EDUCATIVA ESTRATÉGICA

ENSAYO:

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA: CENTRO ESCOLAR CANTÓN SANTA
BÁRBARA USULUTÁN, USULUTÁN

PARA OPTAR AL GRADO ACADÉMICO DE:
LICENCIADO (A) EN EDUCACIÓN, ESPECIALIDAD
ADMINISTRACIÓN ESCOLAR

PRESENTADO POR:

❖	GEOVANY ALEXANDER ALVARADO GUZMÁN	AG21083
❖	ROSA HERMINIA RIVAS HUEZO	RH98055
❖	ROSA MORTILA MANZANO COREAS	MC21165
❖	JAZMÍN MARIELOS ARGUETA DE LÓPEZ	AS12015

DOCENTE ASESOR:

LIC. JOB NATANAEL CLAROS MARTÍNEZ

SEPTIEMBRE DEL 2023
SAN MIGUEL, EL SALVADOR, CENTROAMERICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR AUTORIDADES



AUTORIDADES

MSC. ROGER ARMANDO ARIAS RECTOR

PDH. RAÚL ERNESTO AZCÚNAGA LÓPEZ VICERRECTOR ACADÉMICO

ING. JUAN ROSA QUINTANILLA VICERRECTOR ADMINISTRATIVO

ING. FRANCISCO ALARCÓN SECRETARIO GENERAL

LIC. LUIS ANTONIO MEJÍA LIPE

DEFENSOR DE LOS DERECHOS UNIVERSITARIOS

LIC. RAFAEL HUMBERTO PEÑA MARIN FISCAL GENERAL

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR AUTORIDADES



AUTORIDADES

LIC. CRISTÓBAL HERNÁN RÍOS BENÍTEZ DECANO

DR. OSCAR VILLALOBOS VICEDECANO

LIC. ISRAEL LÓPEZ MIRANDA SECRETARIO GENERAL

LIC. JORGE PASTOR FUENTES CABRERA

DIRECTOR GENERAL DE PROCESOS DE GRADO

LIC. ELADIO FABIÁN MELGAR BENÍTEZ

JEFE DEL DEPARTAMENTO DE CC. HH

LIC. MANUEL DE JESÚS CASTRO ASCECIO

COORDINADOR GENERAL DE PROCESOS DE GRADO AGRADECIMIENTOS

AGRADECIMIENTO

Le agradecemos a Dios Todopoderoso por habernos acompañado y guiado en este proceso.

Gracias a nuestras familias por apoyarnos en todo momento, por motivarnos a seguir adelante y poder lograr nuestras metas, por su paciencia y su amor incondicional.

Gracias a nuestro asesor Lic. Job Natanael Claros Martínez por todo el apoyo profesional, sus consejos, por haber compartido sus conocimientos y experiencias.

Gracias a los catedráticos por todo el apoyo brindado a lo largo de la carrera. Gracias a nuestros compañeros de la Especialidad de Administración Escolar por su tiempo, comprensión, tolerancia y cooperación que compartimos.

Gracias a la Universidad de El Salvador Facultad Multidisciplinaria Oriental por dar la oportunidad de este Proyecto Académico Especial.

GEOVANY ALEXANDER ALVARADO GUZMÁN

ROSA HERMINIA RIVAS HUEZO

ROSA MORTILA MANZANO COREAS

JAZMÍN MARIELOS ARGUETA DE LÓPEZ

INDICE

TÍTULO:.....	3
RESUMEN	4
Resume	5
INTRODUCCIÓN	6
DESARROLLO	7
ORGANIGRAMA Y SUS FUNCIONES	19
MISION Y VISION	20
Misión	20
Visión	20
VALORES	23
NUESTROS VALORES	27
PLAN ESTRATÉGICO	28
DAFO	28
Definición y explicación de cada elemento del DAFO	29
TEMA	31
“PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA: CENTRO ESCOLAR CANTÓN SANTA BÁRBARA USULUTÁN, USULUTÁN”.	31
Identificación De La Situación Del Entorno	31
Oportunidades	31
Las Amenazas	32
Las Fortalezas	33
Las Debilidades	34
MATRIZ DAFO	35
CAME	36
PRESENTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS EN LA MATRIZ	39
ESTRATEGIAS	43
CMI: CUADRO DE MANDO INTEGRAL.	48
Perspectiva del CMI y Sus Relaciones	49
El Proceso De Elaboración del CMI	51
La Perspectiva Del Cliente	53
La Perspectiva De Aprendizaje y Crecimiento	55
La Perspectiva Económica	57
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	59
CLIENTES	59

PROCESOS	59
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO (PERSONAS)	59
ECONÓMICOS	60
TEMA ESTRATÉGICO.	61
CLIENTES	62
PROCESOS	62
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO (PERSONAS)	62
ECONÓMICOS	62
INDICADORES	63
CLIENTES	63
PROCESOS	64
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO (PERSONAS)	65
ECONÓMICOS	66
CLIENTES	66
PROCESOS	67
PERSONAS E INFRAESTRUCTURA	68
ECONÓMICOS	68
CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA	71
CENTRO ESCOLAR CANTÓN SANTA BÁRBARA	71
CONCLUSIÓN	81
ANEXOS	83
BIBLIOGRAFÍA	84

TÍTULO:

“PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA: CENTRO ESCOLAR CANTÓN SANTA
BÁRBARA USULUTÁN, USULUTÁN”.

TITLE:

“STRATEGIC PLANNING: SANTA BÁRBARA CANTON SCHOOL CENTER
USULUTÁN, USULUTÁN”

RESUMEN

El presente documento tiene como finalidad investigar las características de los escenarios y problemáticas comunes en las instituciones escolares que requieran la implementación de una planeación estratégica para mejorar los resultados y elevar la calidad educativa. Hoy en día, como docentes reconocemos que la planeación estratégica es el proceso sistémico y sistemático para la mejora continua de la gestión, derivado de la autoevaluación y basado en consensos, que direcciona las acciones del colectivo escolar hacia escenarios deseados a mediano plazo. Sin lugar a duda una planeación estratégica es participativa cuando en la escuela se involucra a los alumnos, padres de familia, maestros, director y como apoyos externos, al supervisor, jefe de sector o de enseñanza.

La eficacia de un Centro educativo en sentido amplio depende de su planificación, razón por la cual la Dirección debe tener constantemente presentes los objetivos educativos establecidos y toda organización en función de estos. El primer problema que resolver en la planificación consiste en traducir la filosofía o fines educativos propios del Centro y los del sistema nacional, en objetivos concretos, que sean conductas medibles si queremos hacer del proceso educativo algo científico y pedagógico. Parte del desprestigio de algunas instituciones docentes nace de considerar que éstas son algo absolutamente distinto de cualquier otro sector social o económico, siendo la improvisación y la rutina la norma general de actuación.

Palabras clave: Planeación estratégica, calidad educativa, autonomía de gestión, líder educativo, modelo de gestión educativa estratégica, misión y visión institucional.

Resume

The purpose of this document is to investigate the characteristics of the scenarios and common problems in school institutions that require the implementation of strategic planning to improve the results and raise the quality of education. Nowadays, as teachers, we recognize that strategic planning is the systemic and systematic process for the continuous improvement of management, derived from self-evaluation and based on consensus, which directs the actions of the school collective towards desired medium-term scenarios. Undoubtedly, strategic planning is participatory when the school involves students, parents, teachers, director and external support, supervisor, head of sector or teaching. Keywords: Strategic planning, educational quality, management autonomy, educational leader, strategic educational management model, mission and institutional vision.

The effectiveness of an educational center in the broad sense depends on its planning, which is why the Management must constantly keep in mind the educational objectives established and any organization based on them. The first problem to be solved in planning is to translate the philosophy or educational purposes of the Center and those of the national system, into concrete objectives, which are measurable behaviors if we want to make the process educational something scientific and pedagogical. Part of the discredit of some educational institutions arises from considering that they are something absolutely different from any other social or economic sector, with improvisation and routine being the general rule of action.

Keywords: Strategic planning, educational quality, management autonomy, educational leader, strategic educational management model, institutional mission and vision.

INTRODUCCIÓN

El sistema educativo tiene como objetivo el desarrollo holístico e integral de los estudiantes a través de la enseñanza y el aprendizaje efectivo para formar ciudadanos que combinen sus habilidades y resolver problemas en contextos complejos y dinámicos, por el cual los directivos de las instituciones generan planeamientos estratégicos que mejoren la gestión educativa a favor de los integrantes de los centros educativos. Si bien, los sistemas educativos se ven envueltos en cambios ante la globalización y sociedad, existen diversos problemas dentro de las gestiones en las instituciones que requieren de estrategias efectivas para crear sistemas educativos de calidad que satisfagan las necesidades y requerimientos de la sociedad.

En el contexto mundial, la gestión escolar realizada por los directivos, a pesar de la experiencia laboral considerable y las buenas intenciones, aún no es la mejor herramienta para la gestión de las instituciones educativas.

La planeación estratégica únicamente se construye con el planeamiento de objetivos y metas que está plasmados en nuestro trabajo, este debe plasmarse en planes estratégicos asociados a nuestro rubro educativo en nuestro centro escolar donde se cumplen las etapas de formulación, implementación y evaluación de las estrategias siendo este último el más importante, ya que, la evaluación recurrente del proceso con base a lo programado permitirá rectificar o recomendar las acciones para alcanzar los objetivos y metas propuestas.

Siendo así, el sentido de nuestro trabajo es presentar y dar a conocer la importancia de la planeación estratégica en el enfoque educativo, mediante la recopilación y análisis de los principales aspectos que constituyen este proceso.

DESARROLLO

Cultura E Identidad Corporativa

Es el conjunto de normas, actitudes, creencias, formas de pensar, usos, reglas escritas o no, formas de comportarse, etc., compartidas y tácitamente aceptadas por todos los miembros de la organización.

Todas ellas caracterizan el comportamiento de esta y la diferencian de otras.

La cultura une a la gente en torno a las ideas importantes. En definitiva, identifica la forma de ser de la organización u Orienta sobre cómo deben hacerse las cosas. o Define lo que está bien y lo que no se manifiesta en las formas de actuación ante los problemas. o Condiciona las respuestas ante los cambios y requerimientos de orden exterior e interior.

¿Qué es la identidad corporativa?

La identidad corporativa, también conocida como «identidad empresarial», es la imagen que proyecta una organización ante el público general y sus grupos de interés. Esta identidad representa los valores, características, ideales, cultura y creencias con las que la empresa se identifica y que desea transmitir. De esta manera, se pretende causar una impresión positiva ante el público objetivo, comercializar de manera más efectiva y diferenciarse de los competidores.

La identidad corporativa está entrelazada con la identidad y la imagen de la marca. Asimismo, la identidad corporativa se obtiene a través de: o La comunicación corporativa: forma en que la organización transmite información a la plantilla, los clientes y las partes interesadas. Incluye también las relaciones públicas y la relación con los medios, así como la gestión de la reputación y comunicación externa. El diseño corporativo: compuesto por elementos visuales, tales como el logotipo o la guía de estilo, entre otros. Este diseño permite una diferenciación de la marca a nivel visual.

El comportamiento corporativo: manera en que se presenta la marca ante el público y muestra sus valores y filosofía empresarial.

Cabe matizar que la identidad corporativa influye directa e indirectamente en todas las áreas de la organización, tales como la comunicación interna o externa, la atención y relación con los clientes, además de la cultura organizacional.

Elementos clave de la identidad corporativa:

La identidad corporativa está compuesta por diversos elementos, muchos de ellos visuales. Estos elementos son muy importantes porque influyen en la percepción pública de la marca y muchos de ellos se utilizan también en la comunicación interna de la organización.

- **Diseño y elementos visuales:** Se refiere a las representaciones visuales que utiliza la empresa y que siempre deben ser coherentes con los valores que se desean transmitir. Los principales elementos visuales son: o El logotipo: Símbolo formado por imágenes o letras. El logotipo puede acompañar o sustituir al nombre de la empresa. Debe resultar atractivo y reconocible.
- **La tipografía:** Se trata del estilo de representación gráfica de las letras. La tipografía debe ser clara y fácil de leer.
- **Los colores:** Están presentes en el logotipo, las publicaciones oficiales, la documentación interna, así como en las instalaciones de la organización y los uniformes de la plantilla, si procede. Por ejemplo, el blanco, el gris y el negro son colores clásicos y elegantes, mientras que el color rojo expresa emoción y actividad.
- **Las imágenes:** Se utilizan a nivel interno y externo. Pueden crearlas los diseñadores o utilizarse un banco de imágenes. Además, se deben renovar periódicamente para adaptarse a los cambios de la empresa y a las necesidades del público objetivo.
- **Nombre:** El nombre de la organización es el primer elemento diferenciador, junto al logotipo. Por este motivo, hay que ser cuidadoso al elegirlo. El nombre de la empresa debe ser fácil de recordar y, por eso, se recomienda utilizar nombres cortos

y sencillos. También debes considerar si la empresa opera en mercados internacionales o solo en los nacionales. Impacto en el consumidor en este caso a los estudiantes y padres de familia. Hace referencia al sentimiento que provoca la marca en el público objetivo. Por ejemplo, una marca de alimentación de productos ecológicos y una marca de muebles de oficina provocará en el consumidor sentimientos diferentes.

- **Conducta:** Se refiere al comportamiento de cada uno de los miembros de la empresa que debe contribuir a la identidad corporativa. También incluye la forma en la que los representantes y líderes se relacionan con otras empresas o con los clientes.
- **Storytelling:** El storytelling es una modalidad de marketing de contenidos basada en contar historias sobre una marca y apelar a las emociones del público receptor. Por ejemplo, se puede explicar la historia de la organización, así como sus esfuerzos y sus metas.
- **Tono y voz:** Se trata de utilizar un lenguaje apropiado considerando al público objetivo y el canal. Se puede utilizar un lenguaje coloquial o más formal y utilizar diferentes canales, tales como el sitio web de la organización, las redes sociales, anuncios en televisión o prensa. Además, se debe cuidar el lenguaje que se utiliza, tanto en el material publicitario como también en la comunicación interna de la organización.
- **Mensaje:** El mensaje es el elemento final de la identidad corporativa, junto con el tono. El mensaje debe reflejar la misión, la visión y los valores de la empresa. El grado de formalidad depende del público objetivo, del canal y también del perfil de la empresa.

La importancia de la identidad corporativa

- Implantar una identidad corporativa puede aportar muchos beneficios a la organización. Por este motivo, la mayoría de las empresas la utilizan. A continuación, enumeramos los beneficios más destacados:

- Mejora del marketing de la organización. La identidad corporativa permite un mensaje de marca consistente que facilita el reconocimiento y la selección por parte de los consumidores.

Establecimiento de la diferencia respecto a los competidores.

- Experiencia y confiabilidad: La identidad corporativa facilita que la organización tenga una imagen de confiabilidad y experta en el sector a través de la consistencia en el estilo y la marca.
- Cohesión: La identidad corporativa garantiza la cohesión entre comunicación y representación de la marca. Además, facilita que todos los miembros de la organización representen la marca de la misma manera en el trato con los clientes y las partes interesadas.
- Facilita el lanzamiento de productos nuevos: Si se mantiene una identidad corporativa consistente y exitosa es mucho más fácil que la empresa lance al mercado un producto nuevo. Los consumidores reconocerán la marca y la asociarán a sus productos. o Orientación de la empresa. A través de un manual de identidad corporativa se facilita orientación a toda la plantilla.
- Autoridad. La identidad corporativa hace que se distinga de la competencia y que la marca sea más fácilmente reconocible a través de la comunicación y el diseño.

Aspectos que se deben tener en cuenta para crear una identidad corporativa

- Crear una identidad corporativa no es tarea fácil y se deben considerar muchos aspectos. A continuación, explicamos los aspectos más importantes para crear una buena identidad corporativa.
- Determinar el consumidor ideal: Este es el primer paso para la creación de la identidad corporativa. Probablemente, los productos que ofrezcas no podrán

abarcar la totalidad de la población y, por este motivo, se debe determinar el público objetivo ideal.

- **Crear un perfil de diseño cohesivo:** La identidad corporativa debe incluir todos los elementos de diseño mencionados anteriormente, tales como el logotipo, los colores, la tipografía, las fuentes y las imágenes. Este diseño debe ser coherente con los valores de la marca y los productos que se ofrecen. Recuerda que el aspecto visual es muy importante para atraer a los consumidores.
- **Realizar una auditoría de la marca:** Es muy recomendable valorar e identificar la posición de la marca en el mercado. Con ello se identifican y evalúan las áreas en las que sobresale, así como los aspectos que se necesitan mejorar. A través de esta evaluación se puede identificar, rastrear y controlar cómo los consumidores perciben la marca. Además, aconsejamos evaluar las estrategias de marca de los competidores.
- **Desarrollar elementos creativos:** Es muy importante fijar los elementos creativos que acompañarán a la marca. Se trata de los elementos visuales, tales como el logotipo, los colores, el estilo y los diseños, entre otros. Estos deben estar presentes tanto en los documentos de comunicación interna y los materiales publicitarios como en las instalaciones de la organización.
- **Implementar estrategias comerciales:** A través de las estrategias comerciales se aumenta el conocimiento de la marca entre el público objetivo. Por un lado, las estrategias de publicidad permiten llegar a los consumidores a través de diferentes canales, tales como las redes sociales o los anuncios en televisión o prensa escrita. Asimismo, las estrategias de marketing permiten comunicar los valores de la marca y diferenciarla de sus competidores.
- **Implementar pautas de interacción:** A través de un manual de identidad corporativa se facilita las reglas para la plantilla sobre cómo interactuar entre ellos y también con los clientes. De esta manera, se ofrece un servicio cohesivo y coherente.
- **Analizar y modificar:** La identidad de la marca se deberá adaptar a los cambios de la empresa, así como a los cambios en las preferencias y necesidades de los consumidores. Es decir, la identidad corporativa es un proceso continuo.

Para qué sirve la cultura organizacional de un Centro Escolar

La cultura organizacional es un aspecto de vital importancia porque actúa como un manual de instrucciones en el que se incluye todo lo que está permitido y lo que no a las personas que forman parte de la compañía.

La cultura organizacional tiene dos vertientes. Hay una interna, que se refiere al modo en que el personal de la empresa desempeña sus funciones y se relaciona entre sí. El otro ámbito de actuación es externo y se relaciona con la comunidad y la imagen que esa empresa quiere dar en la sociedad, los valores con los que quiere identificarse, su participación en fines sociales o el mensaje con el que busca que la perciban. Si aspiras a trabajar en una empresa con una cultura organizacional fuerte y reconocible, tienes mucho camino ganado incluso desde antes de firmar un contrato con ellos, porque ya sabes «de qué va» la compañía. Si trabajan en un ambiente tradicional o moderno, si deberás sentarte todos los días a la misma hora en el mismo escritorio, o si se espera de ti que seas una persona abierta capaz de tener ideas brillantes mientras descansas en un sofá tomando un snack orgánico cortesía de la compañía. ¿Entiendes por dónde van los tiros?

Beneficios de tener una cultura organizacional de empresa fuerte

Los beneficios de tener una sólida cultura organizacional son evidentes tanto para los directivos de la empresa como para los empleados. Los primeros tienen muy claro cuáles son sus valores, visión y su misión. Por tanto, saben perfectamente qué tipo de personas les interesa admitir en su seno para que formen parte de un propósito común que beneficie a todos. Los empleados también salen ganando, porque saben qué se espera de ellos y en qué dirección pueden crecer.

Estas son las grandes ventajas de trabajar en una empresa con una cultura

Organizacional bien definida:

- La compañía transmite un sentido de identidad, coherencia y compromiso a sus miembros.

- Fomenta la motivación de los empleados al valorar su talento y sus habilidades, en lugar de tratarlos como simples peones, lo que aumenta su rendimiento y productividad. o Son empresas que favorecen la creatividad, la innovación y la diversidad dentro de unos parámetros bien definidos. o Se crean equipos de trabajo sólidos y equilibrados. o Los empleados están más satisfechos y mejor retribuidos, lo que ayuda a expandir una imagen positiva de la empresa como un lugar atractivo para trabajar.

Principales elementos de la cultura organizacional de una empresa

Si vas a formar parte de una empresa con una cultura corporativa potente, lo notarás enseguida. A pesar de ello, es bueno que conozcas los elementos que forman parte de la cultura corporativa de una compañía, así como cuáles son los medios que utilizan para transmitirla a sus empleados.

- Identidad bien definida: Está definida por tres elementos básicos: la visión (la realidad que quieren contribuir a crear), la misión (lo que hacen para materializar su visión) y los valores (principios o creencias por los que se rigen). La suma de los tres da como resultado una serie de normas y prácticas por las que toda la compañía debe regirse en el día a día.
- Culture book: El culture book o «biblia interna» es un manual de instrucciones para los empleados en el que se recogen todos los elementos que conforman su cultura organizativa, y que se entrega a cada uno de los trabajadores. o Estructuras de poder: Cada persona tiene su lugar en la empresa y el trabajo se divide de tal modo que todos los empleados saben qué se espera de ellos. Se establece quién toma las decisiones y de qué forma se distribuye el poder a través de jerarquías. También deben existir sistemas de control para evaluar el correcto funcionamiento de la estructura.
- Líderes potentes: La empresa está encabezada por un presidente ejecutivo y/o el fundador, que es un líder fuerte que personifica los valores de la compañía. o Historias y relatos: Se trata de historias protagonizadas por los fundadores o los miembros más destacados de la compañía, que funcionan como historias

ejemplares o motivadoras para el resto de los empleados. Por ejemplo: cómo se fraguó la venta más exitosa o a quién se le ocurrió el nombre perfecto para el producto más vendido.

- **Lenguaje propio:** Cada «casa» tiene su propio lenguaje particular y único, una manera de hablar que define a sus miembros y que es importante que todo el mundo adopte para integrarse en la compañía. Del mismo modo, es crucial establecer canales de comunicación eficaces para transmitir el mensaje adecuado a todos los empleados y permitir un feedback constructivo.
- **Símbolos reconocibles:** La compañía tiene sus propios logos, diseño y colores corporativos, que aplican a las instalaciones, documentos, material y/o uniforme de los empleados. En algunos casos, también cuentan con un eslogan tan famoso que todo el mundo lo conoce, incluso aunque no trabaje allí. ¿A que te viene a la cabeza algún que otro ejemplo?
- **Dinámicas conjuntas:** Se organizan de forma periódica cursos, talleres o actividades en los que se potencian algunos aspectos clave de la cultura organizativa de la empresa. Por ejemplo, si dan mucha importancia a la creatividad, podrían ofrecer charlas para los empleados en las que se les enseña a potenciar el pensamiento divergente que ayuda a encontrar soluciones originales.
- **Eventos y rituales:** Son reuniones más o menos informales en las que se busca la presencia de toda la plantilla para hacer alguna actividad conjunta. Pueden ser eventos corporativos en los que los directivos presentan los objetivos del Año Nuevo o, por ejemplo, cenas de Navidad o viajes de fines de semana en los que se organizan actividades en grupo. El objetivo es fomentar la sensación de pertenencia a la empresa y facilitar las relaciones personales entre sus miembros en un entorno alejado del trabajo.

Cómo conocer la cultura organizacional de una empresa antes de trabajar en ella.

Es interesante que te familiarices con la cultura organizacional de las compañías en las que te gustaría trabajar o investigues para decidir el tipo en el que sientes que

encajas. Esto puedes hacerlo de distintas maneras:

- **Investiga online:** La más sencilla es estudiar la página web de todas las empresas de tu interés o las que ofrezcan una oferta de empleo en tu sector. Ese simple paso marca una gran diferencia. Una página obsoleta, de diseño anticuado o con información pobre te está diciendo que no se presta atención a la cultura corporativa. La web correcta debería especificar la visión y la misión, explicar «quiénes somos», mencionar sus valores y algo de su historia, su «por qué hacemos lo que hacemos». En definitiva, transmitir una imagen corporativa reconocible. o **Observa a los empleados:** Puedes hacerlo mirando sus perfiles profesionales en redes sociales, pero mejor aún si tienes la ocasión de acudir a una entrevista de trabajo presencial. Fíjate bien en cómo interactúan entre sí, cuál es su forma de vestir, si trabajan en cubículos o en espacios abiertos, si cumplen el mismo horario o cada uno lo adapta a sus circunstancias.
- **Fíjate en el entorno:** El entorno te dará muchísimas pistas. ¿Se trata de un espacio común en el que no hay puertas cerradas ni despachos enormes? ¿Se respira un ambiente tenso o relajado? ¿Tienen zonas de descanso, hay luz, plantas, música o, por el contrario, todo el mundo está concentrado en su escritorio mientras los jefes lo controlan todo desde sus despachos con ventanas?
- **Cómo es la entrevista de trabajo:** Esta es la pista definitiva. Fíjate hasta qué punto hacen hincapié en hablarte de la cultura organizativa, si valoran que tengas tu propia personalidad o te dejan claro que deberás amoldarte al estilo de la empresa, si es una charla informal en la que se abordan algunos temas personales.

¿Tienen su propio proceso de onboarding?

Las empresas más tradicionales no se ocupan demasiado de dar la bienvenida a los nuevos miembros, de los cuales se espera que aprendan a desenvolverse a base de observar a sus compañeros y practicar en el día a día. En cambio, las empresas con una cultura organizacional sólida disponen de procesos de

onboarding que facilitan la incorporación a los nuevos empleados, al tiempo que les incluyen desde el principio en su cultura corporativa.

Cultura Organizativa

- **Cultura Tipo Equipo de Béisbol:** Elegimos esta cultura porque nuestro centro escolar trabaja de esta manera ya que se caracteriza por promover entre el personal la innovación y asumir riesgos. Existen diversidades de edades y hay un proceso de enseñanza y aprendizaje en conjunto en relación docente estudiante y estudiante docente Y en el caso de los docentes nos queda la satisfacción de formar futuros profesionales y emprendedores.
- **Espirituales:** Como Centro Escolar siempre estamos a las expectativas de cumplir con nuestras metas es por ellos que desde inicio de año trabajamos con el Propuesta Educativa PE y el PEA y toda la proyección a realizar en el año lectivo escolar que se va a trabajar. Capacitamos constantemente a nuestro docente revisamos las planificaciones curriculares, así como adecuaciones. Siempre nos mantenemos alerta ante cualquier cambio o situación de riesgo que afecte nuestros estudiantes, contamos con comités que verifican y planifican actividades para el bien común sin dejar a un lado que nuestra prioridad son nuestros estudiantes y luego los docentes. Atendiendo la primera infancia con los estándares requeridos por MINEDUCYT y LEY CRECER JUNTOS.
- **Símbolos Materiales:** Como Centro Educativo contamos con las adecuaciones correctas no solo en lo administrativo y académico sino también en lo infraestructural. Tenemos grados para cada uno de los niveles, cuentan con mobiliarios según edades y uso, además contamos con área de cafetín, dirección, bodega, grados, zonas verdes, zona de juegos, pasillos, rutas de evacuación y puntos de encuentros.
- **Lenguaje:** Dentro de nuestro lenguaje tenemos un léxico amplio ya que como profesionales conocemos conceptos nuevos y actualizados que se adaptan perfectamente a los cambios dentro de la sociedad y las necesidades que exige. Pero además de un léxico profesional también aprendemos a comprender y

escuchar a las familias. Hablando claramente con los estudiantes y padres de familia.

- Antecedentes: El Centro Escolar “Cantón Santa Bárbara” se fundó el 15 de febrero de 1965, contando a la fecha con una población estudiantil de 73 alumnos atendidos en dos jornadas de primer a tercer grado. Para 1992 al 2005 la población estudiantil ascendió a 154 alumnos atendidos siempre en dos jornadas de primero a sexto grado. El tercer ciclo de educación básica se funda en 2006 con una matrícula en el séptimo grado de 15 alumnos y para 2009 se contaba con los grados de primero a noveno grado. Es importante mencionar que, en sus inicios, el tercer ciclo fue atendido por un solo maestro y que en 2009 en adelante fue atendido por un maestro de ciencia y otro de humanidades.

Situación Actual

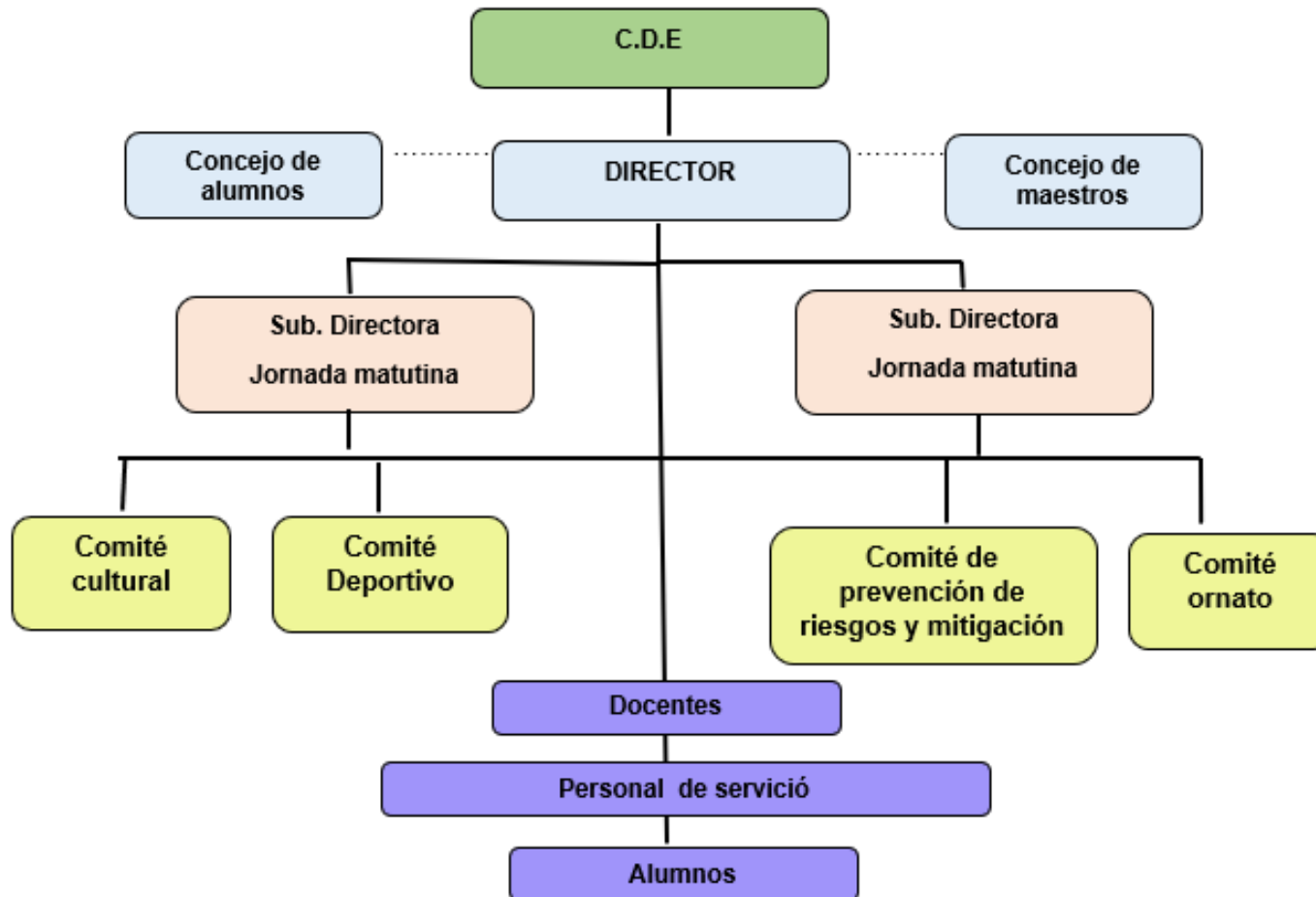
Actualmente el centro escolar “Cantón Santa Bárbara” cuenta con los niveles educativos desde parvularia a noveno grado turno matutino. El número de estudiantes del centro escolar del turno matutino es de 283 estudiantes. Se cuenta con una planta docente y administrativa con un total de 12 personas, los cuales están totalmente capacitados.

Programas Y Proyectos

- Somos parte de la confraternidad World Vision International, o Estamos enfocados en la niñez o Contribuimos a que la niñez, adolescencia y juventud sean sujetos de derechos, tengan vida en plenitud y la posibilidad de desarrollar todo su potencial.
- Nuestros aliados: Trabajamos con las iglesias, gobierno, alcaldías, centros escolares, personas voluntarias, empresa privada, ONG's nacionales e internacionales medios de comunicación.
- Velamos por los más vulnerables sin importar religión, raza, grupo étnico o género.

- Fundación Educación y Cooperación EDUCO es una ONG de cooperación global para el desarrollo o FUNPRES - Fundación Pro Educación de El Salvador.

ORGANIGRAMA Y SUS FUNCIONES



MISION Y VISION

Misión

“Ser un Centro Escolar que Promueva el proceso de desarrollo profesional fomentando la práctica de valores para lograr la calidad de la educación y el mejoramiento en las condiciones de vida”.

Visión

“Somos una Institución con alta calidad humana, con espíritu de servicio, excelencia académica y comprometida con el crecimiento estructural y poblacional para lograr el desarrollo integral de niños de nuestra comunidad educativa”.

Aspectos Generales Para El Cumplimiento De La Misión y Visión

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 por alcanzar. La misión (la cual debería perdurar en el tiempo), no debe confundirse con los objetivos específicos o estrategias del centro (sujetas a cambios más rápidos). La misión es un concepto atemporal, no tan influenciado por los cambios y factores externos al centro educativo. Una misión bien definida no debería modificarse ante el cambio de su equipo directivo.

¿Para qué sirve definir la misión?

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

- Permite transmitir una imagen positiva hacia el exterior, mediante la generación de una frase lema.

Errores Más Comunes Al Definirla

Algunos centros cometen el error de:

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

Características de la misión:

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

¿CÓMO DEFINIRLA?

Es importante recordar que la misión no la estamos creando en estos momentos. Toda organización tiene misión, sólo hace falta descubrirla, es decir, verbalizarla y escribirla tal y

como ya es en realidad. No debemos olvidarnos de la importancia del trabajo en equipo para llegar a la misma. En este sentido el equipo que se dedique a la definición de la misión debería estar formado por el equipo directivo del centro educativo y el personal considerado relevante en el mismo (por su trayectoria, experiencia, conocimiento del centro, etc.). La participación multitudinaria en la definición de la misión es aconsejable, si se considera necesario, en la primera etapa del proceso descrito a continuación. En el resto de las 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.

VALORES

- ❖ Perseverancia
- ❖ Respeto
- ❖ Responsabilidad
- ❖ Honestidad
- ❖ Solidaridad

Definición de Valores

Perseverancia La perseverancia hace referencia a la constancia por lograr los objetivos o sueños a pesar de los obstáculos. Una firmeza que en la escuela se aprende a diario, ya que el niño se enfrenta a nuevos retos todos los días.

Importancia de valores escolares: La importancia de los valores escolares radica en que debemos formar a las personas desde jóvenes para que estos sean capaces de adaptarse y desenvolverse a la sociedad en la que les va a tocar vivir.

Si esto se cumple, el beneficio es mutuo, ya que la sociedad prosperará y ella contribuirá a que el niño y futuro adulto alcance el estado de bienestar.

- **Respeto:** El respeto es la consideración y valoración al entorno. Este también es el reconocimiento del derecho ajeno; se trata de un valor que se basa en la ética y moral. Un ejemplo de respeto en el área escolar es aceptar a los compañeros de clases y maestros con defectos y virtudes, sin juzgar las apariencias, las creencias o ideologías. Esto evitará malentendidos y mantendrá la armonía en el alrededor.
- **Responsabilidad:** Este término se define como el cumplimiento de una obligación o deber, bien sea social, académica o moral. Por ejemplo, se es responsable cuando el estudiante lleva a cabo sus tareas o trabajos escolares con interés, puntualidad y diligencia. Otro ejemplo de este valor escolar está en actuar de forma responsable, evitando ensuciar las aulas de clases, para así mantener la pulcritud

y sanidad. Este valor invita a cumplir con las obligaciones en el tiempo establecido o pautado.

- Puntualidad también implica llegar a tiempo o a la hora coordinada. Este es uno de los valores que más varía socialmente. En la cultura oriental ser impuntual es considerado una falta de respeto, mientras que en muchos lugares de América del Sur es del mal gusto llegar a tiempo. La puntualidad y el respeto son valores que van de la mano; en muchos casos, al cumplir con uno de los valores automáticamente se cumple con el otro.
- Honestidad: Sinceridad Es importante que el alumno reconozca frente al maestro lo que no sabe o no entiende. Mérito propio Es mejor obtener una nota baja a través del esfuerzo propio, que una calificación alta copiando a los demás. Respeta las reglas Las injusticias pueden ser evitadas si las normas son respetadas y si se reportan en la dirección.
- Solidaridad: Definida oficialmente como apoyo o adhesión circunstancial a una causa o al interés de otros, es el valor que se practica cuando dos o más personas se unen y colaboran mutuamente para conseguir un fin común. Para educar en solidaridad, es necesario trabajar la compasión, el reconocimiento de la dignidad de las personas y la universalidad. La solidaridad no entiende de fronteras culturales o religiosas, sino que respeta a las personas por el simple hecho de ser personas. Para desarrollar la solidaridad, es necesario fomentar la conciencia social, hablar de los problemas que nos rodean, generar ideas críticas al respecto, e implicarse en la búsqueda de soluciones. La empatía es un componente fundamental en este cometido, dado que para ser solidario hay que ponerse en los zapatos de los demás, tratar de comprender sus razones, sentimientos, actitudes y valores.

Valores En Un Centro Escolar

Los valores escolares son aquellas normas y conductas que orientan a los niños en etapa escolar. Asimismo, los valores de la escuela se consideran como creencias que le permiten al estudiante tener un comportamiento adecuado en su entorno social. En otras palabras, los valores escolares tienen el fin de contribuir en la orientación del comportamiento de los seres humanos desde temprana edad, llevándolo hacia el crecimiento social y a la

realización como persona. Los valores en la educación son de suma importancia, puesto que colaboran en la formación de la responsabilidad, puntualidad, tolerancia, amor y otros principios básicos para la armonía.

Características de los valores en la escuela

Los valores escolares tienen una serie de características muy similares a la de otros tipos como podrían ser religiosos, culturales o éticos.

- Son universales: los valores pueden variar según las culturas o naciones, pero de forma más o menos homogénea, los valores escolares son los mismos en la mayor parte de las escuelas del mundo.
- Son perdurables: aunque los valores escolares solo se enseñarán en los primeros años de vida, su trascendencia durará en la memoria del individuo para siempre.
- Pueden ser individuales o colectivos: valores como la puntualidad dependerá de uno mismo, mientras que el compañerismo depende del colectivo.
- Son históricos: estos valores se han ido formalizando con el paso de los años. No tenían la misma trascendencia algunos valores en el siglo XIX que en el actual.
- Son identitarios: la aplicación de los valores escolares en los niños forjará su identidad, sus juicios de valor, su existencia o su concepto de realidad.
- Amor filial: es decir, sirven para prepararlos para el futuro, siendo el paso previo a unos futuros valores más desarrollados y en un contexto más maduro (universidad, trabajo, familia, vejez, etc.).

Por ejemplo, el valor de respeto por la autoridad (profesor) será el equivalente al que se tendrán que exponer en un futuro al jefe de la compañía en la que trabajen. Cosa similar ocurrirá con valores como el compañerismo, ya que esos amigos del colegio serán el reflejo de los compañeros de trabajo en un futuro.

Definición de comportamiento esperado

A continuación, se propone trabajar una serie de aspectos para trabajar la solidaridad

en el aula:

- Incrementar la confianza social mediante el diálogo, la reflexión, la empatía y la autorregulación, podemos proponer debates abiertos donde se anime a los chicos a expresar sus opiniones, intercambiar ideas y respetarse mutuamente a pesar de las posibles discrepancias. Buscamos que los jóvenes experimenten identidad de grupo y cooperación, de forma que sientan que pueden expresarse en un entorno en el que no van a ser juzgados, sino escuchados. Podemos aprovechar para tratar temas como el acoso escolar, los diferentes tipos de discriminación, las peleas en clase, ideas sobre cómo mejorar el ambiente y la cooperación en clase, etc.
- Generar en los alumnos un sentimiento de pertenencia al grupo de clase: debemos buscar incrementar la cohesión del grupo y generar un ambiente de confianza entre alumnos y profesores que haga de la clase un lugar seguro donde se vela por el bien de todos. Este entorno promueve una base de seguridad desde la que es más fácil tomar una postura activa de compromiso con el otro (ayudar a un compañero cuando vemos que necesita ayuda, etc.)
- Promover la identificación de valores y su consecución activa vs. La complacencia o queja pasiva: buscamos que los jóvenes construyan sus valores y para ello deben tomar una posición activa. En clase, podemos trabajar por grupos la identificación de objetivos sociales importantes para ellos y la búsqueda de acciones en equipo con otros compañeros que compartan ese valor. Este tipo de actividades promueven la agencia personal y la auto responsabilidad.

NUESTROS VALORES	DEFINICIONES	COMPORTAMIENTOS
PERSEVERANCIA	Cualidad humana que permite mantenerse constante en la prosecución de lo comenzado, en una actitud o en una opinión.	Proceder paso a paso hasta completar las tareas considerando las capacidades habilidades y destrezas de los demás, haciéndole frente a las dificultades diarias de la vida escolar
RESPECTO	significa preocuparse por el impacto de nuestras acciones en los demás, ser inclusivos y aceptar a los demás por lo que son, incluso cuando son diferentes.	Contribuye a mejorar el ambiente de la convivencia sana y participativa entre los estudiantes, personal docente, administrativo y padres de familia.
RESPONSABILIDAD	capacidad del individuo de actuar de la manera correcta (o de acuerdo con lo esperado) y comprometerse con propósitos conjuntos.	La comunidad educativa velará por garantizar los compromisos adquiridos en las funciones que a cada uno le compete generando confianza.
HONESTIDAD	Implica mostrar respeto hacia los demás y tener integridad y conciencia de sí mismo.	Para decir siempre la verdad y obrar en forma recta y clara frente a cualquier situación en la que corresponda toma de decisiones como adultos, adolescentes, niño perteneciente a nuestro sistema y manejo de recursos.
SOLIDARIDAD	se caracteriza por la colaboración entre los individuos, lo que permite lograr la superación de los más terribles desastres, como guerras, pestes, enfermedades, entre otros.	Al accionar sobre un fin común de los menos favorecidos para atender sus necesidades.

PLAN ESTRATÉGICO

DAFO

Se trata de una eficaz herramienta que nos permitirá analizar nuestras debilidades, fortalezas, y las amenazas u oportunidades de desarrollo que tiene nuestro centro. Nos ayudará para establecer claramente la situación real de nuestro centro. Un análisis DAFO se centra en las variables controlables (las debilidades y fortalezas son internas del centro y por lo tanto se puede actuar sobre ellas con mayor facilidad), y en las variables no controlables (las oportunidades y amenazas que genera el entorno). Por un lado, las áreas claves del entorno (sobre las que no se tiene control). En estas áreas nos podemos encontrar con amenazas y con oportunidades. - Por otro lado, las áreas claves internas (sobre las que sí se tiene control). En este caso detectaremos nuestras debilidades y fortalezas

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

El análisis interno se refiere a aquellos aspectos internos del centro que se deben maximizar (fortalezas) o minimizar (debilidades) para enfrentar los retos que presenta el ambiente externo. Son variables controlables por nuestra organización

Como una de las fases de la planificación estratégica, un DAFO debe orientarse a la identificación de elementos críticos para nuestro centro (tanto externos como internos). El equipo que se encargue de este cometido debe poseer todo el conocimiento sobre las áreas que lo componen, y así aportar la visión global interna y externa que se requiere para este análisis. Para conseguir tal fin el análisis DAFO debería ser definido por el equipo directivo, al que se le podría unir, si es el caso, personal clave de la organización.

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

Definición y explicación de cada elemento del DAFO

Los pasos para construir un DAFO serían los siguientes:

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

A continuación, la explicación de cada uno de los pasos:

1.- Establecer el tema claro y concreto que será analizado mediante el DAFO: El primer paso para abordar es definir de qué vamos a hablar. Puede referirse a la situación actual del centro, o a cualquier otro de los ejemplos que se han citado anteriormente. Es importante definir claramente el tema para que las personas que participan en su elaboración entiendan mejor el propósito y las implicaciones del DAFO. Se formará un equipo de trabajo con participantes que tengan un amplio conocimiento sobre el tema elegido.

2.- Identificar la situación del entorno (factores positivos y/o negativos). Se identificarán aquellos factores que afectan a la organización y que no son controlables por ésta. Resulta sumamente importante diferenciar lo que es controlable por la organización, de aquello que no lo es. Se deberán considerar las siguientes áreas:

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

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

Al igual que en el punto anterior, aplicando la técnica del brainstorming se identifican las fortalezas y debilidades que posee el centro. Tendremos que pensar en aquellos aspectos que afectan al centro y que éste es capaz de controlar, independiente de si son buenos o malos para el mismo.

Para ello, se pueden considerar las siguientes áreas:

- Análisis de recursos: de forma genérica analizaremos la situación económica, los recursos humanos, los sistemas de información, nuestras instalaciones, conocimiento de algún aspecto técnico, la imagen. Por ejemplo, podremos centrarnos en: la imagen que transmite el centro, cualificación de nuestro profesorado, sus instalaciones, distribución del presupuesto asignado, etc.
- Análisis de actividades: se analizará los procesos que tiene o debería tener el centro. Sus capacidades estratégicas, procesos educativos, etc.
- Análisis de servicios: también se deberían analizar los diferentes servicios que ofrece el centro ¿cómo están respecto a otros centros? ¿qué diferencia aportan? Por ejemplo, actividades extraescolares, servicio de atención a niños de 8 a 9 de la mañana, etc.

4.- Incluir cada factor identificado en su sección correspondiente. Anteriormente ya hemos diferenciado si cada aspecto está dentro o fuera de nuestra organización (bajo nuestro control o no). Ahora tenemos que determinar si éstos son buenos o malos para la misma. Un mismo factor identificado como amenaza en un centro, puede ser identificado como oportunidad en otro. Lo mismo pasa con las fortalezas y las debilidades.

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

El análisis DAFO es una reflexión individual de cada centro. No podemos importar/copiar DAFO de otros centros educativos. Estos no serán un reflejo de la situación real del mismo. Por otro lado, distinguir entre lo interno y lo externo del centro a veces no es tan fácil como parece. Para esto hay que tener en cuenta, no la disposición física de los factores identificados, sino el control que yo tenga sobre ellos. Podríamos aplicar la siguiente definición: lo que me afecta y controlo, es interno a la organización. Lo que me afecta, pero está fuera de mi control, es externo a la misma.

TEMA

“PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA: CENTRO ESCOLAR CANTÓN SANTA BÁRBARA USULUTÁN, USULUTÁN”.

Identificación De La Situación Del Entorno

es una herramienta clave de la gerencia social que permite realizar un examen temprano del contexto donde tendrá lugar el desarrollo de las políticas, programas y proyectos sociales, identificándose así las oportunidades y riesgos del contexto para la ejecución-con-éxito de los mismos

Oportunidades

1. Apoyo de tutoría por parte de una psicóloga.

2. Participación en la feria de ciencia.
3. Reconocimientos públicos.
4. Becas para seguir estudiando.
5. Se cuenta con una mini- biblioteca.
6. Ministerio de educación promueve el desarrollo y participación de programas.
7. Entidades que brindan cursos para mejorar el rendimiento escolar.
8. Permite el desarrollo tecnológico a los alumnos desde su temprana edad.
9. Apoyos institucionales.
10. Mejorar la calidad de las clases por medio de las TIC.

Las Amenazas

1. La corrupción.
2. Poca inversión en infraestructura.
3. El mal uso del Internet.
4. No cuenta con un centro de salud cerca.
5. Delincuencia
6. Padillas fuera de la institución
7. Inseguridad en los alrededores de la Institución Educativa.
8. Conflictos familiares que perjudican el rendimiento académico de los estudiantes.
9. Falta de motivación por no saber el uso adecuado del equipo informático.
10. Situaciones problemáticas que viven los alumnos.

❖ GESTIÓN INTEGRAL DEL TALENTO HUMANO

El clima actual nos permite mantener una buena comunicación ya que tenemos organizada una journalización que nos permite intercambiar en jornadas de reflexión pedagógicas, cada docente es especialista en el campo que desempeña y ya que la directora también posee horas clases, puede conocer mejor a las secciones de estudiantes.

❖ ASISTENCIA TÉCNICA PEDAGÓGICA CONTEXTUALIZADA

Contamos con la planificación anual, los documentos PEI, PEA y el plan Curricular. Tenemos la presencia periódica del asesor técnico de la Dirección Departamental que nos permite orientar mejor los procesos. Cada docente trabaja en una constante capacitación de Profuturo, de este modo diversifican los métodos de enseñanza.

❖ COORDINACIÓN INSTITUCIONAL

Nos preocupamos por planificar, dirigir las actividades de trabajo e implementar controles administrativos para la gestión de personal, bienes y recursos de la institución, presentar informes Pedagógicos, liquidaciones, inventarios técnicos sobre el avance de las actividades realizadas durante todo el año.

❖ FORTALECIMIENTO EN GESTIÓN EDUCATIVA A ORGANISMOS DE ADMINISTRACIÓN ESCOLAR LOCAL

Por hoy estamos contribuyendo a la transparencia en la rendición de cuentas. Así como también, detalla la dependencia jerárquica, estructura interna, propósitos, responsabilidades y funciones, relaciones de comunicación asignadas a cada una de las unidades organizativas que conforman la Gestión Educativa. El Manual de Organización y Funciones Específico, está organizado conforme al Organigrama del centro escolar de Gestión Educativa, autorizado el cual detalla las funciones y responsabilidades para brindar un marco general de educación.

❖ SISTEMATIZACIÓN DE DATOS E INFORMACIÓN

Utilizamos una base de datos desde el año 2015 para registrar y evaluar nuestras matrículas de cada año como también las deserciones, las calificaciones y resultados obtenidos en las diferentes evaluaciones de las asignaturas. Consideramos de suma importancia llevar un registro de la información, nos aporta una mejor visión para la toma de decisiones y para procesos que permitirán afrontar el cambio futuro.

Las Fortalezas

1. Se cuenta con talleres de refuerzo académico.
2. Capacitaciones o talleres impartidos por el MINEDUCYT.

3. Docentes que cuentan con su planificación curricular.
4. Jornadas de reflexión.
5. Buen uso de los valores.
6. Proyección de una buena imagen.
7. Alto porcentaje de alumnos titulados.
8. Trabajo en equipo y buen clima laboral.
9. Interés en potenciar el Plan de convivencia y adecuar espacios en el centro.
10. Voluntad de cambio hacia un mejor modelo.

Las Debilidades

1. Algunos docentes aun utilizan estrategias tradicionales.
2. Padres de familia de bajo rendimiento cultural y no acompañan a sus hijos en el proceso de aprendizaje.
3. Algunos docentes no acuden a las capacitaciones por falta de tiempo.
4. Desinterés de los padres de familia por el aprendizaje de sus hijos.
5. Docentes que no asumen compromiso con su trabajo.
6. Estudiantes desmotivados para aprender.
7. Infraestructura antigua.
8. Falta de conocimientos avanzados en la informática.
9. Inseguridad.
10. Falta de financiamiento

MATRIZ DAFO

<p>DEBILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Algunos docentes aun utilizan estrategias tradicionales. 2. Padres de familia de bajo rendimiento cultural y no acompañan a sus hijos en el proceso de aprendizaje. 3. Algunos docentes no acuden a las capacitaciones por falta de tiempo. 4. Desinterés de los padres de familia por el aprendizaje de sus hijos. 5. Docentes que no asumen compromiso con su trabajo. 6. Estudiantes desmotivados para aprender. 7. Infraestructura antigua 8. Falta de conocimientos avanzados en la informática. 9. Inseguridad. 10. Falta de financiamiento. 	<p>AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La corrupción. 2. Poca inversión en infraestructura. 3. El mal uso del Internet. 4. No cuenta con un centro de salud cerca. 5. Delincuencia- 6. Padillas fuera de la institución- 7 inseguridad en los alrededores de la Institución Educativa. 8. Conflictos familiares que perjudican el rendimiento académico de los estudiantes. 9. Falta de motivación por no saber el uso adecuado del equipo informático. 10. Situaciones problemáticas que viven los alumnos.
<p>FORTALEZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Se cuenta con talleres de refuerzo académico. 2. Capacitaciones o talleres impartidos por el MINED. 3. Docentes que cuentan con su planificación curricular. 4. Jornadas de reflexión. 5. Buen uso de los valores. 6. Proyección de una buena imagen. 7. Alto porcentaje de alumnos titulados. 8. Trabajo en equipo y buen clima laboral. 9. Interés en potenciar el Plan de convivencia y adecuar espacios en el centro 10. Voluntad de cambio hacia un mejor modelo 	<p>OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Apoyo de tutoría por parte de una psicóloga. 2. Participación en la feria de ciencia 3. Reconocimientos públicos. 4. Becas para seguir estudiando. 5. Se cuenta con una mini- biblioteca. 6. Ministerio de educación promueve el desarrollo y participación de programas. 7. Entidades que brindan cursos para mejorar el rendimiento escolar. 8. Permite el desarrollo tecnológico a los alumnos desde su temprana edad. 9. Apoyos institucionales. 10. Mejorar la calidad de las clases por medio de las TIC.

CAME

Un Análisis CAME, cuyas iniciales son el acrónimo de Corregir, Adaptar, Mantener y Explorar, es un proceso empresarial complementario al DAFO que persigue ser capaz de mejorar la situación actual en la que se encuentra tu empresa y proyectarla en el tiempo. Todo ello, evidentemente, siguiendo la misión, visión y valores corporativos y, en general, los objetivos planteados inicialmente por sus precursores. Esta herramienta no está sola, sino que es un complemento directo del Análisis DAFO, del que ya hablamos con todo lujo de detalles anteriormente en este blog. El «matrimonio» entre ambas herramientas resulta súper necesario y es de gran utilidad para cualquier empresa, como veremos más adelante. Y es que, a la hora de hacer un Análisis CAME (Corregir, Adaptar, Mantener y Explorar), es fundamental que tomes como punto de partida el DAFO de tu negocio. Recuerda que ese otro análisis te devuelve la situación real de tu empresa tras analizar las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades.

¿Para qué sirve hacer un Análisis CAME exactamente?

Aunque lo has podido intuir desde su definición, este procedimiento tiene como utilidad, teniendo en cuenta los componentes que ya conforman nuestro DAFO, conseguir lo siguiente:

- ✓ Corregir las Debilidades: una vez que conoces los puntos débiles de tu empresa, debes poner en marcha un plan de acción que refuerce tus estructuras y estrategias internas y que evite continuar con esa situación.
- ✓ Afrontar las Amenazas: cada día resulta más complicado competir en el mercado tan «despiadado» que nos está tocando vivir. Estudia los peligros que ponen en riesgo tu negocio y aplica medidas que te ayuden a afrontarlos, para evitar que una Amenaza se convierta en una Debilidad.
- ✓ Mantener las Fortalezas: descubriste las Fortalezas que ayudan a tu negocio a mantener una posición privilegiada en el mercado. Ahora, llega el momento de mantenerlas, protegerlas e incluso reforzarlas gracias al CAME.
- ✓ Explotar las Oportunidades: nunca dejes pasar una oportunidad que te pueda reportar beneficios. Si ya las has detectado, ahora te toca diseñar un plan estratégico para aprovechar al máximo esas Oportunidades.

¿Por qué debemos hacer un Análisis CAME tras un DAFO?

Como estoy seguro de que ya te has dado cuenta, este análisis que hoy vemos en profundidad, es una herramienta complementaria y que no puedes desarrollar por sí sola. Él necesita de unos datos de partida, es decir, tienes que sí o sí conocer las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades de tu empresa.

NOTA: teniendo en cuenta tu situación actual gracias al DAFO, el Análisis CAME sirve para desarrollar una serie de propuestas de mejora tanto para mantener lo bueno que ya tiene tu negocio, como para optimizar todo aquello que no te está beneficiando.

En definitiva, ambas herramientas trabajan de forma conjunta y simultánea para que tú, como responsable de la empresa o proyecto, puedas tomar las mejores decisiones y con argumentos basados en la realidad que estás viviendo en la actualidad.

Cuatro tipos de estrategias que puedes utilizar en un CAME

- 1) Estrategia ofensiva: Combina las fortalezas y oportunidades que tiene la empresa. Es una estrategia muy recomendable para negocios que tienen un elemento diferenciador muy competitivo, y además apenas cuentan con competencia en el mercado. Esta estrategia se basa en Explotar las Fortalezas y Aprovechar las Oportunidades del mercado, manteniendo esa diferenciación que te acabo de comentar. Para poner en marcha todo esto con éxito, es necesario que tu empresa sea ágil y flexible, con una mentalidad muy abierta que sepa visualizar cualquier oportunidad de negocio y explotarla.
- 2) Estrategia defensiva: Aprovecha las Fortalezas y Amenazas de la empresa para mantener la posición y autoridad conseguidas. El objetivo de esta estrategia está en mantener el liderazgo de la empresa. Seguro que en más de una ocasión has visto empresas que han conseguido llegar a una buena posición, y enseguida han salido competidores que tratan de mejorar su modelo de negocio, con la intención de quedarse en la posición de la empresa. A través de esta estrategia defensiva, la empresa trata de mantener sus fortalezas afrontando las amenazas que acechan con debilitarla.

3) Estrategia de reorientación: Una estrategia de reorientación resulta muy interesante cuando tu empresa está en situación de debilidad. Si aún puedes reaccionar para salvarla de un fracaso inminente, esta estrategia explora las oportunidades de negocio que ayuden a corregir las debilidades de la empresa. Es decir, la estrategia de reorientación toma medidas correctoras que ayuden a fortalecer las debilidades, mientras aprovecha las nuevas oportunidades que ofrece el mercado.

4) Estrategia de supervivencia: Este tipo de metodología es adecuada cuando una empresa se ha visto afectada por un sector cada vez más debilitado, llegando al punto de tener que sobrevivir para poder mantenerse. En esta ocasión, el Análisis CAME se focaliza en la búsqueda de soluciones que corrijan las debilidades de la empresa, a la vez que trata de superar las amenazas externas. Esto lo vemos cada día en el pequeño comercio, que trata de sobrevivir a un fenómeno cada vez más potente como la compraventa online. Aquí la estrategia de supervivencia puede dirigirse hacia la incursión de la empresa en el mundo digital.

PRESENTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS EN LA MATRIZ

Estrategias Ofensivas (f/O)	<p style="text-align: center;">Fortalezas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. se cuenta con talleres de refuerzo académico. 2. Capacitaciones o talleres impartidos por el MINEDUCYT. 3. Docentes que cuentan con su planificación curricular. 4. Jornadas de reflexión. 5. Buen uso de los valores. 6. Proyección de una buena imagen. 7. Alto porcentaje de alumnos titulados. 8. Trabajo en equipo y buen clima laboral. 9. Interés en potenciar el Plan de convivencia y adecuar espacios en el centro 10. Voluntad de cambio hacia un mejor modelo
<p>Oportunidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Apoyo de tutoría por parte de una psicóloga. 2. Participación en la feria de ciencia 3. Reconocimientos públicos. 4. Becas para seguir estudiando. 5. Se cuenta con una mini-biblioteca. 6. Ministerio de educación promueve el desarrollo y participación de programas. 7. Entidades que brindan cursos para mejorar el rendimiento escolar. 8. Permite el desarrollo tecnológico a los alumnos desde su temprana edad. 9. Apoyos institucionales. 10. Mejorar la calidad de las clases por medio de las TIC. 	<ol style="list-style-type: none"> 1-Fortalecimientos en el desarrollo de las nueva áreas curriculares de asignaturas, promoviendo la capacitación tecnológica, para el desempeño de nuevas plataformas digitales (O6,F3) 2-Establecer jornadas de reflexión con el apoyo de la psicóloga. (F4/ O1) 3-Aprovechar la imagen de la escuela para cada uno de los reconocimientos que se hacen de manera pública. (F6/O3) 4-Motivar a los alumnos para no llegar un refuerzo académico y así poder optar por una beca para seguir estudiando. (F1 / O4) 5-Aprovechar el trabajo en equipo para poder participar en la ferias de ciencia (F8 / O2)

<p style="text-align: center;">Estrategias Defensivas (F/A)</p>	<p style="text-align: center;">Fortalezas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. se cuenta con talleres de refuerzo académico. 2. Capacitaciones o talleres impartidos por el MINEDUCYT. 3. Docentes que cuentan con su planificación curricular. 4. Jornadas de reflexión. 5. Buen uso de los valores. 6. Proyección de una buena imagen. 7. Alto porcentaje de alumnos titulados. 8. Trabajo en equipo y buen clima laboral. 9. Interés en potenciar el Plan de convivencia y adecuar espacios en el centro. 10. Voluntad de cambio hacia un mejor modelo
<p style="text-align: center;">Amenazas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La corrupción. 2. Poca inversión del gobierno a la educación. 3. El mal uso del Internet. 4. No cuenta con un centro de salud cerca. 5. Delincuencia- 6. Padillas fuera de la institución- 7. Inseguridad en los alrededores de la Institución Educativa. 8. Conflictos familiares que perjudican el rendimiento académico de los estudiantes. 9. Falta de motivación por no saber el uso adecuado del equipo informático. 10. Situaciones problemáticas que viven los alumnos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1-Generar la integración de valores en los estudiantes fomentándoles la involucración en talleres manuales y deportivos dentro de la institución, para erradicar la deserción escolar y así motivarles a un oficio o una profesión. (A5/F2) 2-Fomentar que el ministerio de educación fortalezca y apruebe en todos los centros escolares un docente de informática, para el mejoramiento de plataformas virtuales en los estudiantes. (A9/F1,2) 3-Convocar a los alumnos a jornadas de reflexión para a memorizar la situación problemática de ellos. (F4 / A10) 4-Promover actividades sociales para mejorar conflictos familiares y tener un mejor potencial en el plan de convivencia (A8 / F9) 5-Incentivar a todos los jóvenes de la comunidad a participar en charlas

	<p>reflexivas donde se les inculquen los valores , (A7 / F5)</p>
<p>Estrategias de reorientación (D/O)</p>	<p>Debilidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Algunos docentes aun utilizan estrategias tradicionales. 2. Padres de familia de bajo rendimiento cultural y no acompañan a sus hijos en el proceso de aprendizaje. 3. Algunos docentes no acuden a las capacitaciones por falta de tiempo. 4. Desinterés de los padres de familia por el aprendizaje de sus hijos. 5. Docentes que no asumen compromiso con su trabajo. 6. Estudiantes desmotivados para aprender. 7. Infraestructura antigua 8. Falta de conocimientos avanzados en la informática. 9. Inseguridad. 10. Falta de financiamiento.
<p>Oportunidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Apoyo de tutoría por parte de una psicóloga. 2. Participación en la feriado ciencia 3. Reconocimientos públicos. 4. Becas para seguir estudiando. 5. Se cuenta con una mini-biblioteca. 6. Ministerio de educación promueve el desarrollo y participación de programas. 7. Entidades que brindan cursos para mejorar el rendimiento escolar. 	<p>1-Promover las jornadas de familia en la cual se haga conciencia de la importancia del acompañamiento a sus hijos/as, en el proceso de enseñanza aprendizaje. (O7/D2)</p> <p>2-Instruir a los docentes en la participación de la actualización y mejora del diseño curricular en cuanto a las nuevas implementaciones didácticas, para la elaboración de clases y así impartirlas con mejores métodos actualizados. (O10/D1,3)</p>

<p>8. Permite el desarrollo tecnológico a los alumnos desde su temprana edad.</p> <p>9. Apoyos institucionales.</p> <p>10. Mejorar la calidad de las clases por medio de las TIC.</p>	<p>3-Establecer capacitaciones que permitan el desarrollo tecnológico para que tengan un mejor desempeño en el área informática (O8/D8).</p> <p>4-Concientizar a los docente a dejar lo tradicional haciendo uso de las tic.(D1 /O10)</p> <p>5-Motivar a los estudiantes a participar en cada uno de los cursos que son brindadas por cada entidad (D6 /O7)</p>
<p>Estrategias de supervivencia (D/A)</p>	<p>Debilidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Algunos docentes aun utilizan estrategias tradicionales. 2. Padres de familia de bajo rendimiento cultural y no acompañan a sus hijos en el proceso de aprendizaje. 3. Algunos docentes no acuden a las capacitaciones por falta de tiempo. 4. Desinterés de los padres de familia por el aprendizaje de sus hijos. 5. Docentes que no asumen compromiso con su trabajo. 6. Estudiantes desmotivados para aprender. 7. Infraestructura antigua 8. Falta de conocimientos avanzados en la informática. 9. Inseguridad. 10. Falta de financiamiento.
<p>Amenazas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La corrupción. 2. Poca inversión del gobierno a la educación. 3. El mal uso del Internet. 4. No cuenta con un centro de salud cerca. 5. Delincuencia- 6. Padillas fuera de la institución- 	<p>1-Mejorar la administración de presupuesto dentro de las instituciones. (A2/D10)</p> <p>2-Implementar modelos educativos que lleven a la practica a los estudiantes desde grados tempranos para conocer el uso de las TIC, mediante las</p>

<p>7. 7 inseguridad en los alrededores de la Institución Educativa.</p> <p>8. Conflictos familiares que perjudican el rendimiento académico de los estudiantes.</p> <p>9. Falta de motivación por no saber el uso adecuado del equipo informático.</p> <p>10. Situaciones problemáticas que viven los alumnos.</p>	<p>orientaciones de un docente de informática. (A9/D8)</p> <p>3-Buscar apoyo de instituciones para mejorar la corrupción y tener una mejor seguridad. (1A/9D)</p> <p>4-Promover charlas a los padres de familia para memorizar los conflictos familiares y concientizar que deben apoyar a sus hijos durante el proceso de educación (8A/2D)</p> <p>5-Reacomodar horarios para que los docentes tengan tiempo para asistir a capacitaciones y concientizar hacer buen uso del internet. (3D/3A)</p>
--	---

ESTRATEGIAS

- ❖ F/O Estrategias ofensivas.
- ❖ F/A Estrategias defensivas.
- ❖ D/O Estrategias de reorientación.
- ❖ D/A Estrategias de supervivencia.

- I. Cuadrante (Fortalezas y Oportunidades): Suelen establecerse las denominadas estrategias ofensivas, ya que tenemos oportunidades en nuestro entorno y fortalezas que nos permiten abordarlas.

Fortalezas

1. Se cuenta con talleres de refuerzo académico.
2. Capacitaciones o talleres impartidos por el MINEDUCYT.
3. Docentes que cuentan con su planificación curricular.
4. Jornadas de reflexión.
5. Buen uso de los valores.
6. Proyección de una buena imagen.

7. Alto porcentaje de alumnos titulados.
8. Trabajo en equipo y buen clima laboral.
9. Interés en potenciar el Plan de convivencia y adecuar espacios en el centro.
10. Voluntad de cambio hacia un mejor modelo

Oportunidades

1. Apoyo de tutoría por parte de una psicóloga.
2. Participación en la feriado ciencia
3. Reconocimientos públicos.
4. Becas para seguir estudiando.
5. Se cuenta con una mini- biblioteca.
6. Ministerio de educación promueve el desarrollo y participación de programas.
7. Entidades que brindan cursos para mejorar el rendimiento escolar.
8. Permite el desarrollo tecnológico a los alumnos desde su temprana edad.
9. Apoyos institucionales.
10. Mejorar la calidad de las clases por medio de las TIC.

- II. Cuadrante (Fortalezas y Amenazas): Las estrategias aquí se denominan defensivas. Hemos identificado amenazas, pero tenemos fortalezas suficientes para poder defendernos de éstas.

Fortalezas

1. Se cuenta con talleres de refuerzo académico.
2. Capacitaciones o talleres impartidos por el MINEDUCYT.
3. Docentes que cuentan con su planificación curricular.
4. Jornadas de reflexión.
5. Buen uso de los valores.
6. Proyección de una buena imagen.
7. Alto porcentaje de alumnos titulados.
8. Trabajo en equipo y buen clima laboral.

9. Interés en potenciar el Plan de convivencia y adecuar espacios en el centro.
10. Voluntad de cambio hacia un mejor modelo.

Amenazas

1. La corrupción.
2. Poca inversión del gobierno a la educación.
3. El mal uso del Internet.
4. No cuenta con un centro de salud cerca.
5. Delincuencia.
6. Pandillas fuera de la institución.
7. Inseguridad en los alrededores de la Institución Educativa.
8. Conflictos familiares que perjudican el rendimiento académico de los estudiantes.
9. Falta de motivación por no saber el uso adecuado del equipo informático.
10. Situaciones problemáticas que viven los alumnos.

III. Cuadrante (Debilidades y Oportunidades): Se utilizan estrategias de reorientación, pues hemos identificado debilidades en nuestra organización, pero a su vez también vemos oportunidades.

Debilidades

1. Algunos docentes aun utilizan estrategias tradicionales.
2. Padres de familia de bajo rendimiento cultural y no acompañan a sus hijos en el proceso de aprendizaje.
3. Algunos docentes no acuden a las capacitaciones por falta de tiempo.
4. Desinterés de los padres de familia por el aprendizaje de sus hijos.
5. Docentes que no asumen compromiso con su trabajo.
6. Estudiantes desmotivados para aprender.
7. Infraestructura antigua.
8. Falta de conocimientos avanzados en la informática.

9. Inseguridad.
10. Falta de financiamiento.

Oportunidades

1. Apoyo de tutoría por parte de una psicóloga.
2. Participación en la feria de ciencia
3. Reconocimientos públicos.
4. Becas para seguir estudiando.
5. Se cuenta con una mini- biblioteca.
6. Ministerio de educación promueve el desarrollo y participación de programas.
7. Entidades que brindan cursos para mejorar el rendimiento escolar.
8. Permite el desarrollo tecnológico a los alumnos desde su temprana edad.
9. Apoyos institucionales.
10. Mejorar la calidad de las clases por medio de las TIC.

IV. Cuadrante (Debilidades y Amenazas): Se adoptan estrategias de supervivencia. En este caso hemos identificado debilidades de nuestra organización junto con amenazas del entorno.

Debilidades

1. Algunos docentes aun utilizan estrategias tradicionales.
2. Padres de familia de bajo rendimiento cultural y no acompañan a sus hijos en el proceso de aprendizaje.
3. Algunos docentes no acuden a las capacitaciones por falta de tiempo.
4. Desinterés de los padres de familia por el aprendizaje de sus hijos.
5. Docentes que no asumen compromiso con su trabajo.
6. Estudiantes desmotivados para aprender.
7. Infraestructura antigua.
8. Falta de conocimientos avanzados en la informática.
9. Inseguridad.

10. Falta de financiamiento.

Amenazas

1. La corrupción.
2. Poca inversión del gobierno a la educación.
3. El mal uso del Internet.
4. No cuenta con un centro de salud cerca.
5. Delincuencia.
6. Pandillas fuera de la institución.
7. Inseguridad en los alrededores de la Institución Educativa.
8. Conflictos familiares que perjudican el rendimiento académico de los Estudiantes.

9. Falta de motivación por no saber el uso adecuado del equipo informático.
10. Situaciones problemáticas que viven los alumnos.

CMI: CUADRO DE MANDO INTEGRAL.

Este cuadro de mando nos permitirá traducir las estrategias de alto nivel en objetivos más cercanos al día a día. Una vez establecidos los objetivos deberemos definir los planes de acción o de mejora que les corresponden (iniciativas). De esta manera nos aseguramos de que las mejoras acometidas y las inversiones que estas suponen están completamente alineadas con las estrategias de desarrollo de nuestro centro educativo. Por último, aunque no es objeto de esta guía, los objetivos estratégicos deberían tener una relación directa con los objetivos individuales. De esta manera podríamos alimentar nuestro sistema de Dirección por objetivos (DPO), alineándolo con la estrategia definida para nuestro centro educativo.

Dos de las responsabilidades más importantes y difíciles que tienen los directivos de un centro educativo son definir y posteriormente comunicar la estrategia. La dificultad radica en que deben hacerlo de forma lo suficientemente clara, para permitir a todo el personal trabajar en la dirección por ella establecida. Por otro lado, medir la evolución de la estrategia es indispensable para vigilar su adecuación a las necesidades de nuestro centro. La mayoría de los sistemas de medición actuales en las organizaciones se caracterizan por estar casi o totalmente enfocados a los indicadores económicos. El seguimiento de la estrategia no resulta fácil atendiendo solamente a este tipo de resultados y en menor medida en un centro educativo.

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. “La medición es el primer paso para el control y la mejora. Si no se puede medir algo, no puede entenderse. Si no se entiende, no se puede controlar. Si no se puede controlar, no se puede mejorar”

H. James Harrington

Perspectiva del CMI y Sus Relaciones

Elementos del Cuadro De Mando Integral: Los elementos que componen el cuadro de mando integral conforman el mapa estratégico de nuestro centro. Estos elementos son:

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

¿Quién debe Participar?

Para el diseño e implantación del CMI es importante: o Disponer de la información suficiente para tomar decisiones. o Disponer de la autoridad suficiente para poder llevarlas a la práctica.

Representar a todas las áreas de la organización.

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

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

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

Con el equipo elegido deberemos conseguir:

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

El número de personas óptimo para desarrollar un CMI podría rondar un máximo de 7 ó 9 personas. Esto dependerá del centro educativo en cuestión y de los recursos disponibles. Podemos definir de forma muy general dos grandes fases en la elaboración del CMI de una organización.

El Proceso De Elaboración del CMI

❖ Definir El Alcance Del Cuadro De Mando Integral:

Se trata de definir en dónde vamos a aplicar nuestro CMI. El cuadro de mando integral puede diseñarse para una organización entera o para unidades o secciones de esta. Dependerá de lo grande o compleja que ésta sea. En el caso de que la elección recaiga sobre toda la organización, queda más claro el área a analizar estratégicamente. Si no es así, se deberá seleccionar la unidad de la organización adecuada para diseñar su CMI. En condiciones normales, esta situación no se dará en un centro educativo, por grande que este sea. La comprensión y aceptación por parte de todo el personal de las decisiones adoptadas en la construcción del CMI es de vital importancia para su buen funcionamiento. Será necesario definir el nivel de información necesario que permita conocer y comprender a todo el personal la utilidad del CMI. El personal del centro debería recibir información relativa a: ¿Para qué sirve el CMI?

¿Quién participa y por qué? ¿Cuánto tiempo se tardará en construirlo? ¿Qué avances se están produciendo en su elaboración? Planificar los medios y responsables de difundir estas informaciones, ayudará a la implantación del CMI.

❖ Definir Los Objetivos

1. Recopilación preliminar de información: es recomendable realizar reuniones con los directivos del centro y personal clave de este que nos ayuden a establecer los objetivos estratégicos. En estas reuniones se reflexionará sobre informaciones relacionadas con:
 - ✓ Antecedentes sobre el CMI o metodologías similares (si existieron).
 - ✓ Visión, misión y valores de la organización.
 - ✓ Temas estratégicos (fruto del análisis DAFO / CAME).
 - ✓ Factores Críticos de Éxito.
 - ✓ Información sobre el sector y su entorno.

Para establecer los objetivos correctos, es necesario tener presente la misión, visión y valores de la organización, los temas estratégicos, los factores críticos de éxito y los resultados del CAME. Es el momento de decidir basándose en estos análisis previos. Es importante que todas estas informaciones se mantengan en un sitio visible para poder elegir los objetivos más adecuados.

2. Establecer los objetivos del cuadro de mando: el equipo directivo reunido deberá obtener el consenso sobre los objetivos del CMI. Para lograrlo se responderá a la siguiente pregunta: para tener éxito con mi visión y estrategia, ¿cómo deberíamos actuar en cada una de las perspectivas? Mediante la técnica del brainstorming se generarán objetivos estratégicos. En este momento no es crítico limitar las posibilidades de elección de objetivos (aunque en ocasiones pueden realizarse mini votaciones para ir eliminando algunos).

La Perspectiva Del Cliente

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 estos. A continuación, se presenta la tabla de cotejo de la de la perspectiva de clientes para el Centro Escolar Cantón Santa Bárbara.

Obj./Tema	Mejorar la organización	Técnicas de comunicación	Fomentar planes y proyectos	Promover ambientes efectivos	Total 1	Capacidad de implantación	Total 2
Crear mecanismos de comunicación entre los miembros de la institución para promover el buen liderazgo y reconocimientos adquiridos.	3	3	2	2	10	1	10
Aprender habilidades sociales para fomentar la creatividad, motivar el esfuerzo y el trabajo en equipo, compartiendo actividades con la familia.	3	2	1	2	8	1	8

Evadir o mitigar las secuelas de los fallos del equipo, pudiendo prevenir las incidencias previo a que estas ocurran.	2	1	3	1	7	1	7
Promover la interacción en el aula, para crear un ambiente de confianza donde el profesor pueda conocer las dificultades del alumno y, de esa manera, ayudarlo a superar sus barreras y contribuir en su desarrollo.	3	3	3	3	12	1	12

La Perspectiva De Aprendizaje y Crecimiento

Identifica los recursos que la organización debe potenciar para crear una mejora y crecimiento largo plazo. Qué mejoras en las competencias del personal o en los sistemas tecnológicos o en el clima de la organización debe acometer el centro. A continuación, se presenta la tabla de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento (personas): para el Centro Escolar Cantón Santa Bárbara.

Obj./Tema	Participación Educativa	Trabajo en equipo	Metodologías Activas	Auto evaluación	Total 1	Capacidad de implantación	Total 2
Fortalecer las nuevas áreas curriculares en cuanto a la implementación es didácticas haciendo uso de mejores métodos.	3	2	3	3	11	1	11
Aplicar la práctica de las TIC desde la parvularia hasta noveno grado para el manejo avanzado de plataformas y páginas web educativas	3	2	3	2	10	1	10

Realizar capacitaciones a los docentes para concientizar el uso de las TICS en la planificación didáctica.	2	1	2	3	8	1	8
Realizar actividades en conjunto con las empresas públicas o privadas dentro de la comunidad para beneficio de los estudiantes.	3	3	2	1	9		9

La Perspectiva Económica

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

¿Para qué sirve?

1. Traduce la misión, la visión y la estrategia en términos operativos, acercándolas al día a día del centro. Ofrece una imagen gráfica y clara de la misma.
2. Reduce el nivel de información necesario para vigilar la estrategia definida.
3. Facilita la comunicación y el entendimiento de la estrategia a todo el personal de forma permanente.
4. Ayuda a planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas.

5. Cuantifica la obtención de los objetivos estratégicos.
6. Alinea los objetivos personales y departamentales con la estrategia.
7. Permite seleccionar los proyectos más importantes para el centro.

A continuación, se presenta la tabla de cotejo de la perspectiva de economía para el Centro Escolar Cantón Santa Bárbara.

Obj./Tema	Mejor manejo del presupues to	Calidad administ rativa	Falta de financia miento	Trabajo colaborativo	Total 1	Capacidad de implantaci ón	Total 2
Analizar la Falta de financiamie nto	3	2	3	2	10	1	10
Mejorar la administrac ión de presupuest o dentro de las institucione s.	3	3	3	3	12	1	12
Reducir los gastos que son mayores al presupuest o.	2	2	2	2	8	1	8
Mejorar la infraestruct ura del centro.	2	1	2	1	6	1	6

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Cada perspectiva debería disponer al final de 3 a 6 objetivos. Lo habitual es el que el grupo debata sobre muchos más de tres a seis objetivos para cada perspectiva. Así mismo, es recomendable redactar los objetivos utilizando un verbo en infinitivo, indicando lo que se quiere lograr. Como ejemplo citamos el conjunto de objetivos estratégicos que se eligieron en el centro de referencia.

CLIENTES

- ✓ Aumentar la inserción académica y profesional del alumnado
- ✓ Disminuir el nivel de abandono
- ✓ Mantener la oferta formativa
- ✓ Integrar a toda la comunidad educativa
- ✓ Satisfacer necesidades de los alumnos y padres
- ✓ Mejorar el prestigio / imagen del centro

PROCESOS

- ✓ Buscar líneas autofinanciación
- ✓ Ampliar actividades extraescolares
- ✓ Desarrollar proyectos en el centro
- ✓ Mejorar procesos del equipo directivo
- ✓ Mejorar los procesos de enseñanza / aprendizaje
- ✓ Establecer el plan de comunicación
- ✓ Mantener las instalaciones

APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO (PERSONAS)

- ✓ Establecer alianzas
- ✓ Optimizar la utilización de recursos
- ✓ Desarrollar habilidades directivas
- ✓ Aumentar satisfacción del personal
- ✓ Desarrollar competencias del profesorado
- ✓ Implicar al personal del centro

- ✓ Fomentar el trabajo en equipo
- ✓ Mejorar el clima escolar

ECONÓMICOS

- ✓ Mejorar la distribución del presupuesto
- ✓ Aumentar ratio de autofinanciación
- ✓ Reducir gastos que superen presupuesto
- ✓ Reducir nivel de endeudamiento
- ✓ Reducción del gasto / despilfarro
- ✓ Reducción de consumos (luz, agua, teléfono)

Una vez establecidos todos los posibles objetivos, se realizará una selección entre los mismos para que queden entre 3 y 6 objetivos idóneos en cada perspectiva.

TEMA ESTRATÉGICO.

Esta tabla nos ayudará a averiguar la influencia que cada objetivo tiene sobre los grandes temas estratégicos y la capacidad de implantar y/o conseguir cada objetivo que tenemos.

Con dicha tabla baremamos los siguientes aspectos:

- **Importancia / relación:** Tenemos que puntuar (por ejemplo, de 1 a 3) la relación existente o lo importante que es un objetivo determinado para cada uno de los temas estratégicos definidos. Para ello nos debemos preguntar qué relación/importancia tiene el Objetivo 1 con el tema estratégico 1, con el tema estratégico 2, etc. Lo mismo haremos con el resto de los objetivos. La suma de las puntuaciones de cada objetivo nos dará el Total.
- **Capacidad para implantarlo:** También debemos analizar nuestra capacidad para conseguir los objetivos propuestos. Puede darse la situación de tener un objetivo muy importante pero nula capacidad para conseguirlo. En este caso es obvio que por importante que sea, no vale la pena seleccionarlo. También podemos puntuar de 1 a 3.
- **El Total 2 nos resume la importancia y capacidad de implantación de cada objetivo.** El resultado obtenido se multiplicará por la cantidad obtenida en el Total 1. El resultado nos ayuda a ver los objetivos estratégicos que están siendo más puntuados. Esta herramienta debe tomarse como una buena orientación para la elección de objetivos. Sin embargo, los resultados de las sumas y multiplicaciones son siempre una orientación, no una estricta regla a seguir.

Al final se habrán identificado entre 3 a 6 objetivos para cada perspectiva. En ocasiones, la frase que describe un objetivo puede interpretarse de diversas maneras. En estos casos será conveniente elaborar una definición de estos que aclare su significado. Ejemplo de definición del objetivo "Mejorar la distribución del presupuesto": conseguir que todas las áreas del centro dispongan del presupuesto adecuado para su desarrollo.

Siguiendo con el caso anterior, este fue el resultado tras la utilización de la tabla de selección:

CLIENTES

- ✓ Aumentar la inserción académica y profesional del alumnado
- ✓ Disminuir el nivel de fracaso escolar
- ✓ Satisfacer necesidades de los alumnos y padres
- ✓ Mejorar el prestigio / imagen del centro

PROCESOS

- ✓ Desarrollar proyectos en el centro
- ✓ Mejorar procesos del equipo directivo
- ✓ Mejorar los procesos de enseñanza / aprendizaje
- ✓ Mantener las instalaciones

APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO (PERSONAS)

- ✓ Establecer alianzas
- ✓ Aumentar satisfacción del personal
- ✓ Desarrollar competencias del personal
- ✓ Implicar al personal del centro
- ✓ Mejorar el clima escolar

ECONÓMICOS

- ✓ Mejorar la distribución del presupuesto
- ✓ Aumentar ratio de autofinanciación
- ✓ Reducción del gasto / despilfarro.

INDICADORES

Analizar individualmente cada perspectiva: los indicadores nos dan información sobre la consecución o no de un objetivo estratégico. Un objetivo estratégico sin medición no tiene gran utilidad, pues nunca se sabe si estamos mejor o peor en la consecución de este. Se creará un grupo de análisis (con su líder), para cada una de las perspectivas. Cada grupo deberá conseguir:

- Revisar y refinar (si procede) la definición de los objetivos estratégicos.
- Identificar para cada uno de los objetivos, el indicador o indicadores idóneos.
- Identificar para cada uno de los indicadores, la forma de obtenerlo fácilmente.

Para definir indicadores, en cada uno de los objetivos estratégicos seleccionados nos preguntaremos ¿cómo voy a medir este objetivo estratégico? Es recomendable emplear la técnica del brainstorming para proponer posibles indicadores.

CLIENTES

- ✓ Aumentar la inserción académica y profesional del alumnado:
 - Indicador 1: nº de alumnos del centro que se matriculen en enseñanzas no obligatorias
 - Indicador 2: nº de alumnos que encuentran trabajo al finalizar sus estudios
- ✓ Disminuir el nivel de fracaso escolar:
 - Indicador 1: nº de alumnos de enseñanzas no obligatorias que abandonan los estudios
 - Indicador 2: nº de alumnos que no promocionan de curso
 - Indicador 3: nº de alumnos que no obtiene el título de graduado en secundaria
- ✓ Satisfacer necesidades de los alumnos y padres
 - Indicador 1: Grado de satisfacción general de encuestas a padres y alumnos.
- ✓ Mejorar el prestigio / imagen del centro

- Indicador 1: nº de apariciones de carácter positivo en medios de comunicación.
- Indicador 2: nº de campañas de difusión del centro.
- Indicador 3: nº de alumnos, padres y personal que recomendarían el centro.
- Indicador 4: relación entre plazas ofertadas y solicitudes recibidas.
- Indicador 5: nº de premios/reconocimientos recibidos por el centro.

PROCESOS

- ✓ Desarrollar proyectos en el centro
 - Indicador 1: nº de proyectos desarrollados con éxito.
 - Indicador 2: nº de iniciativas propuestas.
- ✓ Mejorar procesos del equipo directivo
 - Indicador 1: resultados valoración encuesta al personal.
 - Indicador 2: nº de quejas de la comunidad educativa respecto al equipo directivo.
 - Indicador 3: nivel de cumplimiento de objetivos generales del centro.
 - Indicador 4: nivel de cumplimiento de acuerdos de órganos colegiados del centro.
- ✓ Mejorar los procesos de enseñanza / aprendizaje
 - Indicador 1: programaciones didácticas que se evalúan y mejoran anualmente.
 - Indicador 2: programaciones de aula que se evalúan y mejoran anualmente.
 - Indicador 3: cumplimiento del plan de reuniones de cada dpto. para la coordinación didáctica.
 - Indicador 4: cumplimiento del plan de actividades extraescolares.
 - Indicador 5: peticiones de cambio del material didáctico antes de lo estipulado.
 - Indicador 6: cumplimiento de horas lectivas programadas.
- ✓ Mantener las instalaciones

- Indicador 1: gasto en reparaciones/sustitución de material.
- Indicador 2: gasto en mantenimiento preventivo.
- Indicador 3: satisfacción con las instalaciones de la comunidad educativa.
- Indicador 4: ratio entre personal de limpieza y volumen del centro.

APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO (PERSONAS)

- ✓ Establecer alianzas
 - Indicador 1: nº de acuerdos de colaboración con otros centros, instituciones, etc.
 - Indicador 2: nº de convenios.
- ✓ Aumentar satisfacción del personal
 - Indicador 1: resultados de satisfacción general de la encuesta de personal.
 - Indicador 2: reconocimientos en acta.
- ✓ Desarrollar competencias del personal
 - Indicador 1: nº de cursos realizados.
 - Indicador 2: resultados de la encuesta del personal.
 - Indicador 3: ratio de profesores que participan en cursos de reciclaje anualmente.
 - Indicador 4: ratio de profesores que nunca participan.
- ✓ Implicar al personal del centro
 - Indicador 1: nº de profesores que participan en los proyectos del centro.
 - Indicador 2: nº de equipos de trabajo y/o mejora del centro.
 - Indicador 3: nº de profesores que participan en actividades organizadas por el centro.
- ✓ Mejorar el clima escolar
 - Indicador 1: nº de expedientes disciplinarios.
 - Indicador 2: resultados de encuesta a la comunidad educativa.

ECONÓMICOS

- ✓ Mejorar la gestión del presupuesto
 - Indicador 1: nº de partidas sin déficit anual.
 - Indicador 2: presupuesto sin gastar.
 - Indicador 3: nº de recibos impagados.
- ✓ Aumentar ratio de autofinanciación
 - Indicador 1: ingresos por autofinanciación.
- ✓ Reducción del gasto / despilfarro
 - Indicador 1: niveles de consumo de luz, agua, teléfono y fotocopias.
 - Indicador 2: volumen de gastos imprevistos.
- ✓ Las características que debería cumplir cualquier buen indicador son:
 - Fáciles de obtener.
 - Apropriados (medir las cosas correctas y que necesitamos).
 - Fáciles de cuantificar y medir.
 - Comprensibles y entendibles por todos.

Si a esto unimos que no es conveniente tener más de 2 indicadores por objetivo (en muchas ocasiones con uno es suficiente), deberemos seleccionar los indicadores que nos servirán para monitorizar el cumplimiento de nuestros objetivos y deshacernos del resto.

A continuación, se muestra un ejemplo de elección de indicadores para los objetivos estratégicos:

CLIENTES

- ✓ Aumentar la inserción académica y profesional del alumnado:
 - Indicador 1: nº de alumnos del centro que se matriculen en enseñanzas no obligatorias
 - Indicador 2: nº de alumnos que encuentran trabajo al finalizar sus estudios
- ✓ Disminuir el nivel de fracaso escolar:
 - Indicador 1: nº de alumnos que no promocionan de curso

- Indicador 2: nº de alumnos que no obtienen el título de graduado en secundaria
- ✓ Satisfacer necesidades de los alumnos y padres
 - Indicador 1: Grado de satisfacción general de encuestas a padres y alumnos.
- ✓ Mejorar el prestigio / imagen del centro
 - Indicador 3: nº de alumnos, padres y personal que recomendarían el centro.

PROCESOS

- ✓ Desarrollar proyectos en el centro
 - Indicador 1: nº de proyectos desarrollados con éxito.
- ✓ Mejorar procesos del equipo directivo
 - Indicador 1: resultados valoración encuesta al personal.
- ✓ Mejorar los procesos de enseñanza / aprendizaje
 - Indicador 1: programaciones didácticas que se evalúan y mejoran anualmente.
 - Indicador 2: cumplimiento de horas lectivas programadas.
- ✓ Mantener las instalaciones
 - Indicador 1: gasto en reparaciones/sustitución de material.

PERSONAS E INFRAESTRUCTURA

- ✓ Establecer alianzas
 - Indicador 1: nº de acuerdos de colaboración con otros centros, instituciones, etc.
- ✓ Aumentar satisfacción del personal
 - Indicador 1: resultados de satisfacción general de la encuesta de personal.
- ✓ Desarrollar competencias del personal
 - Indicador 1: ratio de profesores que participan en cursos de reciclaje anualmente.
- ✓ Implicar al personal del centro
 - Indicador 1: nº de profesores que participan en los proyectos del centro.
 - Indicador 2: nº de equipos de trabajo y/o mejora del centro.
- ✓ Mejorar el clima escolar
 - Indicador 1 : resultados de encuesta a la comunidad educativa.

ECONÓMICOS

- ✓ Mejorar la distribución del presupuesto
 - Indicador 1: nº de partidas sin déficit anual.
- ✓ Aumentar ratio de autofinanciación
 - Indicador 1: ingresos por autofinanciación.
- ✓ Reducción del gasto / despilfarro
 - Indicador 1: niveles de consumo de luz, agua, teléfono y fotocopias.
 - Indicador 2: volumen de gastos imprevistos.

En este caso, el centro definió 21 indicadores para monitorizar su estrategia. Un número entre 20 y 25 indicadores parece oportuno para poder controlar el despliegue de los objetivos propuestos y no saturar excesivamente al personal encargado de obtenerlos. A continuación, se deberán establecer las metas para los indicadores. Posiblemente, para establecer una meta se deberá medir antes la situación actual.

Esto nos dará más información para así poder definir una meta que cumpla con dos características esenciales. Que sea motivadora y alcanzable. En una ficha de indicador deberemos incluir toda la información sobre el mismo. A continuación, se muestra un ejemplo:

- Descripción del indicador: se incluirá el nombre del mismo.
- Objetivo: se indicará el objetivo al que pertenece.
- Meta: valor que debe alcanzar el indicador.
- Propietario: responsable del seguimiento del indicador y de la obtención del mismo.
- Unidad de medida: %, valor absoluto, etc, utilizado para medir el indicador.
- Frecuencia de obtención: periodicidad con la que se medirá el indicador en cuestión.

Variará según la necesidad de cada centro.

- Iniciativa: Programa de mejora asociado al objetivo e indicador descritos.
- Forma de obtenerlo: Explicación breve y clara sobre la forma de obtener el indicador.
- Gráfico de evolución: Indica la evolución del objetivo en el tiempo.

El resultado final de los grupos en esta fase será una descripción de los indicadores y metas para cada objetivo y la forma en que puede cuantificarse y mostrarse.

d) Establecer Relaciones Causa-Efecto

A continuación, deberán identificarse las relaciones existentes entre los objetivos e indicadores. Se deberá descubrir de qué forma influye cada indicador u objetivo en los demás. Construiremos un modelo gráfico que muestre cómo los objetivos y sus indicadores están vinculados dentro de su perspectiva y fuera de la misma. A este modelo le llamaremos mapa estratégico.

e) Definir las Iniciativas

Con bastante seguridad, para cada uno de los indicadores y metas asociadas a los mismos, deberán definirse planes de acción o iniciativas. Éstas tendrán como

finalidad establecer los programas de actuación (acciones, responsables y fechas), que permitan conseguir las metas definidas.

f) La Construcción Del Plan De Implantación

Desarrollo del plan de implantación: se creará un equipo de implantación, (formado por los líderes de cada perspectiva) que debe generar un plan de implantación y validar las metas previstas. En este momento hay que decidir qué sistemas de información vamos a utilizar para obtener los indicadores propuestos. Recordemos que los indicadores deben ser fáciles de obtener. Además, se definirán 4 elementos primordiales para su funcionamiento:

- La vinculación de los programas con los presupuestos y los recursos disponibles.
- El plan de comunicación e información sobre el CMI.
- El programa de objetivos para individuos y equipos (DPO).
- La vinculación del sistema de incentivos con este último.

La relación del CMI con estos dos últimos elementos no se desarrollan en la presente Guía.

En el caso de que establezcamos numerosas iniciativas o planes de acción, deberemos priorizar aquéllas que resulten más importantes para la organización. Con una tabla de selección como la siguiente, valoraremos la relación de las iniciativas con los FCE y con su posibilidad o capacidad de implantación (según presupuesto, disponibilidad de personal, etc).

Un plazo razonable para diseñar y poner en funcionamiento un CMI podría ser de 16 semanas (asumiendo que ya se ha formulado la estrategia o temas estratégicos).

g) Revisiones Del Cuadro De Mando

Reuniones de revisión: los indicadores del cuadro de mando deben revisarse periódicamente.

Una revisión semestral puede ser oportuna para realizar un buen seguimiento de la estrategia cuando el CMI está en funcionamiento.

A continuación, presentamos el CMI propuesto

CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA CENTRO ESCOLAR CANTÓN SANTA BÁRBARA

Perspectivas	Objetivos
Clientes	<p>Obj. 1: Establecer jornadas de reflexión con el apoyo de la psicóloga.</p> <p>Obj. 2: Promover actividades sociales para mejorar conflictos familiares y tener un mejor potencial en el plan de convivencia.</p> <p>Obj. 3: Motivar a los estudiantes a participar en cada uno de los cursos que son brindadas por cada entidad.</p> <p>Obj. 4: Concientizar a los docentes a dejar lo tradicional haciendo uso de las tic.</p>
Procesos	<p>Obj. 1: Crear mecanismos de comunicación entre los miembros de la institución para promover el buen liderazgo y reconocimientos adquiridos.</p> <p>Obj. 2: Aprender habilidades sociales para fomentar la creatividad, motivar el esfuerzo y el trabajo en equipo, compartiendo actividades con la familia.</p> <p>Obj. 3: Evadir o mitigar las secuelas de los fallos del equipo, pudiendo prevenir las incidencias previo a que estas ocurran.</p> <p>Obj. 4: Promover la interacción en el aula, para crear un ambiente de confianza donde el profesor pueda conocer las dificultades del alumno y, de esa manera, ayudarlo a superar sus barreras y contribuir en su desarrollo.</p>

Aprendizaje y crecimiento	<p>Obj. 1: Fortalecer las nuevas áreas curriculares en cuanto a las implementaciones didácticas haciendo uso de mejores métodos.</p> <p>Obj. 2: Aplicar la práctica de las TIC desde la parvularia hasta noveno grado para el manejo avanzado de plataformas y páginas web educativas.</p> <p>Obj. 3: Realizar capacitaciones a los docentes para concientizar el uso de las TICS en la planificación didáctica.</p> <p>Obj. 4: Realizar actividades en conjunto con las empresas públicas o privadas dentro de la comunidad para beneficio de los estudiantes.</p>
Económica	<p>Obj. 1: Analizar la Falta de financiamiento.</p> <p>Obj. 2: Mejorar la administración de presupuesto dentro de las instituciones.</p> <p>Obj. 3: Reducir los gastos que son mayores al presupuesto.</p> <p>Obj. 4: Mejorar la infraestructura del centro.</p>

Metas

Este apartado se refleja únicamente en la ficha de indicadores.

Responsables

Este apartado se refleja únicamente en la ficha de indicadores.

Fichas De Indicadores

Ficha de indicador dos, Objetivo dos, Perspectiva Cliente

Descripción del indicador: Numero de campañas para hacer saber sobre el plan de convivencia.		Objetivo: Promover actividades sociales para mejorar conflictos familiares y tener un mejor potencial en el plan de convivencia.						
Meta: Cumplir y llevar acabo el plan y las jornadas establecidas, siendo flexibles ante cualquier cambio.	Propietario: Director	Forma de obtenerlo: -Estímulos y reconocimientos -Oferta académica -Reuniones lúdicas -Benéficos y oportunidades						
Unidad de medición: Número de actividades a realizar	Frec. Obtención: Trimestral							
Iniciativa: Convocar a los estudiantes a realizar diversas actividades cada tres meses.	<div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="flex: 1;"> <p>Observaciones</p> <ul style="list-style-type: none"> -Asistencia. -Programar otras actividades para los que no asistieron a la primer convocatoria. </div> <div style="flex: 2;"> <p style="text-align: center;">Participación y asistencia</p> <table border="1" style="margin-top: 10px; width: 100%; text-align: center;"> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Valor</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Participaron</td> <td>75</td> </tr> <tr> <td>No participaron</td> <td>25</td> </tr> </tbody> </table> </div> </div>		Categoría	Valor	Participaron	75	No participaron	25
Categoría	Valor							
Participaron	75							
No participaron	25							

Ficha de indicador 1, Objetivo 4, Perspectiva Cliente

Descripción del indicador Numero de capacitación en las Instituciones a fin de compartir las experiencias con TIC.		Objetivo: Concientizar a los docentes a dejar lo tradicional haciendo uso del tic.						
Meta: Establecer horarios flexibles incluyendo no afectar las jornadas laborales tanto como el tiempo de descanso de los docentes.		Propietario: Director						
Unidad de medición: Numero de plataformas desarrollar las clases.		Frec. Obtención: Trimestral						
Iniciativa: -Promover diversas capacitaciones, haciendo uso del recurso tecnológico. -Perfeccionar el desarrollo d las TIC.		Forma de obtenerlo: -Capacitaciones -Beneficios y oportunidades. - Recursos tecnológicos -Instalaciones adecuadas.						
		<p style="text-align: center;">Participación y asistencia a las capacitaciones</p> <table border="1"> <caption>Data for Participación y asistencia a las capacitaciones</caption> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Valor</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Participaron</td> <td>100</td> </tr> <tr> <td>No participaron</td> <td>5</td> </tr> </tbody> </table>	Categoría	Valor	Participaron	100	No participaron	5
Categoría	Valor							
Participaron	100							
No participaron	5							


Ficha de indicador 1 , Objetivo 4 , Perspectiva de Procesos

Descripción del indicador: Estrecha comunican educandos y educador, mediante el número de jornadas de reuniones u asambleas de padres.		Objetivo: Promover la interacción en el aula, para crear un ambiente de confianza donde el profesor pueda conocer las dificultades del Alumno y, de esa manera, ayudarlo a superar sus barreras y contribuir en su desarrollo.									
Meta: Que el docente pueda convertirse en un buen mediador y amigo tanto para los padres como para los estudiantes de esta manera las reuniones o asambleas no van a influir vibras negativas.	Propietario: Director	Forma de obtenerlo: -Reuniones interactivas. -Debates. -Centros de intereses en común.									
Unidad de medición: Pruebas diagnosticas	Frec. Obtención: Trimestral										
Iniciativa: -Elegir temas que conlleven a que los estudiantes participen en una plena discusión.	<div style="text-align: center;"> <p>Participación y asistencia en las actividades</p> <table border="1"> <caption>Participación y asistencia en las actividades</caption> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Punto 1</th> <th>Punto 2</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Participaron</td> <td>0</td> <td>80</td> </tr> <tr> <td>No participaron</td> <td>0</td> <td>20</td> </tr> </tbody> </table> </div>		Categoría	Punto 1	Punto 2	Participaron	0	80	No participaron	0	20
Categoría			Punto 1	Punto 2							
Participaron	0	80									
No participaron	0	20									
Observaciones: El 20% de las personas no participan porque tienen temor al hablar en público.											

Ficha de indicador 1, Objetivo 1, Perspectiva Procesos

Descripción del indicador: Número de horas de dialógico para la búsqueda de relacionarse con los miembros de la sociedad en la que está presente, tanto individuos como instituciones, contribuyendo al bien común a través de sus fines específicos de la educación.		Objetivo: Crear mecanismos de comunicación entre los miembros de la institución para promover el buen liderazgo y reconocimientos adquiridos.							
Meta: Promover una buena comunicación y acercamiento profesional entre la comunidad educativa y la comunidad a través de actividades y convivios	Propietario: Director	Forma de obtenerlo: -Por iniciativa propia. -Beneficios y oportunidades. - Desarrollo personal y profesional.							
Unidad de medición: Medios de comunicación	Frec. Obtención: Trimestral								
Iniciativa: Buscar la mejor manera para que la comunidad educativa y personas de la sociedad se involucren en las actividades.	<table border="1"> <caption>Involucramiento e intereses en las actividades</caption> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Valor</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Participaron</td> <td>85</td> </tr> <tr> <td>No participaron</td> <td>25</td> </tr> </tbody> </table>			Categoría	Valor	Participaron	85	No participaron	25
Categoría				Valor					
Participaron	85								
No participaron	25								
Observaciones: El 15% de las personas se niegan a participar en dichas actividades.									

Ficha de indicador 1, Objetivo 1, Perspectiva aprendizaje y crecimiento

Descripción del indicador: Número de docentes que usan plataformas digitales para sus clases.		Objetivo: Fortalecer las nuevas áreas curriculares en cuanto a las implementaciones didácticas haciendo uso de mejores métodos.							
Meta: Conocer quienes ya tienen conocimientos previos o capacitaciones anteriores para así darles seguimiento o iniciar de cero.	Propietario: Director	Forma de obtenerlo: -Capacitaciones. -Soporte técnico calificado. -Innovar nuevas estrategias							
Unidad de medición: Capacitaciones curriculares o revisión de los métodos a utilizar en el aula	Frec. Obtención: Trimestral								
Iniciativa: Involucrar dinámicas donde los docentes experimenten nuevas herramientas.		 <table border="1"> <caption>Participación en actividades</caption> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Valor</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Participaron</td> <td>65</td> </tr> <tr> <td>No participaron</td> <td>20</td> </tr> </tbody> </table>		Categoría	Valor	Participaron	65	No participaron	20
Categoría	Valor								
Participaron	65								
No participaron	20								

Ficha de indicador 1 , Objetivo 2 , Perspectiva aprendizaje y crecimiento

Descripción del indicador: Número de alumnos que tienen dispositivos inteligentes.		Objetivo: Aplicar la práctica de las TIC desde la parvularia hasta noveno grado para el manejo avanzado de plataformas y páginas web educativas.						
Meta: Tener un conocimiento de quienes tienen las herramientas físicas para incentivar a los estudiantes.	Propietario: Director	Forma de obtenerlo: -Primero implementar capacitaciones -Utilizar diferentes estrategias. - Aprendiendo jugando						
Unidad de medición: Uso de plataformas digitales	Frec. Obtención: Trimestral							
Iniciativa Utilizar la herramienta árbol-abc, para motivarlos a practicar		<p style="text-align: center;">Iniciativa de los docentes en el uso de las TICS</p> <table border="1"> <caption>Data for the line graph: Iniciativa de los docentes en el uso de las TICS</caption> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Participaron</td> <td>~95</td> </tr> <tr> <td>No participaron</td> <td>~5</td> </tr> </tbody> </table>	Categoría	Porcentaje	Participaron	~95	No participaron	~5
Categoría	Porcentaje							
Participaron	~95							
No participaron	~5							

Ficha de indicador 1, Objetivo 2, Perspectiva de economía

Descripción del indicador: Utilizar el 70% de la planificación estratégica para cada presupuesto.		Objetivo: Mejorar la administración de presupuesto dentro de las instituciones.						
Meta: Tomar buenas decisiones que no afecten negativamente a la comunidad educativa.	Propietario: Director	Forma de obtenerlo: Reducir gastos innecesarios Tener un mejor control del presupuesto						
Unidad de medición: Revisión del libro de actividades	Frec. Obtención: Trimestral							
Iniciativa: Realizar un pronóstico sobre los ingresos y la manera en que se pueden distribuir.		<p style="text-align: center;">Gestión y administración</p> <table border="1"> <caption>Data for 'Gestión y administración' graph</caption> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Valor</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Participaron</td> <td>90</td> </tr> <tr> <td>No participaron</td> <td>10</td> </tr> </tbody> </table>	Categoría	Valor	Participaron	90	No participaron	10
Categoría	Valor							
Participaron	90							
No participaron	10							
Observaciones Se recomienda mantener cuentas claras y una buena comunicación con las actividades a realizar. Se observa un 90% de efectividad en el uso del presupuestos y gastos. El otro 10% es producto de la falta de financiamiento que existe a nivel nacional.								

Ficha de indicador 2 , Objetivo1 , Perspectiva económica

<p>Descripción del indicador: Determinar los puntos fuertes y débiles del centro con el fin de tomar decisiones que permitan corregir desviaciones financieras que se están saliendo de los pronósticos o que podrían generar pérdidas irreparables.</p>		<p>Objetivo: Analizar la Falta de financiamiento.</p>								
<p>Meta: Mantener activa la directiva CDE y escuchas las necesidades y prioridades del Centro Escolar para tomar decisiones con sabiduría.</p>	<p>Propietario: Director</p>	<p>Forma de obtenerlo: Mantener una efectividad en el desarrollo y gestión presupuestaria. Realizar una planificación y una programación presupuestación.</p>								
<p>Unidad de medición: Numero de diagnostico financiero.</p>	<p>Frec. Obtención: Trimesqtral</p>									
<p>Iniciativa: Establecer metas, procesos y plazos para mejorar las finanzas.</p> <p>Observaciones: Dentro del centro escolar podemos encontrar muchas necesidades sin embargo el presupuesto anual designado para esas mejoras solo abastece un 60% sin embargo el director trata de hacer gestiones y también administrar más el presupuesto de tal manera que logra trabajar un 25% quedando siempre un vacío de un 15%</p>		<p style="text-align: center;">Falta de presupuesto</p> <table border="1"> <caption>Data for 'Falta de presupuesto' graph</caption> <thead> <tr> <th>Serie</th> <th>Value</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Participaron</td> <td>60</td> </tr> <tr> <td>No participaron</td> <td>20</td> </tr> <tr> <td>Serie 3</td> <td>15</td> </tr> </tbody> </table>	Serie	Value	Participaron	60	No participaron	20	Serie 3	15
Serie	Value									
Participaron	60									
No participaron	20									
Serie 3	15									

CONCLUSIÓN

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.

El proceso de la planeación estratégica es más importante que los documentos resultantes, porque gracias a la participación en el proceso, tanto como directores y trabajadores se comprometen a brindar su apoyo a la organización.

Si bien tomar buenas decisiones estratégicas es una de las mayores responsabilidades del dueño o director general de una organización, tanto empleados como gerentes deben participar en formular, implementar y evaluar las estrategias. La participación es clave para conseguir el compromiso con los cambios que se requieren.

La planeación estratégica como proceso continuo y sistemático de análisis y de dialogo entre los que dirigen una Institución Educativa es fundamental porque responde al logro de la Misión que son los propósitos fundamentales que se intentan cumplir, determinando que cambios realizar y como realizarlos, tiene gran trascendencia al direccionar las acciones que son clave para el logro de los resultados permitiendo superar resistencias e incertidumbres. Cuando se realiza planeación estratégica permanente y participativa, el planificador se convierte en un facilitador.

El plan representa la concreción documental del conjunto de decisiones explícitas y congruentes para asignar tiempos, recursos y estrategias en el logro de los propósitos establecidos por la Institución Educativa.

Es importante considerar en términos de la planeación que el (ser) considera lo que se piensa transformar y planificación (hacer) lo que se piensa concretar y documentar.

El éxito de la gestión estratégica escolar es identificar que son los planes, su vigencia en tiempo, los principios administrativos que sirven de guía en la toma de decisiones, los tipos de planeación estratégica, táctica u operativa, considerando que la planeación es esencial para definir el rumbo que permite encaminar y aprovechar mejor los esfuerzos.

ANEXOS

ANEXOS



BIBLIOGRAFÍA

Hervás Ferriols, R., Moreno Segarra, M., Narbarte Hernández, C., & Sotos Villarejo, P. (2006). GUÍA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA. Valencia, España: Generalitat Valenciana.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2018). Principios de Marketing. Pearson Educación.

Thompson, A. A., Peteraf, M. A., Gamble, J. E., & Strickland, A. J. (2015). Crafting & Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage: Concepts and Cases. McGraw-Hill Education.

Andrews, K. R. (1980). The Concept of Corporate Strategy. Irwin.

Horn, R. E. (1989). Mapping Hypertext: The Analysis, Organization, and Display of Knowledge for the Next Generation of On-Line Text and Graphics. Lexington Institute.

David, F. R. (2015). "Strategic Management: Concepts and Cases: A Competitive Advantage Approach". Pearson.

Johnson, G., Whittington, R., & Scholes, K. (2017). "Exploring Strategy: Text and Cases". Pearson.

Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2017). "Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation, and Sustainability". Pearson.

Grant, R. M. (2019). "Contemporary Strategy Analysis: Text and Cases Edition". Wiley.