



Plan estratégico para la vitalidad de las obras educativas

Cuadernillos Distritales de Misión N.º 6

Plan estratégico para la vitalidad de las obras educativas

Autor

- © Liliana Rosemary Aponte Pérez
- © Congregación de los Hermanos de las Escuelas Cristianas – Distrito Lasallista de Bogotá

Equipo Editorial

Secretaría de Educación del
Distrito Lasallista de Bogotá

Diagramación y diseño

José Francisco More De Narváez

Corrección de Estilo

Alexander Clavijo Berrío

Archivos Fotográficos

Congregación de los Hermanos de las Escuelas Cristianas – Distrito Lasallista de Bogotá

Impresión

OP Impresores

**JUNIO
2021**

Distrito Lasallista de Bogotá

Hno. Diego José Díaz Díaz, fsc.
Visitador Provincial

Hno. Carlos Alberto Rodas
Londoño, fsc.
Ecónomo Provincial

Hno. Andrés Riveros Fajardo, fsc.
Secretario de Formación

Hno. César Andrés Carvajal
Castillo, fsc.
Secretario de Educación

Hno. Manuel Alejandro Vásquez
Barragán, fsc.
Secretario de Pastoral

El contenido de esta publicación es de exclusiva responsabilidad de los autores. Se autoriza la reproducción total o parcial de la obra para fines académicos, siempre y cuando se cite la fuente. Este es un documento arbitrado por la Secretaría de Educación del Distrito Lasallista de Bogotá.

TABLA DE CONTENIDO

	PRESENTACIÓN	6
--	---------------------------	----------

	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	8
--	-------------------------------------	----------

	ORIENTACIONES PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO	11
--	---	-----------

● Fase 1. Toma de conciencia y organización del proceso	11
● Fase 2. Análisis del ecosistema institucional	12
Análisis de grupos de interés o partes interesadas	
Análisis externo	
Análisis interno	
● Fase 3. Formulación de la estrategia institucional	25
Matriz DOFA cruzada	
Mapa de objetivos estratégicos	
Modelo Canvas	
● Fase 4. Implementación de la estrategia institucional	38
Mapa de indicadores	
● Fase 5. Evaluación, seguimiento y comunicación de la.....	43
estrategia institucional	
Gestión del conocimiento	

	REFERENCIAS	46
--	--------------------------	-----------

	1. PRESENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL	48
--	---	-----------

HORIZONTE EDUCATIVO PASTORAL 49

2.

- 2.1 ¿Cuáles son los elementos de la misión del Horizonte educativo pastoral que desplegaremos y tomaremos como parte del direccionamiento estratégico de la institución? 49
- 2.2 ¿Cuáles son los elementos de la visión del Horizonte educativo pastoral que desplegaremos y tomaremos como pilares para el direccionamiento estratégico de la institución? 49

3. ANÁLISIS DEL ECOSISTEMA INSTITUCIONAL 50

- 3.1. Caracterización de la institución 50
 - 3.1.1. Identificación
 - 3.1.2. Comunidad educativa
 - 3.1.3. Historia
 - 3.1.4. Oferta educativa
 - 3.1.5. Articulación con los planes de desarrollo nacional y territorial
- 3.2. Análisis de grupos de interés o partes interesadas 55
- 3.3. Análisis externo 57
- 3.4. Análisis interno 59

4. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA INSTITUCIONAL 66

- 4.1 Matriz DOFA cruzada 66
- 4.2 Mapa estratégico - objetivos estratégicos 69
- 4.3. Modelo Canvas 71
- 4.4. Políticas institucionales 72

5. IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA INSTITUCIONAL 73

- 5.1. Mapa de indicadores 73

6. EVALUACIÓN, SEGUIMIENTO Y COMUNICACIÓN DE LA ESTRATEGIA INSTITUCIONAL 76

- 6.1. Gestión del conocimiento 76

7. REFERENCIAS 77

7.

Guía **para la** **elaboración del** **plan estratégico** **institucional**

Presentación

Los cambios vertiginosos a nivel político, económico, social, tecnológico, ecológico y legales han marcado de manera significativa la forma como se desarrollan las instituciones, razón por la cual cada vez más buscan estrategias que les permitan adelantarse a los acontecimientos que vive el mundo para no perder el sentido o esencia para la cual fueron creadas. Desde este horizonte, el Distrito Lasallista de Bogotá a través de la Red Educativa La Salle ha venido observando con detenimiento los diversos acontecimientos que se han presentado en el mundo y ha formulado como parte de las decisiones del XVII capítulo de Distrito (2020) la revitalización de la misión educativa lasallista que pasa por la transformación de la manera como lideramos las obras educativas, la intencionalidad con la que planeamos – ejecutamos – evaluamos los planes estratégicos y cómo comunicamos estratégicamente la propuesta de valor.

Un virus, ha dejado al mundo sin un norte claro, los países han reformulado la manera de llevar a cabo sus programas, la falta de solidaridad en algunas sectores de la sociedad se ha evidenciado, el proceso de vacunación ha sido lento y en algunos países los sectores más desfavorecidos se han visto impactados, la educación ha tenido diversas formas de llevar a cabo sus enseñanzas, los estudiantes han estado viviendo en casa aprendizajes que en algunos casos le ha permitido consolidar la autonomía y el compromiso, las familias han cambiado la rutina de trabajo y los encuentros han permitido conocer de cerca la realidad de cada uno de los que hace parte de hogar, sin embargo, será suficiente lo que vivimos para reconocer la importancia de la fraternidad y la solidaridad.

Es claro que los aprendizajes fruto de la pandemia, nos llevan a repensarnos en la manera cómo entendemos las personas y cómo a través de las instituciones podemos transformar de manera eficaz lo que estamos viviendo. En este caso, la educación se convierte en el vehículo necesario para aprender de lo que estamos viviendo y proyectar el futuro, sin olvidar que las acciones a nivel administrativo, pedagógico y didáctico estarán en función de un liderazgo que permita la innovación.

El cuadernillo distrital de misión N. 6 que tiene en sus manos es una guía para la elaboración del plan estratégico institución, pero más aún, es la oportunidad que tenemos como Lasallistas para reconocer las lecciones que subyacen de la pandemia, y así reconstruir de manera eficaz el tejido social de nuestro país. Que sea la ocasión para agradecer por la labor que realizan en cada obra educativa y exhortarlos a no perder de vista que en el Horizonte Educativo Pastoral están los referentes de sentido y ejes articuladores que nos llevan a hacer todo lo que está en nuestras manos para que nuestras obras educativas sean innovadoras.



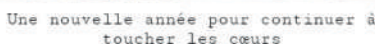
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La presente guía pretende orientar a las obras educativas lasallistas en el desarrollo del proceso de planeación estratégica y tiene como propósito trascender la información documental para dar paso a la gestión del cambio, dando respuesta a las actuales condiciones del sector educativo, de los territorios en los que se hace presencia, del país y del mundo.

En este sentido, la gerencia estratégica de las instituciones educativas brinda potencial y oportunidades para que los equipos de liderazgo tomen decisiones y actúen de manera proactiva hacia el futuro, la tecnología, la innovación y el medioambiente. En este sentido, la planeación estratégica debe entenderse como el proceso que permite establecer metas, decidir las acciones para alcanzarlas y movilizar los recursos necesarios para ejecutar esas acciones. Un plan estratégico describe cómo se lograrán las metas mediante el uso óptimo de los recursos disponibles en la institución.

La planeación estratégica en la educación ha tomado su propio camino para convertirse en una disciplina que, si bien surgió de las prácticas empresariales debido a que las personas pasaron del sector privado a posiciones de liderazgo educativo, muchos de sus paradigmas, modelos y herramientas se han adaptado para centrarse en el compromiso y el consenso. Tal compromiso y consenso se debe al proceso de planeación estratégica apoyado por el Distrito, a través de la Secretaría de Educación, nutrido por las lecciones aprendidas compartidas al interior de la Red Educativa La Salle y construido con la participación activa y decidida de la comunidad educativa, lo que permite hacer realidad los objetivos generales relacionados con los resultados de los estudiantes, las prácticas pedagógicas innovadoras y la respuesta a los cambios del entorno.

- ▶ Es sistémica: implica mirar a la obra educativa como un todo, es decir, como un sistema.
- ▶ Se enfoca en el futuro: implica la construcción de una imagen o visión de la obra a largo plazo.
- ▶ Permite crear valor para las familias, los docentes, administrativos, estudiantes, la comunidad y las autoridades locales y sectoriales.
- ▶ Es participativa: considera la inclusión efectiva de todos los grupos de interés, especialmente de aquellos a los que afectará directamente.
- ▶ Debe tener continuidad: implica ejecutar acciones de forma permanente, en los niveles estratégico, táctico y operativo.
- ▶ Debe ser implementada: el principal desafío es su ejecución, involucrando a todos los actores a quienes afecta y optimizando los recursos disponibles.
- ▶ Debe ser monitoreada: los resultados esperados y alcanzados, tanto durante el proceso de direccionamiento como al término de este, necesitan ser medidos y valorados de forma periódica y continua.



Por lo anterior, la elaboración del plan estratégico institucional requerirá:

- ▶ Atender los criterios de identidad para la vitalidad de las obras educativas.
- ▶ Participación de todas las personas implicadas.
- ▶ Recopilar información, analizar y ejecutar alternativas estratégicas.
- ▶ Anticipar el impacto de las decisiones actuales y las acciones propuestas.
- ▶ Comunicar y desplegar el plan al interior de la obra.

Adicionalmente, permite hacer explícita la razón de ser y el sistema de valores que guían el quehacer de la institución y le dan identidad, elementos referentes para el monitoreo y la evaluación. Asimismo, ayuda a definir propósitos relevantes y estrategias coherentes para su logro, los cuales, al ser compartidos, generan un mayor compromiso de la comunidad educativa y de los demás actores del ecosistema. De igual forma, posibilita reducir la incertidumbre asociada a procesos de largo plazo, pues utiliza datos e información que facilitan la predicción de comportamientos o eventos que puedan afectar las decisiones de mejora que se tomen (Navajo, 2009) (Manes, 2005) (Chiavenato, 2017).

Por otra parte, el proceso de planeación estratégica debe garantizar la calidad de los datos y la información que se produzca, como también la fiabilidad y rigurosidad con que se generen en la etapa de análisis del ecosistema institucional. Esto se debe a la estrecha relación que tiene con la formulación estratégica en la que se toman decisiones. Además, en las instituciones educativas, la falta de cultura de participación puede afectar la legitimidad de las prioridades o los focos de mejora establecidos y la consecuente toma de decisiones estratégicas y operativas. Finalmente, la capacidad de liderazgo de los equipos en el proceso es clave para influir en la construcción de los sentidos y propósitos de este, así como en su implementación desde los principios de la teoría del cambio institucional.

ORIENTACIONES PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

Fase 1. Toma de conciencia y organización del proceso

Esta fase ayuda a las obras educativas a responder las preguntas **quiénes somos y de dónde venimos**, de manera que se comprenda el sentido, el enfoque, las ventajas de la planeación estratégica y su articulación con el *Horizonte Educativo Pastoral*.

Mediante la reflexión interna, se establecen los siguientes elementos esenciales de la planeación:

- ▶ Los tiempos.
- ▶ La estructura.
- ▶ La metodología
- ▶ Los recursos y la personas que intervendrán en el proceso.
- ▶ La asignación de responsabilidades entre las personas involucradas en el proceso.
- ▶ La constitución de un equipo de trabajo.



Fase 2. Análisis del ecosistema institucional

Responde a la pregunta dónde estamos como colegio, y para ello, se hace necesario dar una mirada a las expectativas de los grupos de interés o partes interesadas afectadas por el servicio educativo que ofrece la institución, a los factores externos claves que se sintetizan luego del análisis del entorno y a los factores internos claves que resultan de la mirada objetiva de los recursos y las capacidades institucionales o de la cadena de valor institucional.

Esta fase tiene por objetivo:

- ▶ Disponer de información fiable para elaborar el plan estratégico.
- ▶ Identificar y analizar las tendencias que van a modificar el entorno.
- ▶ Facilitar el análisis de los aspectos institucionales de forma participativa.
- ▶ Fomentar la creatividad de los miembros de la organización.
- ▶ Sistematizar la información obtenida.



Para esto, se realizan los siguientes análisis:

Análisis de grupos de interés o partes interesadas

Los grupos de interés o partes interesadas son todas aquellas personas, grupos, asociaciones, instituciones, audiencias y comunidades que tienen interés en la obra respecto al servicio educativo que presta y los resultados obtenidos. Este análisis pretende indagar los intereses, aportes y potencialidades de cada una de las partes interesadas. “El mapeo de actores en el ejercicio de la participación/gobernanza requiere superar miradas simplistas y apuntar a vislumbrar la complejidad y diversidad de los actores que se hacen partícipes de manera activa en los espacios y procesos de participación y concertación para la toma de decisiones de las instituciones educativas” (Molina & De Negri, 2008).

Para este análisis, el Consejo de Coordinación aplica el instrumento diseñado para tal efecto, teniendo en cuenta que, al interior del consejo, existe representatividad de la mayoría de actores de la comunidad educativa.

Los resultados esperados de este análisis conducen a identificar las necesidades y expectativas sobre el servicio educativo que presta la institución y cómo esta responde a las mismas. Por lo tanto, la información sistematizada en este análisis se convierte en una entrada para la fase 3.

Análisis externo

El objetivo principal del análisis del entorno de una institución educativa es disminuir la aleatoriedad de la información usada en la toma de decisiones, y alertar a los líderes sobre las tendencias y patrones de cambio que pueden afectar su curso de acción, los resultados a obtener o, incluso, la sostenibilidad de la prestación del servicio educativo.

Para este análisis, el Consejo Académico y los invitados externos aplican el instrumento diseñado para tal efecto, teniendo en cuenta que, al interior del Consejo, existe diversidad de perspectivas disciplinares que permiten responder desde el diseño curricular a las partes interesadas y que la experticia externa induce a reflexiones enriquecedoras en torno a la dinámica sectorial en general y a las obras educativas lasallistas en particular.

Una herramienta de planeación estratégica que puede ayudar a identificar los factores externos es Pestal o Pestel, acrónimo de las macrovariables política, económica, social (incluye demográfica y cultural), tecnológica, ambiental o ecológica, y jurídico-legal (incluye las variables regulatoria y normativa). La aplicación y el uso de este análisis les permitirá a las obras educativas evaluar la perspectiva, el crecimiento y la orientación del servicio educativo, y a su vez, se podrán identificar los elementos externos que las pueden afectar en el presente o en el futuro.

Dicha herramienta tiene como propósito analizar, reimaginar, rediseñar y redefinir de manera satisfactoria y efectiva los cambios que se suscitan en el contexto general donde se desenvuelve la obra, valorar su impacto y determinar acciones para gestionarlos. Realizar un análisis externo con Pestal es bastante común en las instituciones, debido a sus numerosas ventajas y a que es una guía de investigación del contexto del servicio educativo.

Algunas de sus ventajas son:

- ▶ Se adapta a cada caso.
- ▶ Ayuda a la toma decisiones.
- ▶ Tiene un enfoque proactivo.
- ▶ Anticipa los cambios y vislumbra tendencias futuras.
- ▶ Evita la actuación reactiva frente alteraciones del entorno.

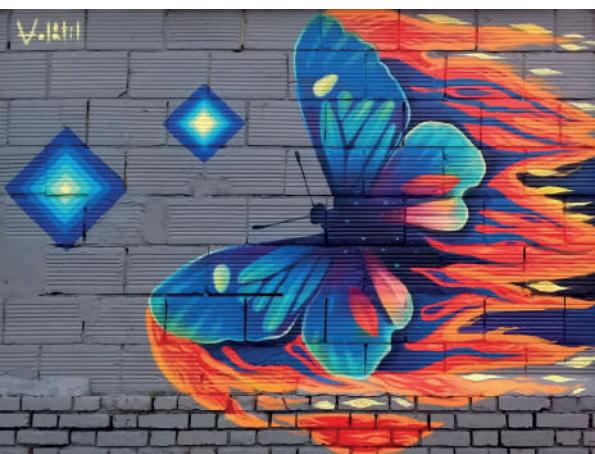
El análisis Pestal inicia con una revisión detallada de las macrovariables para reconocer factores que tienen un impacto positivo o negativo sobre la obra educativa. Así, factores con un impacto positivo se asocian con las oportunidades y factores con impacto negativo, con las amenazas, retos o desafíos que debe enfrentar. Los factores externos identificados se analizarán en la matriz DOFA cruzada para encontrar las líneas estratégicas de la obra educativa.

Análisis interno

La exploración contextual, en general, ayuda a las instituciones educativas a comprender las necesidades cambiantes de sus grupos de interés o partes interesadas, y a determinar cómo crean valor e impactan con su propuesta educativa para satisfacer esas necesidades y superar las expectativas. El objetivo no es sugerir que estos esfuerzos van a predecir el futuro, sino que son especulativos de escenarios alternativos, lo que permite la formulación de diferentes líneas y objetivos estratégicos basados en datos.

Para este análisis, el Consejo Directivo y el Comité de la Calidad aplican el instrumento diseñado para tal efecto, teniendo en cuenta que, al interior del consejo y el comité, existe representatividad de cada uno de los entes del gobierno escolar y que se tiene una visión global de la obra, lo que dará mayor valor y diferenciación a la propuesta educativa.

Análisis VRIO. El potencial competitivo de los recursos y las capacidades radica en su posibilidad de cumplir con los criterios de valor, rareza, inimitabilidad y organización (VRIO). La herramienta VRIO tiene como objetivo medir si los recursos y capacidades (R&C) institucionales son valiosos, raros, no son fáciles de imitar y si se han aprovechado efectivamente como una fuente de ventaja competitiva. Así, los R&C que se poseen son necesarios para aportar influencia y diferenciación al servicio educativo prestado, porque los recursos adquieren importancia en la medida en que se utilizan por las capacidades y estas, a su vez, se perfeccionan gracias al uso de recursos. Por ejemplo, las lecciones aprendidas (recurso intangible) como parte de la gestión del conocimiento se utilizan para mejorar continuamente el direccionamiento del colegio, y cuando se comparten como transferencia dinámica al interior de la Red Educativa La Salle, aumentan significativamente su posibilidad de generar valor.



El valor se mide por las características que identifican el proyecto educativo, la propuesta pedagógica, los aspectos diferenciales y el impacto generado en las comunidades en donde se hace presencia. Las obras educativas cuentan con un conjunto particular de recursos y capacidades que brindan ventajas únicas, conocidas

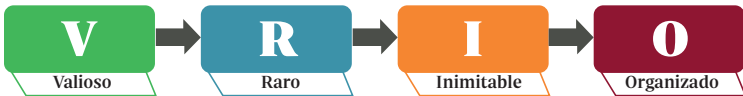
como competencias esenciales. Estas últimas surgen con el tiempo a través de un proceso institucional de acumulación de aprendizajes y mejoramiento continuo. De igual forma, demuestra cuáles actividades realiza especialmente bien la institución en comparación con otras propuestas educativas y mediante las cuales crea un valor único sostenible en el tiempo.

La aplicación de la herramienta VRIO debe proporcionar la respuesta a la pregunta: ¿qué recursos y capacidades institucionales se consideran como fortalezas o debilidades? A continuación, una breve explicación del marco VRIO.

VRIO es una abreviatura que consta de la primera letra del nombre de sus elementos, es decir, valor, rareza, inimitabilidad y organización. El valor corresponde a la caracterización de un recurso o capacidad que determina su cualidad para neutralizar las amenazas y aprovechar las oportunidades del medio ambiente

La rareza es la madurez de los recursos/capacidades, en comparación con otras ofertas educativas existentes. La inimitabilidad o la virtud de ser difíciles de imitar, corresponde a aquellos recursos o capacidades costosos o imposibles de reproducir por otros servicios educativos. La organización tiene que ver con el uso eficiente, eficaz y optimizado de los recursos o las capacidades que hacen que la propuesta educativa sea única.

Figura 1. Marco VRIO

					
V	R	I	O		
Valioso	Raro	Inimitable	Organizado	Ventaja competitiva	Desempeño actual del recurso o la capacidad
NO				Desventaja competitiva	Desempeño por debajo del promedio
SI	NO			Paridad competitiva	Desempeño igual al promedio
SI	SI	NO		Ventaja competitiva temporal	Desempeño por encima del promedio
SI	SI	SI	NO	Ventaja competitiva no usada	Desempeño por encima del promedio
SI	SI	SI	SI	Ventaja competitiva sostenible	Desempeño muy superior al promedio

Fuente: elaboración propia.

Esta herramienta parte de la identificación de los recursos y capacidades institucionales, su valoración a partir de las cuatro características para analizar cuáles corresponden a una fuente real de ventaja competitiva y cuál es el desempeño actual en lo correspondiente a su aprovechamiento. Con los resultados obtenidos, resulta más sencillo para el colegio reconocer sus fortalezas y debilidades.

Recursos. De forma amplia, el término “recursos” cubre un espectro de fenómenos individuales, sociales e institucionales. Normalmente, los recursos por sí solos no generan una ventaja competitiva. De hecho, las competencias esenciales se crean mediante la combinación única de varios recursos. Algunos de los recursos de una institución son tangibles mientras que otros son intangibles. Los tangibles son activos que se pueden ver y cuantificar, como la infraestructura, el mobiliario, las bibliotecas, los laboratorios, las aulas, etc. Los recursos intangibles generalmente incluyen activos que están profundamente arraigados en el sustento histórico-fundacional y se han acumulado a lo largo del tiempo. Debido a que están integrados en patrones únicos de rutinas, los recursos intangibles son relativamente difíciles de analizar e imitar por otras propuestas educativas. Conocimiento, confianza, compromiso, anuncio del evangelio, educadores vocacionados, resultados de investigación, ideas, rutinas institucionales (formas únicas en que las personas trabajan juntas), reputación de la marca y cómo todos los anteriores impactan al entorno pueden identificarse como recursos intangibles para las obras educativas. Los cuatro tipos de recursos tangibles son financieros, organizativos, físicos y tecnológicos, y los tres tipos de recursos intangibles son capital humano, innovación y reputacionales.

Capacidades. Las capacidades corresponden a la experticia de la obra educativa para implementar recursos que se han integrado intencionalmente para lograr un estado final deseado. Como las relaciones que mantienen unida a una organización, las capacidades surgen con el tiempo a través de interacciones complejas entre recursos tangibles e intangibles. Pueden ser tangibles como el desarrollo de material didáctico, pero la mayoría de ellas tienden a ser tácitas e intangibles. Las capacidades, que son fundamentales para la formación de ventajas competitivas, se basan a menudo en la creación, la transferencia, el intercambio y la aplicación de información y conocimiento a través del capital humano. Debido a que una base de conocimientos se fundamenta en acciones institucionales que pueden no ser comprendidas explícitamente por toda la comunidad educativa, la repetición, la práctica y la socialización aumentan el valor de las capacidades. La base de muchas capacidades radica en las habilidades y el conocimiento de la comunidad y en su experiencia funcional.

Por lo tanto, no se puede exagerar el valor del capital humano en el desarrollo y uso de capacidades y, en última instancia, en las competencias esenciales. Algunos ejemplos de capacidades en las obras educativas son: educación integral, estilo de liderazgo distribuido, capacidad de innovación, capacidades pedagógicas, capacidades científicas- investigativas, gestión ambiental y proyección social.

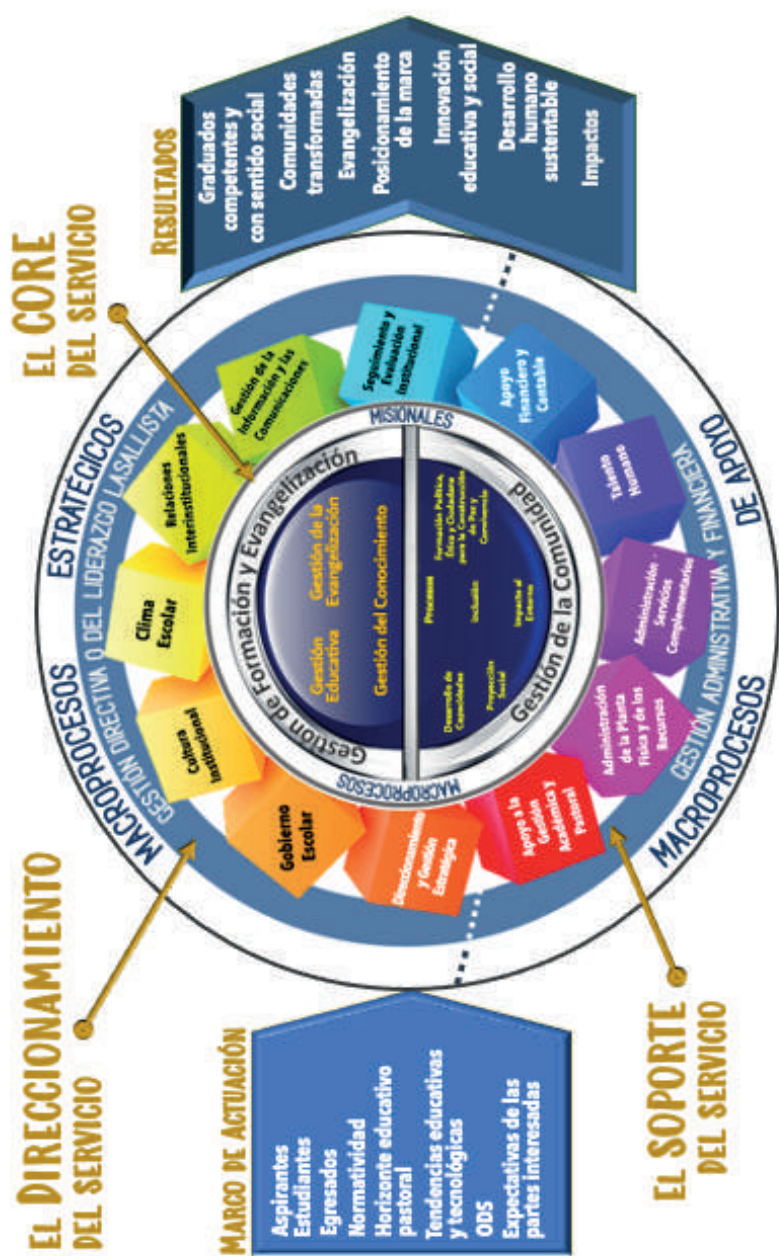




Ventaja competitiva. La ventaja competitiva en las obras educativas se define como su capacidad para mejorar los recursos estratégicos del capital humano y perfeccionar sus capacidades para brindar valor y virtud únicos, difícilmente imitables por otras instituciones, tanto académicas como no académicas. Su fuente principal proviene de las competencias esenciales que generan creatividad e innovación diferenciales y superiores, en comparación con otros servicios educativos. La competencia esencial es el conocimiento y para que este sea significativo, los directivos docentes deben desarrollar ventajas competitivas a través de la visión desplegada dentro de la obra, el liderazgo distribuido, la generación de conocimiento pertinente, el anuncio del evangelio, el fortalecimiento y desarrollo de una sociedad justa, inclusiva y en paz, el empoderamiento de la comunidad educativa, el desarrollo humano sostenible, ambiental y la cooperación y trabajo en la Red Educativa La Salle.

Análisis de la cadena de valor. Adicionalmente, otra herramienta que se utiliza para identificar los factores internos es la cadena de valor. La cadena de valor analiza el conjunto de actividades y procesos de una institución, a partir de unos inputs (marco de actuación o entradas), que son convertidos en insights o conocimientos y procesados, agregando valor a lo largo del camino hasta que finaliza el ciclo de prestación del servicio educativo y genera resultados e impactos.

Figura 2. Ejemplo de cadena de valor en obras educativas



Fuente: elaboración propia a partir de Cuadernillos Distritales de Misión N.º 3.

Plan estratégico para la vitalidad de las obras educativas



La cadena de valor ayuda a enfocar la mejora estratégica en las actividades, al permitir que la obra educativa analice cada una de ellas y cómo se vincula con las otras, para valorar si estos enlaces son tan efectivos como le gustaría y si hay algo que mejoraría el enlace o la actividad. Por ejemplo, ¿cómo apoya el proceso de talento humano al proceso de gestión del conocimiento? ¿Qué importancia tiene ese vínculo? ¿Sería una prioridad de mejora para nuestra obra educativa? ¿Cómo lo mejoraríamos? Y si se mejorara ese vínculo, ¿tendría un efecto en cadena en el proceso de desarrollo de capacidades o en la cultura institucional? Suponiendo que la mayoría de las actividades se vinculan de alguna manera entre sí, hay un número considerable de vínculos para desarrollar y priorizar.

Hay dos aspectos interesantes sobre la cadena de valor: en primer lugar, las combinaciones son infinitas y cada institución analizará de manera diferente las actividades que son importantes para ellos, considerará diferentes vínculos y eficiencias y, naturalmente, las priorizará de forma distinta. En segundo lugar, muy pocas instituciones consideran el valor que los procesos de apoyo agregan a los resultados finales y la satisfacción de las expectativas de las partes interesadas, por lo que es necesario que, fruto del análisis de la cadena de valor, se tenga claridad sobre los aportes significativos que realiza cada actividad, cómo se pueden mejorar continuamente y cómo convertir sus resultados en diferenciales para las obras educativas.

Figura 3. Ejemplo de la cadena de valor de Porter

GESTIÓN DE COMPRAS Y SUMINISTROS									
603.1	Planear las adquisiciones de recursos y la evaluación de proveedores.	603.1	3	0.26	603.1	PROG			
603.2	Administrar y controlar los productos y servicios adquiridos a contratistas.	603.2	3	0.33	603.2	PROG			
GESTIÓN DE INFORMACIÓN									
604.1	Establecer de políticas, mecanismos y estrategias para la conservación y aseguramiento de la información.	604.1	3	0.24	604.1	PROG			
604.2	Recopilar, organizar y administrar la información documentada y las bases de datos.	604.2	3	0.16	604.2	PROG			
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO									
605.1	Establecer las actividades de administración del personal y del clima organizacional.	605.1	3	0.16	605.1	PROG			
605.2	Desarrollar las actividades de selección, capacitación, inducción, permanencia y promoción.	605.2	3	0.12	605.2	PROG			
GESTIÓN DE SERVICIOS GENERALES									
606.1	Programar las actividades de mantenimiento, adecuación, apoyo logístico, rescate y manejo de residuos.	606.1	3	0.12	606.1	PROG			
606.2	Laborear y actualizar las horas de uso de los equipos.	606.2	3	0.18	606.2	PROG			
G. DESARROLLO INSTITUCIONAL									
607.1	Planear la planeación estratégica operativa y de largo plazo.	607.1	3	0.14	607.1	PROG			
607.2	Elaborar el diagnóstico del proyecto.	607.2	3	0.09	607.2	PROG			
607.3	Elaborar el plan de trabajo.	607.3	3	0.09	607.3	PROG			
607.4	Elaborar el presupuesto.	607.4	3	0.09	607.4	PROG			
607.5	Elaborar el plan de comunicación.	607.5	3	0.09	607.5	PROG			
607.6	Elaborar el plan de evaluación.	607.6	3	0.09	607.6	PROG			
607.7	Elaborar el plan de seguimiento y evaluación.	607.7	3	0.09	607.7	PROG			
607.8	Elaborar el plan de difusión.	607.8	3	0.09	607.8	PROG			
607.9	Elaborar el plan de capacitación.	607.9	3	0.09	607.9	PROG			
607.10	Elaborar el plan de mantenimiento.	607.10	3	0.09	607.10	PROG			
607.11	Elaborar el plan de seguridad.	607.11	3	0.09	607.11	PROG			
607.12	Elaborar el plan de salud.	607.12	3	0.09	607.12	PROG			
607.13	Elaborar el plan de bienestar.	607.13	3	0.09	607.13	PROG			
607.14	Elaborar el plan de cultura.	607.14	3	0.09	607.14	PROG			
607.15	Elaborar el plan de deporte.	607.15	3	0.09	607.15	PROG			
607.16	Elaborar el plan de recreación.	607.16	3	0.09	607.16	PROG			
607.17	Elaborar el plan de turismo.	607.17	3	0.09	607.17	PROG			
607.18	Elaborar el plan de transporte.	607.18	3	0.09	607.18	PROG			
607.19	Elaborar el plan de alimentación.	607.19	3	0.09	607.19	PROG			
607.20	Elaborar el plan de vivienda.	607.20	3	0.09	607.20	PROG			
607.21	Elaborar el plan de servicios públicos.	607.21	3	0.09	607.21	PROG			
607.22	Elaborar el plan de comunicaciones.	607.22	3	0.09	607.22	PROG			
607.23	Elaborar el plan de energía.	607.23	3	0.09	607.23	PROG			
607.24	Elaborar el plan de agua.	607.24	3	0.09	607.24	PROG			
607.25	Elaborar el plan de saneamiento.	607.25	3	0.09	607.25	PROG			
607.26	Elaborar el plan de residuos sólidos.	607.26	3	0.09	607.26	PROG			
607.27	Elaborar el plan de residuos líquidos.	607.27	3	0.09	607.27	PROG			
607.28	Elaborar el plan de residuos gaseosos.	607.28	3	0.09	607.28	PROG			
607.29	Elaborar el plan de residuos térmicos.	607.29	3	0.09	607.29	PROG			
607.30	Elaborar el plan de residuos químicos.	607.30	3	0.09	607.30	PROG			
607.31	Elaborar el plan de residuos biológicos.	607.31	3	0.09	607.31	PROG			
607.32	Elaborar el plan de residuos nucleares.	607.32	3	0.09	607.32	PROG			
607.33	Elaborar el plan de residuos electrónicos.	607.33	3	0.09	607.33	PROG			
607.34	Elaborar el plan de residuos plásticos.	607.34	3	0.09	607.34	PROG			
607.35	Elaborar el plan de residuos textiles.	607.35	3	0.09	607.35	PROG			
607.36	Elaborar el plan de residuos metálicos.	607.36	3	0.09	607.36	PROG			
607.37	Elaborar el plan de residuos orgánicos.	607.37	3	0.09	607.37	PROG			
607.38	Elaborar el plan de residuos inorgánicos.	607.38	3	0.09	607.38	PROG			
607.39	Elaborar el plan de residuos peligrosos.	607.39	3	0.09	607.39	PROG			
607.40	Elaborar el plan de residuos especiales.	607.40	3	0.09	607.40	PROG			
607.41	Elaborar el plan de residuos peligrosos especiales.	607.41	3	0.09	607.41	PROG			
607.42	Elaborar el plan de residuos especiales peligrosos.	607.42	3	0.09	607.42	PROG			
607.43	Elaborar el plan de residuos peligrosos especiales peligrosos.	607.43	3	0.09	607.43	PROG			
607.44	Elaborar el plan de residuos especiales peligrosos especiales.	607.44	3	0.09	607.44	PROG			
607.45	Elaborar el plan de residuos peligrosos especiales especiales.	607.45	3	0.09	607.45	PROG			
607.46	Elaborar el plan de residuos especiales peligrosos especiales peligrosos.	607.46	3	0.09	607.46	PROG			
607.47	Elaborar el plan de residuos peligrosos especiales especiales peligrosos.	607.47	3	0.09	607.47	PROG			
607.48	Elaborar el plan de residuos especiales peligrosos especiales especiales.	607.48	3	0.09	607.48	PROG			
607.49	Elaborar el plan de residuos peligrosos especiales especiales especiales.	607.49	3	0.09	607.49	PROG			
607.50	Elaborar el plan de residuos especiales peligrosos especiales especiales peligrosos.	607.50	3	0.09	607.50	PROG			
607.51	Elaborar el plan de residuos peligrosos especiales especiales especiales peligrosos.	607.51	3	0.09	607.51	PROG			
607.52	Elaborar el plan de residuos especiales peligrosos especiales especiales peligrosos.	607.52	3	0.09	607.52	PROG			
607.53	Elaborar el plan de residuos peligrosos especiales especiales especiales peligrosos.	607.53	3	0.09	607.53	PROG			
607.54	Elaborar el plan de residuos especiales peligrosos especiales especiales peligrosos.	607.54	3	0.09	607.54	PROG			
607.55	Elaborar el plan de residuos peligrosos especiales especiales especiales peligrosos.	607.55	3	0.09	607.55	PROG			
607.56	Elaborar el plan de residuos especiales peligrosos especiales especiales peligrosos.	607.56	3	0.09	607.56	PROG			
607.57	Elaborar el plan de residuos peligrosos especiales especiales especiales peligrosos.	607.57	3	0.09	607.57	PROG			
607.58	Elaborar el plan de residuos especiales peligrosos especiales especiales peligrosos.	607.58	3	0.09	607.58	PROG			
607.59	Elaborar el plan de residuos peligrosos especiales especiales especiales peligrosos.	607.59	3	0.09	607.59	PROG			
607.60	Elaborar el plan de residuos especiales peligrosos especiales especiales peligrosos.	607.60	3	0.09	607.60	PROG			
607.61	Elaborar el plan de residuos peligrosos especiales especiales especiales peligrosos.	607.61	3	0.09	607.61	PROG			
607.62	Elaborar el plan de residuos especiales peligrosos especiales especiales peligrosos.	607.62	3	0.09	607.62	PROG			
607.63	Elaborar el plan de residuos peligrosos especiales especiales especiales peligrosos.	607.63	3	0.09	607.63	PROG			
607.64	Elaborar el plan de residuos especiales peligrosos especiales especiales peligrosos.	607.64	3	0.09	607.64	PROG			
607.65	Elaborar el plan de residuos peligrosos especiales especiales especiales peligrosos.	607.65	3	0.09	607.65	PROG			
607.66	Elaborar el plan de residuos especiales peligrosos especiales especiales peligrosos.	607.66	3	0.09	607.66	PROG			
607.67	Elaborar el plan de residuos peligrosos especiales especiales especiales peligrosos.	607.67	3	0.09	607.67	PROG			
607.68	Elaborar el plan de residuos especiales peligrosos especiales especiales peligrosos.	607.68	3	0.09	607.68	PROG			
607.69	Elaborar el plan de residuos peligrosos especiales especiales especiales peligrosos.	607.69	3	0.09	607.69	PROG			
607.70	Elaborar el plan de residuos especiales peligrosos especiales especiales peligrosos.	607.70	3	0.09	607.70	PROG			
607.71	Elaborar el plan de residuos peligrosos especiales especiales especiales peligrosos.	607.71	3	0.09	607.71	PROG			
607.72	Elaborar el plan de residuos especiales peligrosos especiales especiales peligrosos.	607.72	3	0.09	607.72	PROG			
607.73	Elaborar el plan de residuos peligrosos especiales especiales especiales peligrosos.	607.73	3	0.09	607.73	PROG			
607.74	Elaborar el plan de residuos especiales peligrosos especiales especiales peligrosos.	607.74	3	0.09	607.74	PROG			
607.75	Elaborar el plan de residuos peligrosos especiales especiales especiales peligrosos.	607.75	3	0.09	607.75	PROG			
607.76	Elaborar el plan de residuos especiales peligrosos especiales especiales peligrosos.	607.76	3	0.09	607.76	PROG			
607.77	Elaborar el plan de residuos peligrosos especiales especiales especiales peligrosos.	607.77	3	0.09	607.77	PROG			
607.78	Elaborar el plan de residuos especiales peligrosos especiales especiales peligrosos.	607.78	3	0.09	607.78	PROG			
607.79	Elaborar el plan de residuos peligrosos especiales especiales especiales peligrosos.	607.79	3	0.09	607.79	PROG			
607.80	Elaborar el plan de residuos especiales peligrosos especiales especiales peligrosos.	607.80	3	0.09	607.80	PROG			
607.81	Elaborar el plan de residuos peligrosos especiales especiales especiales peligrosos.	607.81	3	0.09	607.81	PROG			
607.82	Elaborar el plan de residuos especiales peligrosos especiales especiales peligrosos.	607.82	3	0.09	607.82	PROG			
607.83	Elaborar el plan de residuos peligrosos especiales especiales especiales peligrosos.	607.83	3	0.09	607.83	PROG			
607.84	Elaborar el plan de residuos especiales peligrosos especiales especiales peligrosos.	607.84	3	0.09	607.84	PROG			
607.85	Elaborar el plan de residuos peligrosos especiales especiales especiales peligrosos.	607.85	3	0.09	607.85	PROG			
607.86	Elaborar el plan de residuos especiales peligrosos especiales especiales peligrosos.	607.86	3	0.09	607.86	PROG			
607.87	Elaborar el plan de residuos peligrosos especiales especiales especiales peligrosos.	607.87	3	0.09	607.87	PROG			
607.88	Elaborar el plan de residuos especiales peligrosos especiales especiales peligrosos.	607.88	3	0.09	607.88	PROG			
607.89	Elaborar el plan de residuos peligrosos especiales especiales especiales peligrosos.	607.89	3	0.09	607.89	PROG			
607.90	Elaborar el plan de residuos especiales peligrosos especiales especiales peligrosos.	607.90	3	0.09	607.90	PROG			
607.91	Elaborar el plan de residuos peligrosos especiales especiales especiales peligrosos.	607.91	3	0.09	607.91	PROG			
607.92	Elaborar el plan de residuos especiales peligrosos especiales especiales peligrosos.	607.92	3	0.09	607.92	PROG			
607.93	Elaborar el plan de residuos peligrosos especiales especiales especiales peligrosos.	607.93	3	0.09	607.93	PROG			
607.94	Elaborar el plan de residuos especiales peligrosos especiales especiales peligrosos.	607.94	3	0.09	607.94	PROG			
607.95	Elaborar el plan de residuos peligrosos especiales especiales especiales peligrosos.	607.95	3	0.09	607.95	PROG			
607.96	Elaborar el plan de residuos especiales peligrosos especiales especiales peligrosos.	607.96	3	0.09	607.96	PROG			
607.97	Elaborar el plan de residuos peligrosos especiales especiales especiales peligrosos.	607.97	3	0.09	607.97	PROG			
607.98	Elaborar el plan de residuos especiales peligrosos especiales especiales peligrosos.	607.98	3	0.09	607.98	PROG			
607.99	Elaborar el plan de residuos peligrosos especiales especiales especiales peligrosos.	607.99	3	0.09	607.99	PROG			
608.00	Elaborar el plan de residuos especiales peligrosos especiales especiales peligrosos.	608.00	3	0.09	608.00	PROG			
G. FINANCIERAS									
609.1	Elaborar, ejecutar y realizar el plan financiero del proyecto operativo.	609.1	3	0.10	609.1	PROG			
609.2	Elaborar el presupuesto del proyecto operativo.	609.2	3	0.10	609.2	PROG			
609.3	Elaborar el plan de inversión del proyecto operativo.	609.3	3	0.10	609.3	PROG			
609.4	Elaborar el plan de financiamiento del proyecto operativo.	609.4	3	0.10	609.4	PROG			
609.5	Elaborar el plan de flujo de caja del proyecto operativo.	609.5	3	0.10	609.5	PROG			
609.6	Elaborar el plan de balance del proyecto operativo.	609.6	3	0.10	609.6	PROG			
609.7	Elaborar el plan de estado de resultados del proyecto operativo.	609.7	3	0.10	609.7	PROG			
609.8	Elaborar el plan de flujo de efectivo del proyecto operativo.	609.8	3	0.10	609.8	PROG			
609.9	Elaborar el plan de patrimonio del proyecto operativo.	609.9	3	0.10	609.9	PROG			
609.10	Elaborar el plan de deuda del proyecto operativo.	609.10	3	0.10	609.10	PROG			
609.11	Elaborar el plan de activos del proyecto operativo.	609.11	3	0.10	609.11	PROG			
609.12	Elaborar el plan de pasivos del proyecto operativo.	609.12	3	0.10	609.12	PROG			
609.13	Elaborar el plan de patrimonio neto del proyecto operativo.	609.13	3	0.10	609.13	PROG			
609.14	Elaborar el plan de deuda neta del proyecto operativo.	609.14	3	0.10	609.14	PROG			
609.15	Elaborar el plan de activos netos del proyecto operativo.	609.15	3	0.10	609.15	PROG			
609.16	Elaborar el plan de pasivos netos del proyecto operativo.	609.16	3	0.10	609.16	PROG			
609.17	Elaborar el plan de patrimonio neto del proyecto operativo.	609.17	3	0.10	609.17	PROG			
609.18	Elaborar el plan de deuda neta del proyecto operativo.	609.18	3	0.10	609.18	PROG			
609.19	Elaborar el plan de activos netos del proyecto operativo.	609.19	3	0.10	609.19	PROG			
609.20	Elaborar el plan de pasivos netos del proyecto operativo.	609.20	3	0.10	609.20	PROG			
609.21	Elaborar el plan de patrimonio neto del proyecto operativo.	609.21	3	0.10	609.21	PROG			
609.22	Elaborar el plan de deuda neta del proyecto operativo.	609.22	3	0.10	609.22	PROG			
609.23	Elaborar el plan de activos netos del proyecto operativo.	609.23	3	0.10	609.23	PROG			
609.24	Elaborar el plan de pasivos netos del proyecto operativo.	609.24	3	0.10	609.24	PROG			
609.25	Elaborar el plan de patrimonio neto del proyecto operativo.	609.25	3	0.10	609.25	PROG			
609.26	Elaborar el plan de deuda neta del proyecto operativo.	609.26	3	0.10	609.26	PROG			
609.27	Elaborar el plan de activos netos del proyecto operativo.	609.27	3	0.10	609.27	PROG			
609.28	Elaborar el plan de pasivos netos del proyecto operativo.	609.28	3	0.10	609.28	PROG			
609.29	Elaborar el plan de patrimonio neto del proyecto operativo.	609.29	3	0.10	609.29	PROG			
609.30	Elaborar el plan de deuda neta del proyecto operativo.	609.30	3	0.10	609.30	PROG			
609.31	Elaborar el plan de activos netos del proyecto operativo.	609.31	3	0.10	609.31	PROG			
609.32	Elaborar el plan de pasivos netos del proyecto operativo.	609.32	3	0.10	609.32	PROG			
609.33	Elaborar el								

Fuente: Elaboración propia a partir de las caracterizaciones de los procesos del SGC.

Plan estratégico para la vitalidad de las obras educativas



Para analizar la cadena de valor, se identifican los procesos y sus actividades asociadas, se ponderan de acuerdo con su importancia e impacto en la agregación de valor en la obra educativa, se califican según su desempeño y resultados actuales, y se obtiene una valoración tanto de las actividades de soporte como de las primarias. De estos resultados, la obra educativa puede identificar fortalezas y debilidades que le servirán para alimentar la matriz DOFA cruzada.

Fase 3. Formulación de la estrategia institucional

Responde a las preguntas hacia dónde vamos, a dónde queremos llegar y qué debemos hacer para alcanzarlo. En este paso, se precisa vincular los resultados del análisis del ecosistema institucional (factores externos e internos) a través de una matriz DOFA cruzada, de manera que se puedan identificar las líneas estratégicas institucionales que se implementarán, los objetivos estratégicos y su despliegue en la institución a través de programas y proyectos.

Los objetivos de la formulación son:

- ▶ Definir las metas y objetivos estratégicos.
- ▶ Identificar cuáles son las líneas estratégicas que permitirán alcanzar las metas y objetivos estratégicos.
- ▶ Diseñar los programas y proyectos que desplegarán las líneas estratégicas institucionales.

Las herramientas que se utilizarán y los responsables institucionales son:

- ▶ Matriz DOFA cruzada – Rectoría
- ▶ Mapa estratégico – Rectoría, Consejo Directivo y Consejo Académico
- ▶ Modelo CANVAS – Consejo Académico y Comité de la Calidad

Matriz DOFA cruzada

Al tener definidos los factores externos e internos de la obra educativa, obtenidos del análisis externo e interno, estos se priorizan según su impacto en los resultados. La matriz DOFA cruzada permite realizar un análisis objetivo de estos factores y determinar cuatro tipos de estrategias alternativas distintas, así como definir el grado de desempeño en el contexto en el que se hace presencia y las líneas estratégicas más efectivas para alcanzar el desarrollo institucional. Al cruzar los factores internos y externos, algunas líneas estratégicas se pueden superponer o se pueden ejecutar de forma concurrente, concertada y distribuida. El enfoque de esta herramienta estará sobre las interacciones de los cuatro conjuntos de factores, originando cuatro cuadrantes: potencialidades, desafíos, riesgos y limitaciones.

Las potencialidades señalan las líneas estratégicas más promisorias para la obra educativa; por el contrario, las limitaciones ofrecen advertencias, mientras que los riesgos y desafíos exigirán consideración al momento de señalar el camino estratégico que recorrerá la obra hacia su posición futura deseada.

Se califican los factores según su impacto o influencia para poderlos priorizar utilizando la siguiente escala:

Alto	➡	3
Medio	➡	2
Bajo	➡	1
Nulo	➡	0

Para otorgar esta calificación, es necesario hacerse las siguientes preguntas:

Para el cuadrante FO –
Potencialidades: ¿en qué medida esta fortaleza me permite obtener la máxima ventaja de esta oportunidad? Si es una ventaja máxima se coloca tres (3), si no tiene efecto o ninguna relación se coloca cero (0) o se deja la casilla en blanco.

Para el cuadrante DO –
Desafíos: ¿en qué medida esta debilidad me impide obtener o aprovechar la máxima ventaja de esta oportunidad? El impedimento máximo es tres (3) y ningún efecto es cero (0).

Para el cuadrante FA – Riesgos: ¿en qué medida esta fortaleza permite contener o neutralizar los efectos negativos de esta amenaza? Se califica con tres (3) si la fortaleza tiene mayor impacto para contrarrestar la amenaza y cero (0) si no tiene ninguno.

Para el cuadrante DA –
Limitaciones: ¿en qué medida esta debilidad impide contrarrestar o contener los efectos negativos de esta amenaza? Se califica con tres (3) si la debilidad impide contener los efectos de la amenaza, cero (0) si no hay ningún impacto.

Luego, en cada cuadrante, se efectúa la suma de todos los valores y se divide entre el número de celdas ocupadas (con valor diferente de cero), este será el resultado promedio. Después, se resaltan las celdas que tienen un valor significativamente mayor que el promedio del cuadrante más alto. De igual forma, se suman los totales de las filas que aparecen en la última columna de la matriz, se divide entre la cantidad de celdas ocupadas de esta misma columna y se resaltan las celdas que tienen un valor igual o mayor al promedio general. Las celdas resaltadas dan una visión de los factores a priorizar y de mayor valor para la formulación de las líneas estratégicas.

Sumado a lo anterior, se analiza el promedio de cada cuadrante. Si el cuadrante FO tiene el promedio más alto, indicaría que la obra educativa está preparada, fuerte y con oportunidades de desarrollo; si el cuadrante DA tiene el promedio más alto, ello indica que está indefensa, débil y amenazada; si el cuadrante FA presenta el promedio más alto, sería un indicador de que la obra educativa es vulnerable, está fuerte, pero amenazada; y, finalmente, si el cuadrante DO es el más alto, la obra educativa está en situación de peligro, es débil, pero tiene oportunidades que puede aprovechar.



Tabla 1. Ejemplo de matriz de priorización de factores

	O1 Alta demanda educativa																						O2 Facilidades de crédito para educación	O3 Desarrollos en tecnología educativa	O4 Programas territoriales de apoyo al	O5 Financiación de proyectos de investigación	O6 Demanda de servicios educativos multimodalidad	O7 Expectativas de conexión de diferentes niveles	O8 Alta valoración de servicios complementarios	O9 Búsqueda de ofertas educativas enfocadas en	O10 Demanda servicios educativos con	O _n	A1 Disminución de los ingresos familiares	A2 Situaciones juveniles que amenazan la continuidad	A3 Alta Incertidumbre sobre las condiciones del	A4 Servicios educativos que reducen tiempo de	A5 Competencias requeridas para enfrentar el mundo	A6 Generaciones altamente digitales	A7 Sociedades más diversas	A8 Comunidades con necesidades	A9 Ingreso de nuevos competidores	A10 Ofertas educativas poco diferenciadas	A _n	TOTAL
F1 Experiencias pedagógicas	2		3	3	2	2	1	1	3	3		3	2	1	3	3	3	2	2	3		42																						
F2 Posicionamiento de marca	3	2	1			1		2	3	3		2	1	1	2	2		1	1	3	3	31																						
F3 Excelente nivel formativo de docentes	1		1	2	3	2	3	3	2	3				2	1	2	3	2	1	3	3	37																						
F4 Funcionamiento y trabajo en red	1	1		1	3	1	3	2	1	1		2	2	3	1	2	1	1	3	3	3	35																						
F5 Relacionamento positivo con grupos de interés	2	2		1	1		2	3	3	3	3	3	3	2	2	1	2	2	3	3	3	41																						
F6 Alta satisfacción de partes interesadas	3	3	3	3			2	2	3	3		3	3	1	2	1	2	2	2	3	3	44																						
F7 Infraestructura física segura	3			2		1	3	3						3			1	2	2	3	2	25																						
F8 Infraestructura tecnológica soporta virtualidad	3		3	1		3	3	3			1	1	3	2	3	3	2	1	2	3		37																						
F9 Excelente relación costo-beneficio - calidad	3	3	1		2		3	3	3		3	1	2	2	2	2			3	3	3	39																						
F10 Opciones financieras con bajas tasas	3	3		2			2				3		3	2					2	3	2	25																						
F _n																						0																						
D1 Currículo asignaturista	3			3	1	2	2	3	3	3			1		3	3	3	3	1	3	3	40																						
D2 Falta de plan estratégico	2	1	1	2	2	2	2	2	3	3				3		3	3	3	3	3	3	41																						
D3 Estructura organizacional rígida			2		3	3	3	1	2	3				2		1	2			3	3	28																						
D4 Fallas en seguimiento y evaluación de procesos			1		2			3	1	3		1		2		1				3	3	20																						
D5 Inexistencia estándares rendimiento académico	2				1			2	2	3		3		3	3	3	3			3		28																						
D6 Desarticulación docencia-investigación- proysocial			1	3	3	3	3	3	2	3		3	2	2	3	2	2	3	3	3	3	44																						
D7 Desaprovechamiento de la creatividad	2	1	3	3	3	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	1	2	3	43																						
D8 Poca innovación educativa	1		2	2	3	3	1	3	1	3				2	3	3	3	3		3	3	39																						
D9 Falencia en las competencias directivas	3	3	2	2	1	1	2	3	1	3	1	1	1	3	2	3	2	2	3	3	3	44																						
D10 Fallos en la comunicación institucional	2	2	2		1			1	2	3	2	2	2			1	1	1				22																						
D _n																						0																						

35

Plan estratégico para la vitalidad de las obras educativas

CUADRANTE FO - POTENCIALIDADES	$164/72=$	2,3
CUADRANTE FA - RIESGOS	$192/87=$	2,2
CUADRANTE DO - DESAFÍOS	$171/79=$	2,2
CUADRANTE DA - LIMITACIONES	$178/73=$	2,4

A partir de este análisis, se podrán formular las líneas estratégicas teniendo en cuenta:

Líneas estratégicas para desarrollar FO (maxi-maxi): fortalezas vs. oportunidades. Se deben formular estrategias ofensivas, agresivas o de crecimiento. A cualquier obra educativa le agradecería siempre estar en esta situación donde pudiera maximizar sus fortalezas que representan recursos, capacidades, competencias y actividades para aprovechar las oportunidades en la prestación del servicio educativo.

Líneas estratégicas para crecer DO (mini-maxi): debilidades vs. oportunidades. Se deben formular estrategias concéntricas que afecten a toda la obra educativa. Aquí se intenta minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades. La obra educativa podría identificar oportunidades en el entorno, pero tener debilidades institucionales que le eviten aprovechar las condiciones favorables del sector.



Líneas estratégicas para mantenerse FA (maxi-mini): fortalezas vs. amenazas. Se deben formular estrategias globales, de liderazgo educativo, innovación educativa, gestión ambiental, entre otras. Se basa en las fortalezas de la obra educativa que pueden contener los efectos negativos del entorno. Su objetivo es maximizar las primeras mientras se minimizan las segundas. Esto, sin embargo, no significa necesariamente que una obra educativa fuerte tenga que dedicarse a buscar amenazas para enfrentarlas, sino que usa sus fortalezas para dar respuesta a los cambios rápidos del entorno que podrían manifestarse como retos.

Líneas estratégicas para sobrevivir DA (mini-mini): debilidades vs. amenazas. Se deben formular estrategias defensivas cuyo propósito es minimizar tanto las debilidades como las amenazas. Una obra educativa que enfrente amenazas y debilidades significativas podría encontrarse en una situación totalmente precaria y tendría que luchar por su supervivencia.

Figura 4. Matriz DOFA cruzada

**Matriz
DOFA
cruzada**

	Lista priorizada de oportunidades	Lista priorizada de amenazas
	01... 02... 03... 04... 05... 06... 07... 08... 09... 0N...	A1... A2... A3... A4... A5... A6... A7... A8... A9... AN...
Lista priorizada de fortalezas	Potencialidades FO (maxi-maxi) Líneas estratégicas para desarrollar. Aquí se maximizan tanto las fortalezas como las oportunidades: usar las fortalezas para aprovechar las oportunidades.	Riesgos FA (maxi- mini) Líneas estratégicas para mantenerse. Aquí se maximizan las fortalezas: usar las fortalezas para reducir, evitar o contener los efectivos negativos de las amenazas.
Lista priorizada de debilidades	Desafíos DO (mini-maxi) Líneas estratégicas para crecer. Aquí se minimizan las debilidades y se maximizan las oportunidades: superar las debilidades valiendose de las oportunidades.	Limitaciones DA (mini- mini) Líneas estratégicas para sobrevivir. Aquí se minimizan tanto las debilidades como las amenazas: eliminar las debilidades y contener los efectos negativos de las amenazas.

Fuente: elaboración propia.

Las obras educativas exitosas, aún si han tenido que formular de manera temporal alguna de las tres primeras líneas estratégicas mencionadas, siempre harán lo posible por llegar a la situación en donde puedan trabajar a partir de las fortalezas para aprovechar las oportunidades. Si tienen debilidades, esas obras lucharán para sobreponerlas y convertirlas en fortalezas. Si encaran amenazas, las enfrenarán para poder enfocarse en las oportunidades.

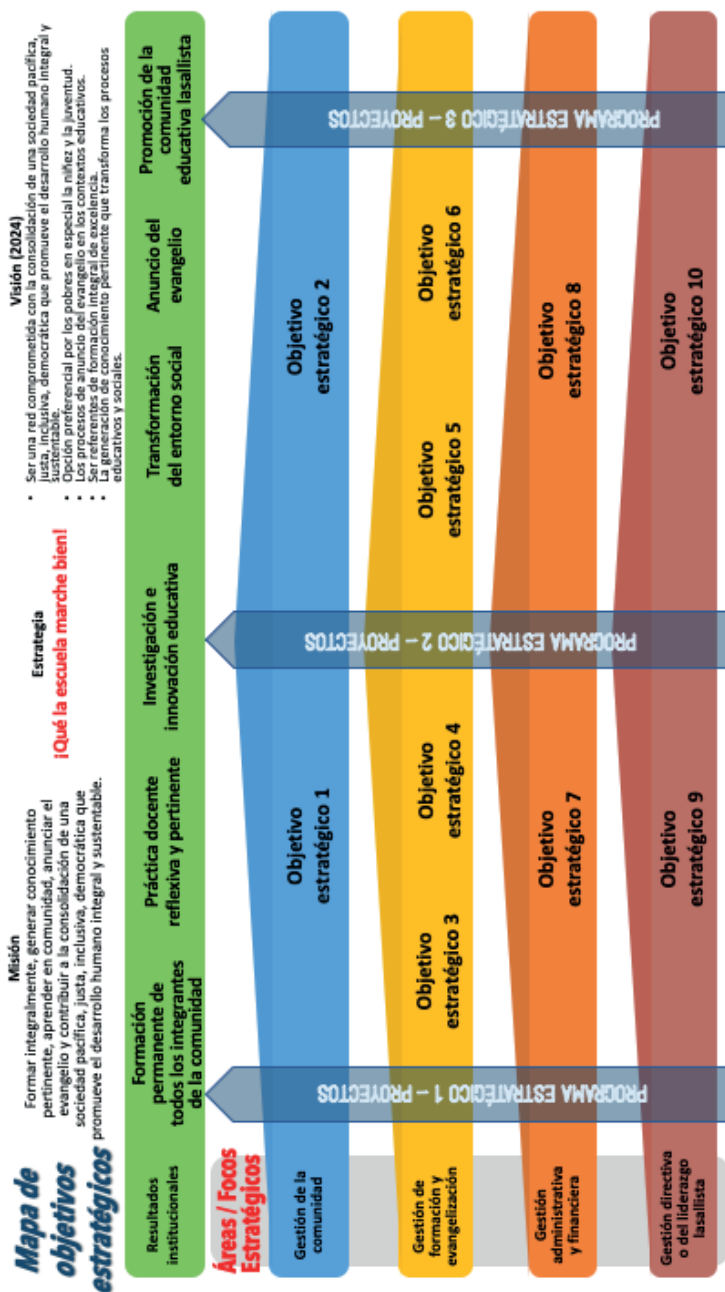
Mapa de objetivos estratégicos

La determinación de los objetivos estratégicos va a implicar cambios, transformaciones y estabilización de algunas áreas de la obra educativa porque existen diferencias entre su situación actual y la posición futura deseada. Estos deben ser traducidos en acciones con sus métricas y responsables para llevarlas a cabo en un tiempo determinado.

Los objetivos son los resultados preestablecidos, más o menos alejados en el tiempo, que pretendemos alcanzar con nuestra propia acción. Dichos objetivos determinan los resultados finales deseados y nos dicen exactamente dónde estamos y dónde queremos estar en un determinado momento. Para fijar los objetivos desde el direccionamiento estratégico, se recopilará información de los grupos de trabajo y se elaborarán con base en el contenido desarrollado.

La Secretaría de Educación del Distrito Lasallista de Bogotá ha escogido el cuadro de mando integral a través del mapa estratégico como el modelo para formular los objetivos estratégicos en cada obra educativa. El mapa estratégico es un marco visual que integra los objetivos estratégicos en cuatro áreas o focos estratégicos y muestra las relaciones causa-efecto que articulan los resultados institucionales buscados de creación de valor en la gestión de la comunidad y la gestión de formación y evangelización, con el impulso generado por la gestión directiva o el liderazgo lasallista y la excelencia en la gestión administrativa y financiera.

Figura 5. Mapa de objetivos estratégicos



Fuente: elaboración propia a partir de Cuadernillos Distritales de Misión N°3.

Cada obra educativa debe formular como mínimo un objetivo estratégico por cada una de las áreas o focos estratégicos, escoger la línea estratégica o camino que le permitirá alcanzarlos y definir los programas estratégicos y proyectos que le permitirán hacer realidad los resultados institucionales.

Modelo Canvas

El modelo Canvas permite describir y organizar de forma lógica la operatividad en la que las obras educativas lasallistas crean valor, lo ponen a disposición de la comunidad educativa y obtienen por ello unos resultados, impactos y rendimientos del valor aportado. Es un modelo práctico porque permite tener una visión general de la obra educativa y flexible porque se adapta a las necesidades institucionales, con lo cual se puede entregar un valor diferencial a través del servicio educativo prestado.

El modelo Canvas parte de la concepción de una propuesta de valor, la cual debe ser promocionada y comunicada en la comunidad educativa y el entorno en el que se hace presencia para su masificación y que se pueda percibir su diferenciación. Esta metodología utiliza el trabajo en equipo y la generación de ideas creativas para promover lo que hace de nuestras obras la mejor opción educativa para nuestros grupos de interés.

El lienzo ayuda a proyectar de forma práctica el modelo institucional sin entrar en un procedimiento complejo que permite desarrollar una idea original y diferenciada a partir de cuatro dimensiones:

Figura 6. Dimensiones del modelo Canvas



Fuente: elaboración propia a partir de (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Dimensión Saber – Qué: está orientada a satisfacer las necesidades y expectativas a través de unas condiciones de costo, calidad y experiencia formativa que hacen único el proyecto educativo institucional para la percepción de los grupos de interés y las comunidades en donde se hace presencia, contribuyendo con un valor que diferencia el servicio educativo ofrecido. Esta dimensión no abarca una descripción del proceso del servicio, se centra exclusivamente en la solución de las necesidades y expectativas del segmento, plantea alternativas para satisfacer las expectativas buscando diferenciarse y ser único. Es importante que la propuesta de valor sea práctica, flexible y fácilmente comprendida por la comunidad educativa con el fin de fidelizarlos con la marca La Salle.

Dimensión Hacer – Cómo: corresponde a la combinación de alianzas, actividades y recursos necesarios para hacer realidad la propuesta de valor. Estos módulos permiten visionar la estrategia para posicionar el proyecto educativo y desarrollar el proceso de fidelización. En estos módulos toma especial relevancia el análisis de recursos y capacidades, así como de la cadena de valor, para potencializar aquellos que permitirán crear valor con la propuesta. ende esta manera, en donde se requiera alguna mejora podría utilizarse la alianza o asociación estratégica.

Dimensión Entregar – Para quién: determina los segmentos interesados en la propuesta de valor viabilizando estratégicamente su llegada a la comunidad educativa y a grupos de interés. Esta dimensión se ubica al lado derecho y guarda relación con el hemisferio derecho en todo el aspecto creativo y emocional. Se orienta a identificar al cliente objetivo, a saber cómo crear experiencias excepcionales y a conocer los canales para llegar a esos segmentos. Implica definir el segmento, tomando en cuenta los vacíos y las necesidades no cubiertas, visualizándolo como una oportunidad de posicionamiento. Para ello, se deben establecer los medios de comunicación y entrega para mostrar de manera clara y precisa las bondades de la propuesta de valor. Ante las necesidades de nuevas formas de aprender y propuestas que conlleven a una formación integral, se hace imprescindible identificar adecuadamente el segmento al que se focalizará y comunicar de forma efectiva la propuesta pedagógica que supere sus expectativas.

Dimensión Ganar – Cuánto: especifica la forma de crear sostenibilidad en la obra educativa y las inversiones necesarias para obtener los resultados e impactos deseados con el proyecto educativo. Esta dimensión se visualiza y se concreta con el soporte a la propuesta de valor. Dicho soporte debe ser factible, viable y sostenible para proyectar una visión de futuro próximo alentador, con miras al crecimiento y su consolidación, fortaleciendo su soporte financiero con la aceptación y valoración del servicio educativo prestado. Así mismo, relaciona los resultados e impactos esperados por la obra educativa.

Fase 4. Implementación de la estrategia institucional



Responde a la pregunta **qué tenemos que hacer para ejecutar la estrategia institucional**. En las instituciones surgen ideas innovadoras que no siempre llegan a materializarse o a ejecutarse. Las operaciones del día a día, la cultura reactiva, la falta de compromiso y otros factores dificultan la implementación de ideas creativas y de iniciativas innovadoras.

Uno de los grandes retos a los que se enfrentan las instituciones es la concepción del cuadro de mando integral o Balanced Scorecard para la ejecución estratégica (mapa de indicadores). La realidad sectorial y del mercado educativo, cada vez más competitivo y globalizado, exige alcanzar con éxito dicha ejecución, conseguir que las estrategias se materialicen y que se alcancen las metas y objetivos propuestos; para ello, es necesario combinar, perfeccionar y conectar el liderazgo distribuido, las competencias de las personas, la excelencia operacional de los procesos, la confiabilidad de los sistemas de información, una estructura institucional flexible y una cultura orientada al cambio y a la excelencia.

En el libro Mapas estratégicos (Kaplan & Norton, 2004), los autores identifican una serie de razones por las que la ejecución falla (retos para las obras educativas):

- Visión: la estrategia solo es entendida por el 5% de los colaboradores.
- Personas: únicamente un 25% de los colaboradores obtienen recompensa de su trabajo en relación con la estrategia.

- ▶ Dirección: un 85% de los líderes intermedios invierten menos de un 5% de su tiempo al mes en revisar la estrategia.
- ▶ Recursos: más de la mitad de las organizaciones no relaciona el presupuesto y la estrategia.

Una frase muy conocida en el ámbito estratégico es la pronunciada por Peter Drucker (Drucker, 1993), padre de la gerencia moderna, quien señala que

“ la cultura se desayuna todos los días a la estrategia ”

Esta frase demuestra la importancia de contar con o desarrollar una cultura de implementación al interior de las obras educativas, en la que los líderes distribuyan las responsabilidades hacia los equipos de gestión. Tan importante es partir de una buena estrategia con un planteamiento correcto, como proporcionar al equipo las competencias que se requieren para hacerla parte de la realidad operativa. Las personas encargadas de ejecutar la estrategia deben desarrollarla para que ésta alcance el éxito. Sin embargo, no existe una fórmula exacta que garantice tal éxito, pero hay algunas pautas que pueden facilitar la consecución de dicha meta.

- ▶ Alinear la estrategia en toda la obra educativa, es decir, todos caminando hacia el mismo objetivo. Los diferentes procesos, áreas o unidades deben trabajar en el mismo sentido, para que los propósitos tácticos y operativos de las áreas o procesos no entren en conflicto con los de otro. Por ello, es fundamental que se realice una planeación integral, que incluya a todas las áreas y asigne a cada una de ellas objetivos específicos pero relacionados, así como las metas puntuales y oportunas, mediciones que permitan monitorear de forma continua y reconocer el alcance de los resultados.
- ▶ Difundir la misión, la visión, los valores y el plan estratégico para que lleguen a todos. Frecuentemente, la definición estratégica se queda arriba. Es decir, solo una parte de las instituciones conoce realmente la visión, la misión, los valores, la estrategia y su despliegue. Este es, probablemente, uno de los mayores errores que se comenten en materia de ejecución. Es importante que toda la institución sepa cuáles son las metas por las que se trabaja y cuál es su rol en este proceso. Cuando las personas saben qué se busca y qué pueden hacer para lograrlo, es más fácil que se sientan parte de la estrategia y se comprometan con ella.
- ▶ Comunicar continuamente la estrategia genera múltiples ventajas. Confianza: cuando los colaboradores se sienten parte de la estrategia se consigue generar una sensación de confianza y mayor implicación; estabilidad en el equipo: comunicar al equipo la estrategia puede evitar la fuga de talentos; motivación: es altamente benéfica para mejorar el desempeño, al conocer la estrategia y saber cómo su trabajo impacta en ella, el colaborador tiende a sentirse más motivado; objetivos: al conocer el plan estratégico, el colaborador tiene la posibilidad de alinear sus objetivos personales con aquellos.

- ▶ Recompensar a los colaboradores tiene implicaciones directas en la motivación de las personas, que son los principales protagonistas del éxito en la ejecución estratégica. Las personas motivadas siempre se esfuerzan por lograr un desempeño mayor. Es beneficioso otorgar incentivos basados en el desempeño.
- ▶ Compartir los resultados, pues cuando los trabajadores tienen acceso a esta información, esto puede suponer una motivación extra. Es natural que los buenos resultados generen un aliciente para seguir adelante con más pasión y esfuerzo. Al comunicar los resultados, se estarán sentando las bases de una cultura de la ejecución, pues cada colaborador podrá comprobar cómo ha influido su trabajo y querrá mejorarlo en caso de ser necesario.
- ▶ Relacionar las evaluaciones del desempeño con el logro de la estrategia, de manera que contribuyan a crear o consolidar una cultura de la ejecución en la obra educativa. Los datos que se extraen de estas evaluaciones periódicas permiten conocer los avances en la consecución de los objetivos y realizar los cambios necesarios.
- ▶ Fomentar la toma de decisiones, el liderazgo, la innovación y el empoderamiento entre los colaboradores para que sean más efectivos, ágiles, autogestionados y autocontrolados. Las obras educativas deben potenciar este aspecto demostrando confianza en su gente y como contraprestación se evidenciarán altos niveles de responsabilidad y logros por encima del promedio.

Mapa de indicadores

El mapa de indicadores, como parte del cuadro de mando integral, corresponde, como su nombre lo indica, a la definición de los indicadores de desempeño para todos los objetivos definidos, así como para los programas y proyectos estratégicos. Con base en los indicadores definidos para cada objetivo estratégico, se puede generar una visualización del mapa estratégico (en sus dos componentes: mapa de objetivos estratégicos y mapa de indicadores) que llame la atención sobre los puntos que requieren mayor atención dentro de la implementación del plan estratégico institucional. Un método sencillo para elegir los indicadores adecuados puede ser:

- ▶ Formulación correcta de las líneas estratégicas. Para iniciar la selección de indicadores, es fundamental haber realizado las fases anteriores correctamente. Se debe realizar una elección de objetivos eficientes que conduzcan al cumplimiento de las metas planteadas. Una vez se tenga claridad sobre los objetivos estratégicos, es necesario identificar los programas y proyectos estratégicos que los ejecutarán, es decir, los planes tácticos y operativos que pondrán en marcha la estrategia. Todos los indicadores que se seleccionen deben estar alineados de manera adecuada, tanto con las líneas estratégicas como con los objetivos, de manera que la medición realmente conduzca a un análisis de la situación real de la estrategia institucional.
- ▶ Realizar una lluvia de ideas de indicadores posibles. Elegir los indicadores precisos requiere la participación de la comunidad educativa para construir un inventario de indicadores potenciales, de modo que se puedan seleccionar los adecuados para los objetivos que se pretendan medir. En este ejercicio resulta necesario tener en cuenta que la selección de indicadores está basada en las necesidades reales de la obra educativa y la participación representativa de todos sus grupos de interés.

Ahora bien, para reconocer si un indicador es el adecuado, su definición deberá responder afirmativamente a los siguientes cuestionamientos:

- ▶ ¿El indicador está alineado con un objetivo estratégico?
- ▶ ¿El indicador refleja las actividades que los miembros de la institución realizan a diario?
- ▶ ¿El indicador es cuantificable y repetible por un periodo de tiempo superior a un mes?
- ▶ ¿El indicador impulsará la toma de acciones correctivas y de mejora?
- ▶ ¿El indicador es susceptible a mejoras o modificaciones?

Los responsables de construir el mapa de indicadores son los líderes que en asociación con la Rectoría, consolidan la cultura de ejecución necesaria para realizar esta fase y desplegarla a toda la institución.

Fase 5. Evaluación, seguimiento y comunicación de la estrategia institucional

Responde a la pregunta **cómo medimos lo que hacemos, qué impactos hemos generado, y de qué forma y a quiénes se les da a conocer cada paso.**

El proceso de elaboración del plan estratégico institucional culmina con la aprobación por el Consejo Directivo previo el liderazgo realizado por la Rectoría y su equipo de planeación estratégica, y exige a partir de dicho momento, el seguimiento y la evaluación de este.

Este seguimiento abarca tanto a la implementación como al cumplimiento de los propios programas, proyectos y acciones. Para hacer seguimiento y evaluación del grado de ejecución del plan estratégico, la Rectoría desplegará una metodología que permita obtener información confiable del estado de avance y que facilite la revisión por la dirección en cada obra educativa. Esta metodología contará con las siguientes fases:

- ▶ **Despliegue:** Difundir los objetivos estratégicos, los programas y proyectos entre las áreas, procesos y/o unidades directamente implicadas para que, de manera conjunta, puedan desplegar las líneas de acción mediante sus correspondientes actividades y planes operativos medibles, con plazos establecidos y con responsables claros.
- ▶ **Alineación:** A través de reuniones participativas y constructivas que permitan ir dando línea a la comunidad educativa sobre cómo enfocarse en los propósitos definidos en el plan estratégico.
- ▶ **Asesoramiento:** Acompañar a las áreas, procesos y/o unidades para que definan los planes operativos anuales con base en la consecución ascendente de los objetivos de corto, mediano y largo plazo.
- ▶ **Control:** Monitorear el cuadro de mando – mapa de objetivos estratégicos y mapa de indicadores, con periodicidad anual, para poder incidir en las líneas de acción que se desvíen de la meta fijada.
- ▶ **Revisión:** Realizar una evaluación intermedia de los avances que permita revisar en profundidad el plan, teniendo en cuenta los factores externos críticos que hayan cambiado y el grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos.
- ▶ **Difusión y Comunicación:** Durante el despliegue del plan se tendrá una dedicación especial para dotar de transparencia los resultados e impactos obtenidos y para hacer partícipe de este a la comunidad educativa y los demás grupos de interés.

Gestión del conocimiento

Como modelo para la evaluación, seguimiento y comunicación, las obras educativas deben llevar a la práctica el proceso de gestión del conocimiento, que será producto de experiencia y las buenas prácticas identificadas como institución.

A continuación, se encuentra el formato del plan estratégico institucional, que corresponde, según las orientaciones anteriores, a la construcción y el desarrollo en cada obra educativa con la participación de los estamentos de la comunidad.



Referencias

Navajo, P. (2009). *Planificación estratégica en organizaciones no lucrativas. Guía participativa basada en valores*. Madrid: Narcea Ediciones.

Manes, J. (2005). *Gestión estratégica para instituciones educativas: Guía para planificar estrategias de gerenciamiento institucional*. Buenos Aires: Granica.

Chiavenato, I. (2017). *Planeación estratégica*. Madrid: McGraw-Hill Interamericana.

Molina, N., & De Negri, A. (2008). *Elementos filosóficos, programáticos y de la gestión para la formulación del Proyecto Estratégico de la Secretaría de Integración social*. Bogotá: Secretaría Distrital de Integración Social.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Generación de modelos de negocio*. Madrid: Deusto.

Kaplan, R., & Norton, D. (2004). *Mapas estratégicos. Cómo convertir los activos intangible en resultados tangibles*. Barcelona: Gestión 2000.

Drucker, P. (1993). *La gerencia para el futuro. El decenio de los 90 y más allá*. Bogotá: Norma.





Formato

**del plan
estratégico
institucional**

1 PRESENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

[En este apartado se realiza un escrito que le muestre al público lector qué significa el plan estratégico para la institución, cómo se elaboró, quiénes participaron en su construcción y cuál es su propósito.]



2 HORIZONTE EDUCATIVO PASTORAL

En este apartado, se debe tomar como punto de partida la identidad, visión y misión del Horizonte Educativo Pastoral (HEP), de manera que se convierta en el referente e inspirador principal de la planeación estratégica de la obra educativa. Las preguntas inspiradoras que se responden en el apartado son:

¿Cuáles son los elementos de la misión del Horizonte Educativo Pastoral que desplegaremos y tomaremos como parte del direccionamiento estratégico de la institución?

Construir la respuesta a esta pregunta desde la realidad institucional.

¿Cuáles son los elementos de la visión del Horizonte Educativo Pastoral que desplegaremos y tomaremos como pilares para el direccionamiento estratégico de la institución?

Construir la respuesta a esta pregunta desde la realidad institucional.

Plan estratégico para la vitalidad de las obras educativas



3 ANÁLISIS DEL ECOSISTEMA INSTITUCIONAL

En este apartado, se realiza una descripción detallada de la obra educativa basada en datos, que incorpora el análisis de los grupos de interés o partes interesadas, el análisis externo e interno.

3.1. Caracterización de la institución

3.1.1. Identificación

Nombre de la Institución:
Departamento:
Ciudad:
Localidad:
UPZ:
Dirección:
Resolución de funcionamiento:
Código DANE:

3.1.2. Comunidad educativa

Cómo está constituida la planta de personal: rector(a), directivos(as), docentes, administrativos y personal de servicios generales. Se sugiere presentar esta información resumida en la siguiente tabla.

Tabla 1. Colaboradores vinculados a la obra educativa

Tipo de actividad	N. ° de colaboradores
Tipo de actividad	
Directivos docentes	
Asesores	
Administrativos	
Administrativos docentes	
Servicios generales	
Docentes de preescolar	
Docentes de básica primaria	
Docentes de básica secundaria	
Docentes de media vocacional	
TOTAL DE COLABORADORES VINCULADOS	

Fuente:

Cómo se caracteriza la población estudiantil. Se sugiere presentar esta información resumida en la siguiente tabla.

Tabla 2. Caracterización de estudiantes de la obra educativa

Nivel	Grado	Hombres	Mujeres	Total Estudiantes por grado	N° de Grupos
Preescolar	Jardín				
	Transición				
Básica Primaria	Primero				
	Segundo				
	Tercero				
	Cuarto				
	Quinto				
Básica Secundaria	Sexto				
	Séptimo				
	Octavo				
	Noveno				
Media Vocacional	Décimo				
	Undécimo				
TOTAL					

Fuente:



Tabla 3. Caracterización de padres, madres, familias y cuidadores

Tipo de familia	Nº de familias	Nivel de estudios máximo alcanzado por los padres de familia o acudientes	
Familia tradicional (padre, madre e hijos)		Sin estudio	
		Primaria	
		Básica	
		Media	
		Técnica	
		Tecnológica	
		Universitaria	
Hogar con padre cabeza de familia		Postgrado	
		Sin estudio	
		Primaria	
		Básica	
		Media	
		Técnica	
		Tecnológica	
Hogar con madre cabeza de familia		Universitaria	
		Postgrado	
		Sin estudio	
		Primaria	
		Básica	
		Media	
		Técnica	
Familia extendida acudiente		Tecnológica	
		Universitaria	
		Postgrado	
		Sin estudio	
		Primaria	
		Básica	
		Media	
Acudiente con patria potestad		Técnica	
		Tecnológica	
		Universitaria	
		Postgrado	
		Sin estudio	
		Primaria	
		Básica	
Familias homoparentales		Media	
		Técnica	
		Tecnológica	
		Universitaria	
		Postgrado	
		Sin estudio	
		Primaria	

3.1.3. Historia

Presentar una reseña histórica de la obra educativa.

3.1.4. Oferta educativa

Señalar y describir la oferta educativa con la que cuenta la obra. Se sugiere presentar esta información resumida en la siguiente tabla.

Tabla 4. Descripción de la oferta educativa

Servicio	Descripción

Fuente:

A continuación, se identifican los elementos diferenciadores que hacen de la oferta educativa institucional, única y generadora de valor para la comunidad educativa.

Tabla 5. Elementos diferenciadores

Valores diferenciales	Descripción

Fuente:

3.1.5. Articulación con los planes de desarrollo nacional y territorial

Se sugiere realizar una tabla en la que se señale a qué aspectos del Plan Nacional de Desarrollo y del Plan de Desarrollo Territorial respondemos con el plan estratégico institucional.

Tabla 6. Articulación del plan estratégico institucional con la nación y el territorio

Cuadernillos Distritales de Misión N°6

Plan Naiconal de Desarrollo	
Puntos de encuentro	Cómo lo materializamos
Plan de Desarrollo Territorial	
Puntos de encuentro	Cómo lo materializamos

Plan estratégico para la vitalidad de las obras educativas

Fuente:

3.2. Análisis de grupos de interés o partes interesadas

Grupos de interés o partes interesadas: son aquellas personas, grupos, organizaciones o entes que tienen un interés directo o indirecto en la institución porque la pueden afectar o verse afectados por ella.

En este caso, se debe realizar una síntesis de los grupos de interés de la institución haciendo una breve caracterización de cada uno y qué acciones de respuesta ha definido la institución para hacerles seguimiento. Las obras educativas que realizan análisis de partes interesadas con un instrumento definido y ya conocido pueden incorporarlo a este apartado. Se sugiere presentar esta información resumida en la siguiente tabla.

Tabla 7. Identificación y segmentación de grupos de interés

Grupos de interés internos		
Grupos de interés	Necesidades y expectativas	Acciones de respuesta
Directivos		
Asesores		
Administrativos		
Administrativos docentes		
Servicios generales		
Docentes		
Otro ¿Cuál?		
Grupos de interés internos		
Grupos de interés	Necesidades y expectativas	Acciones de respuesta
Estudiantes		
Padres de familia/ acudientes		
Egresados		
Entes regulatorios		
Entes regulatorios del distrito lasllista de Bogotá		
Red de conocimientos		
Otro ¿Cuál?		

Fuente:

3.3. Análisis externo

El análisis externo permite identificar las oportunidades y amenazas que existen en el entorno de la obra educativa. Tanto las oportunidades como las amenazas son factores independientes, lo que quiere decir que no están bajo el control de la institución. Diferenciar entre fortalezas/debilidades y oportunidades/amenazas es hacer esta pregunta esencial: ¿seguiría siendo este factor una oportunidad o una amenaza si la institución no existiera? En caso afirmativo, se consideraría como un factor externo. Las oportunidades son condiciones favorables en el entorno de una institución que pueden producir recompensas si se aprovechan adecuadamente. Se debe actuar sobre las oportunidades si la obra educativa quiere o puede beneficiarse de ellas. Las amenazas son barreras que se presentan en el entorno y que le impiden alcanzar los objetivos deseados.

Para poder identificar estos factores externos se utiliza la herramienta Pestal.



Tabla 8. Análisis Pestal

Análisis Pestal									
—			IMPACTO				+		
ALTO	MEDIO	BAJO	FACTOR	VARIABLE	FACTOR	BAJO	MEDIO	ALTO	
FP1: [Aquí se describe el factor identificado de forma sintética, pero caracterizando la situación]				P Política	FP3:				
			FP2:		FP4:				
			FE1:	E Económica	FE3:				
			FE2:		FE4:				
			FS1:	S Social cultura - demografía	FS3:				
			FS2:		FS4:				
			FT1:	T Tecnológica	FT3:				
			FT2:		FT4:				
			FA1:	A Ambiental	FA3:				
			FA2:		FA4:				
			FL1:	L Juridico - Legal	FL3:				
			FL2:		FL4:				

Rellene del color correspondiente las celdas necesarias para señalar el nivel de impacto del factor.

Cuadernillos Distritales de Misión N°6

Plan estratégico para la vitalidad de las obras educativas

Fuente:

Escoger los factores de prioritaria atención, aquellos que tienen un impacto negativo alto o medio, que serán las amenazas, y los que tienen un impacto positivo alto o medio, que serán las oportunidades.

3.4. Análisis interno

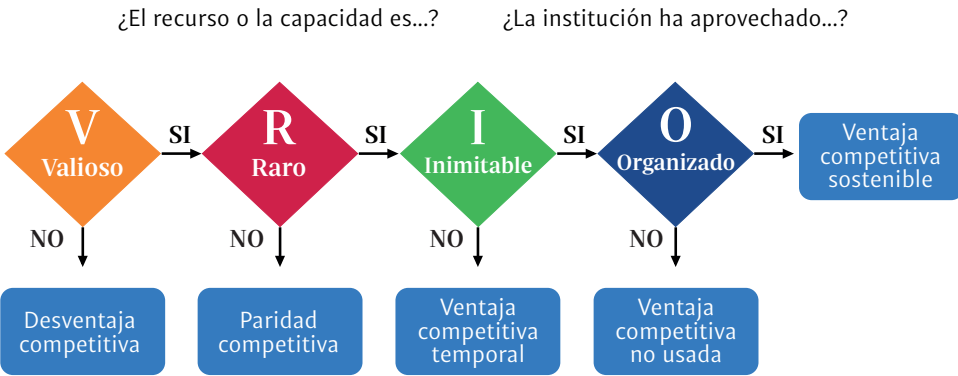
El análisis interno de fortalezas y debilidades se enfoca en la identificación de factores internos que le dan a una organización ciertas ventajas y desventajas para superar las expectativas de su población objetivo. Las fortalezas se refieren a las competencias centrales que le dan a la institución una ventaja distintiva para desarrollar su propuesta de valor. Cualquier análisis de las fortalezas debe estar centrado en las personas. Las debilidades se refieren a las limitaciones que enfrenta una institución al desarrollar o implementar una estrategia. Estas deben examinarse desde la perspectiva de la población objetivo porque, con frecuencia, son los mismos grupos de interés los que perciben aquellas falencias que la institución no puede ver.

Se debe realizar el análisis VRIO de recursos, capacidades e innovaciones para identificar las fortalezas y debilidades. Este análisis forma parte de la visión basada en recursos (VBR), que es una perspectiva que examina el vínculo entre las características internas de una institución y su desempeño. Por lo tanto, la VBR complementa los hallazgos en el análisis externo. Las instituciones deben mirar hacia adentro para encontrar las fuentes de ventaja competitiva y no solo mirar el entorno. Los conceptos clave dentro de este análisis son *los recursos de la institución, las capacidades consolidadas, las innovaciones desarrolladas y la ventaja competitiva sostenible*.

Los recursos corresponden a todos los activos, procesos institucionales, atributos de la obra educativa, información y conocimiento controlados que le permiten mejorar su eficiencia y eficacia. Los recursos se clasifican en categorías como tangibles (infraestructura, equipos, terrenos, didácticos, pedagógicos, servicios complementarios y financieros) e *intangibles* (marca, reputación de marca, didácticos, pedagógicos, asociaciones clave, reconocimientos, certificaciones y licencias); o también se pueden clasificar como *recursos educativos, físicos, financieros o presupuestales, talento humano, tecnológicos, didácticos, pedagógicos, pastorales y organizativos*.

Las capacidades institucionales son todas aquellas rutinas, procesos, cultura institucional, estilo de gestión, estilo de liderazgo, proyectos de desarrollo sostenible e innovaciones educativas. Para que las instituciones transformen estos recursos y capacidades en una ventaja competitiva sostenible, deben tener cuatro atributos que se pueden resumir y valorar en el marco VRIO.

Gráfico 1. Clave de respuesta en la herramienta VRIO



Fuente: elaboración propia.

Tabla 9. Análisis VRIO

Recursos, capacidades, prácticas y experiencias educativas en clave de innovación	V	R	I	O	Ventaja competitiva*	Desempeño actual**
	¿Es valioso?	¿Es raro?	¿Es difícil de imitar?	¿La institución lo(a) ha aprovechado?		
[Escribir el recurso, práctica, experiencia en clave de innovación]	[Responder SÍ o NO]	[Responder SÍ o NO]	[Responder SÍ o NO]	[Responder SÍ o NO]	[Responder según la nota aclaratoria]	[Responder según la nota aclaratoria]

* En esta columna, se les otorga un valor a las respuestas obtenidas en las cuatro columnas anteriores (VRIO). Si solamente tenemos una respuesta afirmativa, estamos en desventaja competitiva en el recurso o capacidad correspondiente; si tenemos dos respuestas afirmativas, estamos ante una paridad competitiva que significa que, en ese recurso o capacidad, nos encontramos en igualdad de condiciones con otras instituciones educativas; si tenemos tres respuestas afirmativas, el recurso o capacidad nos permite tener una ventaja competitiva temporal; y, finalmente, si tenemos cuatro respuestas afirmativas, estaríamos frente a una ventaja competitiva sostenible.

** En esta columna se debe valorar si el recurso o capacidad nos ha permitido tener resultados por debajo del promedio de las instituciones educativas con las que nos comparamos; o si tenemos resultados en el promedio, en el estándar o en la misma proporción que otras instituciones educativas con las que nos comparamos; o si tenemos resultados por encima del promedio comparado con otras instituciones educativas; o, finalmente, si tenemos resultados muy por encima del promedio.

Fuente:



Esta herramienta se acompaña con el análisis de la cadena de valor de la obra educativa para reconocer las debilidades y fortalezas en las actividades primarias y de apoyo que constituyen la estructura por procesos de la obra educativa.

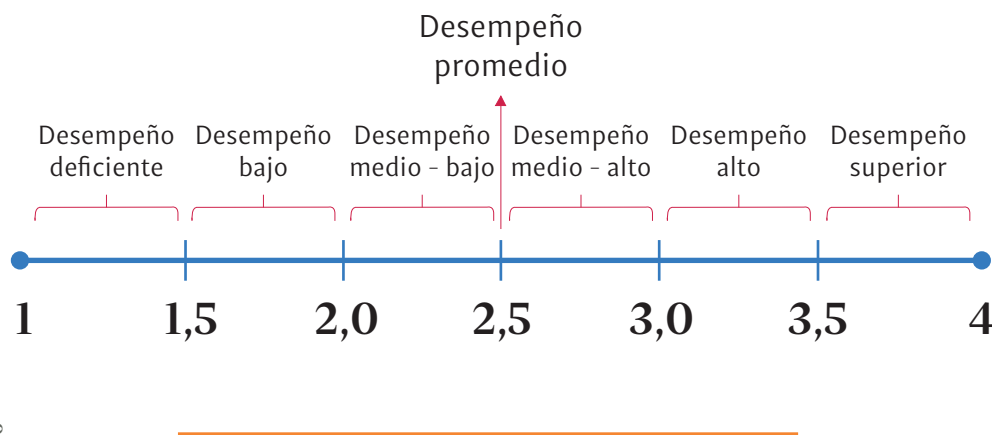
La cadena de valor cuantitativa permite analizar cada una de las actividades que realiza la obra educativa: primarias, aquellas que contribuyen a la entrega de valor con el servicio educativo; o de soporte, aquellas actividades que le dan soporte a la operación de la obra educativa. Esta metodología cuantitativa para valorar el desempeño actual de cada una de las actividades conduce al análisis de aquellas sobre las que podría tomarse la decisión de mejorar radicalmente o de no realizar porque no revisten una importancia significativa para la institución en términos de costo-beneficio-resultado y no aportan mayor apoyo a las actividades primarias.

- ▶ El primer paso es la identificación de las actividades primarias y de apoyo.
- ▶ El segundo paso es analizar cada una de esas actividades con su grado relativo de importancia (ponderación que en la tabla se encuentra en las casillas azules, al frente de la actividad con la sigla PO), teniendo en cuenta el grado de aportación a la creación de valor que las primarias ofrecen al servicio prestado y el grado de apoyo que prestan las actividades de soporte a las primarias para su ejecución. Puede tenerse en cuenta el grado de oportunidad, la eficiencia, eficacia, efectividad, entre otros criterios.
- ▶ Tercer paso: se califica el desempeño o resultado actual de cada una de las actividades. En la tabla, se encuentra en la casilla azul denominada CA, al lado derecho de la ponderación (PO). La escala de calificación corresponde a: 1 si el desempeño o resultado es bajo en esa actividad, 2 si el desempeño o resultado es aceptable, 3 si el desempeño o resultado es bueno, y 4 si el desempeño o resultado es superior o excelente.
- ▶ Cuarto paso: se halla el producto ponderado que resulta de multiplicar la ponderación (PO) por la calificación (CA) y se escribe en la casilla **PR**, en la casilla azul a la derecha de la calificación CA. Este paso se realiza con cada actividad primaria y de soporte.
- ▶ Quinto paso: se debe verificar, tanto para las actividades primarias como para las de soporte, que la suma de las ponderaciones sume 1,00, no puede sumar más ni menos, en la medida en que se trata de una ponderación. Realizar la sumatoria de los productos ponderados de cada actividad para identificar el resultado del producto ponderado total por cada grupo de actividades. Este resultado se escribe en la casilla azul al lado derecho de la casilla nominada **PP**.

Impactos y Resultados

Plan estratégico para la vitalidad de las obras educativas

La clave de lectura y análisis de resultados en la cadena de valor es la siguiente, para la sumatoria de los productos ponderados PR y PP:



¿Cuáles resultados se deben analizar con base en la clave anterior?:

- ▶ Producto ponderado PR de cada una de las actividades tanto primarias como de soporte.
- ▶ Producto ponderado total PP del cada grupo de actividades, primarias y de soporte.

Adicionalmente, el análisis de la relación de grado relativo de importancia (ponderación) y calificación en cada actividad brinda orientaciones sobre cuáles se comportan como debilidades y cuáles como fortalezas. Se trata de una identificación necesaria para realizar la matriz DOFA cruzada, pero más importante que ello es conocer qué decisiones y acciones es necesario tomar para mejorar el resultado/desempeño actual.

Después de realizar este análisis, la obra educativa tiene elementos suficientes para identificar sus fortalezas y debilidades.

4 FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA INSTITUCIONAL

En este apartado se realiza la formulación de las líneas estratégicas institucionales, la definición de los objetivos estratégicos, las metas que se desea alcanzar y la forma de operacionalizar a través del modelo Canvas.

4.1. Matriz DOFA cruzada

La formulación estratégica inicia con la identificación de una serie de alternativas estratégicas y con la selección de las líneas estratégicas que se ejecutarán, dadas las fortalezas y las debilidades de la obra educativa y las oportunidades y amenazas del entorno y del sector. La comparación de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas corresponde al análisis DOFA. Su propósito básico es identificar las estrategias que permitirán explotar las oportunidades, contrarrestar las amenazas, desarrollar y proteger las fortalezas de la institución y erradicar sus debilidades. Para este instrumento, se debe hacer una recopilación de los hallazgos en los instrumentos anteriores, un análisis interno y externo de la obra educativa y una priorización de los factores, de manera que se pueda realizar el cruce y obtener las líneas estratégicas que podrá seguir la obra para el horizonte definido. La Rectoría de la obra educativa tiene la responsabilidad de construir la matriz DOFA cruzada.

Tabla 11. Priorización de factores internos y externos

Cuadernillos Distritales de Misión N°6

	01	02	03	04	05	06	07	08	09	010	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	TOTAL
F1																					
F2																					
F3																					
F4																					
F5																					
F6																					
F7																					
F8																					
F9																					
F10																					
D1																					
D2																					
D3																					
D4																					
D5																					
D6																					
D7																					
D8																					
D9																					
D10																					
Σ Celdas columna TOTAL con resultado																					

Fuente:

Plan estratégico para la vitalidad de las obras educativas

Cuadrante FO – Potencialidades: $\frac{\text{celdas con calificación}}{\text{\# celdas calificadas}}$ = promedio cuadrante

Cuadrante FA – Riesgos: $\frac{\text{celdas con calificación}}{\text{\# celdas calificadas}}$ = promedio cuadrante

Cuadrante DO – Desafíos: $\frac{\text{celdas con calificación}}{\text{\# celdas calificadas}}$ = promedio cuadrante

Cuadrante DA – Limitaciones: $\frac{\text{celdas con calificación}}{\text{\# celdas calificadas}}$ = promedio cuadrante

Ahora, los factores que están señalados en negrita en la columna Total, se escriben de forma descendente en el espacio correspondiente y se realizan los cruces para identificar las líneas estratégicas alternativas.

Tabla 12. Matriz DOFA

Matriz: DOFA		Oportunidades	Amenazas
Fortalezas		Estrategias FO	Estrategias DO
Debilidades		Estrategias FA	Estrategias DA

Fuente:

Es necesario realizar una breve explicación de las líneas estratégicas identificadas anteriormente.

4.2. Mapa estratégico – objetivos estratégicos

Este instrumento permite formular los objetivos estratégicos a partir de los hallazgos del análisis externo e interno y las líneas estratégicas de la matriz DOFA. Formular los objetivos estratégicos implica tener en cuenta sus principales características SMART: específicos, medibles, alcanzables, relevantes y temporales. Cada objetivo debe responder a las preguntas: qué, cómo y para qué. No se deben confundir los objetivos estratégicos con los indicadores o las metas. Este instrumento se construye con la participación de la Rectoría, el Consejo Directivo y el Consejo Académico.

Las áreas o focos estratégicos del mapa son:

- 1** Gestión de la comunidad: los objetivos estratégicos, programas y proyectos definidos para alcanzarlos deberán responder a la siguiente pregunta: ¿cómo vamos a crear valor para nuestra comunidad educativa y demás grupos de interés?
- 2** Gestión de formación y evangelización: los objetivos estratégicos, programas y proyectos definidos para alcanzarlos deberán responder a la siguiente pregunta: ¿de qué manera vamos a ser únicos con nuestra propuesta educativa?
- 3** Gestión administrativa y financiera: los objetivos estratégicos, programas y proyectos definidos para alcanzarlos deberán responder a la siguiente pregunta: ¿en qué procesos debemos ser excelentes y generar diferenciación?
- 4** Gestión directiva o del liderazgo lasallista: los objetivos estratégicos, programas y proyectos definidos para alcanzarlos deberán responder a la siguiente pregunta: ¿de qué manera el liderazgo distribuido y el direccionamiento estratégico orientarán la sostenibilidad del proyecto educativo?

Nota: cada institución educativa establece como mínimo un objetivo estratégico por cada área o foco estratégico.

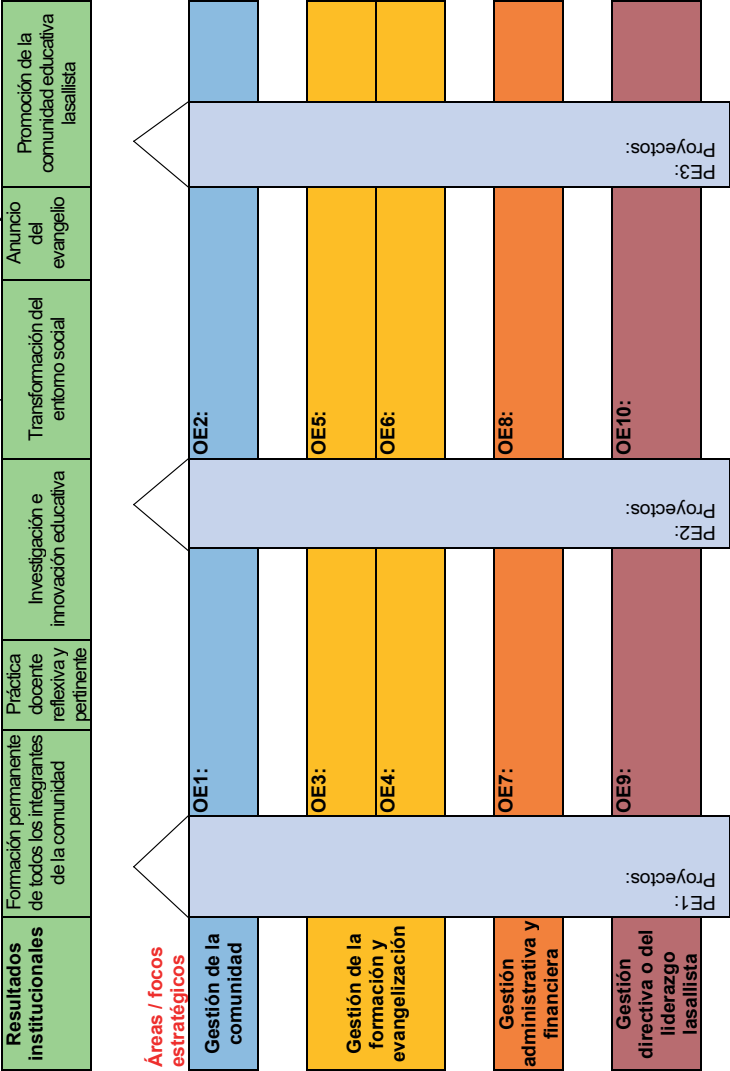
Tabla 13. Mapa de objetivos estratégicos

- Misión**

Formar integralmente, generar conocimiento pertinente, aprender en comunidad, anunciar el evangelio y contribuir a la consolidación de una sociedad pacífica, justa, inclusiva, democrática que promueve el desarrollo humano integral y sustentable.
- Líneas estratégicas**

 - Ser una red comprometida con la consolidación de una sociedad pacífica, justa, inclusiva, democrática, que promueve el desarrollo humano integral y sustentable.
 - Optar de manera preferencial por los pobres, en especial la niñez y la juventud.
 - Promover los procesos de anuncio del evangelio en los contextos educativos.
 - Ser referentes de formación integral de excelencia.
 - Generar conocimiento pertinente que transforma los procesos educativos y sociales.
- Visión (2024)**

 - Ser una red comprometida con la consolidación de una sociedad pacífica, justa, inclusiva, democrática, que promueve el desarrollo humano integral y sustentable.



Fuente:

4.3. Modelo Canvas

El lienzo estratégico institucional permite ver en un solo golpe de vista las prioridades a nivel estratégico que guiarán toda la acción en la institución. La elaboración de este modelo estará a cargo del Consejo Académico y del Comité de la Calidad. Se sugiere que aquellas obras educativas que no se encuentran certificadas conformen un Comité de la Calidad Educativa.

Tabla 14. Lienzo Canvas

Alianzas y socios estratégicos	Actividades clave	Propuesta de valor	Relaciones con grupos de interés	Comunidad educativa, grupos de interés y/o segmentos
¿Con quién(es) deberías aliarte o asociarte para aumentar o garantizar el valor único de tu propuesta?	¿Qué actividades clave requiere tu propuesta de valor?	¿Qué tipo de valor estamos generando? ¿Qué tipo de necesidades y expectativas estamos atendiendo? ¿Qué hace único nuestro PEI y propuesta pedagógica?	¿Qué tipo de relaciones buscamos con los grupos de interés? ¿Cómo se pueden integrar a nuestro modelo educativo?	¿Para quiénes se está creando valor? ¿A quiénes transformamos con nuestra propuesta?
	Recursos clave		Comunicación estratégica	
	¿Qué recursos requiere tu propuesta de valor?		¿Cómo entregamos la propuesta? ¿Cómo nos comunicamos con los grupos de interés?	
Inversiones		Resultados e impactos esperados		
¿Cuánto cuesta nuestra propuesta de valor? ¿Contamos con los recursos financieros para llevar a cabo nuestra propuesta?		¿Qué esperamos obtener con la propuesta ofrecida y la inversión realizada? ¿Qué tan posicionada se encuentra la obra educativa? ¿Qué resultados demuestran las apuestas institucionales?		

4.4. Políticas institucionales

Presentar una breve descripción de las políticas institucionales relacionadas con la calidad educativa, las comunicaciones y el mercadeo, la seguridad y salud en el trabajo, la bioseguridad, entre otras que la institución considere relevantes. Si no se cuenta con ellas, es primordial formularlas, priorizando las que viabilizan la ejecución del plan estratégico institucional.



5 IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA INSTITUCIONAL

5.1. Mapa de indicadores

En este apartado, se van a explicitar las métricas que nos permitirán monitorear y asegurar el alcance de los objetivos estratégicos.

Los programas estratégicos son instrumentos que permiten coordinar, implementar y hacer progresar las estrategias de la institución. Los programas estratégicos hacen posible el plan mediante un conjunto de acciones orientadas a alcanzar las metas y los objetivos. Los programas estratégicos están enfocados a un ámbito amplio y suelen estar compuestos por un conjunto de proyectos.

Los proyectos estratégicos corresponden al conjunto de actividades concretas,

interconectadas y coordinadas entre sí, con el fin de cumplir la promesa de valor de la institución. Los proyectos estratégicos forman parte del plan y están asociados a uno o varios programas, dependiendo de su naturaleza, impacto y grupo(s) de interés al que se dirige; tienen una duración más corta.

Los indicadores de resultado reflejan los frutos obtenidos del cumplimiento de los proyectos, programas y objetivos estratégicos. Son útiles porque muestran el impacto o beneficio generado por la institución a partir del despliegue e implementación de este plan estratégico. El resultado se define como los cambios en los grupos de interés que se espera alcanzar a partir del desarrollo de un programa estratégico y de sus proyectos asociados.

Tabla 15. Mapa de indicadores

Objetivo estratégico	Programa estratégico	Proyectos estratégicos	Indicadores de resultado

Fuente:



Tabla 16. Indicadores anuales para el horizonte estratégico

Cuadernillos Distritales de Misión N°6

Objetivo estratégico	Meta estratégica año 1	Acciones para lograr la meta	Indicadores de rendimiento
Objetivo estratégico	Meta estratégica año 2	Acciones para lograr la meta	Indicadores de rendimiento
Objetivo estratégico	Meta estratégica año 3	Acciones para lograr la meta	Indicadores de rendimiento
Objetivo estratégico	Meta estratégica año 4	Acciones para lograr la meta	Indicadores de rendimiento

Plan estratégico para la vitalidad de las obras educativas

Fuente:

6

EVALUACIÓN, SEGUIMIENTO Y COMUNICACIÓN DE LA ESTRATEGIA INSTITUCIONAL

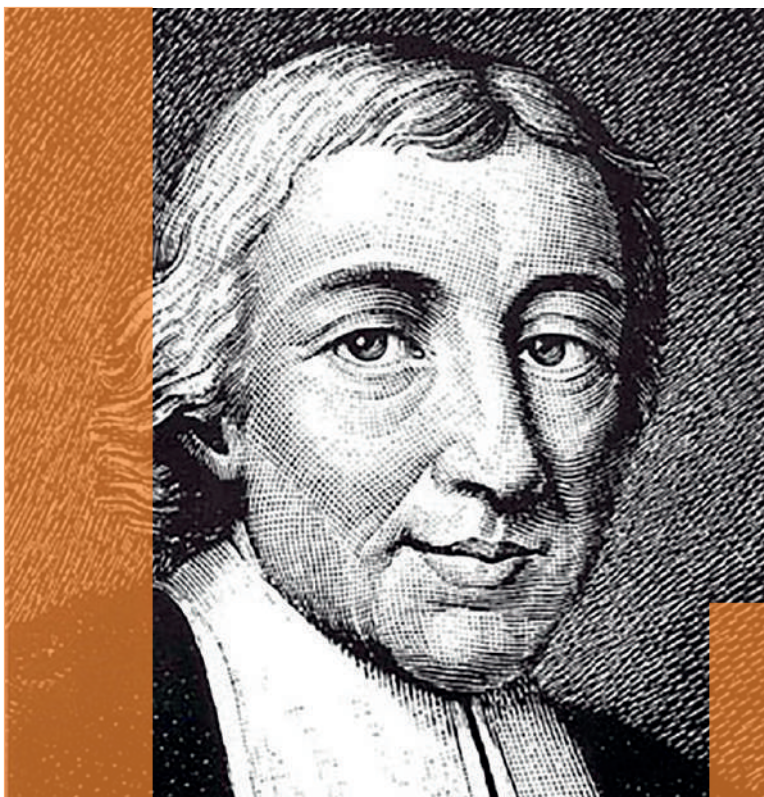
La aprobación, el despliegue y la comunicación están a cargo de la Rectoría, su equipo de planeación estratégica y el Consejo Directivo de cada obra educativa.

6.1. Gestión del conocimiento

En este apartado, se describen las acciones necesarias para generar, comunicar y apropiar los conocimientos necesarios para el logro de los objetivos estratégicos. Además, es importante definir los lineamientos y el soporte documental que permita el desarrollo y la aplicabilidad. Responde a la pregunta: ¿cómo divulgaremos el plan y sus resultados a los diferentes grupos de interés?

7 REFERENCIAS

En este apartado se relacionan los documentos utilizados para la construcción del plan estratégico, siguiendo el formato de referenciación de las Normas APA.





Horizonte

EDUCATIVO - PASTORAL

Red Educativa La Salle
Distrito Lasallista de Bogotá



@lasallistas

LaSalleColombia

www.lasalle.org.co