

## ANÁLISIS DEL MICRO Y MACRO ENTORNO: DAFO – PEST

### ANÁLISIS DEL ENTORNO EDUCATIVO

La planificación estratégica es el proceso que evalúa las oportunidades y amenazas y las fortalezas y las debilidades del centro educativo, vamos a pasar a ver como analizamos ese entorno. La información obtenida del micro y macro entorno la utilizaremos para realizar el análisis DAFO del centro educativo. Este análisis del entorno es previo a definir y seleccionar los objetivos estratégicos que salen de la Visión del centro.

### ANÁLISIS DAFO Las siglas significan:

**Debilidades** que debe corregir el centro educativo para mejorar y crecer

**Amenazas** que debe afrontar

**Fortalezas** que debe mantener y apoyarse para afrontar las amenazas

**Oportunidades** que debe explotar

Los dos análisis PESTA o PEST y DAFO sirven como un marco para analizar la situación del centro educativo o de alguna etapa educativa y son de utilidad para revisar la estrategia descrita en el proyecto de dirección o la situación actual.

Una vez tengamos planteada la Visión del centro educativo haremos el análisis DAFO, en donde se determinen las oportunidades que existen en el entorno para alcanzar la Visión y las amenazas que frenaran su consecución.

**Debilidades y Fortalezas:** análisis interno del centro.

**Amenazas y Oportunidades:** análisis externo: micro y macro entorno

Este análisis ayuda al centro a relacionar las tendencias del entorno (amenazas, oportunidades) con las capacidades internas (fortalezas, debilidades). Este análisis permite formular estrategias o recomendaciones CAME para aprovechar las fortalezas, corregir el efecto de las debilidades, explotar a tiempo las oportunidades, y anticiparse a tiempo a las amenazas.

Antes de tomar cualquier decisión estratégica, es imprescindible realizar un diagnóstico interno y externo de nuestra organización.

El análisis DAFO es el método más sencillo y eficaz para **decidir** sobre el futuro. Nos ayudará a plantear las acciones o recomendaciones (CAME) que deberíamos poner en marcha para

aprovechar las oportunidades detectadas y a preparar a nuestro centro educativo contra las amenazas teniendo conciencia de nuestras debilidades y fortalezas.

El principal objetivo de un análisis DAFO es ayudar a una organización a encontrar sus factores estratégicos críticos, para una vez identificados, usarlos y apoyar en ellos los cambios organizacionales.

<b>ANALISIS DAFO</b>			
<b>INTERNO CONTROLABLE</b>		<b>EXTERNO NO CONTROLABLE</b>	
<b>D</b>	Describe los factores en los cuales poseemos una posición desfavorable respecto a otros centros.	<b>A</b>	Describen los factores actuales o futuros que pueden poner en peligro la supervivencia o buen funcionamiento del centro.
<b>F</b>	Describe los recursos y las destrezas que ha adquirido el centro, ¿en qué nos diferenciamos?, ¿Qué sabemos hacer mejor?	<b>O</b>	Describen las oportunidades que tenemos para crecer y mejorar y que necesitamos reconocer a tiempo.

- Lo que me afecta y controlo es interno al centro: debilidades y fortalezas. D/F
- Lo que me afecta pero está fuera de mi control es externo al centro: oportunidades y amenazas. O/A

<b>ANALISIS DAFO</b>			
<b>INTERNO CONTROLABLE</b>		<b>EXTERNO NO CONTROLABLE</b>	
<b>D</b>	Describe los factores en los cuales poseemos una posición desfavorable respecto a otros centros.	<b>A</b>	Describen los factores actuales o futuros que pueden poner en peligro la supervivencia o buen funcionamiento del centro.
<b>F</b>	Describe los recursos y las destrezas que ha adquirido el centro, ¿en qué nos diferenciamos?, ¿Qué sabemos hacer mejor?	<b>O</b>	Describen las oportunidades que tenemos para crecer y mejorar y que necesitamos reconocer a tiempo.

El CAME nos ayudará a identificar a partir del DAFO las posibles alternativas estratégicas del IES o temas estratégicos clave, nos permite comparar las posibles estrategias viables.

## DECISIONES CAME

<b>D</b> EBILIDADES	→	<b>C</b> ORREGIR
<b>A</b> MENAZAS	→	<b>A</b> FRONTAR
<b>F</b> ORTALEZAS	→	<b>M</b> ANTENER
<b>O</b> PORTUNIDADES	→	<b>E</b> XPLOITAR

### CARACTERÍSTICAS DEL CAME:

- No se trata de definir qué estrategia es la mejor para el IES sino comparar las estrategias viables y más convenientes.
- No es necesario llevar a cabo todas las estrategias identificadas con el CAME, con 4 o 5 para cada cuadrante sería suficiente.
- Una estrategia puede ligar varias fortalezas, amenazas, oportunidades y debilidades, cada una dentro de su cuadrante.
- Las estrategias emanan de DAFO particular de cada IES por lo que cada uno tendrá un CAME diferente.
- Al cruzar el análisis interno con el externo nos da cuatro estrategias. La experiencia demuestra que es más adecuado explotar las fortalezas para aprovechar oportunidades.

## ESTRATEGIAS CAME-DAFO

ANALISIS		ANALISIS EXTERNO	
		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
I N T E R N O	FORTALEZAS	OFENSIVAS (FO)	DEFENSIVAS (FA)
	DEBILIDADES	REORIENTACIÓN O ADAPTATIVAS (DO)	SUPERVIVENCIA (DA)
		Qué podemos hacer para maximizar nuestras Fortalezas de manera que podamos lograr el máximo aprovechamiento de las Oportunidades	¿Qué podemos hacer para minimizar el impacto negativo de las Amenazas identificadas en el entorno, mediante el máximo aprovechamiento de nuestras Fortalezas?.
		¿Qué podemos hacer para minimizar el impacto negativo que pueden tener nuestras debilidades, en el máximo aprovechamiento de las Oportunidades?.	¿Qué debemos hacer para reducir los efectos negativos que pueden tener nuestras Debilidades, ante las Amenazas que hemos identificado en el entorno?.

<b>MATRIZ DAFO/CAME</b>	<b>FORTALEZAS</b> F1: _____ F2: _____ F3: _____	<b>DEBILIDADES</b> D1: _____ D2: _____ D3: _____
	<b>OPORTUNIDADES</b> O1: _____ O2: _____ O3: _____	<b>ESTRATEGIAS (FO)</b> 1: _____ 2: _____ 3: _____
<b>AMEZAZAS</b> A1: _____ A2: _____ A3: _____	<b>ESTRATEGIAS (FA)</b> 1: _____ 2: _____ 3: _____	<b>ESTRATEGIAS (DA)</b> 1: _____ 2: _____ 3: _____

### Análisis del MICRO entorno o entorno competitivo

Cuando hablamos de competencia siempre la asociamos a empresas privadas con ánimo de lucro. La pregunta que deberíamos hacernos es si un centro educativo público tiene competencia. En mis reuniones y grupos de trabajo con profesores y equipos directivos cada día más se están concienciando que sí están notando cierta competencia, tanto de otros centros educativos cercanos públicos como privados o concertados. Tal vez esta competencia no sea adecuado analizarla desde el punto de vista mercantilista de las empresa privada pero si desde puntos de vista de recursos, de adaptación a los cambios sociales y económicos, de instalaciones, de imagen, de numero y características de lo alumnos, de posibilidades pedagógicas, etc. Esta competencia afecta a los centros a la hora de configurar los grupos por falta alumnos/as, otro aspecto que me comentan y que se da en los centros públicos es que cada vez tienen más inmigrantes, también hay padres que prefieren llevar a sus hijos a centros privados porque valoran mejor sus instalaciones, otras familias están llevando a sus hijos a estudiar al extranjero, etc.

Para analizar el entorno más directo o micro entorno deberíamos preguntarnos cómo afecta o en qué medida condicionan las decisiones del centro los siguientes aspectos o variables:

- Otros centros privados o concertados
- Las familias y sociedad de la localidad
- El tejido empresarial: sectores económicos predominantes (agricultura, industria, comercio, construcción).
- El nivel sociocultural de la zona
- La formación ocupacional y continua
- La administración educativa y sindicatos
- Otros centros públicos de la zona
- Etc.

**EJEMPLO RESULTADO DE UN DAFO:**

**DAFO GENERAL INTERNO: D/F**

<b>DEBILIDADES:</b>	<b>FORTALEZAS:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• No se tienen definidos los objetivos estratégicos</li><li>• No se hacen seguimiento de los planes estratégicos</li><li>• Falta de liderazgo del equipo directivo.</li><li>• Dificultad de organización por elevado nº personal interino</li><li>• Falta de motivación personal</li><li>• Clima escolar problemático</li><li>• Perdida de tiempo en reuniones</li><li>• Gestión deficiente del presupuesto</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Equipo directivo implicado</li><li>• Buenas instalaciones</li><li>• Buenos equipos informáticos</li><li>• Buena imagen exterior</li><li>• Fuerte imagen exterior</li><li>• Liderazgo del equipo directivo</li><li>• Implicación del AMPA</li><li>• Alto nivel de inserción laboral</li><li>• Alto nivel de aprobados en selectivo</li><li>• Profesores comprometidos.</li></ul>

*Ei*



*ción*

**DAFO GENERAL EXTERNO: A/O**

<b>AMENAZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Competencias de otros IES</li><li>• Absentismo escolar elevado</li><li>• Disminución del ratio alumno/profesor</li><li>• Recorte del presupuesto asignado</li><li>• Cambio continuo de profesores</li><li>• Apertura de un IES privado</li><li>• Poco apoyo del Ayuntamiento</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Posibilidad de convenios con empresas</li><li>• Posibilidad de acogerse a nuevas líneas educativas</li><li>• Posibilidades de ayudas económicas para calidad</li><li>• Actuaciones de la Consellería y Sindicatos para favorecer la estabilidad del profesorado</li><li>• Desarrollo de nuevas tecnologías educativas.</li></ul>

EJEMPLO CAME:

	MATRIZ CAME	OPORTUNIDADES
	<p><b>ESTRATEGIAS OFENSIVAS:</b> Mantener las fuerzas para aprovechar o explotar las oportunidades.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Posibilidad de convenios de colaboración en prácticas con los comercios o industrias del entorno</li> <li>2. De colaboraciones con los centros de primaria nuevos de la zona</li> <li>3. Posibilidad de ampliar la oferta educativa.</li> <li>4. Cambios legislativos / normativos favorables al IES.</li> <li>5.- Subvenciones para la formación en centros</li> <li>6.- Posibilidad de alquilar instalaciones</li> </ol>
<b>F O R T A L E Z A S</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Profesorado motivado e implicado</li> <li>2. Capacidad de gestión y obtención de recursos de la dirección</li> <li>3. Continuidad y liderazgo de la dirección</li> <li>4. Buenas instalaciones educativas</li> <li>5. Funcionamiento e implicación del AMPA.</li> <li>6. Buena imagen exterior del IES</li> <li>7. Alto nivel de inserción profesional del alumnado</li> <li>8. Alto nivel de promoción académica</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aumentar el nivel de inserción del alumnado desarrollando convenios de colaboración en prácticas con empresas. (F7+O1)</li> <li>2. Aumentar la colaboración con otros centros de primaria aprovechando la capacidad de gestión y obtención de recursos de la dirección. (F2+F6+ O2)</li> <li>3.- Incrementar la oferta educativa aprovechando los cambios legislativos y el liderazgo y la buena gestión de la dirección. (F2+F3+ F4+F7+ O3+O4)</li> </ol>

*Ei*

*ción*

	MATRIZ CAME	OPORTUNIDADES
	<p><b>ESTRATEGIAS ADAPTATIVAS O DE REORIENTACIÓN:</b> Se superan o corrigen las debilidades aprovechando las oportunidades.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Posibilidad de alquilar instalaciones</li> <li>2. Posibilidad de colaboraciones con los centros de primaria de la zona.</li> <li>3. Posibilidad de ampliar la oferta educativa.</li> <li>4. Cambios legislativos / normativos favorables</li> <li>5.- Subvenciones para formación en centros</li> </ol>
<b>D E B I L I D A D E S</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No se elaboran ni se realiza el seguimiento de los planes estratégicos de desarrollo.</li> <li>2. Descoordinación a nivel didáctico de los Dptos.</li> <li>3. Descoordinación del equipo directivo</li> <li>4. Gestión deficiente del presupuesto de funcionamiento</li> <li>5. Clima escolar problemático en el centro</li> <li>6. Pérdida de tiempo en las reuniones</li> <li>7.- No existe un sistema de indicadores que permita detectar desviaciones.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1- Mejora de los procesos del equipo directivo y la coordinación entre los dptos para aprovechar las oportunidades de colaboración con los centros de primaria. (D2+D1+O2)</li> <li>2.- Alquiler de las instalaciones del centro para aumentar mi capacidad financiera. (D4+O1)</li> <li>3.- Mejorar la gestión presupuestaria aprovechando las subvenciones de formación en centros. (D4+O5)</li> <li>4.- Mejorar el clima escolar implantando un sistema de gestión de la calidad apoyándose en subvenciones para la formación. (D5+O5)</li> </ol>

	MATRIZ CAME	AMENAZAS
	<p align="center"><b>ESTRATEGIA DEFENSIVA O REACTIVA .</b></p> <p align="center">Se usan o mantienen las fuerzas para evitar o afrontar las amenazas.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Absentismo del alumnado por la proximidad del centro comercial</li> <li>2. Competencia con otros IES en los ciclos formativos</li> <li>3. Disminución de la ratio y del presupuesto</li> <li>4. Recorte del presupuesto asignado al IES</li> <li>5. Cambios continuos de profesorado por motivos no controlables por el centro</li> <li>6. Bajo índice de graduados en ESO</li> </ol>
<b>F O R T A L E Z A S</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Profesorado motivado e implicado</li> <li>2. Capacidad de la dirección del centro para ampliar la oferta formativa</li> <li>3. Continuidad y liderazgo de la dirección</li> <li>4. Capacidad de gestión y obtención de recursos de la dirección</li> <li>5. Funcionamiento e implicación del AMPA.</li> <li>6. Buena imagen exterior del IES</li> <li>7. Alto nivel de inserción profesional del alumnado</li> <li>8. Alto nivel de promoción académica</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reducir el absentismo, ampliando las actividades extraescolares con la ayuda de AMPA y la alta implicación del profesorado. (A1+ F1+F5)</li> <li>- Mantener la oferta formativa mejorando los procesos de enseñanza aprendizaje.( A1+F1)</li> <li>- Establecer alianzas para la obtención de recursos. (A4+A3+F2+F4)</li> <li>- Mantener el nivel de proyectos realizados. (A4+A3+F2+F4)</li> <li>- Mantener las buena imagen exterior y el alto nivel de insercion y promocion de alumnado para evitar la competencia de otros IES (F6+F7+F8+A2)</li> </ul>



	MATRIZ CAME	AMENAZAS
	<p align="center"><b>ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA</b></p> <p align="center">Se busca reducir o corregir las debilidades y eludir o afrontar las amenazas.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Absentismo del alumnado por la proximidad del centro comercial</li> <li>2. Competencia con otros IES en los ciclos formativos</li> <li>3. Disminución de la ratio alumno profesor en ciclos</li> <li>4. Recorte del presupuesto asignado al IES</li> <li>5. Cambios continuos de profesorado por motivos no controlables por el centro. Elevada interinidad.</li> <li>6. Bajo índice de graduado en ESO.</li> </ol>
<b>D E B I L I D A D E S</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No se elaboran ni se realiza el seguimiento de los planes estratégicos de desarrollo</li> <li>2. Descoordinación a nivel didáctico de los Dptos</li> <li>3. Descoordinación del equipo directivo</li> <li>4. Gestión deficiente del presupuesto de funcionamiento</li> <li>5. Clima escolar problemático en el centro</li> <li>6. Pérdida de tiempo en las reuniones</li> <li>7. No existe un sistema de indicadores eficiente que permita detectar desviaciones.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Aumentar la ratio aula/profesor en los ciclos diseñando un plan estrategico eficaz.(D1+ A3).</li> <li>- Mejorar la gestión eficiente del presupuesto coordinando los departamentos. (D2+A4)</li> <li>-Desarrollar proyectos en el centro que integren a toda la comunidad educativa. (D5+A2)</li> <li>-Establecer un plan de presupuestos por proyectos para una mejor gestión eficaz (D4+ A4)</li> <li>- Mejorar la eficacia del plan de convivencia para mejorar la imagen del centro con el objetivo de afrontar la competencia de otros IES.( D5+A2)</li> </ul>

## SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS CAME

Las distintas estrategias FO-FA-DO-DA salen a partir de relacionar los FCE de cada cuadrante FO, FA, DO,DA.

Una vez llena la ficha de trabajo DAFO, utilizamos el análisis de impacto, para definir y seleccionar, cuál es el impacto de cada fortaleza, debilidad, oportunidad o amenaza del centro educativo; y ello convertirlo en factor clave del éxito.

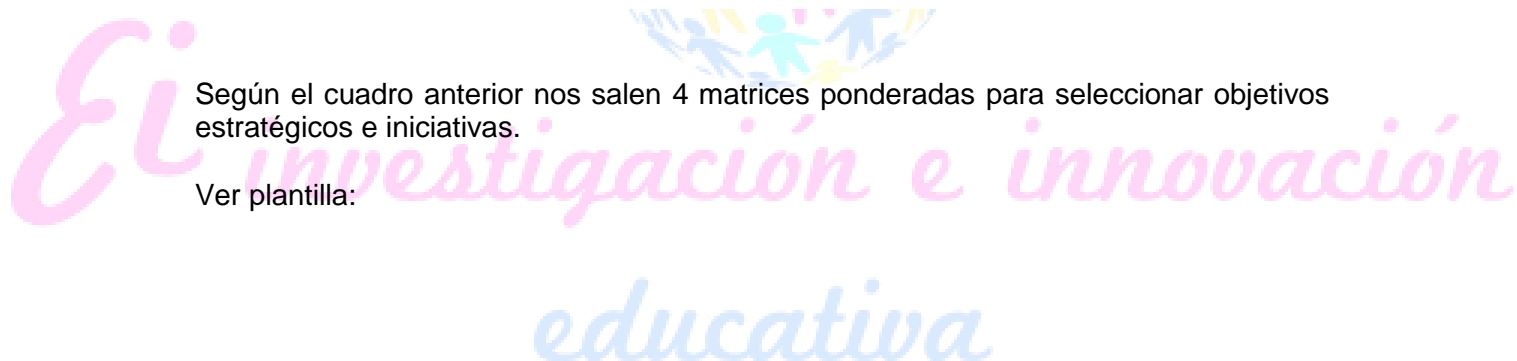
Escala: alto 5, medio 3, bajo 1

## MATRIZ DE IMPACTOS DOFA-PONDERADO

FORTALEZAS	Impacto			OPORTUNIDADES	Impacto		
	Alto	Medio	Bajo		Alto	Medio	Bajo
DEBILIDADES	Impacto			AMENAZAS	Impacto		
	Alto	Medio	Bajo		Alto	Medio	Bajo

Según el cuadro anterior nos salen 4 matrices ponderadas para seleccionar objetivos estratégicos e iniciativas.

Ver plantilla:



		Amenazas										Total Impacto Fortaleza	Posición Fortaleza	
		A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10			
Alto 5 Medio 3 Bajo 1														
Debilidades		A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	Total Impacto Fortaleza	Posición Fortaleza	
D1														
D2														
D3														
D4														
D5														
D6														
D7														
D8														
D9														
D10														
												<b>total</b>		

## **ANÁLISIS DAFO. ASPECTOS CLAVES A TENER EN CUENTA.**

El mayor potencial de esta herramienta está en identificar los temas estratégicos del cuadro de mando integral y la generación de iniciativas estratégicas. Lo que significa que lo más importante no es como se hace el DAFO sino como se pueden utilizar los resultados del análisis en la toma de decisiones y en la mejora continua. Hacer un DAFO sin saber cual es la Misión y Visión del centro educativo no tiene mucho sentido.

Recomiendo hacer un análisis DAFO por cada objetivo estratégico el cual hemos sacado de la Visión del centro (qué queremos ser), este planteamiento nos ayudará a no mezclar las fortalezas, las debilidades, etc., entre los distintos objetivos, por lo tanto el análisis se hace más sencillo. Hacer un DAFO teniendo en cuenta todos los objetivos de la Visión a la vez, complicaría su elaboración.

**Algunos fallos en el uso del DAFO que me he ido encontrando en mis tareas como consultor en centros educativos:**

**1.- Identificar como oportunidades factores que realmente son fortalezas, o identificar amenazas que son debilidades, o al revés.**

La causa es el no saber diferenciar o tener claro los factores que son de nuestro control de aquellos que están fuera de nuestro alcance y no podemos influir.

Los factores internos son los que podemos controlar y por lo tanto los clasificaremos en puntos fuertes o debilidades, y los factores externos que están fuera de nuestro control y que hacen referencia al micro entorno (alumnos, familias, proveedores, competencia, ayuntamientos, servicios sociales, etc) y del macro entorno (política, economía, medio ambiente, tecnología, sociedad en general) serán oportunidades o amenazas del centro.

**2.- En el análisis del entorno (micro y macro) limitarse solo a un solo factor** como por ejemplo el económico sin valorar tendencias y cambios en otras perspectivas como la tecnológica, social, política, internacional, regulaciones legales, etc.

La posible causa es no dar importancia al impacto que pueden tener los otros factores en el centro educativo.

Es importante tener claro los factores claves de éxito del centro educativo para ver como afectan o influyen esos factores del entorno en la consecución de los objetivos estratégicos del centro. Hay que analizar las 5 fuerzas de M. Porter.

**3.- Sobrevaloración de las fortalezas** del centro educativo que cuando se valoran objetivamente y se comparan con otros centros, o con los indicadores de modelos como el EFQM realmente son más bien debilidades. Esto es debido a que solo nos centramos en analizar nuestro centro y no vemos las mejores prácticas de otros centros (no se recopila información y analiza el micro entorno). Es recomendable en estos casos utilizar el Benchmarking.

**4.- No diferenciar los aspectos importantes o estratégicos obtenidos del DAFO** de aquellos que no lo son. Para diferenciarlos es necesario identificar los factores clave de éxito que están relacionados con la supervivencia del centro y con el éxito del mismo, son las cosas clave que

debemos hacer bien para alcanzar la Visión y cumplir con nuestra Misión. Los FCE deben servir para ayudar a identificar los objetivos estratégicos y seleccionar las líneas estratégicas de actuación, se deben identificar antes de la fijación o concreción de los objetivos estratégicos. El futuro del centro depende de la identificación, consecución y mantenimiento de estos FCE. Los FCE pueden ser indicadores, procesos, sistemas de trabajo, tecnología utilizada, valores de la organización, etc.

#### **5.- No realizar la Matriz DAFO.**

Me he dado cuenta que una vez se ha hecho un listado de las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas los grupos de trabajo se quedan ahí, a partir del análisis no se formulan estrategias para alcanzar los objetivos del centro. Pero para eso necesitamos tener claro y actualizado el PEC (proyecto educativo de centro) donde nos debería aparecer la Visión y Misión del centro y los objetivos a alcanzar. Si no tenemos claro hacia donde vamos difícilmente tendrá sentido la elaboración de estrategias. Como dijo el Seneca ***“No hay viento favorable para quien no sabe a donde va”***.

La matriz es una herramienta donde se integran el análisis del entorno externo con el interno.

Importante: Cuando diversas estrategias o recomendaciones CAME se encuentran en los distintos cuadrantes de la matriz significa que son claves y deben ser seleccionadas pues su impacto en los resultados esperados será mayor. En apartados posteriores analizamos más la matriz DAFO-CAME.

**6.- Se delega la planificación estratégica** a cualquier profesor del centro que esté interesado. La selección y planificación estratégica es una tarea del equipo directivo del centro. Aunque la LOE nos dice que el equipo directivo lo forman el director, el jefe de estudios y el secretario, es conveniente y necesario que los jefes de departamento, responsables de etapa o nivel educativo, también se involucren.

#### **Análisis del Macro entorno o entorno general del centro educativo.**

##### **Análisis PESTA**

El análisis PEST, PESTA o también conocido por PASTEL son siglas que hacen referencia a los factores:

Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ambientales y Legales, utilizados para evaluar como afectan esos factores a nuestro centro educativo.

Este análisis mide la situación del sector educativo y el potencial de un centro según esos factores externos. Los factores analizados son esencialmente externos y es recomendable efectuar dicho análisis antes del DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades).

La plantilla o cuadrante del análisis PEST al igual que el DAFO promueve el pensamiento proactivo en lugar de actuar apagando fuegos de manera reactiva.

El PEST evalúa el mercado educativo (análisis externo), incluyendo a los competidores, en cambio el DAFO evalúa un centro educativo o propuesta de proyecto educativo incluyendo la suya (análisis interno) y la de su competencia (análisis externo).

**Plantilla PEST:** las cuestiones o factores de esta plantilla son orientativos y no normativos, se puede añadir o quitar en función de las necesidades del centro. Por ejemplo en esta plantilla

los factores medioambientales están incluidos en un cuadrante u otro según sea una cuestión política o económica:

POLITICOS	ECONÓMICOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• asuntos ecológicos/ambientales</li> <li>• legislación actual y futura</li> <li>• legislación internacional</li> <li>• entidades reguladoras</li> <li>• políticas gubernamentales</li> <li>• posibles cambios gubernamentales</li> <li>• financiamiento e iniciativas</li> <li>• grupos de presión nacionales e internacionales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• situación y tendencias de la económica local y otros países.</li> <li>• asuntos climáticos</li> <li>• ciclos de mercado</li> <li>• factores específicos del sector</li> <li>• tendencias de la oferta educativa</li> <li>• motivadores de los clientes/usuarios</li> <li>• intereses, impuestos, financiación, etc</li> </ul>
SOCIALES	TECNOLOGICOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• tendencias de estilo de vida y consumo</li> <li>• demografía</li> <li>• opinión y actitud de los clientes y partes interesadas</li> <li>• cambios de leyes que afecten factores sociales</li> <li>• imagen de la marca</li> <li>• moda y modelos a seguir</li> <li>• grandes eventos e influencias</li> <li>• factores étnicos y religiosos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• desarrollos tecnológicos</li> <li>• financiamiento para la investigación</li> <li>• sistemas de información/comunicación</li> <li>• legislación tecnológica</li> <li>• potencial de innovación</li> <li>• acceso a la tecnología, recursos económicos, etc</li> <li>• asuntos de propiedad intelectual.</li> </ul>

### **Análisis del entorno con el BENCHMARKING:**

La técnica del Benchmarking (ejercicio para hacer una evaluación comparativa) se basa en la idea que para mejorar necesitamos mirar hacia afuera del centro educativo, aprender de otros, comparar nuestras prácticas con las mejores, imitar a los mejores, evaluarnos tomando como referentes a los centros más excelentes, etc. Lo importante es elegir un buen patrón de comparación. El modelo EFQM es un buen patrón de comparación. Pero hay que tener claro que la autoevaluación no es el fin en si misma, se debe traducir en planes de mejora.

### **ANALISIS INTERNO: EL MODELO DE EXCELENCIA EUROPEO EFQM (última versión 2013).**

El Modelo Se utiliza para la evaluación o auto evaluación interna del centro educativo, con el objetivo de convertir esa evaluación en planes de mejora potenciando los puntos fuertes y corrigiendo las debilidades. Es un referencial para analizar la gestión y los resultados del centro. Se debería utilizar la matriz de puntuación REDER para evaluar los criterios del Modelo.

La metodología del modelo EFQM permite describir-evaluar como la alta dirección está gestionando los 5 criterios o agentes facilitadores:

- 1.- liderazgo:
- 2.- estrategia
- 3.- personas
- 4.- alianzas y recursos
- 5.- procesos internos

Con el objetivo de: ofrecer un servicio educativo excelente y lograr los resultados esperados en los criterios:

- 6.- alumnos, empresas
- 7.- personas
- 8.- sociedad
- 9.- clave

Espero que con este documento podamos entender un poco más la importancia del análisis DAFO.

*Ernest Castelló*