

## ORIENTACIONES PARA EL ANÁLISIS DAFO DE UN CENTRO EDUCATIVO

GARCIA-Alegre, E. del Campo, M. y de la Encina, Pilar (2017) Curso de LIDERAZGO ESCOLAR PARA EL ÉXITO EDUCATIVO DE TODO EL ALUMNADO 2017/18. UIMP-INTEF

### OBJETIVO

Establecer una diagnosis del centro educativo a partir del análisis y valoración de las variables externas e internas que facilitan o condicionan el éxito educativo de todo el alumnado, base para definir las estrategias que nos han de permitir conseguirlo.

Este análisis DAFO es diferente al del clima de centro que se planteó en F0, que era la base para definir las estrategias de comunicación y para conseguir la implicación del claustro y la comunidad educativa en el diseño del plan de mejora, aunque pueden tener elementos en común.

## ORIENTACIONES GENERALES:

### UTILIZAR LA DOCUMENTACIÓN DEL CURSO

Antes de iniciar el proceso de definición se aconseja consultar la información disponible sobre qué es el análisis DAFO y su uso, así como también los ejemplos.

En particular puede ser útil este documento, la documentación que tenéis a vuestra disposición de los talleres de Cuenca en el portal del curso, las plantillas que acompañan a este documento y las lecturas siguientes:

\* Generalitat de Catalunya. Departament d'Educació. (2007). *Guia per elaborar i aplicar un pla estratègic*. Recuperado de

[http://www.xtec.cat/serveis/crp/a8904082/pac/guia\\_planificacio\\_estrategica.pdf](http://www.xtec.cat/serveis/crp/a8904082/pac/guia_planificacio_estrategica.pdf)

(fácilmente traducible al castellano con Google translator)

\* Hervás Ferriols R., Moreno Segarra M., Narbarte Hernández C. & Sotos Villarejo P. (2006). *Guia de planificación estratégica*. Generalitat Valenciana. Conselleria de Cultura, Educació i Esport. Recuperado de

[http://www.ceice.gva.es/documents/162784507/162787169/guia\\_planif.pdf/b29592da-e86b-42d4-b00c-a06b41d74314](http://www.ceice.gva.es/documents/162784507/162787169/guia_planif.pdf/b29592da-e86b-42d4-b00c-a06b41d74314)

\* Wikispaces Classroom elaborada por Fernando Trujillo, la Universidad de Granada y el grupo iCOBAE: <http://dafo.wikispaces.com/home>

## ELABORACIÓN DEL DAFO

### PROPUESTA METODOLÓGICA

Para elaborar el DAFO, especialmente las fortalezas y debilidades internas, se ha de tener en cuenta toda la información disponible, y es interesante puede partir de encuestas al profesorado, madres y padres, y alumnado que recojan su opinión sobre los resultados educativos , lo que funciona en la escuela y lo que necesita ser mejorado.

A partir de la información recopilada de las diferentes fuentes disponibles, el equipo responsable de elaborar el plan establece una propuesta inicial de variables DAFO a discutir/compartir con el Claustro y Consejo Escolar, pero puede ser interesante trabajarlo previamente con los representantes del alumnado y el AMPA. Esta metodología puede ayudar a precisar mejor las variables y su importancia, y tiene en cuenta la opinión de toda la comunidad educativa, que participa activamente en el proceso. Es importante definir bien la situación de partida de la escuela dado que las estrategias del plan para conseguir el éxito de todo el alumnado se construyen a partir de este análisis.

La consulta interesa que sea simple y anónima para facilitar la participación y disponer de una mayor fiabilidad de las respuestas. La encuesta puede ser abierta o cerrada. Si la encuesta es abierta tiene el coste de sistematizar los resultados (más trabajo), y si optamos por una cerrada los resultados son mucho más fáciles de obtener, pero se corre el riesgo que haya variables relevantes no recogidas. Existe la posibilidad de pasarla inicialmente en formato abierto a una muestra aleatoria o representativa del centro (dirección, Consejo escolar y representantes del alumnado) y después pasarla a todos en formato cerrado. Recordar que antes de pasar la encuesta al alumnado sería bueno disponer de la autorización de los padres y estar aprobado por el Consejo Escolar.

Una **posible encuesta abierta** podría tener el formato siguiente:

Centro educativo:

Colectivo consultado:  Alumnado  Familias  Personal de apoyo  Profesorado

Para conseguir el éxito educativo de todo el alumnado,  
¿cuáles son las tres variables externas que más inciden en la escuela  
positivamente?

- 1.
- 2.
- 3.

y negativamente?

- 1.
- 2.
- 3.

Desde el punto de vista del funcionamiento de la escuela ¿cuáles son las tres cosas que  
mejor funcionan?

- 1.
- 2.
- 3.

y las tres que más necesitan mejorar?

- 1.
- 2.
- 3.

### UNA POSIBLE SOLUCIÓN TÉCNICA

Una posible solución técnica que puede facilitar mucho el trabajo de recogida y tratamiento de la información es utilizar herramientas "on line", entre ellas las disponibles en la plataforma Moodle que os haya proporcionado vuestra administración educativa, o Google Apps for Education (<http://www.google.es/intx/es/enterprise/apps/education/benefits.html>), donde se dice lo siguiente: *"Google Apps for Education incluye decenas de funciones de seguridad fundamentales diseñadas específicamente para mantener tu información segura y bajo tu control. **Tú eres el propietario de tu información**, y las herramientas de Google Apps te permiten controlarla, incluido con quién y cómo compartirla. Nuestra red de centros de datos te ofrece una seguridad excepcional y te garantiza un acceso seguro y fiable a tus datos en todo momento y sin interrupción.* De todas formas, recordar que hay que tener cuidado con el tipo de información que se emplea, que en ningún caso debe incluir datos confidenciales de ninguna persona, especialmente si son menores

## EJEMPLOS

### El caso de CEIP El Faro

Para elaborar el DAFO el equipo promotor del plan ha decidido seguir las orientaciones metodológicas propuestas por el curso en red y ha realizado los pasos siguientes:

Primero, pasó una encuesta abierta de 5 ítems a los miembros de dirección, equipo promotor del plan, consejo escolar y representantes del alumnado.

Segundo, con la información recogida elaboró una encuesta cerrada de 15 ítems para que los consultados marcaran los 3 ítems más relevantes de cada uno de los cuatro apartados del DAFO, utilizando el Formulario de Drive Google.

Tercero, a partir de los datos aportados por el Formulario Drive Google el grupo promotor elaboró la DAFO, considerando sólo las variables que los consultados señalaron con mayor frecuencia. Vale la pena hacer un esfuerzo por priorizar la importancia de las variables que componen cada apartado del DAFO de tal forma que queden entre 4 y 6, y como máximo 8.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1. El apoyo de los servicios educativos de la zona	1. Recortes de plantilla y recursos
2. Apoyo de la inspección de educación	2. Posibles incorporaciones de personal docente y no docente no comprometido con el proyecto educativo de la escuela
3. Apoyo del ayuntamiento	3. Constantes cambios de la política educativa y la legislación.
4. Curso en red para elaborar un plan de mejora a medio plazo	4. Complejo entorno social de la escuela
5. PROMECE	5. Estrés del alumnado y sus familias como consecuencia de la crisis.
FORTALEZAS	DEBILIDADES
1. Implicación de una parte significativa del claustro en el proyecto educativo	1. Resultados escolares mejorables
2. Colaboración del AMPA en las actividades escolares y gestiona las extraescolares	2. Alto absentismo
3. Dirección comprometida con el proyecto educativo e innovadora.	3. Proyecto educativo poco compartido en la práctica
	4. Falta de seguimiento de la aplicación del proyecto educativo y de los acuerdos, y de su impacto en los aprendizajes del alumnado

### **El caso de un CRA de Aragón que participó en un curso anterior sobre liderazgo**

Para elaborar el DAFO inicial el equipo promotor del plan pasó una encuesta cerrada a los padres y otra abierta al profesorado. Posteriormente se debatió por los docentes en una actividad de formación de dos horas y en grupos reducidos, el objetivo de la actividad era analizar la propuesta y validarla y/o introducir modificaciones, las cuáles se presentaron por cada grupo al conjunto de docentes, se debatieron y finalmente se acordó un DAFO compartido.

El DAFO resultante es el del cuadro siguiente.

Las aportaciones de las encuestas se han intentado agrupar conceptualmente para evitar la dispersión y centrarnos en los agentes y la tipología de sus actuaciones.

El número entre paréntesis seguido de una "d" muestra el número de docentes que, aproximadamente, han hecho referencia total o parcialmente a cada una de las actuaciones consideradas. La referencia numérica acompañada de una "p", se refiere a la valoración media de 0 a 10 de los padres y madres. En este caso un valor inferior a 7 es preocupante.

El texto es en la mayoría de los casos literal de las encuestas para que el profesorado identifique fácilmente sus aportaciones. Es importante que los docentes visualicen su participación en el proceso.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Cercanía, proximidad de <b>las familias</b> (actitud) Interés por la educación hijos, expectativas positivas de las familias e implicación (18+6 d)	Situación socioeconómica y cultural de determinadas <b>familias</b> , familias desestructuradas y falta de hábitos saludables: horario de descanso, higiene, programas de TV, redes sociales, riesgos de Internet. Visión negativa de los docentes y/o falta de colaboración de algunas familias (19p)
<b>Contexto</b> social, recursos naturales y culturales de la zona (11d)	<b>Recortes/reducción de profesorado</b> (Audición y lenguaje, especialistas,...) (6,5p), dotación económica, etc. (20d)
<b>Plantilla estable</b> (10d)	<b>Escaso alumnado por baja natalidad</b> , pérdida de unidades y profesores. Insuficientes alumnos para algunas actividades educativas. Aulas con alumnado de diferentes cursos e incluso etapas(14d)
<b>Baja ratio de alumnado por clase.</b> Colegios pequeños que permite conocer mejor al alumnado (8d)	La <b>distancia entre localidades</b> que dificulta la coordinación del profesorado Distribución del profesorado por municipios (7d)
<b>Recursos del centro</b> (7d) (<7p)	
<b>Instalaciones de la localidad</b> (infraestructuras, servicios locales, Biblioteca,...) (4d)	Falta de <b>infraestructuras, espacios, material, nuevas tecnologías: pizarras digitales</b> (9d), (6,9p)
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<b>Práctica docente.</b> Orientación personal, pedagógica del claustro Buen trabajo en equipo y coordinación. Interés. Buen ambiente. Implicación. Profesión vocacional. (24d)	
<b>Valoración positiva de los docentes</b> por las familias. Reconocimiento social de la labor educativa (5d) (>8p) <b>Rendimiento del alumnado o resultados académicos.</b> (>8p) <b>Escuela</b> (8,5p)	<b>Falta de seguimiento y cumplimiento</b> pequeña parte del personal docente (puntualidad, exclusivas,...) o/y falta de implicación de todo el profesorado en coordinación de centro, actividades complementarias, ... Incumplimientos de acuerdos de equipos didácticos, de horarios, ... (8d)
<b>Pedagogía:</b> Actividades Inter niveles que favorecen el aprendizaje entre iguales. Facilidad para una posible educación más activa por parte del alumnado. Posibilidad de dar mayor protagonismo al alumnado. Compartir experiencias. (5d). Atención a la diversidad. Resolver conflictos con eficacia.	<b>Falta de innovación compartida,</b> demasiado tradicionales y apegados al libro de texto. Falta de puesta en común experiencias con Iso alumnos. Coordinación y elaboración de más materiales/actividades, exámenes, metodologías, recursos entre cursos diferentes localidades. Priorizar la prevención antes que la reeducación. Optimizar habilidades personales. Administrar mejor los apoyos al alumnado en función de su aprovechamiento y necesidad. Compensar la desigualdad. Compartir las mismas metas y contextualizarlas. Aprender a aprender como escuela. Centrarse en los logros del alumnado. Alumnos con dificultades en el habla. (16d)
<b>Equipo directivo.</b> Una programación seria y operativa, en consonancia con la normativa y nuestra ética profesional. Organización de la coordinación entre el profesorado. (5d)	<b>Agrupaciones de alumnado</b> (3ºy4º), (4º,5º y 6º), (P5 y 1º)..., falta de igualación del número de alumnos por clase. (10d)
Buen nivel de convivencia y colaboración entre la <b>comunidad educativa</b> , especialmente familia, profesorado, escuela. Se trabaja muy a gusto. (14d) (>8p)	
Las <b>actividades</b> complementarias y extraescolares. Bastantes y a bajo coste o gratuitas.(7d) (entre 7 y 9p)	
<b>Programas</b> en los que se participa (CRIE,PROA, CORO...) (5d) (entre 7 y 8p)	

## ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL DAFO

### Orientaciones generales

Una vez elaborado el DAFO, y con el fin de conseguir el éxito escolar de todo el alumnado, vale la pena compartirlo con el Claustro y Consejo Escolar e intentar acordar cómo podemos:

- convertir en fortalezas aquellas debilidades que puedan tener una mayor y más positiva incidencia
- aprovechar las oportunidades y fortalezas de la escuela
- utilizar las fortalezas para neutralizar las amenazas más significativas

Previamente el equipo promotor del plan y la dirección han elaborado una propuesta inicial para compartir. La participación en este proceso comporta poner en común la diagnosis y pautas para definir las estrategias, lo que facilita la comunicación y comprensión del Mapa Estratégico de la fase 3.

Explicar de forma motivada los resultados finales del proceso al AMPA y representantes del alumnado.

### MATRIZ DAFO (opcional)

Para valorar el DAFO a través de la matriz tendremos en cuenta las orientaciones siguientes:

### VALORACIÓN: LA MATRIZ DAFO

MATRIZ DAFO	AMENAZAS El centro deberá contrarrestarlas	OPORTUNIDADES El centro deberá aprovecharlas
<b>Fortalezas</b> El centro utilizará sus recursos y capacidades	¿Si potencio esta Fortaleza podré defenderme mejor de los efectos de esta amenaza? ¿En qué medida F1, F2.... pueden contrarrestar a A1, A2, A3... ? Un % muy alto indica una fortaleza importante, hay que mantenerla y aprovecharla: ESTRATEGIAS DE PREVENCIÓN	¿Si potencio esta Fortaleza podré aprovecharme mejor de esta oportunidad? ¿En qué medida F1, F2... pueden ayudar a aprovechar O1, O2...? Un % muy alto indica una fortaleza importante, hay que mantenerla y aprovecharla: ESTRATEGIAS DE CALIDAD / CRECIMIENTO
<b>Debilidades</b> El centro compensará y neutralizará sus carencias	¿Si supero esta Debilidad podré defenderme mejor de los efectos de las Amenazas? En qué medida, si le damos la vuelta a D1, D2, D3.... podremos contrarrestar A1, A2, A3... ? Un % muy alto indica una situación urgente: ESTRATEGIAS DE ATENCIÓN PREFERENTE	¿Si supero esta Debilidad podré aprovechar mejor esta oportunidad? En qué medida, si le damos la vuelta a D1, D2, D3.... podremos aprovechar O1, O2, O3...? Un % muy alto indica una situación de cambio ESTRATEGIAS DE MEJORA

## LA MATRIZ DAFO DEL CEIP EL FARO

Para la valoración utilizaremos una escala 0-10: 0 mínima incidencia, 10 máxima incidencia. (Recordad que se ha de ajustar la escala en la coordenada 8C de la matriz)

Empezaremos valorando la capacidad de **las fortalezas** para neutralizar o compensar las amenazas.

Por ejemplo, hemos de valorar de 0-10 cómo puede F1 (la implicación de una parte significativa del claustro) compensar los recortes de plantilla y recursos, teniendo en cuenta que el objetivo es el éxito educativo de todo el alumnado. Es una valoración subjetiva que es interesante compartir con el claustro, la valoración media del profesorado nos dará una apreciación más precisa, pero sobre todo compartida. Supongamos que la valoración media de todos los grupos que han participado en la valoración es 7, la introducimos en la casilla correspondiente del Excel Matriz DAFO.

7	Valor	0		AMENAZAS (Contrarrestar)					OPORTUNIDADES (Aprovechar)					Total	%	
		10														
8																
9				A.1 Recortes de plantilla y recursos	A.2 Posibles incorporaciones de personal docente y no docente	A.3 Constantes cambios de la política educativa y la legislación	A.4 Complejo entorno social de la escuela	A.5 Estrés del alumnado y sus familias como consecuencia de								
10				Estrategias de prevención					Estrategias de crecimiento							
11	P. FUERTES (utilizar)															
12	F.1 Implicación de una parte significativa del claustro en			7												
13	F.2 Colaboración del AMPA en las actividades escolares															
14	F.3 Dirección comprometida con el proyecto educativo e															
15																
16																
17																
18																
19																
20																
21				7												
22				70,0												
23																
24	P. DÉBILES (neutralizar o compensar)			Estrategias de atención preferente					Estrategias de mejora							
25	D.1 Resultados escolares mejorables															
26	D.2 Alto absentismo															
27	D.3 Proyecto educativo poco compartido en la práctica															
28	D.4 Falta de seguimiento de la aplicación del proyecto ed															
29																
30																
31																
32																
33																
34																
35																
36																
37																
38				Capacidad de contrarrestar las amenazas					Capacidad para aprovechar cada oportunidad							



De la misma forma iremos asignando valores a la capacidad de F1 para compensar cada una de las amenazas. Este mismo proceso lo realizaremos con las otras fortalezas (F2 y F3). En F2 resulta muy interesante la opinión del AMPA y en la F3 la de dirección y, en general, de toda la comunidad educativa en todos los casos.

	B	C	D	E	F	G	H	N	O	P	Q	R	S	Y	Z	AA	AB
7	<b>Valor</b>	0	<b>AMENAZAS (Contrarrestar)</b>					<b>OPORTUNIDADES (Aprovechar)</b>					<b>Total</b>	<b>%</b>			
8		10	A.1 Recortes de plantillas y recursos	A.2 Posibles incorporaciones de personal docente y no docente	A.3 Constantes cambios de la política educativa y la legislación	A.4 Cambio entorno social de la escuela	A.5 Estrés del alumnado y sus familias como consecuencia de la crisis	Media %	O.1 El apoyo de los servicios educativos de la zona	O.2 Apoyo de la inspección de educación	O.3 Apoyo del ayuntamiento	O.4 Curso en red para elaborar un plan de mejora a medio plazo			O.5 PROMECE	Media %	
9																	
10	<b>P. FUERTES (utilizar)</b>		<b>Estrategias de prevención</b>					<b>Estrategias de crecimiento</b>									
11	F.1 Implicación de una parte significativa del claustro en el proyecto educativo		7	8	9	5	5	68,0									
12	F.2 Colaboración del AMPA en las actividades escolares		5	5	3	8	6	54,0									
13	F.3 Dirección comprometida con el proyecto educativo e implicación de los docentes		6	7	9	4	3	58,0									
21	<b>Suma</b>		18	20	21	17	14	18,0								<b>MEDIA</b>	<b>Nivel de utilidad de las fortalezas</b>
22	<b>%</b>		60,0	66,7	70,0	56,7	46,7	60,0									
23	<b>P.DÉBILES (neutralizar o compensar)</b>		<b>Estrategias de atención preferente</b>					<b>Estrategias de mejora</b>									
24	D.1 Resultados escolares mejorables																
25	D.2 Alto absentismo																
26	D.3 Proyecto educativo poco compartido en la práctica																
27	D.4 Falta de seguimiento de la aplicación del proyecto educativo																
34	<b>Suma</b>															<b>MEDIA</b>	<b>Capacidad para compensar las carencias</b>
35	<b>%</b>																
36	<b>TOTAL</b>																
37	<b>%</b>																
38			<b>Capacidad de contrarrestar las amenazas</b>					<b>Capacidad para aprovechar cada oportunidad</b>									

A continuación, valoraremos cómo las fortalezas pueden ser útiles para aprovechar las oportunidades.

Por ejemplo, cómo la implicación de una parte significativa del claustro (F1) puede ser útil para aprovechar el apoyo de los servicios educativos con la finalidad de mejorar el éxito educativo de todo el alumnado. La opinión del claustro es muy importante para ponderar su utilidad e impacto en la mejora de los procesos de enseñanza aprendizaje. El proceso de valoración de las otras fortalezas y oportunidades se realiza aplicando la misma metodología. Intentarlo primero vosotros y veréis que es muy fácil.

	B	C	D	E	F	G	H	N	O	P	Q	R	S	Y	Z	AA	AB
7	<b>Valor</b>	0	<b>AMENAZAS (Contrarrestar)</b>					<b>OPORTUNIDADES (Aprovechar)</b>									
8		10															
9			A.1 Recortes de plantilla y recursos	A.2 Posibles incorporaciones de personal docente y no docente	A.3 Constantes cambios de la política educativa y la legislación	A.4 Complejo entorno social de la escuela	A.5 Estrés del alumnado y sus familias como consecuencia de	Media %	O.1 El apoyo de los servicios educativos de la zona	O.2 Apoyo de la inspección de educación	O.3 Apoyo del ayuntamiento	O.4 Curso en red para elaborar un plan de mejora a medio p	O.5 PROMECE	Media %	<b>Total</b>	<b>%</b>	
10	<b>P. FUERTES (utilizar)</b>		<b>Estrategias de prevención</b>					<b>Estrategias de crecimiento</b>									
11	F.1 Implicación de una parte significativa del claustro en		7	8	9	5	5	68,0	8	6	7	8	7	72,0	70,0	70,0	utilidad de las fortalezas.
12	F.2 Colaboración del AMPA en las actividades escolares		5	5	3	8	6	54,0	5	5	8	6	4	56,0	55,0	55,0	
13	F.3 Dirección comprometida con el proyecto educativo e		6	7	9	4	3	58,0	6	8	8	9	7	76,0	67,0	67,0	
21	<b>Suma</b>		18	20	21	17	14	18,0	19	19	23	23	18	20,4	MEDIA	NIVEL	
22	<b>%</b>		60,0	66,7	70,0	56,7	46,7	60,0	63,3	63,3	76,7	76,7	60,0	68,0	64,0	64,0	
23	<b>P. DÉBILES (neutralizar o compensar)</b>		<b>Estrategias de atención preferente</b>					<b>Estrategias de mejora</b>									
24	D.1 Resultados escolares mejorables																Capacidad para compensar las carencias.
25	D.2 Alto absentismo																
26	D.3 Proyecto educativo poco compartido en la práctica																
27	D.4 Falta de seguimiento de la aplicación del proyecto ed																
34	<b>Suma</b>														MEDIA		
35	<b>%</b>																
36	<b>TOTAL</b>																
37	<b>%</b>																
38			<b>Capacidad de contrarrestar las amenazas</b>					<b>Capacidad para aprovechar cada oportunidad</b>									

La valoración de **las debilidades** tiene por finalidad identificar las que vale la pena invertir esfuerzos para reconvertirlas en fortalezas.

La D1 (resultados escolares mejorables) y la D2 (alto absentismo) son "*debilidades objetivo*", en este caso reconvertirlas en fortalezas es haber conseguido los objetivos. Por eso propongo una valoración de cómo las amenazas y oportunidades pueden incidir negativa y positivamente en este tipo de debilidades.

7	8	Valor	0					10					AMENAZAS (Contrarrestar)	OPORTUNIDADES (Aprovechar)					Total	%																																											
				A.1 Recortes de planilla y recursos					A.2 Posibles incorporaciones de personal docente y no docente					A.3 Constantes cambios de la política educativa y la legislación					A.4 Contexto entorno social de la escuela					A.5 Estrés del alumnado y sus familias como consecuencia					Medio %					D.1 El apoyo de los servicios educativos de la zona					D.2 Apoyo de la inspección de educación					D.3 Apoyo del apuramiento					D.4 Cursas en red para elaborar un plan de mejora a medio p					D.5 PROMECE					Medio %				
		P. FUERTES (utilizar)		Estrategias de prevención					Estrategias de crecimiento																																																						
10	11	F.1	7	8	9	5	5	68,0	8	6	7	8	7	72,0	70,0	70,0	Nivel de utilidad de las fortalezas																																														
12	13	F.2	5	5	3	8	6	64,0	5	5	8	6	4	56,0	55,0	55,0																																															
21	22	F.3	6	7	9	9	3	58,0	6	8	8	9	7	76,0	67,0	67,0																																															
		Suma	18	20	21	17	14	18,0	19	19	23	23	20,4	MEDIA	64,0	64,0																																															
		%	60,0	66,7	70,0	56,7	7	60,0	63,3	63,3	76,7	76,7	60,0	68,0	64,0	64,0																																															
		P. DÉBILES (neutralizar o compensar)	Estrategias de atención pre					Estrategias de mejora																																																							
24	25	D.1	8	8	7	8	9	82,0	7	6	6	7	6	64,0	73,0	73,0	Capacidad para compensar las carencias																																														
26	27	D.2	9	8	7	8	9	82,0	7	6	6	7	6	64,0	73,0	73,0																																															
		D.3																																																													
		D.4																																																													
		Suma	18	16	14	16	18	16,4							MEDIA																																																
		%	90,0	80,0	70,0	80,0	90,0	82,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	73,0	146,0																																															
		TOTAL	36,0	36,0	35,0	33,0	32,0																																																								
		%	72,0	72,0	70,0	66,0	64,0																																																								
		Capacidad de contrarrestar las amenazas						Capacidad para aprovechar cada oportunidad																																																							

De los valores síntesis de las amenazas (82%) y oportunidades (64%) se puede deducir que, según la comunidad educativa de la escuela, las amenazas tienen una mayor incidencia que las oportunidades sobre el éxito educativo de todo el alumnado, dicho de otra forma, las oportunidades no compensan el impacto de las amenazas.

En cambio, la D3 (proyecto educativo poco compartido en la práctica) y D4 (Falta de seguimiento de la aplicación del PEC) son variables que hemos de valorar teniendo en cuenta cuál sería su capacidad para neutralizar las amenazas y aprovechar las oportunidades si fuesen fortalezas. Lo que se valora es si vale la pena dedicar esfuerzos en su reconversión y cuál es la importancia de cada una de ellas. En nuestro caso la puntuación es alta e igual porque las dos debilidades son complementarias.

	B	C	D	E	F	G	H	N	O	P	Q	R	S	Y	Z	AA	AB
7	<b>Valor</b>	0	<b>AMENAZAS (Contrarrestar)</b>					<b>OPORTUNIDADES (Aprovechar)</b>					<b>Total</b>	<b>%</b>			
8		10	A.1 Recortes de plantilla y recursos	A.2 Posibles incorporaciones de personal docente y no docente	A.3 Constantes cambios de la política educativa y la legislación	A.4 Complejo entorno social de la escuela	A.5 Estrés del alumnado y sus familias como consecuencia	Media %	O.1 El apoyo de los servicios educativos de la zona	O.2 Apoyo de la inspección de educación	O.3 Apoyo del ayuntamiento	O.4 Curso en red para elaborar un plan de mejora a medio p					O.5 PROMECE
9																	
10	<b>P. FUERTES (utilizar)</b>		<b>Estrategias de prevención</b>					<b>Estrategias de crecimiento</b>									
11	F.1 Implicación de una parte significativa del claustro en		7	8	9	5	5	68,0	8	6	7	8	7	72,0	70,0	70,0	
12	F.2 Colaboración del AMPA en las actividades escolares		5	5	3	8	6	54,0	5	5	8	6	4	56,0	55,0	55,0	
13	F.3 Dirección comprometida con el proyecto educativo e		6	7	9	4	3	58,0	6	8	8	9	7	76,0	67,0	67,0	
21	<b>Suma</b>		18	20	21	17	14	18,0	19	19	23	23	18	20,4	MEDIA		
22	<b>%</b>		60,0	66,7	70,0	56,7	46,7	60,0	63,3	63,3	76,7	76,7	60,0	68,0	64,0	64,0	NIVEL de utilidad de las fortalezas
23	<b>P.DÉBILES (neutralizar o compensar)</b>		<b>Estrategias de atención preferente</b>					<b>Estrategias de mejora</b>									
24	D.1 Resultados escolares mejorables		9	8	7	8	8	82,0	7	6	6	7	6	64,0	73,0	73,0	
25	D.2 Alto absentismo		9	9	7	9	9	82,0	7	6	6	7	6	64,0	73,0	73,0	
26	D.3 Proyecto educativo poco compartido en la práctica		6	8	8	5	5	64,0	8	6	6	8	7	70,0	67,0	67,0	
27	D.4 Falta de seguimiento de la aplicación del proyecto ed		6	8	8	5	5	64,0	8	6	6	8	7	70,0	67,0	67,0	
34	<b>Suma</b>		30	32	30	29	29,2	30	24	24	30	26	26,8	MEDIA			
35	<b>%</b>		75,0	80,0	75,0	65,0	70,0	73,0	75,0	60,0	60,0	75,0	65,0	67,0	70,0	70,0	Capacidad para compensar las carencias
36	<b>TOTAL</b>		48,0	52,0	51,0	43,0	42,0		49,0	43,0	47,0	53,0	44,0				
37	<b>%</b>		68,6	74,3	72,9	61,4	60,0		70,0	61,4	67,1	75,7	62,9				
38			<b>Capacidad de contrarrestar las amenazas</b>					<b>Capacidad para aprovechar cada oportunidad</b>									

## INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA MATRIZ DAFO

El análisis de la matriz necesita que previamente excluyamos las valoraciones de la D1 y D2 porque responden a una lógica diferente, como ya hemos comentado anteriormente.

Si analizamos la última columna de la matriz podemos concluir que para conseguir el éxito educativo de todo el alumnado el factor más importante es la implicación de una parte significativa del claustro (F1), sin la cual difícilmente podemos alcanzar el objetivo, en segunda posición tenemos un empate técnico entre la dirección comprometida (F3), el proyecto educativo compartido (D3 =>F) y su seguimiento (D4 => F). y, por último, pero también importante, tenemos la colaboración del AMPA (F2).

	B	C	D	E	F	G	H	N	O	P	Q	R	S	Y	Z	AA	AB
7	Valor	0	AMENAZAS (Contrarrestar)					OPORTUNIDADES (Aprovechar)					Total	%			
8		10	A.1 Recortes de plantilla y recursos	A.2 Posibles incorporaciones de personal docente y no docente	A.3 Constantes cambios de la política educativa y la legislación	A.4 Complejo entorno social de la escuela	A.5 Estrés del alumnado y sus familias como consecuencia de la crisis	Media X	D1.EI apoyo de los servicios educativos de la zona	D2 Apoyo de la inspección de educación	D3 Apoyo del voluntariado	D4 Curso en red para elaborar un plan de mejora a medio plazo			D5 PROMECE	Media X	
9																	
10	P. FUERTES (utilizar)		Estrategias de prevención					Estrategias de crecimiento									
11			Valoración de la comunidad educativa					Valoración de la comunidad educativa									
12	F1 Implicación de una parte significativa del claustro en las actividades escolares		7	8	9	5	5	68,0	8	6	7	8	7	72,0	70,0	70,0	
13	F2 Colaboración del AMPA en las actividades escolares		5	5	3	8	6	54,0	5	5	8	6	4	56,0	55,0	55,0	
14	F3 Dirección comprometida con el proyecto educativo		6	7	9	4	3	58,0	6	8	8	9	7	76,0	67,0	67,0	
22	Suma		18	20	21	17	14	18,0	19	19	23	23	18	20,4	MEDIA		
23	%		60,0	66,7	70,0	56,7	46,7	60,0	63,3	63,3	76,7	76,7	60,0	68,0	64,0	64,0	
24	P. DÉBILES (neutralizar o compensar)		Estrategias de atención preferente					Estrategias de mejora									
25	D1 Resultados escolares mejorables		9	8	7	8	9	82,0	7	6	6	7	6	64,0	73,0	73,0	
26	D2 Alto absentismo		9	8	7	8	9	82,0	7	6	6	7	6	64,0	73,0	73,0	
27	D3 Proyecto educativo poco compartido en la práctica		6	8	8	5	5	54,0	8	6	6	8	7	70,0	67,0	67,0	
28	D4 Falta de seguimiento de la aplicación del proyecto educativo		6	8	8	5	5	64,0	8	6	6	8	7	70,0	67,0	67,0	
35	Suma		12	16	16	10	10	12,8	16	12	12	16	14	14,0	MEDIA		
36	%		30,0	40,0	40,0	25,0	25,0	32,0	40,0	30,0	30,0	40,0	35,0	35,0	70,0	70,0	
37	TOTAL		30,0	36,0	37,0	27,0	24,0		35,0	31,0	35,0	39,0	32,0				
38	%		42,9	51,4	52,9	38,6	34,3		50,0	44,3	50,0	55,7	45,7				
39			Capacidad de contrarrestar las amenazas					Capacidad para aprovechar cada oportunidad									

Teniendo en cuenta estos resultados (ver en Excel de la matriz DAFO, la hoja/pestaña Dafo(2)), las dos amenazas que más podemos neutralizar son A3 (constantes cambios políticos y de legislación) y A2 (las nuevas incorporaciones de personal no comprometido con el PEC).

Las oportunidades que se visualizan como más fáciles de aprovechar para el éxito educativo de todo el alumnado son O4 (el curso en red para elaborar un plan de mejora a medio plazo), y, en segundo lugar, el apoyo de los servicios educativos (O1) y del ayuntamiento (O3).

	B	C	D	E	F	G	H	N	O	P	Q	R	S	Y	Z	AA	AB	
7	Valor	0	AMENAZAS (Contrarrestar)					OPORTUNIDADES (Aprovechar)										
8		10																
9			A.1 Recortes de plantilla y recursos	A.2 Posibles incorporaciones de personal docente y no docente	A.3 Constantes cambios de la política educativa y la legislación	A.4 Complejo entorno social de la escuela	A.5 Estrés del alumnado y sus familias como consecuencia de la crisis	Media %	O1 El apoyo de los servicios educativos de la zona.	O2 Apoyo de la inspección de educación	O3 Apoyo del ayuntamiento	O4 Curso en red para elaborar un plan de mejora a medio plazo	O5 PROMECE	Media %	Total	%		
10	P. FUERTES (utilizar)		Estrategias de prevención					Estrategias de crecimiento										
11			Valoración de la comunidad educativa					Valoración de la comunidad educativa										
12	F.1 Implicación de una parte significativa del claustro en		7	8	9	5	5	68,0	8	6	7	8	7	72,0	70,0	70,0	Nivel de utilidad de las fortalezas	1ª
13	F.2 Colaboración del AMPA en las actividades escolares		5	5	3	8	6	54,0	5	5	8	6	4	56,0	55,0	55,0		3ª
14	F.3 Dirección comprometida con el proyecto educativo e		6	7	9	4	3	58,0	6	8	8	8	9	76,0	67,0	67,0		2ª
22	Suma		18	20	21	17	14	18,0	19	19	23	23	18	20,4	MEDIA			
23	%		60,0	66,7	70,0	56,7	46,7	60,0	63,3	63,3	76,7	76,7	60,0	68,0	64,0	64,0		
24	P. DÉBILES (neutralizar o compensar)		Estrategias de atención preferente					Estrategias de mejora										
25	D.1 Resultados escolares mejorables		9	8	7	8	9	82,0	7	6	6	7	6	64,0	73,0	73,0	Interés para compensar las carencias	2a
26	D.2 Alto absentismo		9	8	7	8	9	82,0	7	6	6	7	6	64,0	73,0	73,0		2a
27	D.3 Proyecto educativo poco compartido en la práctica		6	9	8	5	5	54,0	8	6	6	8	7	70,0	67,0	67,0		2a
28	D.4 Falta de seguimiento de la aplicación del proyecto ed		6	8	8	5	5	64,0	8	6	6	8	7	70,0	67,0	67,0		2a
35	Suma		12	16	16	10	10	12,8	16	12	12	16	14	14,0	MEDIA			
36	%		30,0	40,0	40,0	25,0	25,0	32,0	40,0	30,0	30,0	40,0	35,0	35,0	70,0	70,0		
37	TOTAL		30,0	36,0	37,0	27,0	24,0		35,0	31,0	35,0	39,0	32,0					
38	%		42,9	51,4	52,9	38,6	34,3		50,0	44,3	50,0	55,7	45,7					
39			Capacidad de contrarrestar las amenazas					Capacidad para aprovechar cada oportunidad										

A partir de las valoraciones anteriores, en F3 (Mapa estratégico) pensaremos en cuáles pueden ser las grandes líneas estratégicas más adecuadas para conseguir el éxito educativo de todo el alumnado y favorecer la cohesión social, que son los dos grandes objetivos que hemos prefijado.

## INTERPRETACIÓN DE LA DAFO

Alternativamente se puede realizar el mismo proceso reflexivo pero sin valoración, partiendo de la idea de que nosotros como escuela tan solo podemos incidir en las fortalezas y debilidades, dado que dependen de nosotros, para intentar neutralizar las amenazas y aprovechar las oportunidades.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1. El apoyo de los servicios educativos de la zona	1. Recortes de plantilla y recursos
2. Apoyo de la inspección de educación	2. Posibles incorporaciones de personal docente y no docente no comprometido con el proyecto educativo de la escuela
3. Apoyo del ayuntamiento	3. Constantes cambios de la política educativa y la legislación.
4. Curso en red para elaborar un plan de mejora a medio plazo	4. Complejo entorno social de la escuela
5. PROMECE	5. Estrés del alumnado y sus familias como consecuencia de la crisis.
FORTALEZAS	DEBILIDADES
1. Implicación de una parte significativa del claustro en el proyecto educativo	1. Resultados escolares mejorables
2. Colaboración del AMPA en las actividades escolares y gestión de las extraescolares	2. Alto absentismo
3. Dirección comprometida con el proyecto educativo e innovadora.	3. Proyecto educativo poco compartido en la práctica
	4. Falta de seguimiento de la aplicación del proyecto educativo y de los acuerdos, y de su impacto en los aprendizajes del alumnado

Se trata de ordenar/ponderar la importancia de las fortalezas y debilidades según su capacidad para aprovechar las oportunidades y neutralizar las amenazas, para identificar en cuáles centraremos nuestros esfuerzos. Por otro lado, tenemos que ordenar/ponderar las oportunidades según su facilidad para aprovecharlas, y las amenazas según las posibilidades de neutralizarlas. Todo ello es una información básica para establecer las grandes estrategias en el Mapa estratégico (F3), del que hablaremos próximamente.