Universidad de Valparaíso
CHILE
TRADICIÓN EXCELENCIA INNOVACIÓN

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

La Planificación Estratégica como Soporte de la Gestión Docente. Periodo 2007-2010 ESCUELA DE GENDARMERÍA DE CHILE

TESIS PARA OPTAR AL TÍTULO DE ADMINISTRADOR PÚBLICO Y AL GRADO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Alumna

ESTER BUSTOS ZAMBRANO

Profesor Guía

RAMIRO PADILLA BOCIC

Santiago, Diciembre de 2011

AGRADECIMIENTOS

Al profesor Ramiro Padilla por dirigirme en esta etapa con paciencia y conocimientos.
Al profesor Jaime Rubina por sus consejos y seriedad mostrados en el proceso formativo.
A mi familia por animarme a concluir este trabajo a pesar de las múltiples dificultades que se presentaron. A mi esposo por instarme a perseverar a lograr mi éxito profesional
A mis amigas por confiar en mis capacidades.

RESUMEN

El presente trabajo tuvo por objeto investigar el uso de herramientas de gestión, puntualmente el cuadro de mando integral, aplicado al funcionamiento de la gestión docente de la Escuela de Gendarmería de Chile. Situados en el contexto de la modernización de la gestión pública, es menester destacar que ésta tiene entre sus objetivos, el implementar cambios que permitan mejorar la ejecución de procesos en los servicios públicos.

En este caso los esfuerzos están focalizados en la función de control de gestión de la Escuela, con la planificación estratégica, para generar una labor educativa moderna y funcional. De acuerdo con la metodología de análisis FODA, se realizó un diagnóstico de la situación interna actual (no se hizo, comparativamente hablando, con alguna escuela matriz de similares características); con el fin de detectar los problemas existentes en la organización educativa en términos de profesionalizar la gestión docente para ser reconocida como Escuela Matriz, primero, y lograr la consecución de la visión: “Ser una institución reconocida nacional e internacionalmente por su excelencia académica, y por sus aportes significativos al país en el campo de la investigación y formación en seguridad pública”; después.

Conjunto de medidas que tiene como fin la profesionalización de la actividad del personal penitenciario: concretamente de las plantas de oficiales y de suboficiales.

ÍNDICE

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN…….....4
1.1 Ámbito..……..4
1.2 El Problema Detectado…….……...7
1.3 Objetivos del Trabajo…….……..8
1.4 Justificación…….……...8
1.5 Contenidos……..……9
CAPÍTULO II: MARCO CONCEPTUAL. ……...……10
2.1 El Control de Gestión…….……..……..10
2.2 El Control de Gestión y el Control Estratégico…….…….. ..11
2.3 Los Sistemas de Control de Gestión, Estructura y su Funcionamiento…….……....12
2.4 Estrategias y Proyectos Estratégicos……..……..……14
2.5 Cuadro de Mando Integral. Base del Control de Gestión……..……16
2.5.1 Organizaciones Basadas en Estrategias. Cinco Principios……17
2.5.2 Evolución del Concepto de Cuadro de Mando Integral…….…….....20
2.6 El Cuadro de Mando Integral.……..23
CAPÍTULO III LA ENTIDAD EDUCATIVA…….....25
3.1 Descripción de la Escuela……..…….....25
3.1.1 Objetivos…….....26
CAPÍTULO IV: SITUACIÓN ACTUAL…….....27
4.1 Diagnóstico de la Situación Actual..……27
4.1.1 FODA Academia-ESFORPEN…….....28
4.1.2 Problemas Detectados…….……..29
CAPÍTULO V: PROPUESTA DE SOLUCIÓN……..... 30
5.1 Caso de Aplicación……30
5.2 Planificación Estratégica de la Escuela de Gendarmería…….....30
5.2.1 Fundamentación……..……....31
5.2.2 Objetivos Estratégicos……...33
5.2.3 Cuadro de Mando Integral Escuela 2007-2010……..……34
5.2.4 Informe de evaluación……54
CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS……62
6.1 Primera Conclusión…….……..62

6.2 Segunda Conclusión……63
6.3. Aportes……65
6.3.1 Primer Aporte del Plan Estratégico……65
6.3.2 Segundo Aporte del plan Estratégico……66
6.4. Propuesta…..……66
6.4.1 Desde la Perspectiva del Cliente……67
6.4.2 Desde la Perspectiva del Proceso Interno……67
6.4.3 Desde la Perspectiva del Aprendizaje……..68
BIBLIOGRAFÍA……..70

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1. ÁMBITO

La formación Superior en Chile se ve enfrentada a constantes y cambiantes desafíos y a nuevas realidades que modelos asignaturistas no logran asumir totalmente y/o desarrollar una formación que habilite para ejercer un buen desempeño al momento de enfrentarse al mundo laboral. La Escuela de Gendarmería, como Escuela matriz del personal uniformado, no es la excepción. El modelo asignaturista implementado hasta el momento, aborda la realidad penitenciaria desde una perspectiva exclusivamente academicista, teórica; en desmedro de lo funcional. Entendida la funcionalidad como el saber junto al saber hacer; sin olvidar en esta dupla lo actitudinal, lo valórico. El concepto de competencia es el que mejor resume lo anterior :"Constructo que se deduce del desempeño, a través de un proceso sistemático de educación formal, informal y experiencial y, de otro asistemático aportado por la cultura del contexto; que se deriva del domino del conjunto integrado de atributos como conocimientos, habilidades, actitudes y valores, necesarios para el desempeño de un trabajo o una tarea, según la doctrina, el reglamento, y la norma apropiada y, posible de evidenciar en cualquier escenario" (Walter y Zeidan, 2005) [1]

Dado ese concepto la Escuela se encuentra hoy en un momento importante para desarrollar un trabajo que pueda tener un impacto vital para el sistema penitenciario y para la sociedad chilena en general. Puesto que de lograr formar al personal de sus dos plantas en forma eficiente, es decir, capaces de demostrar al final del proceso enseñanza-aprendizaje que aplicarán lo aprendido y que este aprendizaje es acorde con la tarea asignada en la Unidad Penal; redundará en que se cumpla la Misión de Gendarmería en términos de asistir, atender y vigilar, productos estratégicos (Planificación Estratégica de Gendarmería 2007-2010).

[1] Capacitación en la Escuela de Gendarmería para elaborar malla curricular por competencia

La Escuela de Gendarmería del General Manuel Bulnes Prieto, actualmente cuenta con dos centros de formación: **La Academia Superior de Estudios Penitenciarios, destinada a la formación de los oficiales (Planta I, 4 semestres de formación) y la Escuela de Formación Penitenciaria, destinada a la formación de los suboficiales (Planta II, 2 semestres de formación).**

La Escuela Institucional ha formado siempre al personal de las plantas de oficiales y suboficiales, pero ha estado alejada en este quehacer, de aportar un funcionario formado capaz de emprender un trabajo práctico, a propósito del quehacer cotidiano de la realidad carcelaria. La actual adquisición de conocimientos no incorpora elementos funcionales para el desempeño laboral y se da, por consiguiente, que aprenden las distintas tareas recién cuando comienzan a trabajar.

Con el propósito de iniciar la modernización curricular, se desea implementar un currículo por competencias, en ambos centros de formación. Este currículo por competencias permitirá que los alumnos desarrollen habilidades tanto cognitivas como procedimentales (Walter y Zeidan, 2007).

Por otra parte está el imperativo del plan estratégico institucional que establece "profesionalizar al personal" (Plan Estratégico Institucional 2007-2010)[2].

Esta planificación estratégica para Gendarmería, determinada por el Gobierno central, es:
"Bajo la denominación de "Nueva Justicia para el Bicentenario (2006 – 2010)", se establecieron los compromisos del gobierno de la Presidenta Michelle Bachelet, que son de responsabilidad del Servicio de Gendarmería de Chile.

2.1 Respecto de la "Rehabilitación y Nuevo Sistema Carcelario", se establece:

a) Se implementará en su totalidad el programa de Concesiones en infraestructura Penitenciaria, que contempla 10 penales concesionados.

[2] Plan Estratégico de Gendarmería de Chile 2007-2010

Ello permitirá mejorar progresiva y globalmente el estándar penitenciario, en especial en los recintos concesionados.

b) El sistema penitenciario debe ser eficiente y transformarse en un elemento que contribuya a prevenir la delincuencia. Será prioritario reforzar y avanzar en una política de apoyo a la reinserción social de los privados de libertad en la que serán claves la educación, la capacitación y el acceso al trabajo.

c) Se fortalecerá la alianza público – privado en esta materia, fomentando la instalación de empresas en recintos penitenciarios y estableciendo incentivos para aquellas que contraten a personas que hayan cumplido sentencia y se hayan rehabilitado.

d) Se impulsará una nueva ley de medidas alternativas a la privación de libertad.

2.2 Respecto de la modernización del sistema penitenciario se establecen los siguientes compromisos:

C. Se aumentarán los niveles de seguridad ciudadana.

D. Se terminará con el hacinamiento y la sobrepoblación penal.

E. Se desarrollará una política penitenciaria moderna con acento en la reinserción social.

F. Se pondrá fin a un foco permanente de conflictos.

G. Se profesionalizará el Servicio de Gendarmería de Chile.

En el Sector Justicia, del cual Gendarmería forma parte, para el período 2000 – 2006 se considera, entre otros temas, el “Dar solución al déficit penitenciario”. En este contexto, se definió como uno de los objetivos estratégicos el “transformar, progresivamente a Gendarmería de Chile en un Servicio con un alto grado de eficiencia y eficacia en sus procesos, de manera que sus resultados contribuyan efectivamente al control de la delincuencia. Para estos efectos se decidió:

- Abordar el problema del hacinamiento y sobrepoblación en las cárceles, para lograr reducir el deterioro de las condiciones de detención que atenta contra la rehabilitación y la reinserción (reincidencia delictiva)

- Construir 10 nuevos penales, con una capacidad de 15000 nuevas plazas, con una inversión cercana a los 120 mil millones de pesos.

- Para contar con el personal necesario, se impulsó la aprobación del proyecto de ampliación de plantas de Gendarmería pasando de 8000 a 12.225 funcionarios (41% de aumento)

- Proponer aumentar la capacidad profesional de los funcionarios mediante una mayor formación en la Escuela Institucional y programas de capacitación y perfeccionamiento.

1.2. EL PROBLEMA DETECTADO

De la planificación estratégica institucional se desprenden Metas institucionales y de Incentivo colectivo que las unidades dependientes deben cumplir y que son monitoreados a través de de los indicadores de desempeño pertinentes. Por lo tanto sus dependientes directos deben estar alineados con esta planificación, aún cuando pueden generar su propia estrategia para dar cumplimiento a las metas y gestionar su propio accionar.

Esto último es un procedimiento que en el caso de la Escuela de Gendarmería de Chile no ha sido instaurada formalmente, lo de la implementación de estrategias o de desarrollar su propia planificación estratégica para abordar y llevar a cabo lo concerniente a una entidad educativa en cuanto “transformar progresivamente a Gendarmería de Chile en un Servicio con un alto grado de eficiencia y eficacia en sus procesos, de manera que sus resultados contribuyan efectivamente al control de la delincuencia”. Específicamente en que se va a “Proponer aumentar la capacidad profesional de los funcionarios mediante una formación de calidad en la Escuela Institucional y programas de capacitación y perfeccionamiento”; imperativo decisivo para querer desarrollar una planificación estratégica propia.

1.3. OBJETIVOS DEL TRABAJO

Objetivo general:

Diseñar e implementar la planificación estratégica para la Escuela de Gendarmería de Chile, que apoye la gestión de la Dirección del plantel educativo.

Objetivo específico

Establecer las bases para Elaborar e implementar el cuadro de Mando Integral.

1.4. JUSTIFICACIÓN

Dados los antecedentes cabe preguntarse respecto de cómo se hará todo de aquí en adelante. La respuesta implica el cambio a que debe someterse como institución formadora, él que necesariamente conlleva una mirada distinta respecto de la forma en cómo se organiza y trabaja; obliga a buscar estrategias para resolver e iniciar este nuevo camino.

Este trabajo se presenta para desempeñar con una mirada moderna la formación, y su gestión, desarrollada por la Escuela de Gendarmería. Basado en la experiencia de formar parte, desde su creación, de la Sección Control de Gestión de la Escuela, dependiente de la Dirección del establecimiento.

1.5. CONTENIDOS

El trabajo se presenta del siguiente modo o capítulos

Capítulo I

Se refieren la presentación del tema, el planteamiento del problema, los objetivos del trabajo y la justificación.

Capítulo II

Comprende el marco conceptual y resume los contenidos y materias que se abordarán durante el desarrollo del trabajo.

Capítulo III

Describe la organización y la unidad estudiada durante el trabajo.

Capítulo IV

Resume el contenido del diagnóstico, con la descripción de la situación, definiendo los principales problemas detectados.

Capítulo V

Se presenta el caso de aplicación y se describen los resultados alcanzados.

Capítulo VI

Se presentan las conclusiones y sugerencias

CAPÍTULO II: MARCO CONCEPTUAL

2.1 EL CONTROL DE GESTIÓN

La dimensión y la complejidad que en la actualidad caracterizan a una buena parte de las organizaciones, determina la necesidad de que éstas adopten estructuras organizativas con un amplio nivel de descentralización.

Esta organización descentralizada conlleva la necesidad de adoptar prácticas y procedimientos de gestión distintos a las empresas de carácter unitario o centralizado.

Los sistemas de control como el Plan Estratégico y Cuadro de Mando en las organizaciones son la columna vertebral de una adecuada dirección y gestión que permita a las distintas unidades organizativas, dotadas por tanto de una amplia autonomía en las decisiones, actuar de forma coordinada y sinérgica para conseguir la optimización de los objetivos establecidos a tal efecto por la dirección. Incorporar instrumentos que guíen la gestión Institucional está destinado a ayudar a los distintos niveles de decisión a coordinar las acciones, a fin de alcanzar los objetivos de mantenimiento, desempeño y evolución, fijados a distintos plazos, especificando que si los datos contables siguen siendo importantes, están lejos de tener el carácter casi exclusivo que se le concede en muchos sistemas de Control de Gestión.

Al definir objetivos individuales, el proceso estará enfocándose hacia el control de la actividad individual de cada Departamento y cómo está influyendo en los objetivos globales de la organización. Esto le da al Departamento la libertad de programar su propio sistema de control, adaptado, por supuesto, al sistema central.

El proceso de control de gestión, considerando la definición clásica del control, y retomando criterios de otros autores, puede resumirse en cinco puntos que vendrían a ser los principales elementos:

1. Conjunto de indicadores de control que permitan orientar y evaluar posteriormente el aporte de cada departamento a las variables claves de la organización.
2. Modelo predictivo que permita estimar (a priori) el resultado de la actividad que se espera que realice cada responsable y/o unidad.
3. Objetivos ligados a indicadores y a la estrategia de la organización.
4. Información sobre el comportamiento y resultado de la actuación de los diferentes departamentos.
5. Evaluación del comportamiento y del resultado de cada persona y/o departamento que permita la toma de decisiones correctivas.

El proceso de control para la gestión resulta beneficioso pues está basado, por tanto, en mecanismos de verificación de resultados (control), relacionados tanto con aspectos cuantificables, derivados de un presupuesto o de un plan (basados en objetivos formales); en sistemas de controles específicos (control interno, de calidad, etc.); como con aspectos ligados al comportamiento individual e interpersonal.

2.2 El CONTROL DE GESTIÓN Y EL CONTROL ESTRATÉGICO

El proceso de control clásico consta de una serie de elementos que son:
Establecimiento de los criterios de medición, tanto de la actuación real como de lo deseado. Esto pasa por la fijación de cuáles son los objetivos y cuantificarlos; por determinar las áreas críticas de la actividad de la organización relacionadas con las acciones necesarias para la consecución de los objetivos y por el establecimiento de criterios cuantitativos de evaluación de las acciones en tales áreas y sus repercusiones en los objetivos marcados.
Fijación de los procedimientos de comparación de los resultados alcanzados con respecto a los deseados.
Análisis de las causas de las desviaciones y posterior propuesta de acciones correctoras. Los conceptos de control han evolucionado en función de describir sistemas diseñados para monitorear actividades específicas. De esta forma

existen varios tipos de control, y aún son más las formas de clasificarlos: por el momento en que se obtiene la información, por el tipo de información o el destino de la misma entre otras. Algunos como el control interno constituyen cada vez más un instrumento de reglamentación particularizado para cada organización; pero todos con un factor común: detectar desviaciones y tomar medidas para corregir el rumbo.

2.3 LOS SISTEMAS DE CONTROL DE GESTIÓN, SU ESTRUCTURA Y FUNCIONAMIENTO

La gestión está caracterizada por una visión amplia de las posibilidades reales de una organización para resolver determinada situación o arribar a un fin determinado. La Real Academia de la Lengua Española define gestionar como: “hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera.” (Mintzberg, 1984, Stoner, 1995) asumen el término gestión como la "disposición y organización de los recursos de un individuo o grupo para obtener los resultados esperados". Pudiera generalizarse como una forma de alinear los esfuerzos y recursos para alcanzar un fin determinado. En la propia evolución de las empresas y su desempeño como sistemas abiertos a un entorno cada vez más turbio y violento, el control ha reforzado una serie de etapas que lo caracterizan como un proceso en el cual las organizaciones deben definir la información y hacerla fluir e interpretarla acorde con sus necesidades para tomar decisiones que le permitan enfrentar y mantenerse ante una feroz competencia o en busca de la excelencia.

Al principio (1978), se consideraba el control de gestión, como una serie de técnicas tales como el control interno, el control de costos, auditorías internas y externas, análisis de ratios y puntos de equilibrio, pero el control presupuestario constituía, y aún para algunos constituye, el elemento fundamental de la gestión.

La ambigüedad de este concepto se debe a que ha sido sometido a muchas modificaciones propias de su evolución, con el objetivo de aportarle elementos que lo aparten “de su aspecto esencialmente contable y a corto plazo.”

Para Joan Ma. Amat el control de gestión es: " El conjunto de mecanismos que puede utilizar la dirección que permiten aumentar la probabilidad de que el comportamiento de las personas que forman parte de la organización sea coherente con los objetivos de ésta."

El proceso de control para la gestión está basado, por tanto, en mecanismos de control relacionados tanto con aspectos cuantificables, derivados de un presupuesto o de un plan, basados en objetivos planteados y en sistemas de controles específicos (control interno, de calidad, etc.), como con aspectos ligados al comportamiento individual e interpersonal.

La cultura organizativa y la integración y motivación del personal**,** por ejemplo**,** son de gran importancia para alcanzar los objetivos organizacionales en busca de la eficacia en el proceso. Tanto los sistemas de dirección y de control como el comportamiento individual y organizativo son, en gran parte, una expresión de la cultura organizativa y el resultado de la interacción dentro de la organización de diferentes personas y grupos que presentan diferentes creencias, valores y expectativas.

El comportamiento individual está relacionado con las características de su diseño del sistema de control (tipos de indicadores de control que se utilizan; tipos de incentivos con los que se premia o sanciona el resultado,características del sistema de información); la forma en que se implanta (consideración de las expectativas personales en el nuevo diseño, compromiso de dirección en el nuevo sistema, actuación de los responsables de la implantación ante las personas afectadas); o el estilo con el que se utiliza el sistema (flexibilidad para realizar la planificación o la evaluación, rigidez para ceñir el comportamiento individual al sistema, presión para el cumplimiento, participación en el proceso de planificación y evaluación, estímulos a la autonomía).

En su evolución, los sistemas de control de gestión han incorporado con mayor frecuencia y dinamismo, aspectos que se apartan del carácter financiero para tomar en consideración otros elementos de la organización que contribuyen y en algunos casos determinan el rumbo y/o éxito de la gestión.

2.4 ESTRATEGIAS Y PROYECTOS ESTRATÉGICOS.

Posterior de haber definido los objetivos estratégicos, las estrategias corporativas constituyen el siguiente paso para la dirección organizacional, dentro de ésta, se han constituido básicamente en la teoría administrativa, cuatro enfoques a saber:

- La estrategia basada en el poder del mercado: Modelo desarrollado en los años treinta en Harvard y profundizado por Mason y Bain diez años después. Consiste en el entendimiento que el mercado tiene sobre la demanda y la oferta dentro de un esquema denominado estructura-conducta -resultados. La estructura del sector tiene que ver en el grado de concentración de la empresa la diferenciación de sus productos dentro de una estructura de , ostos determinada y su influencia en su conducta, es decir, las acciones que desarrollará en torno al papel de sus rivales y los resultados esperados dentro de un cierto grado de eficiencia en su productividad, inovación, tecnología, productos, etc.
- La ventaja competitiva: Modelo iniciado por Porter centrado en el papel de la organización para desarrollar posiciones de defensa contra las fuerzas competitivas del mercado.
- Teoría de los recursos: Busca elaborar ventajas competitivas por medio de la captura de rentas empresariales como consecuencia de ventajas en la eficiencia de la empresa en cuanto al manejo adecuado de sus recursos tangibles, intangibles y humanos que influirán en el manejo de los caminos para el logro de sus objetivos estratégicos, en este modelo se destacan los trabajos de Rumelt, Wernerfelt y Teece(1984).
- El enfoque de las capacidades: Analiza las fuentes de creación de riquezas y su captura para las organizaciones a través del conocimiento de éxitos, fracasos o de algunas organizaciones que elaboran ventajas competitivas en periodos de cambio.

Dentro de los modelos anteriormente descritos, existen ciertas metodologías usualmente utilizadas en las actividades de planeación, esta son:

- Alternativas estratégicas: Consiste en la definición de estrategias concentradas en un ámbito ofensivo (concentración, diversificación, integración, fusión. adquisición, etc.) defensivo (reducción, desinversión, liquidación, recuperación, etc.); genérico (áreas globales de la organización) y concéntrico (afectan a toda la organización).
- Análisis vectorial del crecimiento: Estudia las alternativas de productos en relación con las opciones del mercado y el posible crecimiento deseado por la organización (crecimiento vectorial horizontal, crecimiento vectorial vertical, combinado) y la posterior integración de estas en un denominado vector estratégico que delineará las estrategias a seguir.
- Análisis del portafolio competitivo: Consiste en la definición de la curva de experiencia, la participación relativa de la organización en el mercado y la tasa de crecimiento de la industria.
- Revisión estratégica global: Desarrollada por Allan Rowe donde se definen las estrategias mediante la concreción de cuatro factores de análisis: El poder de la industria, la estabilidad ambiental, la ventaja competitiva y el poder financiero; esto con el apoyo de instrumentos como la matriz de atracción de la industria, la matriz de política direccional y la posición estratégica y evaluación de acciones.

Después de haber definido las opciones estratégicas dentro del proceso de planeación, la formulación estratégica a través del diseño de los proyectos estratégicos, constituye la siguiente fase para llevar a cabo acciones de administración estratégica.

Los proyectos estratégicos para Serna "son el resultado de analizar las opciones estratégicas y de dar prioridad a cada una de éstas, son los factores claves de éxito" [3] . En esta fase se deben definir las estrategias para cada proyecto, el estándar esperado, su índice concreto de éxito y sus responsables; del mismo modo se delinean los planes operativos y la asignación presupuestaria correspondiente. Posteriormente a ello, la fase de control y seguimiento del

[3] Serna. Teoría de pp. 237

proceso constituye un elemento importante para la aplicación de planes estratégicos. La monitoría del proceso consiste en la observación sistemática de los avances del proyecto y sus resultados obtenidos en un periodo de tiempo definido, para ello se deberán asignar las metas a cumplir, su indicador de medición y el resultado alcanzado, a fin de tomar acciones correctivas que favorezcan el logro del objetivo deseado

Dentro de su configuración final, la planificación estratégica realiza los mismos pasos anteriormente descritos en los niveles coordinativos y operativos, es decir, cada unidad coordinadora y operativa deberá diagnosticar, definir estrategias, proyectos y planes concretos que provengan de la filosofía organizacional a fin de llevar a cabo las acciones pertinentes para el logro de los objetivos propuestos a partir de sistemas de control de gestión capaces de garantizar la eficiencia de los recursos invertidos y el alcance de las metas.

Bajo esta perspectiva, el control de gestión constituye un proceso esencial para la realización de actividades de planeación estratégica ya que constituye el camino para la evaluación de las ideas y acciones definidas en el proceso anterior,

2.5 EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO BASE DEL CONTROL DE GESTIÓN [4]

En una economía dominada por los activos tangibles, los indicadores financieros son los adecuados para registrar las inversiones en existencia, propiedades, instalaciones y equipamiento en los balances de las empresas.

Las cuentas de resultados también reflejan los gastos asociados con el uso de esos activos tangibles para producir ingresos y beneficios.

En la economía actual, sin embargo, en la que los activos intangibles son las fuentes más importantes de ventaja competitiva, se necesitan herramientas que describan los activos basados en el conocimiento y las estrategias de creación de valor que esos activos hacen posible. Sin estas herramientas, las empresas tienen dificultades para gestionar lo que no se puede describir o medir.

[4] Robert Kaplan y David Norton: Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral. Edit. Ediciones Gestión 2000, S.A. Barcelona 2001. Pp 8-10

La mayoría de las organizaciones actuales operan a través de unidades de negocio descentralizado y de equipos que están mucho más cerca del cliente. Estas organizaciones reconocen que la ventaja competitiva proviene más del conocimiento, las capacidades y las relaciones intangibles creadas por los empleados que de las inversiones en activos físicos.

La aplicación de la estrategia requiere, por lo tanto, que todos los empleados, así como todas las unidades de negocios y de apoyo, estén alineadas y vinculadas a las estrategias. Con los rápidos cambios en tecnología, competencia y regulaciones; la formulación y aplicación de la estrategia debe ser un proceso continuo y participativo. Las organizaciones actuales necesitan un lenguaje que les permita comunicar la estrategia, así como procesos y sistemas que le ayuden a implementarlas y obtener información o feedback sobre ella. El éxito viene de hacer que la estrategia sea el trabajo diario de todo el mundo.

Pero si los indicadores financieros llevan a las organizaciones a cometer errores, qué ayuda a actuar correctamente. Respuesta: medir la estrategia.

Entonces todos los objetivos y todos los indicadores de un cuadro de mando integral, financieros y no financieros, deben derivarse de la visión y estrategia de la organización.

De este modo el cuadro de mando es una herramienta para gestionar la estrategia. Proporciona un marco que permite describir y comunicar la estrategia, puesto que no se puede aplicar una estrategia que no se puede describir [5]

2.5.1 Las Organizaciones Basadas en la Estrategia Siguen 5 Principios:

1) Traducir la estrategia a términos operativos (mapas estratégicos y cuadro de mando integral). La empresa capitaliza las capacidades y los activos (tangibles e intangibles) que existen en la organización. Se establece, a partir de la estrategia definida por la organización, un marco general llamado mapa estratégico que es

[5] Robert Kaplan, David Norton: Cómo Utilizar el Cuadro de Mando integral. Edit. Ediciones Gestión 2000, S.A. Barcelona 2001.pp 14-23

una estructura lógica y completa para describirla. Proporciona las bases para diseñar un cuadro de mando integral; piedra angular de “un nuevo sistema de gestión estratégico”

Los nuevos vínculos medidos de las relaciones causa-efecto en los mapas muestran la transformación de los activos intangibles en resultados tangibles (financieros). Los activos intangibles generalmente no tienen valor por separado; su valor proviene de formar parte de estrategias coherentes y vinculadas entre sí. El uso que hace el cuadro de mando de los indicadores cuantitativos, no financieros (duración de los ciclos, cuota de mercado, innovación, satisfacción del cliente) permite que el proceso de creación de valor se pueda medir y describir y no sólo inferir. El concepto “valor del cliente” describe el contexto en que unos activos intangibles, tales como empleados con formación y motivados; se transformen en resultados tangibles como: retención de los clientes, ingresos por nuevos productos y servicios; en definitiva en beneficios.

2) Alinear la organización con la estrategia (sinergia de unidades de negocio, de servicios compartidos). La sinergia es la meta general del diseño de la organización. Éstas cuentan con sectores, unidades, departamentos, cada uno con su propia estrategia y funciones especializadas. Para que la actividad sea más que la suma de las partes, las estrategias individuales deben estar conectadas e integradas. Definidas las conexiones y vínculos que deben crear sinergia, se preocupa que efectivamente se hagan. Pero lo frecuente es que se produzcan dificultades para la coordinación y la comunicación. Dificultad superada porque la organización está basada en la estrategia.

Los directivos sustituyen las estructuras formales de información con temas y prioridades estratégicas que llevan mensajes y prioridades coherentes a unidades de la organización muy diversas y dispersas entre sí. Las unidades de negocio quedan vinculadas a la estrategia a través de los temas y objetivos comunes indicados en sus cuadros de mando.

3) Hacer que la estrategia sea el trabajo diario de todo el mundo (conciencia de la estrategia, cuadros de mando personales, sueldos con incentivos). La

organización necesita que todos comprendan la estrategia y que con su trabajo contribuyan al éxito. Para esto no dirige de arriba hacia abajo, sino que se comunica de arriba hacia abajo. Para hacerlo los directivos usan el cuadro de mando integral para ayudar a comunicar la nueva estrategia a la organización.

Se comunica la totalidad de la estrategia, de forma holística (como un todo). En lugar de comunicar los objetivos en cascada a través de la cadena de mando, como es habitual, se comunica la totalidad de la estrategia desde arriba hacia abajo, de modo que los individuos y los departamentos de niveles inferiores pudieron desarrollar sus propios objetivos considerando prioridades más altas.

Usan los cuadros de mando perteneciente a las unidades de negocio y a la división como base de las retribuciones, la que puede basarse hasta en 25 indicadores estratégicos. Privilegiando el trabajo en equipo para la aplicación de la estrategia. Todo esto aumentó el interés de los trabajadores por la estrategia y por tener mayor información por lo indicadores del cuadro de mando. La estrategia se convirtió en el trabajo diario de todos.

4) Hacer de la estrategia un proceso continuo (vincula presupuesto y estrategia, sistema analíticos y de información, aprendizaje estratégico).

Con el cuadro de mando integral se introduce un proceso para gestionar la estrategia, porque integra la gestión táctica (presupuesto financiero y revisiones mensuales) y la gestión estratégica en un proceso continuo y sin fisuras. Dándose tres fenómenos: las organizaciones comenzaron a vincular la estrategia con el proceso presupuestario (necesitan dos tipos de presupuesto, uno estratégico y uno operativo); introducir la necesidad de una sencilla reunión directiva para revisar la estrategia; se desarrolla un proceso para aprender y adaptar la estrategia.

5) Movilizar el cambio mediante el liderazgo de los directivos (movilización, gobernabilidad, sistema gestión estratégica).

Los cuatro primeros principios se centran en la herramienta, el marco y los procesos de apoyo que representa el cuadro de mando integral, pero es necesario más que eso para crear una organización basada en la estrategia. La condición más importante es la propiedad y la participación activa del equipo directivo. La

estrategia requiere cambios en toda la organización y un trabajo en equipo para coordinarlo.

Aplicar la estrategia requiere atención y concentración continua en las iniciativas de cambio y en los resultados, comparándolos con los esperados. Si quienes dirigen no lideran enérgicamente el proceso, el cambio no tendrá lugar, la estrategia no se aplicará y la oportunidad de obtener resultados esperados, se perderá.

Trabajar con el cuadro de mando integral implica reconocer que no es un proyecto métrico, sino que de cambio. Comienza con la movilización y creación de empuje para lanzar el proceso, luego se centra en la gobernabilidad, con énfasis en enfoques fluidos y basados en equipo para hacer frente a la naturaleza sin estructura de la transición a un nuevo modelo de actuación. Finalmente, en forma gradual, aparece un nuevo sistema de gestión, un sistema de gestión estratégica que institucionaliza los nuevos valores culturales y las nuevas estructuras.

2.5.2 El Concepto de Cuadro de Mando Integral Evolucionó.

Evolucionó desde marco para medir la actividad y los resultados de la organización, para superar las limitaciones de gestionar sólo con indicadores financieros (que sólo dan cuenta del pasado, no indican respecto de resultados futuros: crear valor en invertir en clientes, proveedores, empleados, tecnología e innovación); a proporcionar un marco para considerar la estrategia usada en la creación de valor desde cuatro perspectivas diferentes:

1) Financiera: La estrategia del crecimiento, la rentabilidad y el riesgo vista desde la perspectiva del accionista.

2) Cliente: La estrategia para crear valor y diferenciación desde la perspectiva del cliente.

3) Proceso interno: Las prioridades estratégicas de distintos procesos que crean satisfacción en los clientes y accionistas.

4) Aprendizaje y crecimiento: Las prioridades para crear un clima de apoyo al cambio, la innovación y el crecimiento de la organización.

Con el cuadro de mando integral ahora los directivos pueden medir de qué manera sus unidades de negocio crean valor para los clientes actuales y futuros. Aún manteniendo interés en los resultados financieros, el cuadro de mando integral revela claramente los inductores de una actividad superior, competitiva y que crea valor a largo plazo. Es así que la acción de medir va más allá que informar sobre el pasado.

Medir es una manera de centrar la atención en el futuro porque los indicadores que eligen los directivos dan a conocer a la organización todo aquello que es importante. Para aprovechar esta fuerza en su totalidad, los indicadores deben integrarse en un sistema de gestión. De este modo el cuadro de mando integral va más allá de medir resultados y se transforma en un marco organizativo de un sistema de gestión estratégica.

En la práctica las organizaciones instituyen cambios radicales de transformación: redefinen sus relaciones con los clientes, reestructuraron procesos internos fundamentales, enseñan nuevas habilidades a su personal y despliegan una nueva infraestructura tecnológica. Además aparece una nueva cultura, centrada en el esfuerzo de equipo necesario para apoyar la estrategia. El sistema de gestión da el mecanismo para movilizar y guiar el proceso de cambio. Genera una nueva clase de organización basada en los requisitos de su estrategia, las llamadas: ”organizaciones basadas en la estrategia”. Estas organizaciones usan el cuadro de mando integral para colocar la estrategia en el centro de sus procesos de gestión. Contribución única al describir la estrategia de manera regular y reveladora [6]

[6] Robert Kaplan y David Norton: Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral. Edit. Ediciones Gestión 2000, S.A. Barcelona 2001.pp 14-23

En cualquier objetivo estratégico que se proponga la organización, sea pública o privada, se implementa al alero de las cuatro perspectivas: la financiera, del cliente, los procesos internos y la de aprendizaje y crecimiento.

Las organizaciones públicas también se transforman basadas en la estrategia, usando el cuadro de mando integral; puesto que tienen dificultades para definir claramente su estrategia: estrategias tan detalladas de 50 páginas, listas de programas sin referencia a los resultados, etc. Lo cierto es que lo primero a comprender, es que la estrategia no es sólo lo que la organización intenta hacer, sino también lo que decide no hacer, dicho por Michael Porter. Cuestión muy importante para las administraciones públicas.
Otra característica es que sus cuadros de mandos iniciales dan la misión como algo dado, importante reducir costes, incurrir en menos defectos, etc Pero rara vez está centrada en una estrategia de liderazgo o de atención al cliente.

Por otra parte, la perspectiva financiera, que se coloca a la cabeza en el cuadro de mando de la organización privada, debe ser modificada y en su lugar poner a los clientes, a los beneficiarios, o a la sociedad. En definitiva considerar que se debe colocar un objetivo más amplio como representación de su objetivo a largo plazo, por ejemplo: la disminución de la pobreza, el analfabetismo o la mejora del medio ambiente.

Los objetivos en el cuadro de mando se orientan a la mejora de un objetivo de alto nivel. Los objetivos financieros son de la entidad privada, en el caso de una pública es la misión la que debe describirse y medirse en el nivel más alto. Colocar un objetivo muy amplio en el cuadro de mando integral comunica claramente la misión a largo plazo de la organización. Puede tener, por ejemplo, tres objetivos de alto nivel a satisfacer si quiere cumplir su misión: crear valor a un coste mínimo, desarrollar un apoyo continuo y una dedicación constante a las autoridades que lo financian. A partir de ellos procede a identificar los objetivos de sus procesos

internos y de aprendizaje y crecimiento que le permitirán alcanzar su meta en las tres perspectivas de alto nivel.

A modo de ejemplo, una ciudad (municipalidad) quiere prestar mejor sus servicios, establece cinco temas que traduce a objetivos estratégicos de un cuadro de mando integral: seguridad de la comunidad, transporte, preservación de los barrios urbanos más antiguos, gobierno de reestructuración, desarrollo económico.

Coloca al cliente (ciudadano) en la parte superior del cuadro; el trabajar los cinco temas estratégicos da lugar a que objetivos financieros internos y de aprendizaje y crecimiento sean comunes a ellos.

La línea de perspectiva del cliente abarca aspectos de las cinco áreas; los objetivos financieros ayudan a la ciudad a alcanzar sus objetivos para el cliente, esto es, oferta de servicio a buen precio; los objetivos internos alientan a la ciudad a cambiar y a mejorar la forma en que ofrece sus servicios; los objetivos de aprendizaje y crecimiento indican si la ciudad mantiene tecnología y formación de sus empleados para la mejora continua.

2.6 EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Es una metodología desarrollada por los profesores David Norton y Robert Kaplan, cuyo objetivo es trazar el plan estratégico de la empresa y alinear todas las actuaciones de la misma, de manera que converjan en una única dirección que sea la apropiada para llegar a alcanzar los objetivos que forman dicha estrategia. Así pues, el punto de partida en la implantación del cuadro de mando integral en una empresa, es decidir y especificar de manera clara cuál es la misión de la misma.

Posteriormente es necesario trazar las grandes líneas estratégicas, los objetivos que la componen, determinar a qué perspectiva pertenece cada uno de dichos objetivos, decidir cuáles serán los indicadores o medidas que servirán para medir el cumplimiento de los mismos. El CMI proporciona a los directivos un instrumento necesario para navegar en un entorno competitivo. Hoy en día las organizaciones están compitiendo en entornos complejos y, por lo tanto, es importante que

tengan una exacta comprensión de sus objetivos y de los métodos que han de utilizar para alcanzarlos.

“El CMI traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica” por lo que permite que las empresas puedan seguir las pistas de los resultados financieros, al mismo tiempo que observan los progresos en la formación de aptitudes y la adquisición de los bienes tangibles que necesitan para su crecimiento futuro.

El CMI debe transformar el objetivo y la estrategia de una unidad de negocio en objetivos e indicadores tangibles, estos indicadores deben representar un equilibrio entre los indicadores externos para la sociedad y clientes y los indicadores internos de los procesos críticos de negocios, innovación, formación y crecimiento.

“El CMI es más que un sistema de medición táctico u operativo, que las empresas innovadoras están utilizando como un **“Sistema de Gestión Estratégica”**; es para gestionar sus estrategias a largo plazo”.

El CMI estimula el aprendizaje entre los ejecutivos claves, con respecto a la viabilidad y validez de su estrategia. Este proceso de formación y feedback estratégico alimenta el proceso estratégico y de visión, en que los objetivos en las diversas perspectivas que se revisan, se ponen al día y se reemplazan inductores de la actuación, para los períodos venideros.

La implantación de un Cuadro de Mando Integral puede resultar una tarea muy difícil. En tal sentido es el presente trabajo con el caso de aplicación:

CAPÍTULO III: LA ENTIDAD EDUCATIVA

3.1. DESCRIPCIÓN DE LA ESCUELA

La Escuela se creó con el Decreto de Justicia Nº 3620 de 01/09/1944 como Escuela Penitenciaria de Chile; cambiando su denominación a Escuela de Gendarmería de Chile General Manuel Bulnes Prieto con el Decreto Ley de Justicia Nº 842 de 06/01/1975 [7] ; para ocuparse "del reclutamiento, selección, formación, nombramiento, perfeccionamiento, especializaciones y orientación del Personal de Gendarmería de Chile" [8] . Actividad que da por resultado que, Art. 14, "Para ingresar a las plantas de oficiales penitenciarios y de suboficiales y Gendarmes será indispensable haber aprobado los cursos de formación de aspirante a oficial o Gendarme-alumno, según corresponda, en la Escuela de Gendarmería" [9] .

Existe también la Ley orgánica de Gendarmería de Chile Nº 2859E 12/09/1979, en que se define la estructura orgánica, el Director Nacional como la autoridad máxima, y formando parte de ella la Escuela:

"De la Estructura Orgánica

Artículo 4°.- La Dirección del servicio corresponderá a la Dirección Nacional de la cual dependerán directamente:

a) La Subdirección Administrativa integrada por los Departamentos de Personal, de Seguridad, de Logística y Jurídico;

b) La Subdirección Técnica, integrada por los Departamentos de Planificación, de Readaptación, de Tratamientos en el Medio Libre y de Instrucción, Organización y Reglamentación.

c) La Escuela de Gendarmería de Chile del General Manuel Bulnes Prieto;

d) La Central de Apoyo, y

---

[7] Magíster en Historia, Profesor Luis Ramírez Barrera: Aspecto Históricos en el Bicentenario. Pp. 22
[8] DFL Nº 1791 04/09/1980: Estatuto del Personal. Tit. Nº3, Cap. Nº1, Arts. 11-12
[9] DFL Nº 1791 04/09/1980: Estatuto del Personal. Tit. Nº3, Cap. Nº1, Arts. 11-12

e) Las Direcciones Regionales de las cuales dependerán las Unidades Penales y los Establecimientos Especiales."

3.1.1. OBJETIVOS

La ley 2859, Orgánica sobre Administración de Gendarmería de Chile, establece en su artículo Nº10 , las atribuciones asignadas a la Escuela. Entre éstas, se encuentran las siguientes funciones:

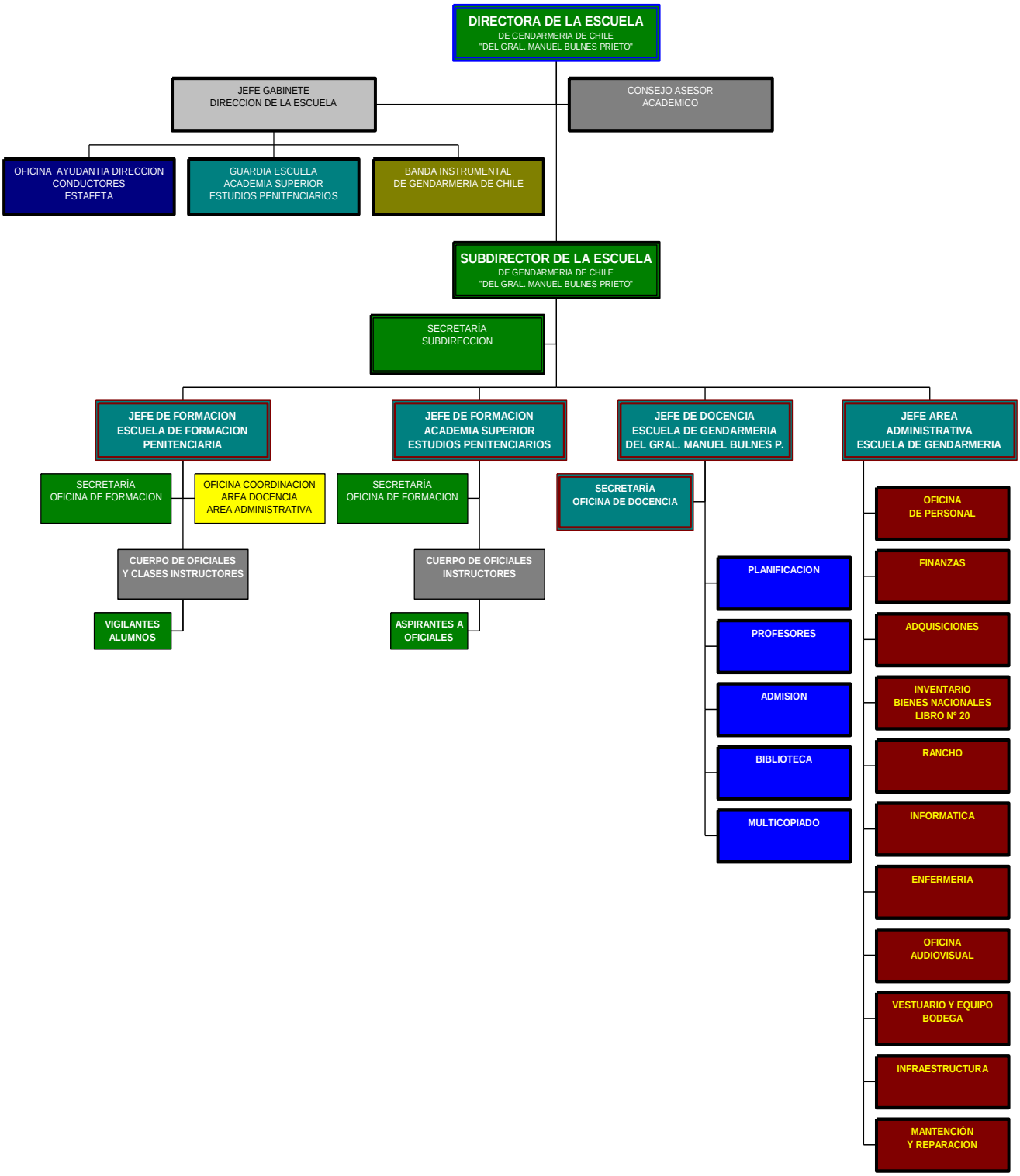
"Artículo 10.- Corresponderá a la Escuela de Gendarmería de Chile, reclutar, seleccionar y formar al personal que ingrese a la Planta de Oficiales y Vigilantes Penitenciarios, según lo disponga el estatuto respectivo.

La Dirección Nacional dispondrá, de acuerdo al Estatuto del Personal, los cursos de orientación, perfeccionamiento y especialización. Estableciendo los planes de estudio, duración, lugar y forma de dictarlos, proceso de selección de sus participantes y los títulos y certificados que se otorguen, pudiendo para tal efecto, celebrar convenios con Universidades, Institutos u otras entidades educacionales de nivel medio o superior." [10]

La Escuela de Gendarmería del General Manuel Bulnes Prieto Actualmente cuenta con dos centros de formación: La Academia Superior de Estudios Penitenciarios, destinada a la formación de los oficiales (Planta I, 4 semestres de formación) y la Escuela de Formación Penitenciaria, destinada a la formación de los suboficiales (Planta II, 2 semestres de formación).

[10] Estatuto del Personal de Gendarmería de Chile. Cap1, Art. 20.

CAPÍTULO IV: SITUACIÓN ACTUAL



4.1. FODA ACADEMIA-ESFORPEN [11]

Fortaleza: Sentido de identidad y sentido de pertenencia fuerte. Pero aún siendo así, un aspecto de ella, puede obstaculizar el deseo de la Dirección de ser una sola Escuela. Situación originada en que "se entregan formaciones distintas en que los rituales, símbolos que forman parte de la cultura de ambas escuelas constituyen construcciones sociales diferenciadoras; unos son formados para mandar y los otros para ser mandados". Situación que se supera siempre y cuando ambas respondan a un sentido superior como lo es la institución.

Debilidad: La falta de coordinación entre Docencia e Instrucción. "La que ha ido en desmedro de un trabajo donde se respeten las planificaciones y exista un cuerpo docente y un alumnado informado"

Oportunidad: "Profesionalizar la función penitenciaria. Es así como para el periodo 2006-2010 el Gobierno , en el documento Nueva Justicia para el Bicentenario al referirse a sus compromisos con la modernización del sistema penitenciario en el punto e), señala: Se profesionalizará el Servicio de Gendarmería. Lo indicado se complementa con las metas estratégicas de Gendarmería de Chile para el periodo 2007-2010, que en el punto Nº 4 dice: Disponer de un Nuevo Programa de Formación para Oficiales Penitenciarios y Vigilantes para el año 2009".

Amenaza: La ubicación de la Escuela de Formación Penitenciaria es en San Bernardo, colindante con la comuna de el Bosque, por lo que existen problemas de movilización y un entorno peligroso por estar rodeada de campamentos; a diferencia de la Academia que está en la comuna de Santiago por lo que se encuentra cerca de centros de atracción académicos, culturales y recreativos. Además de buena movilización.

"Sin embargo, la cercanía de la Academia con aquellos centros no implica en la práctica que accedan a eventos académicos, culturales o recreativos porque ello dependerá de la voluntad de profesores e instructores y del criterio con que éstos perciban dichos eventos en relación a la formación integral del alumnado."

[11] Doc. Está en Anexos.

4.2. PROBLEMAS DETECTADOS

Los problemas detectados, se relacionan con revisar de qué modo la percepción de los funcionarios ha variado respecto de algún inicio de proceso de planificación estratégica: los cambios son lentos; todavía no se logra introducir una orgánica que dé cuenta efectiva de las necesidades de la Escuela; subsisten problemas de planificación, coordinación, control y evaluación.

Los problemas en mayor medida son: “Quizás el aspecto más urgente y fácil de solucionar sea el comunicacional. Subsiste en la Escuela la práctica del rumor, provocando incertidumbre e insatisfacción por esto se hace necesario transparentar a la brevedad la información surgida en las diferentes áreas a través de la creación de un canal que sea capaz de llegar de manera eficiente y eficaz a todos los estamentos; rompiendo de esta manera la práctica del rumor que incide en la creación de un clima organizacional turbio y provoca un sinnúmero de errores y malos entendidos”

CAPÍTULO V: PROPUESTA DE SOLUCIÓN

5.1. CASO DE APLICACIÓN

Antes de exponer caso de aplicación, cabe mencionar que la metodología es de tipo empírica puesto que se diseñó e implementó la planificación estratégica en un campo real, organización real como es la Escuela de Gendarmería de Chile. Para veracidad están los documentos del apéndice ANEXOS.

Una vez finalizado el proceso de análisis de la situación actual, el que permitió encontrar los principales problemas que enfrenta La Escuela de Gendarmería, es momento de proponer la solución. Ésta consiste en elaborar e implementar la Planificación Estratégica.

Dicha planificación se basa en la información obtenida del diagnóstico dado por el FODA. Se establecen los lineamientos de acción y sus indicadores, indica tareas y los responsables de llevarlas a cabo, plazos para ejecutarlas y la evaluación que se hará del año 2008; que es el año que se planificó y que está en detalle en el cuadro de mando integral presentado. Partiendo de que en la práctica, formalmente hablando, al no haber usado nunca antes esta forma de trabajar será considerado como apoyo y mejoramiento de la gestión por y para la dirección de la entidad educativa.

5.2 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA ESCUELA DE GENDARMERÍA

La planificación estratégica del periodo 2007-2010 de la Escuela de Gendarmería de Chile, desarrollada por el Departamento de Gestión Integral dependiente de la Dirección del Plantel.

La Planificación Estratégica de la Escuela, que comprende los años 2007-2010, confeccionada considerando tanto lo concerniente a la Escuela como también lo que ordena la Planificación Estratégica Institucional; se elaboró con la participación del

estamento directivo y colaboración de unidades que componen la estructura orgánica de la Escuela.
Se establecieron: la Visión, la Misión y seis objetivos estratégicos señalados en la primera parte, de la evaluación. Cada uno de ellos en detalle, con sus indicadores, en el Cuadro de Mando Integral.

La Escuela de Gendarmería comenzó el proceso de elaboración de su Planificación Estratégica, en los meses de septiembre del 2006 a febrero del 2007, con el fin de que exista correspondencia con los de la Institución. Por tanto este documento contiene las líneas maestras de lo que debería constituir el quehacer de la Escuela en los próximos años, con una clara delimitación de la Visión y Misión Organizacional.

La Escuela de Gendarmería, se encuentra hoy en un momento importante para desarrollar un trabajo que pueda tener un impacto vital para el sistema penitenciario y para la sociedad chilena en general.

Las exigencias del proceso modernizador que ha experimentado el sistema penitenciario, considerando la instauración de la Reforma Procesal Penal, la concesión de Infraestructura Penitenciaria, Ley de Derechos y Responsabilidad Penal del Adolescente, entre otras, requieren claramente un recurso humano altamente capacitado en materias de atención y gestión Penitenciaria.

5.2.1. FUNDAMENTACIÓN

En la actual Legislación chilena se establece que el objetivo principal de la encarcelación es la rehabilitación y posterior reincorporación a la sociedad de los sujetos recluidos en los centros penitenciarios.

Chile es uno de los países con mayores tasas de población penal (presa) por habitante de América latina y con un incremento constante de la población

recluida, con niveles de hacinamiento importantes y una limitada capacidad de reinserción y rehabilitación de los internos.

En este contexto, la actual legislación buscó revertir el problema mediante la instauración de un sistema público-privado que permitiría mejorar la calidad de la vida de la población recluida y además aumentar la efectividad de los programas de reinserción.

Recogiendo estos antecedentes el rol de Gendarmería es la de:

c. Administración de las cárceles
d. Vigilancia de las cárceles,
e. En el ámbito de la reinserción de los privados de libertad, será Gendarmería quien dará los lineamientos o políticas de rehabilitación o reinserción, y las empresas privadas quienes ejecutarán concretamente los programas.

Acorde a lo anterior, la Escuela de Gendarmería enfrenta un doble desafío: por una parte formar y preparar agentes del cambio Institucional con las competencias y capacidades que les exige la realidad actual, dada principalmente por las condiciones socio – económicas en que funcionan los recintos carcelarios, las nuevas políticas de reclusión y reinserción, las transformaciones y procesos de modernización en curso, y la necesidad de dar efectividad al sistema mixto público - privado de administración carcelaria. y por otra, desarrollar un trabajo orientado hacia aspectos congruentes con el sistema de modernización del aparato público como: la operativización de los nuevos conceptos de administración penitenciaria, la introducción de modernas técnicas de gestión, avanzadas tecnologías de apoyo, propiciando el desarrollo, implementación, pedagógica de las ciencias de la administración, gestión y estrategias de vigilancia y a un nivel mayor de abstracción, el diseño y creación de Políticas de Reinserción.

Doble desafío que va más allá de lo que es propio del campo del conocimiento, pues incluye otros aspectos igualmente relevantes, esenciales para la formación valórica del personal, como son aquellos relativos a la ética funcionaria, el respeto de los derechos humanos de la población penal, la conciencia del beneficio social de la actividad penitenciaria, entre otros

Lo anterior, demanda que la Escuela de Gendarmería defina nuevas acciones para responder de manera eficaz al desafío de la modernización institucional, esto a través de una planificación estratégica que nos permita establecer un Plan de Acción Estratégico, que señale una visión y misión de la Escuela Matriz, el diseño de objetivos y metas estratégicas, y un reordenamiento de algunos procesos para asegurar su ejecución.

a) **VISIÓN**

Institución reconocida Nacional e Internacionalmente por su Excelencia Académica, y por sus aportes significativos al país en el campo de la Investigación y Formación en Seguridad Pública.

b) **MISIÓN**

Formar de manera Integral al personal que ingresa a la Institución. Logrando en su proceso formativo, el desarrollo intelectual, físico y ético de los aspirantes a Oficial y Vigilantes Alumnos; que se destacan por su compromiso social, excelencia profesional, capacidad de liderazgo, concepción valórica e irrestricto respeto de los Derechos Humanos.

5.2. 2. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS ESCUELA.

1. Construcción del Proyecto Educativo Escuela de Gendarmería (PEEG)
2. Rediseñar la Estructura Curricular en base a la definición de los perfiles de ingreso y egreso de la Escuela de Gendarmería y determinar los estándares de desempeño en la búsqueda de una formación de excelencia.

3. Diseñar un Programa de Formación Permanente (perfeccionamiento y capacitación) que permita homologar al personal en ejercicio, de las diferentes plantas, con las competencias que se desarrollaran en la Escuela Institucional.

4. Adecuar los mecanismos para una gestión administrativa eficiente y de calidad.

5. Posicionar una imagen de calidad de la Escuela de Gendarmería en el medio externo.

6. Mejorar la Infraestructura de la Escuela de Gendarmería

5.2. 3. CUADRO DE MANDO INTEGRAL DE LA ESCUELA DE GENDARMERÍA 2007-2010

1º. OBJETIVO ESTRATÉGICO: Construir el Proyecto Educativo Escuela de Gendarmeria (P.E.E.G):					
LINEAMIENTOS DE ACCIÓN	**INDICADORES**	**AVANCE A**	**META**	**PLAZO ENTREGA**	**RESPONSABLES**
1. Análisis F.O.D.A.	a) Identificación de Fortalezas , Oportunidades, Debilidades y amenazas de la Escuela de Gendarmería b) Redefinición Misión y Visión.	Septiembre 2007 40% Noviembre 2007 50%	Informe del Análisis F.O.D.A., con la participación de muestra representativa. Misión y Visión Definida y Difundida en la Escuela Institucional	Noviembre 2007 100% Diciembre 2007	Subdirección Unidad de Estudios Dirección Escuela
2. Centro de	Estudio y Propuesta	Diciembre	Reconocimiento del	Diciembre	Secretaría

Formación Técnica (CFT), y del Instituto Superior de Estudios Penitenciarios 3. Gestionar reconocimiento de la Academia de Gendarmería, como Escuela Matriz en la Ley General de Educación.	para transformación de la Escuela de Gendarmería en un Centro de Formación Técnica Penitenciaria y en un Instituto Profesional Penitenciario Presentar Documentación Jurídica y Administrativa a Autoridades de Gendarmería para su tramitación	2008 40% Septiembre 2008 50%	Centro de Formación Técnica Penitenciaria y del Instituto Profesional Reconocimiento de Academia de Gendarmería como Esuela Matriz por el Estado	2009 2009-2010	General Académica Sección Control de Gestión Sección Instrucción de la ESFORPEN

2º. OBJETIVO ESTRATÉGICO: Rediseñar la Estructura Curricular en base a la definición de los perfiles de ingreso y egreso de la Escuela de Gendarmería y determinar los estándares de desempeño en la búsqueda de una formación de excelencia

LINEAMIENTOS DE ACCIÓN	INDICADORES	AVANCE A	META	PLAZO ENTREGA	RESPONSABLES
1. Disponer de un nuevo Plan de Formación para Oficiales y Vigilantes *Doc. respaldo:* Meta específica 1.1.2.1 Meta asociada al Plan Estratégico Institucional 2007-2010; Of. Ord. 2581de 6 nov. 2007 de Director	a) Revisar requisitos de selección de alumnos. b) Participación transversal en la formulación de la malla curricular y los perfiles de ingreso y egreso por competencias c) Propuesta sistematizada para evaluar los aprendizajes por competencia. d) Efectuar tramitaciones legales	Septiembre 2008 50% Septiembre 2007 50% Noviembre 2007 50% Diciembre 2008	Propuesta nuevos requisitos de Selección Malla y Perfiles por competencias elaborados Sistema estandarizado de evaluación de los aprendizajes por competencias. Resolución que	Dic.2008. 100% Dic.2007. 100% Diciembre 2008 100% Noviembre 2009	Subdirección Escuela Área de Selección y Admisión Secretaría General Académica Secretaría General Académica Dirección de la Escuela

Nacional:"Planificación Estratégica Institucional" Of. Circ. N° 101 de 28/05/08 de Director Nacional: "Instrucciones sobre seguimiento y control de avance de metas de Plan Estratégico Institucional 2008." Of. Circ. N°407 de 22/05/08 de la Subdirección Técnica(MIC10 y MIC2 **2. "**Validación, aprobación, difusión de la malla académica y los perfiles profesionales de formación de vigilantes y oficiales penitenciarios y elaborar y validar los perfiles del personal Docente y de Instrucción; necesarios para la implementación en el año 2009 del nuevo diseño curricular validado." (MIC2). Doc. respaldo*:* Meta asociada al Plan Estratégico	de aprobación. a) Difundir la malla curricular y los perfiles de ingreso y egreso por competencias de los AA.OO y VV.AA b) Diseñar el perfil por competencia del personal Docente y de Instrucción	Octubre 2008 50% Septiembre 2008 50%	aprueba el Plan de Formación. Malla y Perfiles de ingreso y egreso refrendados por resolución Director Nacional. Malla y Perfiles docentes e instructores diseñados	Diciembre 2008 100% Septiembre 2008 100%	Secretaría General Académica Secretaría General Académica

Institucional 2007-2010; Of. Circ. N°101 de 28/05/08 de Director Nacional:"Instrucciones sobre seguimiento y Control de Avance de Metas del Plan de Acción Institucional 2008" Of.Circ.N°137 de 03/07/08 de Director Nacional:"Instrucciones finales para seguimiento y Control de Avance de Metas del Plan de Acción Institucional 2008" Of. Circ. N°407 de 20/05/08 de Subdirección Técnica:"Envia instructivo para la aplicación de las MICs del equipo de la Subdirección Técnica"					
3. Elaborar líneas de Carrera para Oficiales y Vigilantes *Doc. Respaldo:* Meta específica 1.1.1.1 Meta asociada al Plan Estratégico Institucional 2007-2010;	a)Revisar normativa, instrucción y material respecto de carrera funcionaria de plantas 1 y 2 b)Incorporar lineamientos e instrucciones c)Estructurar un Plan de carrera	Septiembre 2008 50% Octubre 2008 50% Noviembre 2008	Líneas de Carrera planta 1 y 2, elaboradas	Dic. 2008 100% Diciembre 2008 100% Diciembre	Dirección Escuela Subdirección Escuela Secretaría General Académica Secciones

Of Ord. N° 2581 de 06/11/07; Of. Circ. N° 101 de 28/05/08 de Director Nacional: l:"Instrucciones sobre seguimiento y Control de Avance de Metas del Plan de Acción Institucional 2008" 4 .Sistematizar la propuesta pedagógica.	a)Sistematizar la información del proceso de formación de la Academia y de la ESFORPEN: (Plan de Formación; Programas y contenidos; y nóminas) b) Sistematizar la información de la implementación de los talleres de la Meta Congreso N° 3 "Garantizar el funcionamiento de la Reforma Procesal Penal en todo el país", y N°4: "Implementación de los requerimientos definidos para Gendarmería de Chile en la ley N° 20.084, que establece un Sistema de Responsabilidad de los adolescentes por infracción a la ley penal". (o lo que corresponda	50% Marzo 2008 (Mes de incorporación Marzo 2008 (Mes de incorporación	Proceso de formación de Academia y ESFORPEN, sistematizado. Información de implementación de talleres de la Meta Congreso Nº 3 y Nº 4, sistematizado	2008 Diciembre 2008 (mes de egreso)	Instrucción: Academia y ESFORPEN Secretaría General Académica Secciones Instrucción: Academia y ESFORPEN

	al Plan Estratégico Institucional)				
5. Disponer y aplicar un Plan Estratégico Funcional en las áreas de Recursos Humanos Doc. respaldo Meta específica 2.3.2.1, Correo de Departamento de Personal. 08.07.08 a Subdirección Escuela	Elaborar las políticas de Recursos Humanos: a)Propuesta de políticas de reclutamiento de personal para Aspirantes y Vigilantes Alumnos b)Propuesta de políticas de selección de personal para Aspirantes y Vigilantes Alumnos	Octubre 2008 50%	Políticas de reclutamiento de Personal para aspirantes a oficiales y vigilantes alumnos. Políticas de selección para a aspirantes a oficiales y vigilantes alumnos	Diciembre 2008 100%	Subdirección Escuela Área de Selección y Admisión
3.- OBJETIVO ESTRATÉGICO: Posicionar una imagen de calidad de la Escuela en el medio externo					
LINEAMIENTOS DE ACCIÓN	**INDICADORES**	**AVANCE A**	**META**	**PLAZO DE ENTREGA**	**RESPONSABLES**

1. Creación de una Pagina Web Escuela de Gendarmeria de Chile. (Decreto Nº 100)	Informe Mensual del número de visitas realizadas a la página Web.	Agosto 2008 50%	Pagina Web de la Escuela	Diciembre 2008 100%	Subdirección Escuela Oficina de Comunicaciones Informática
2. Promoción en colegios de enseñanza básica y media y presencia en medios de comunicación.	I nforme mensual del Nº de Colegios Visitados	Noviembre 2007 50%	Presencia en colegios y medios de comunicación	Diciembre 2008 100	Subdirección Escuela Oficina de comunicaciones
3. Comunicación de las actividades de la Escuela	Una publicación mensual en medios de comunicación nacional e institucional	Noviembre 2007 50%		Diciembre 2008 100%	Subdirección Escuela Oficina de comunicaciones. Informática

4° OBJETIVO ESTRATÉGICO: Diseñar un Programa de formación permanente (Perfeccionamiento y Capacitación) que permita al personal en ejercicio de las diferentes Plantas contar con las competencias que se desarrollarán en la Escuela Institucional

LINEAMIENTOS DE ACCIÓN	INDICADORES	AVANCE A	META	PLAZO DE ENTREGA	RESPONSABLES
1.Generar un Programa de Perfeccionamiento y Capacitación para validación del personal docente y de instrucción (aspectos pedagógicos y profesionales)	a). Realización Detección de Necesidades de Capacitación. (DNC) b). Dotar al personal de conocimientos, habilidades y destrezas que ayuden a la Gestión por medio de acciones de capacitación pertinentes a su desempeño.	Agosto 2008 50% Septiembre 2008 50%	Necesidades de capacitación Personal docente e instrucción capacitados en conocimientos, habilidades y destrezas que ayuden a la Gestión.	Octubre 2008 100% Diciembre 2008 100%	Oficina de Estudio

2. Disponer de un Plan de Perfeccionamiento para el desarrollo de la Carrera (Ascenso) para oficiales y vigilantes. Doc respaldo: Meta asociada al Plan Estratégico Institucional 2007-2010. Of. Ord. 1222 de 14 julio 2008 de Jefe Depto. Personal:" Estado de Avance Plan Estratégico 2007-2010" Of. Circ. N° 101 de 28/05/08 de Director Nacional: :"Instrucciones sobre seguimiento y Control de Avance de Metas del Plan de Acción Institucional 2008.	a). Delimitar las competencias requeridas para ascender al grado superior b). Elaborar Plan de Perfeccionamiento	Diciembre 2008 50%	Plan de Perfeccionamiento Plan de perfeccionamiento	Abril 2009 100% Diciembre 2009 100%	Dirección Subdirección Secretaría General Académica

5.- OBJETIVO ESTRATÉGICO: Optimizar los mecanismos para una gestión administrativa eficiente y de calidad.

LINEAMIENTOS DE ACCIÓN	INDICADORES	AVANCE A	META	PLAZO DE ENTREGA	RESPONSABLES
1. Rediseñar la Estructura Organizacional de la Escuela de Gendarmería.	a) Elaboración del nuevo organigrama aprobado por resolución. b) Elaboración Manual de Descripción de Cargos y Manual de Procedimientos	Junio 2007 50% Septiembre 2007 50%	Organigrama Manual de Descripción de Cargos Manual de Procedimientos	Julio 2008 100% Marzo 2009 100%	Dirección Sección Control de Gestión Todas Unidades de Escuela

					Sección Control de Gestión
	c) Elaboración Cuadro de Mando Integral.	Junio 2007 50%	Cuadro de Mando Integral	Septiembre 2008 100%	
2) PMG Capacitación 2008 2.1. Plan anual de Capacitación 2008. *Doc. Respaldo***:** Plan anual de Capacitación 2008 de la intranet de genchi.cl Of.Circ.N°26 de 04/10/07 de Jefe Depto. De Personal:"Plan Anual de Capacitación 2008" Antecedente:"PMG Sistema de Capacitación" (formulario para envío necesidades capacitación). Of. Circ.N°304 de 31/12/08 de Director Nacional:"Difunde Informe de Gestión de Capacitación2007 y Plan anual de Capacitación 2008" Of. Circ.N°57 de 28/03/08 de	Informes de la ejecución de la Capacitación 2008. a) Informe de las necesidades de capacitación detectadas. b) Informe de las capacitaciones realizadas Programa de Capacitación Anual de Evaluadores y Preevaluadores (Planta III, 60%)	Julio 2008 50% Julio 2008 50% Julio	Personal de la Escuela Capacitado 72 Funcionarios de planta III capacitados Informe de	Diciembre 2008 100% agosto 2008 100% Septiembre 2008	Oficina de Estudios Oficina de personal Oficina de

Subdirector Administrativo:"Difunde modificaciones Plan Anual de Capacitación" 2.1.1."Capacitación PMG Sistema Evaluación del Desempeño" Of. Ord. N° 140 de 04/07/08 de Director Nacional: instruye lo que indica". Antecedente: "Capacitación PMG Sistema Evaluación del Desempeño" Of. Circ. N° 136 de 02/07/08(Decreto N° 1.825) .de Director Nacional:"*Instruye respecto a confección del II Informe de Desempeño y hoja de Retroalimentación del personal afecto al Estatuto Administrativo"* 3. PMG Evaluación de Desempeño Doc. Respaldo**:** Plan de Acción Institucional 2008 Of. Circ. N° 60 de 03/04/08 de Director Nacional :"Imparte instrucciones para la implementación y Control del PMG	Confeccionar Segundo Informe Desempeño Quintumestral y Hoja de Retroalimentación de las Plantas I, II y III	2008 50%	Desempeño realizado	100%	personal

2008” .Antecedente:”Ley N° 19.553 que concede asignación de modernización y otros beneficios que indica”					
4. PMG Compras y Contrataciones del Sector Público. Doc. respaldo: Of.Circ. Nº 73 15/04/08 de Subdirector Administrativo:”Se solicita activar requerimientos según corresponda” .Antecedente:”Plan de Acción, Plan de Compra y distribución Presupuestaria año 2008” Of. Circ. Nº 91. 14/05/08 de Director Nacional:”Instructivo de supervisión de Procesos de Compra” Of. Circ. N° 1578 de 07/05/08 de Jefa Dep. Logística:“Informa orientaciones de la Dirección de Compras”(operatoria). 5. Meta Congreso N° 3 “Garantizar el funcionamiento de la Reforma Procesal Penal en todo el país”. 5.1. Meta Congreso N° 4.	Elabora Plan de Compras y realiza distribución y ejecución presupuestaria. Reportes de la Ejecución Presupuestaria trimestral para la formación de alumnos respecto a lo programado. (11 AA.OO y 445 VV.AA) total 456 alumnos a) Reportes de la Ejecución Presupuestaria trimestral para la formación de alumnos respecto a lo programado.	Abril 2008 50% Marzo 2008 25% Junio 2008 25% Marzo 2008 25%	Plan de Compras y Distribución Presupuestaria ejecutados. AA.O y VV.AA Formados AA.OO y VV.AA. Formados	Diciembre 2008 100% Septiembre 2008 25% Diciembre 2008 25% Septiembre 2008	Unidad Administración y Finanzas Oficina de Abastecimiento Administración y Finanzas

"Implementación de los requerimientos definidos para Gendarmería de Chile, ley N° 20.084, que establece un Sistema de Responsabilidad de los adolescentes por infracción a la ley penal Doc. Respaldo: Plan de Acción Institucional 2008. Of. Circ. N° 59 de 03/04/08 de Director Nacional: "Instrucción Preliminar sobre 1° estado de avance de metas de Plan de Acción 2008" Of.Ord. Nº 1.088 de 19/06/08 de Jefe Depto. De Personal:"Formaliza asignación de 306 VVAA y AAOO en formación para Meta Congreso N° 4(307 VV .AA.)	17 AA.OO y VV.AA 344, Total 361 alumnos b) Inversión y ejecución para formación de alumnos respecto a lo programado. Total 307 VVAA.	Junio 2008 25% Marzo 2008 60%		25% Diciembre 2008 25% Agosto 2008 100%	Administración y Finanzas

6. Matriz de Riesgo Estratégica. Validación del Sistema de Auditoria Interna al CAI del Ministerio de Justicia. Doc. Respaldo**:** Objetivo Gubernamental de Auditoria 2008- N°3. Proceso de Gestión de Riesgos. Documento Técnico N° 38 Consejo de Auditoria Interna Gral. De Gbno.; Of. Ord. N°1001/05.06.08. Director Nacional: "Proceso de Gestión de Riesgo Institucional" Instructivo Presidencial N° 007 del 04/12/07. Gab. Presidencial N° 002 del 05/03/08 establece objetivos gubernamentales de Auditoria Interna. Resol. Nº °2795ex. de 25/07/08:"Aprueba Políticas de Riesgos en Gendarmería de Chile" Resol. N°2796 Ex. de 25/07/08:"Define responsables del proceso de Gestión de Riesgos en Gendarmería de Chile, sus roles y funciones y créase el Comité de Riesgos en Gendarmería de Chile"	Reporte de procesos /objetivos de la Escuela señalados como riesgo	Junio 2008 50%	a) Selección Objetiva y confiable b) Formación con exigencia curricular c) Práctica y Egreso reguladas	Diciembre 2008 100%	Sección Control de Gestión Unidad Admisión y Selección Secretaria General Académica Secciones Instrucción Academia y ESFORPEN
7. MIC. N° 7 "Mantener el	Confeccionar reportes mensuales e Informe Trimestral a Auditoria Interna	Mensual 8%	Sistema de	Diciembre 2008	Unidad de Administración y Finanzas

funcionamiento del Sistema de Información del Personal, logrando que al menos un 95% de la información se encuentre registrada en forma completa, correcta y oportuna” Doc. Respaldo*:* Plan de Acción Institucional 2008. Of.Ord. N°789 de 07/05/08. Subjefe Dep. De Personal 8. MIC. Nº 9 “Lograr que el 100% de las unidades de compra definidas apliquen el Sistema de Gestión y Supervisión de los procesos de compra” *Docs. respaldo:* Plan acción Institucional 2008. Of.Circ. Nº 91 14/05/08 de Jefa de Depto. de Logística: “…” Of. Circ. Nº 2091de 20/06/08 de Jefa Depto. Logística:“PMG Chile compra 2008” Of. Circ. N° 1578 de 07/05/08 de Jefa	a) 4 (cuatro) reportes de Plan de Compras: 1. 13 mayo 2008 2. 04 julio 2008 3. 06 Oct. 2008 4. 26 Dic. 2008 b) Análisis de Indicadores de Gestión de procesos de compra. Referidos a: a) Porcentaje de reclamos b) Porcentaje de procesos con tres o más ofertas c) Porcentaje de adquisiciones competitivas d) Porcentajes de adquisiciones menores a 100 UTM, con tiempo óptimo de publicación e) Porcentaje de adquisiciones entre 100 y 1.000UTM con tiempo óptimo de publicación	julio 2008 50%	Información del Personal funcionando e informado Unidad de Compras con 100% de aplicación de Sistema de Gestión y Supervisión de los procesos de compra	95% Diciembre 2008 100%	Oficina de Personal Unidad de Administración y Finanzas Unidad de Abastecimiento

Dep. Logística:"Informa orientaciones de la Dirección de Compras"(operatoria)	f) Porcentaje de adquisiciones mayores a 1.000UTM con tiempo óptimo de publicación g) Porcentaje de adquisiciones menores a 100 UTM realizadas el fin de semana h) Porcentaje de adquisiciones finalizadas i) Porcentaje de adquisiciones declaradas desiertas teniendo ofertas j) Porcentajes de adquisiciones menores de 100 UTM con tiempo óptimo entre cierre y la adjudicación k) Porcentajes de adquisiciones entre 100 UTM y 1.000 UTM con tiempo óptimo entre cierre y la adjudicación l) Porcentaje de adquisiciones mayores a 1.000 UTM con tiempo óptimo entre el cierre y la adjudicación m) Porcentaje de compras urgentes n) Porcentaje de convenio marco, Región Metropolitana o) Porcentaje concentración de proveedores				

9. MIC. N° 10 “Mantener actualizada la información trimestral del Sistema de Información para la Gestión (SIG) y elaborar los reportes necesarios para asegurar el cumplimiento, en un 100%, del Programa de evaluación y seguimiento de la gestión institucional”. Doc. Respaldo: Plan de Acción Institucional 2008. Of. Circ. Nº 19 del 30.01.08 del Director Nacional “Implementación del Sistema de Planificación/Control de Gestión y Auditoria Interna del Servicio, en el marco del PMG 2008”.Antecedente:” Of. Circ. N° 123 29.05.07 del Director Nacional: “ Of. Circ. N° 60 de 03/04/08 de Director Nacional :“Imparte instrucciones para la implementación y Control del PMG 2008”.Antecedente:” Ley N° 19.553 que concede asignación de modernización y	4 (cuatro) informes del Sistema Control de Gestión del Servicio/ Gasto promedio VV.AA y AA.OO formados y egresados Primer Informe 14/de abril 2008 Segundo Informe 14 de julio 2008 Tercer Informe 13 de octubre 2008 Cuarto Informe 14 de enero 2009	Julio 2008 50%	Informes emitidos del Gasto promedio VVAA y AAOO formados y egresados	Diciembre 2008 90% Enero 2009 100%	Sección Control de Gestión. Unidad Administración y Finanzas,

otros beneficios que indica” Of. Circ. Nº 19 del 30.01.08 del Director Nacional “Implementación del Sistema de Planificación/Control de Gestión y Auditoria Interna del Servicio, en el marco del PMG 2008”.Antecedente:” Of. Circ. N°123 29.05.07 de Director Nacional: “ …” Of. Circ. N°101 de 28/05/08 de Director Nacional:”Instrucciones sobre seguimiento y Control de Avance de Metas del Plan de Acción Institucional 2008” Of. Circ.N°286 de 10/12/07 de Director Nacional:”Imparte instrucciones para la elaboración del Plan de Acción2008 de Gendarmería de Chile” Of. Circ.N°137 de 03/07/08 de Director Nacional:”Instrucciones finales sobre seguimiento y Control de Avance de Metas del Plan de Acción Institucional 2008”					

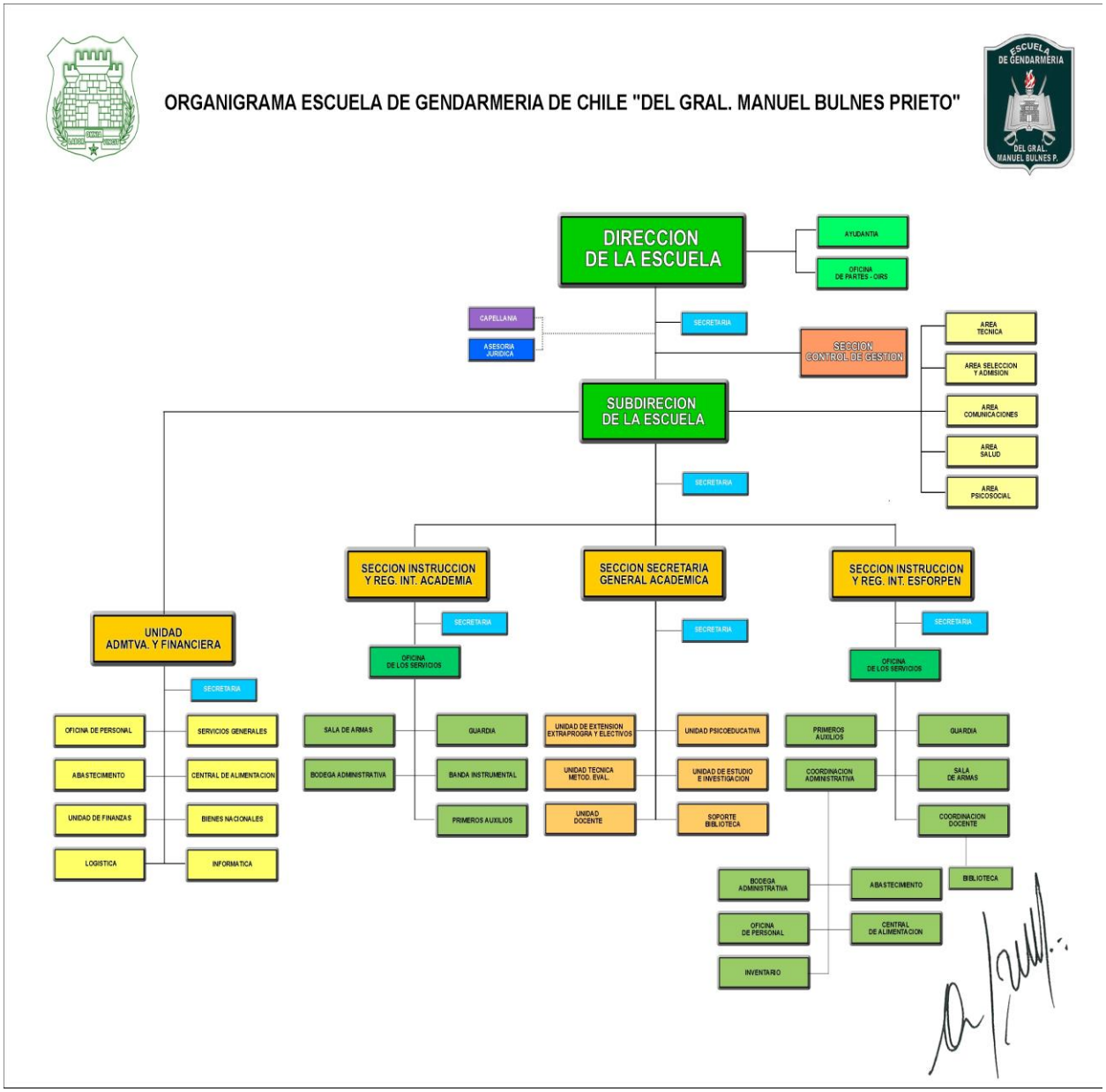
6.- OBJETIVO ESTRATÉGICO: Mejorar la Infraestructura de la Escuela.

LINEAMIENTOS DE ACCIÓN	INDICADORES	AVANCE A	META	PLAZO DE ENTREGA	RESPONSABLES
1. Dotar de soporte informático y tecnológico a la Escuela de Gendarmería, en apoyo a las tareas pedagógicas y Administrativas	a)Gestionar implementación de equipos computacionales y programas Academia y ESFORPEN.	Julio 2007	Programas y equipos en funcionamiento	Diciembre 2008	Unidad de Administración y Finanzas
2. Implementar Biblioteca Virtual y tradicional	a) Adquisición Software.	Septiembre 2007	Software implementado	Diciembre 2008	Unidad Adm. y Finanzas Informática.
	b) Ampliación y reacondicionamiento Biblioteca.	Diciembre 2007	Biblioteca en funcionamiento		Servicio Generales
	c).Aumento Dotación de Libros	Agosto 2007	Aumento de 20% de dotación de libros	Marzo 2008 100%	Biblioteca
3. Implementar Oficina Admisión.	Gestionar implementación oficina Admisión	Mayo 2007 50%	Oficina de Admisión en funcionamiento	Marzo 2008 100%	Unidad Administración y Finanzas. Servicios Generales
4. Implementar Peluquería	Gestionar traslado e implementación peluquería a nueva dependencia.	Mayo 2007 50%	Peluquería en funcionamiento	Julio 2008 100%	
5. Pavimentar Calles ESFORPEN	Gestionar pavimentación	Junio 2007 50%	Calles pavimentadas	Julio 2007 100%	Servicios Generales
6. Reacondicionar Servicio higiénicos	Gestionar reacondicionamiento baños Escuela	Julio2007	Baños reacondicionados	Julio 2007 100%	Unidad

7. Reacondicionar cancha Nº 3 ESFORPEN 8.Traslado e implementación sala de Profesores	Gestionar reacondicionamiento cancha Gestionar traslado e implementación sala de profesores hacia nueva dependencia	Julio 2007 Diciembre 2007	100% cancha reacondicionada Nueva dependencia en funcionamiento	Septiembre 2007 100% Septiembre 2007 Marzo 2008	Administración y Finanzas. Servicios generales

Fuente: Elaboración propia como integrante de la Of. de Control de Gestión

Este cuadro de mando integral fue socializado con y hacia todas las unidades de trabajo que forman parte del organigrama diseñado y reconocido por Resol. Ex Nº 33 de 08/01/2008. Se dio también la opción que cada unidad realizará las modificaciones que estimó pertinente, pero sin perder de vista los 6 objetivos estratégicos presentados e informados a todos, en un ciclo de reuniones que se llevó a cabo.



Resol. 2691 Ex. 25.06.08

5.2.4. INFORME DE EVALUACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN 2008 Y PRESENTACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN 2009 DE LA ESCUELA.

Este informe está estructurado en tres partes:

a) Parte I: evalúa el Plan de Acción 2008, el quehacer de la Escuela desarrollado el año 2008.

b) Parte II: muestra el Plan de Acción 2009, los desafíos y metas en que está comprometida la Escuela para realizar el presente año.

c) Parte III: da cuenta de actividades y trabajos pendientes a realizar, derivados de la evaluación del Plan de Acción del año 2008.

a) Evaluación Plan de Acción 2008

Del primer objetivo, Construcción del Proyecto Educativo Escuela de Gendarmería (PEEG):

1) Se cumplió el lineamiento de acción N°1, fase a):" Identificación de fortalezas, Oportunidades, debilidades y amenazas de la Escuela de Gendarmería"; también con la fase b) "Redefinición Misión y Visión".
2) Se cumplieron los lineamientos dos y tres en cuanto el: " Estudio y Propuesta para transformación de la Escuela de Gendarmería en un Centro de Formación Técnica Penitenciaria y en un Instituto Profesional Penitenciario", trabajo que desarrrolla la Consultora REDESS: está levantando información y presentará un estado de avance al mes de marzo. Este trabajo tiene plazo de entrega el mes de junio.

Del segundo objetivo, "Rediseñar la Estructura Curricular en base a la definición de los perfiles de ingreso y egreso de la Escuela de Gendarmería y determinar los estándares de desempeño en la búsqueda de una formación de excelencia":

1) Se cumplió el lineamiento de acción N° 1:" Disponer de un nuevo Plan de formación para Oficiales y Vigilantes" con el cumplimiento del indicador, letra b) Se elaboró la malla curricular por competencia, los perfiles de ingreso y egreso durante el año 2007, Durante el año 2008 se socializaron, difundieron y validaron por lo que se cumplió el lineamiento N°2.
2) Del segundo lineamiento se cumplió el indicador: elaborar el perfil docente.

Falta desarrollar el indicador: Revisar requisitos de selección de alumnos.

Pendiente

3) El tercer lineamiento tiene un mínimo estado de avance, trabajo asignado a la Subdirección de la Escuela.

Todos los demás lineamientos no se cumplieron. Pendientes.

El cumplimiento en la entrega de la información de los productos desarrollados por parte de la Secretaría General Académica (Unidad que realizó y coordinó los trabajos), no estuvo exenta de dificultades; ya porque no se entendía el modo en que debía entregarse (apreciación hecha por Auditoría Interna de Gendarmería) o porque los obligaba a salirse de la planificación que tenían establecida en cuanto los tiempos de desarrollo de las tareas o actividades referentes a la formación.

Del tercer objetivo, Posicionar una imagen de calidad de la Escuela en el medio externo:

1) Del lineamiento: Creación de una Pagina Web de la Escuela de Gendarmería de Chile (Decreto 100); se intentó un trabajo con el Departamento de Informática de la Dirección Nacional en términos de coordinar la subida a la plataforma o web institucional con material desarrollado por funcionarios de la Escuela que pertenecen al área de Comunicaciones. El material se quedó en la fase de desarrollo: se elaboró el texto y el sonido, no el video. Pendiente.

Ninguno de los demás lineamientos no se realizaron. Pendientes.

Del cuarto objetivo, "Diseñar un Programa de formación permanente (Perfeccionamiento y Capacitación) que permita al personal en ejercicio de las

diferentes plantas contar con las competencias que se desarrollarán en la Escuela Institucional":

1) Del lineamiento: Generar un Programa de Perfeccionamiento y Capacitación para validación del personal docente y de instrucción (aspectos pedagógicos y profesionales), se desarrolló el indicador, letra b) Dotar al personal de conocimientos, habilidades y destrezas que ayuden a la Gestión por medio de acciones de capacitación pertinentes a su desempeño. Se implementaron tres cursos para dotar al personal docente de herramientas de: Metodología para formación por competencia, evaluación por competencia y diseño de perfiles académicos. Para que el alumno adquiera competencias que le permitan desempeñarse como funcionario en las unidades penales.
2) El otro lineamiento que compone este objetivo no se desarrolló. Pendiente.

Del quinto objetivo: Optimizar los mecanismos para una gestión administrativa eficiente y de calidad:

1) Del lineamiento: "Rediseñar la Estructura Organizacional de la Escuela de Gendarmería."; se cumplió el indicador, letra a: aprobar el organigrama funcional; y del indicador, letra b, se aprobó el Descriptor de funciones de la Sección Control de Gestión por Resol.N°269 de 25/06/09, nada más. Pendiente los demás descriptores.
También se realizó el indicador, letra c: elaboración del cuadro de mando integral.
2) El lineamiento dos, PMG de Capacitación, es una meta que está definido si formula la necesidad de capacitación la unidad de Administración y Finanzas o la recién creada Sección Control de Gestión. El resultado es un "tira y afloja" que no permite más que capacitaciones de tipo administrativas más que formativas-docentes.
2) Los lineamientos tres y cuatro que corresponden a los PMGs. De Evaluación del Desempeño y compras y contrataciones del Sector Público respectivamente,

se han cumplido según información de la página web de Gendarmería. La unidad de Administración y Finanzas que lo desarrolla no entrega la información.
3) Del lineamiento:"Matriz de Riesgo Estratégica" se cumplió en presentarlo acorde los requerimientos de la Coordinadora del Servicio ante el Ministerio de Justicia, pero finalmente fueron descartados como proceso y subprocesos: el Proceso de Admisión, el Proceso de Formación y el Proceso de Práctica.
3) Del lineamiento:"Mantener actualizada la información trimestral del Sistema de Información para la Gestión (SIG) y elaborar los reportes necesarios para asegurar el cumplimiento, en un 100%, del Programa de evaluación y seguimiento de la gestión institucional".
Su cumplimiento se concretiza en cuanto sólo somos proveedores de datos para el Departamento de Planificación. Acción que se ha visto dificultada, ya que la información requerida no se ajusta a los procesos formativos, ni en tiempo, ni en el tipo de datos. No se entiende a que apuntan los datos requeridos, tampoco reflejan la realidad de esta organización como ente educativo.

Del Sexto Objetivo: Mejorar la Infraestructura de la Escuela.

1) Del lineamiento:"Dotar de soporte informático y tecnológico a la Escuela de Gendarmería, en apoyo a las tareas pedagógicas y Administrativas" se ha cumplido en aproximadamente un 90% el que todas las oficinas tengan computadores Pentium 4 (modelo 2000 hacia delante, 1 GIGA de velocidad)

2) Del lineamiento:"Implementar Biblioteca virtual y tradicional"
Se instaló el software WINISSIS, cuyo servidor se encuentra en la sala de informática (mantención por empresa externa). La funcionalidad consiste en actualizar los datos referentes a: ingreso y egreso de ejemplares, qué funcionario lo pidió, cuales son los libros más pedidos, etc. Se evita la pérdida.
Se pueden acceder al listado desde cualquier computador ubicado en la Escuela.
Como se puede inferir es una funcionalidad de tipo administrativa, más que potenciar la actividad lectora.

Desde tercer al octavo lineamiento, que guardan relación con la infraestructura de la Escuela, se han cumplido.

Parte II: De las metas de Incentivo Colectivo del Equipo Funcional N° 4, Academia y Escuela, año 2009.

META 1, Nombre:.

Implementar el Currículo por Competencias de la Escuela

Descripción:

La meta consiste en la realización de las siguientes actividades:

1. -Planificación de módulos pilotos
2. -Aplicación de módulos piloto.
3. -Evaluación de la implementación.

META 2, Nombre:

Elaborar, y someter a la aprobación del Sr. Director Nacional, un Plan de Carrera para los funcionarios de la Planta I.

Descripción:

La meta consiste en la realización de las siguientes actividades:

1. Revisar la normativa, instrucción y material respecto de la carrera funcionaria de la planta I
2. Incorporar los lineamientos e instrucciones
3. Estructurar el Plan de Carrera.

META 3, Nombre:

Elaborar, y someter a la aprobación del Sr. Director Nacional, un Plan de Carrera para los funcionarios de la Planta II.

Descripción:

La meta consiste en la realización de las siguientes actividades:

1.0 Revisar la normativa, instrucción y material respecto de la carrera funcionaria de la planta II

2.0 Incorporar los lineamientos e instrucciones

3.0 Estructurar el Plan de Carrera

META 4, Nombre:

Determinar, y someter a la aprobación del Sr. Director Nacional, las competencias requeridas para ascender al grado superior de los funcionarios de la Planta I.

Descripción:

La meta consiste en la realización de las siguientes actividades:

Definir y someter a la aprobación del señor Director Nacional las competencias requeridas

Elaborar un Plan de Perfeccionamiento para el ascenso y someterlo a la aprobación del Sr. Director Nacional

META 5, Nombre:.

Determinar, y someter a la aprobación del Sr. Director Nacional, las competencias requeridas para ascender al grado superior de los funcionarios de la Planta II.

Descripción:

La meta consiste en la realización de las siguientes actividades:

a) Definir y someter a la aprobación del señor Director Nacional las competencias requeridas para ascender al grado superior (planta II).

b) Elaborar un Plan de Perfeccionamiento para el ascenso y someterlo a la aprobación del Sr. Director Nacional

META 6, Nombre:.

Revisar, evaluar, someter a la aprobación del Sr. Director Nacional y presentar al MINEDUC para su tramitación legal el proyecto: "Estudio y propuesta para la transformación de la Escuela Institucional de Gendarmería de Chile del Gral. Manuel Bulnes Prieto, en un Centro de Formación Técnica Penitenciario y un Instituto Profesional Penitenciario".

Descripción:

La meta consiste en la realización de las siguientes actividades:

1. Diseño de los CFT e IP, revisados y evaluados por la Comisión Técnica de la Escuela.

   Presentación al MINEDUC y tramitación legal de las propuestas de CFT e IP.

META 7, Nombre:.

Elaborar manuales de procedimientos, considerados importantes para la gestión y control, en 4 Unidades de la Escuela Institucional.

Descripción:

La meta consiste en la realización de las siguientes actividades:

a. Elaboración y entrega de Manuales de Procedimientos por área.
b. Tramitación por resolución de los manuales

META 8, Nombre:.

Elaborar y entregar un Descriptor de cargos con las funciones de las diferentes Áreas.

Descripción:

La meta consiste en la realización de las siguientes actividades:

a. Elaboración y entrega de Manual con los cargos y funciones por área.
b. Tramitación por resolución de los manuales

META 9, Nombre:

Lograr que a lo menos en el 60% de las compras realizadas por la Escuela Institucional, se emplee el Formulario de Petición de Compras.

Descripción:

La meta se orienta a incrementar la cantidad de adquisiciones que se realizan empleando el Formulario de Petición de Compras en la Escuela Institucional.

Parte III actividades y trabajos pendientes para el presente año (2009).

1) Elaboración Manual de Descripción de Cargos y Manual de Procedimientos.
2) Revisar requisitos de selección de alumnos postulantes. Pendiente.
3) Sistematizar la información del proceso de Formación (Academia y ESFORPEN). Pendiente.
4) Sistematizar la propuesta pedagógica: Plan de Formación, programas, contenidos, nóminas. Pendiente
5) Disponer y aplicar un plan estratégico funcional en las áreas de Recursos Humanos: Propuesta de políticas de reclutamiento de personal para Aspirantes a Oficial y vigilantes alumnos. Pendiente.
6) Disponer y aplicar un plan estratégico funcional en las áreas de Recursos Humanos: propuesta de políticas de selección de personal para Aspirantes a Oficial y vigilantes alumnos. Pendiente.
7) Crear página web de la Escuela (link de genchi.cl). Pendiente
8) Promoción colegios E.M. Presencia medios de comunicación. Pendiente
9) Comunicación actividades Escuela. Pendiente.
10) Matriz de riesgo, procesos auditables: selección, formación y práctica.
11) Dotar de soporte informático y tecnológico en apoyo a las tareas. pedagógicas y administrativas. Pendiente.
12) Implementar Biblioteca virtual y tradicional. Implementada sólo tradicional. Semi pendiente
13) Generar un Programa de Perfeccionamiento y Capacitación para validación del Personal Docente e Instrucción. Se hará detección de necesidades de capacitación con tiempo (informe).
14) Reportes de la ejecución presupuestaria trimestral (metas congreso).
15) Mantener el funcionamiento del Sistema del Personal.
16) Mantener actualizada la información trimestral del SIG (sistema integral de gestión de Gendarmería).

CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

Las conclusiones corresponden a lo realizado y recopilado por la tesista hasta julio de 2009.

6.1. La primera conclusión es respecto del objetivo específico y es que una vez terminada la evaluación del año 2008, sólo la parte II de este informe: las metas de Incentivo Colectivo que son de responsabilidad de la Escuela, direccionadas y ordenadas por el Director Nacional, se continuaron trabajando el año 2009, pero como en estricto rigor sólo somos ejecutantes y por ende son del plan estratégico de Gendarmería el seguimiento y evaluación lo realiza el Departamento de Planificación. No se siguió usando el cuadro de mando.

Todo lo concerniente al desarrollo del quehacer propio de la Escuela fue dejado de lado, la parte III del informe mencionado más arriba. Concretamente, si se mira la parte III del informe, todo lo pendiente está relacionado con el plan estratégico de la Escuela.

Tan categórico como desalentador, puesto que la respuesta fue no responder peticiones de trabajos a entregar, demora y no entrega de información del área administrativa. Pérdida de carpetas con el trabajo realizado por un año de descripción de cargos de funcionarios de la Escuela, dado que la jefatura decidió, a comienzos del año 2008, cambiar a las personas que lo habían realizado. Asignando la tarea a funcionarios que no tenían conocimientos del tema, convirtiéndolo en un sumario administrativo (hasta marzo 2010 no se conoce resultado), lo que en términos de gestión no es solución alguna.

El área administrativa, que antes del proceso de reorganizar la Escuela, la tenía convertida en una especie de centro de costo volvió a ese ritmo en forma tan evidente que ocupó físicamente el espacio donde se había instalado la Sección Control de Gestión en enero de 2007; ya a mediados de 2009 era parte del área administrativa otra vez.

Aún teniendo la Sección Control de Gestión sólo las 9 metas de incentivo colectivo con una funcionaria (año 2009), no tuvo la capacidad de terminar todas las metas que tenía a su cargo porque no se recurrió a más gente. Lo que finalmente influyó en lentificar o derechamente no elaborar una propuesta concreta para la profesionalización del personal uniformado dado que las metas enumeradas como 2 , 3, 6 del informe , parte II ; no se llevaron a cabo. Del total, tres (3) no se lograron (Informe de Auditoría en anexos).

Otro de los trabajos vitales en el mismo sentido es el relacionado con la malla curricular por competencia que si bien se elaboró y socializó; su implementación, evaluación y modificación se realiza sin apego a lo técnico: con cambios de personas a cargo permanentemente, generalmente funcionarios que no tienen el conocimiento desde su elaboración, y porque la información se pierde al cambiar de mano en mano.

La tendencia ha permanecido en términos de realizar más trabajos mirados desde el aspecto administrativo por sobre los pedagógicos y para efecto de cumplimiento de metas de incentivo colectivo, ejemplo de ello es la elaboración de manuales de procedimiento para Administración y Finanzas, Adquisiciones y la Secretaria General Académica que no tienen seguimiento ni evaluación. De todos modos el hecho de hacer los manuales plantea una guía que antes no existía.

Si bien se elaboraron los descriptores de cargo con rigurosidad técnica no se hizo la aplicación en la práctica en términos de que una vez definido el perfil, se ajustara éste a los nombramientos que se hicieran e hicieron por lo cual la evaluación nunca se hizo. Pero de otro lado, quedó la información para la dirección de la Escuela en cuanto asignar tareas y responsabilidades a funcionarios que al menos cumplen algunos de los requisitos de modo supervisar trabajos con mayores estandares de eficiencia.

Todos lineamientos, tareas e indicadores que se visualizan en un cuadro de mando integral, pero que ya no existe como herramienta de trabajo.

6.2. La segunda conclusión es del objetivo general:” Elaborar plan estratégico como herramienta de gestión que contribuya al cumplimiento de los objetivos

estratégicos de la Escuela de Gendarmería de Chile y permita una toma de decisiones oportuna, efectiva y *proactiva"*.

Respecto de la planificación estratégica, la visión no tiene oportunidad de lograrse, está depreciada, inexistente.

Por un lado, la misión centrada en la formación, descrita desde la malla curricular por competencia más arriba, cuyo resultado concreto es la implementación en 4 de las 11 competencias para vigilantes alumnos. Que en el caso de las 15 competencias definidas para la formación de los aspirantes a Oficial sólo se implementaron 2; por lo que no se puede contar con una evaluación más acabada (debo hacer la salvedad que en cualquier plantel educativo es un proceso lento, en palabras de los profesores Walker y Zeidán).

Otro aspecto de la misión y considerado desde el aspecto de los formadores por competencias, se ha logrado la capacitación tanto de profesores e instructores. Pero que en el caso de los instructores y ,por necesidad del Servicio, deben trasladarse donde sean requeridos por lo que se pierde la capacitación. No obstante en cada nuevo proceso de formación se ha enviado a los nuevos intructores a capacitarse bajo el concepto de formación por competencias de manera que no se generen criterios dispares o incongruentes en la formación. Se toman resguardos que antes no ocurrían.

Es decir, la misión lograda a medias.

El otro hito importante, el organigrama, de éste sólo la Sección Control de Gestión con su descriptor ha sido formalizado y oficializado, las otras unidades o secciones no. Lo que no ha impedido que se nombren a funcionarios que en la mayoría no cumple los perfiles por lo que la asignación de trabajos y responsabilidades no tienen un seguimiento técnico, menos evaluar tareas y desempeños. Tanto se lo ha desvalorizado que por lo menos se han diseñado 5 organigramas. No es el fondo lo que cuestionan sino que la forma, pero les sirve para afirmar su rechazo al cambio que quiso lograrse con querer implantarlo como herramienta de visualización para entender la organización de la Escuela. Pareciera ser que deben pasar muchos años para acostumbrar al funcionario al concepto de gestión.

Del segundo objetivo estratégico, los lineamientos: “Sistematización de la Propuesta Pedagógica” y “Gestionar el Reconocimiento de la Escuela de Gendarmería, como Institución de Formación Penitenciaria”, por la L.O.C.E (hoy LEGE).; ejes fundamentales de una institución educacional no se les ha hecho seguimiento porque no están en la prioridad y porque simplemente no están visibles como cuando aparecían en el cuadro de mando. Es más, el primer lineamiento ha derivado en un control de auditoría interna de Gendarmería que se viene sucediendo desde mediados del año 2008 y que aún no ha sido solucionado. Ya que hoy existen reclamos a nivel de la Contraloría General de la República, por calificaciones mal ingresadas a las bases de datos de la Escuela con el consiguiente perjuicio para la antigüedad de la planta de Suboficiales.

Sin dejar de mencionar el pésimo suceso ocurrido a comienzos del año 2010 en que se sacó de las filas de ingresados a personas porque no cumplían el requisito de la estatura. Tema que tiene directa relación con los trabajos pendientes de los numerales 5 y 6 de la tercera parte del Informe, denominado como trabajos pendientes para el año 2009.

A pesar de ésto, al iniciar el año 2011, se había establecido como meta de incentivo colectivo, el querer acreditar algunos de los cursos que se imparten en la Escuela. Es un comienzo desde un piso más elevado y que no hubiera ocurrido de no mediar el esfuerzo realizado desde 2007 en adelante con la planificación estratégica.

Con esto quiero graficar las muchas e importantes decisiones que no están por no contar con un plan estratégico en un cuadro de mando integral dada una planificación estratégica.

Es decir, hubo una resistencia al cambio.

6.3. APORTES

6.3.1. El Primer Aporte del plan estratégico con el respectivo cuadro de mando, diseñado y socializado el año 2007, aplicado el año 2008, evaluado a comienzos del 2009; sirvió para que se usaran procedimientos desconocidos en el

funcionamiento de la Escuela, tales como: definir manuales de procedimientos de las áreas de admisión, de docencia, de administración y finanzas.Sirvió también para realizar la descripción de cargos con rigurosidad técnica.Se establecieran porcentajes de cumplimiento de las peticiones de compra lo que es un ordenamiento y da lugar al análisis de lo necesario y lo prescindible. Se comenzara a hablar con nomenclaturas y tecnicismos también desconocidos o poco usados en las conversaciones de trabajo habituales; es decir, instaló el tema de la gestión.

También ayudó a entender mejor el trabajo asignado desde la Dirección nacional en cuanto qué son las metas de incentivo colectivo (MICs.), los programas de mejoramiento de la gestión (PMGs.), los Programas Congreso (PGs.), etc.

6.3.2. Segundo Aporte: Es haber sistematizado la información de materias que en la práctica se enseñaban por competencia, pero que no se sabía como ordenarlas en cuanto información pedagógica: armamento, procedimiento penitenciario, instrucción penitenciaria; y que se hicieron visibles y definidas porque apuntaban a objetivos claros de apoyo a la labor penitenciaria. El inicio para acreditar cursos ante organismos pertinentes.

Otro aporte está relacionado con enseñar por competencia materias como: historia penitenciaria, ética penitenciaria. Tema, este último, que defendí en la Cátedra de Estado y Sociedad, bajo el concepto de “ética, más que un concepto moral, es uno funcional en cualquier tipo de organización”.

6.4. PROPUESTAS

Revisados los resultados, conclusiones y las cuatro perspectivas que se consideran en todo cuadro de mando integral (la del cliente, la financiera, la de procesos internos y la de aprendizaje y crecimiento); se propone mejorar su implementación a futuro enfatizando fundamentalmente:

6.4.1. La perspectiva del cliente. No se ha determinado claramente quien es nuestro cliente.

Sabiendo que el servicio que aportamos es la formación de oficiales y suboficiales para trabajar en las unidades penales, necesariamente nuestro cliente es la unidad penal. No como se acostumbra a pensar en que es el Departamento de Personal el gran cliente , ya que éste administra el recurso humano de toda la institución, pero focaliza la distribución en términos de cantidad y no de la funcionalidad requerida. Porque son las unidades penales las que plantean necesidades de atención, vigilancia y reinserción de los penados por lo tanto es ahí donde se debe apuntar para dar un servicio de excelencia, excelencia en la formación: acreditación de programas, de cursos, de cumplimiento de normas ISO en educación, etc. .Ya en el cuadro de mando aparece en el objetivo del proyecto educativo, el reconocimiento de esta entidad por parte del Ministerio de Educación desde finales del año 2006, aún siendo una tramitación burocrática y administrativa, de todos modos es fundamental. Pero no se ha realizado. Es el punto de partida.

Propongo se haga la definición del cliente.

6.4.2. La Perspectiva del Proceso Interno.

A) La capacidad de la infraestructura es, tanto en un sentido de cantidad y sobre todo de calidad por la falta de cumplimiento de los estándares educativos, una parte de este proceso que debe mejorarse.

B) El otro aspecto a mejorar es el relacionado con la formación de oficiales y suboficiales en la implementación de su malla curricular por competencia que logra en gran medida el formar para trabajar en la unidad penal apenas egresen; y derivada de esto perfeccionar la práctica con mejores instrumentos de evaluación y definición de procesos, por ejemplo, prácticas tutoriales estructuradas y sistematizadas que resolverían en parte el déficit de infraestructura de esta

entidad educativa. Infraestructura en el sentido de que llevar a la práctica la mallla curricular por competencia tiene el gran freno de no contar con simuladores de recintos penales.

Propongo prácticas tutoriales estructuradas y sistematizadas

6.4.3. La perspectiva del aprendizaje y crecimiento.

A) Las tecnologías de la información se ha instalado en las salas de clases como: presentaciones, muestras de películas, envío de material e intercambio de información por e-mail entre docentes e instructores que si se quiere puede implementarse, actualmente depende de la "buena voluntad" que exista; lo que se replica en las oficinas administrativas. Se usa más por la costumbre que por la funcionalidad, no está la clara intención de aprovechar al máximo sus cualidades, por ejemplo: Dado el gran contingente que se forma anualmente podría implementarse los cursos en circuito cerrado on-line para superar el problema de escasez de profesores e instructores calificados.

La comunicación oficial o formal sigue estando en la tramitación de documentos impresos en papel, se está lejos de la firma electrónica o más simple aún que se considere como fuente oficial de transferencia de información el medio electrónico. La capacitación se ha hecho. Recién este año, a nivel central del Servicio, se está implementando el envío de toda la documentación por correo.

Propongo asumir en propiedad las tecnologías de la información.

b) Existen muchas áreas estanco, cada una realiza su actividad por separado y abocadas al cumplimiento de metas de su exclusivo quehacer. A modo de ejemplo, se presenta por escrito la necesidad de elementos como libros, implementos deportivos u otros y se decide su compra según el costo, no para cubrir una necesidad metodológica.

No existe comunicación transversal, flexible, sino que sólo la vertical; es la única que se considera.

Propongo una amplia y extensa capacitación en habilidades comunicacionales, relacionales. Habilidad elemental si se quisiera proponer cambios

organizacionales y lograr la alineación a los propósitos de la Escuela como entidad de formación moderna.

Propongo una extensa capacitación en habilidades comunicacionales.

BIBLIOGRAFÍA

1. Libros.

- Kaplan, Robert; Norton, David: Cómo Utilizar el Cuadro de Mando Integral. Lom Ediciones, Santiago, Chile 2002.
- Mintzberg, Henry: Repensando la Planificación Estratégica. El Proceso Estratégico: conceptos, casos, contextos McGraw Hill, Tlalnepantla, México 2007.
- Drucker, Peter: Las Fronteras de la Administración: Donde las decisiones del mañana cobran forma hoy.
- Hampton, David R. : Administración

2. Apuntes

- Dirección Nacional de Gendarmería de Chile, Departamento de Planificación: Plan Estratégico 2007-2010.
- Secretaría General Académica, Oficina de Estudios e Investigación: Informe FODA de la Escuela de Gendarmería – 2008.

3. Artículos

- : Ramírez Aluja, Alvaro V.. “Reforma del Estado y modernización de la gestión pública. Lecciones y aprendizajes de la experiencia chilena”

4. Cuerpos legales

- Ley Nº 18:575 Orgánica Constitucional de Bases Generales de la Administración del Estado
- Ley 19.696 de Reforma Procesal Penal
- Ley 1971 Estatuto del Personal
- Ley 18.834, que establece el Estatuto Administrativo para los funcionarios del Estado.
- Ley 20.084 Derechos y Responsabilidad Penal del Adolescente.
- Ley 2859 Orgánica de Gendarmería de Chile.

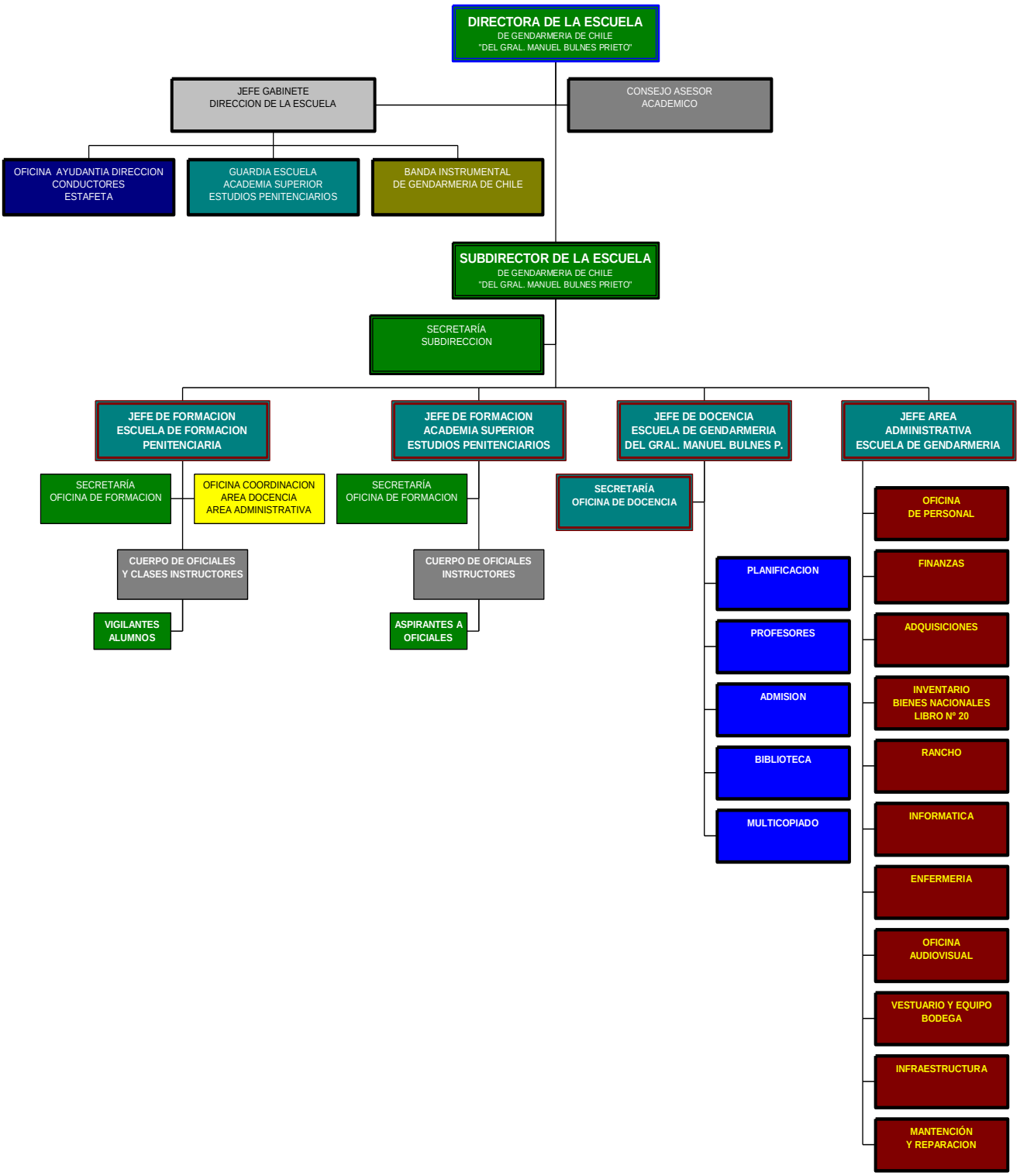
5. Referencias Electrónicas.

- http://www.modernizacion.gov.cl/filesapp/Libro%20AGENDA%20MODERNIZACION%20pags%201 -90.pdf
- http://www. tablero de commando.com / ampro /clubamigosgestión

ANEXOS

ORGANIGRAMA ESCUELA DE GENDARMERIA DE CHILE

“DEL GENERAL MANUEL BULNES PRIETO”



ACADEMIA DE GENDARMERIA
N° INGRESO 93
FECHA 10-1-08
OFICINA DE PARTES

GOBIERNO DE CHILE
GENDARMERIA DE CHILE

AJM/PGL/SAM/ZSB.

APRUEBA PLAN DE ACCION ENTRATEGICO 2007-2010 ESCUELA DE GENDARMERIA GENERAL MANUEL BULNES PRIETO.

Nº 000032 /EX.

SANTIAGO, 08 ENE. 2008

VISTOS: Estos antecedentes, y teniendo presente lo dispuesto en los artículos 11, 12, 13 y 14 del D.F.L. Nº 1971 de 1979, del Ministerio de Justicia que aprobó el Estatuto del Personal de Gendarmería de Chile; las normas de la Resolución Nº 55 de 1992, de la contraloría General de la República, y la Facultad que me confiere el articulo 6º Nºs 1º y 7º del D:L: Nº 2859 de 1979, que fijó la Ley Orgánica de Gendarmería de Chile.

CONSIDERANDO:

1.- La Escuela de Gendarmería, se encuentra hoy en un momento importante para desarrollar un trabajo que pueda tener un impacto vital para el sistema penitenciario, y para la sociedad chilena en general.

2.- Las exigencias del proceso modernizador que ha experimentado el sistema penitenciario, considerando la instauración de la Reforma Procesal Penal, la concesión de Infraestructura Penitenciaria, Ley de Derechos y Responsabilidad Penal del Adolescente, entre otras, requieren claramente un Recurso Humano altamente capacitado en materias de atención y gestión Penitenciaria.

RESOLUCIÓN

APRUEBASE en su **FUNDAMENTACION, VISION, MISION Y OBJETIVOS**, el siguiente Plan de Acción Estratégico" de la Escuela de Gendarmería, que fuese elaborado por el Departamento de Gestión Integral dependiente de la Dirección de le Escuela de Gendarmería de Chile del General Manuel Bulnes Prieto :

FUNDAMENTACIÓN

En la actual Legislación chilena se establece que el objetivo principal de la encarcelación es la rehabilitación y posterior reincorporación a la sociedad de los sujetos recluidos en los centros penitenciarios.

Chile es uno de los países con mayores tasas de población presa por habitante de América latina y con un incremento constante de la población recluida, con niveles de hacinamiento importantes y una limitada capacidad de reinserción y rehabilitación de los internos.

En este contexto, la actual legislación buscó revertir el problema mediante la instauración de un sistema público-privado que permitiría mejorar la calidad de la vida de la población recluida y además aumentar la efectividad de los programas de reinserción.

Según estos antecedentes el rol de Gendarmería será la:

- Administración de las cárceles
- Vigilancia de las cárceles,
- En el ámbito de la reinserción de los privados de libertad, será Gendarmería quien dará los lineamientos o políticas de rehabilitación o reinserción, y las empresas privadas quienes ejecutarán concretamente los programas.

Acorde a lo anterior, la Escuela de Gendarmería enfrenta un doble desafío:

Por una parte formar y preparar agentes del cambio Institucional con las competencias y capacidades que les exige la realidad actual, dada principalmente por las condiciones socio económicas en que funcionan los recintos carcelarios, las nuevas políticas de reclusión y reinserción, las transformaciones y procesos de modernización en curso y, la necesidad de dar efectividad al sistema mixto público y privado de administración carcelaria, y por otra, desarrollar un trabajo orientado hacia aspectos congruentes con el sistema de modernización del aparato público como: la operativización de los nuevos conceptos de administración penitenciaria, la introducción de modernas técnicas de gestión, avanzadas tecnologías de apoyo, propiciando el desarrollo, implementación, pedagógica de las ciencias de la administración, gestión y estrategias de vigilancia y a un nivel mayor de abstracción, el diseño y creación de Políticas de Reinserción.

Doble desafío que va más allá de lo que es propio del campo del conocimiento, pues incluye otros aspectos igualmente relevantes, esenciales para la formación valórica del personal, como son aquellos relativos a la ética funcionaria, el respeto de los derechos humanos de la población penal, la conciencia del beneficio social de la actividad penitenciaria, entre otros

Lo anterior, demanda que la Escuela de Gendarmería defina nuevas acciones para responder de manera eficaz al desafío de la modernización institucional, esto a través de una planificación estratégica que nos permita establecer un Plan de Acción Estratégico, que señale una visión y misión de la Escuela Matriz, el diseño de objetivos y metas estratégicas, y un reordenamiento de algunos procesos para asegurar su ejecución.

VISIÓN

Será una Institución reconocida Nacional e Internacionalmente por su Excelencia Académica, y por sus aportes significativos al país en el campo de la Investigación y Formación en Seguridad Pública.

MISION

Formar de manera Integral al personal que ingresa a la Institución. Logrando en su proceso formativo, el desarrollo intelectual, físico y ético de los aspirantes a Oficial y Vigilantes Alumnos; que se destacan por su compromiso social, excelencia profesional, capacidad de liderazgo, concepción valórica, e irrestricto respeto de los Derechos Humanos.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS ESCUELA.

Construcción del Proyecto Educativo Escuela de Gendarmería (PEEG)
Rediseñar la Estructura Curricular en base a la definición de los perfiles de ingreso y egreso de la Escuela de Gendarmería y determinar los estándares de desempeño en la búsqueda de una formación de excelencia.
Posicionar una imagen de calidad de la Escuela de Gendarmería en el medio externo.
Diseñar un Programa de Formación Permanente (perfeccionamiento y capacitación) que permita homologar al personal en ejercicio, de las diferentes plantas, con las competencias que se desarrollaran en la Escuela Institucional.
Optimizar los mecanismos para una gestión administrativa eficiente y de calidad.
Mejorar la Infraestructura de la Escuela de Gendarmería

ANÓTESE Y COMUNÍQUESE

GENDARMERIA DE CHILE
DIRECTOR NACIONAL

ALEJANDRO JIMENEZ MARDONES
Abogado
Director Nacional

ACADEMIA DE GENDARMERIA
Nº INGRESO 94
FECHA 10-1-08
OFICINA DE PARTES

GOBIERNO DE CHILE
GENDARMERIA DE CHILE

AJM/PGL/SAM/ZSB.

APRUEBA ORGANIGRAMA FUNCIONAL ESCUELA DE GENDARMERIA GENERAL MANUEL BULNES PRIETO.

Nº 000033 /EX.

SANTIAGO, 08 ENE. 2008

VISTOS: Estos antecedentes, y teniendo presente lo dispuesto en los artículos 11, 12, 13 y 14 del D.F.L. Nº 1971 de 1979, del Ministerio de Justicia que aprobó el Estatuto del Personal de Gendarmería de Chile; las normas de la Resolución Nº 55 de 1992, de la contraloría General de la República, y la Facultad que me confiere el articulo 6º Nºs 1º y 7º del D:L: Nº 2859 de 1979, que fijó la Ley Orgánica de Gendarmería de Chile.

CONSIDERANDO:

1. La Escuela de Gendarmería, se encuentra hoy en un momento importante para desarrollar un trabajo que pueda tener un impacto vital para el sistema penitenciario, y para la sociedad chilena en general.

2. Las exigencias del proceso modernizador que ha experimentado el sistema penitenciario, considerando la instauración de la Reforma Procesal Penal, la concesión de Infraestructura Penitenciaria, Ley de Derechos y Responsabilidad Penal del Adolescente, entre otras, requieren claramente un Recurso Humano altamente capacitado en materias de atención y gestión Penitenciaria.

RESOLUCIÓN:

1) APRUEBASE a partir de esta fecha el organigrama funcional de la escuela de Gendarmeria que se adjunta a la presente resolución, el cual debe ser aplicado y ejecutado en todas sus partes.

2) DISPONGASE que pa
funcionamiento de la Escuela de Gendarmeria de Chile General Manuel B
Prieto, a contar de la fecha de la presente resolución se adapte para su co
óptimo desempeño.

3) FACULTESE a la Directora
Escuela Inspector Paulina Ganderats Rubio a difundir dentro de la instituc
aplicación y puesta en practica del Organigrama Funcional

ANÓTESE Y COMUNÍQUESE

GENDARMERIA DE CHILE
DIRECTOR NACIONAL

ALEJANDRO JIMENEZ MARDONES
Abogado
Director Nacional

Lo que transcribo para su conocimiento.

Saluda a Ud.

GENDARMERIA DE CHILE
SUB-DIRECCION ADMINISTRATIVA
SUB-DIRECTOR

MIGUEL CANDIA IRARRAZABAL
Subdirector Administrativo

DISTRIBUCION

1.- Directora Escuela de Gendarmería
2.- Subdirector Administrativo
3.- Depto Personal
4.- Archivo Ayudantía Dirección Nacional
5.- Oficina de Partes y Archivos

ACADEMIA DE GENDARMERIA
Nº INGRESO 94
FECHA 10-1-08
OFICINA DE PARTES

GOBIERNO DE CHILE
GENDARMERIA DE CHILE

AJM/PGL/SAM/ZSB.

APRUEBA ORGANIGRAMA FUNCIONAL ESCUELA DE GENDARMERIA GENERAL MANUEL BULNES PRIETO.

Nº 000033 /EX.

SANTIAGO, 08 ENE. 2008

VISTOS: Estos antecedentes, y teniendo presente lo dispuesto en los artículos 11, 12, 13 y 14 del D.F.L. Nº 1971 de 1979, del Ministerio de Justicia que aprobó el Estatuto del Personal de Gendarmería de Chile; las normas de la Resolución Nº 55 de 1992, de la contraloría General de la República, y la Facultad que me confiere el articulo 6º Nºs 1º y 7º del D:L: Nº 2859 de 1979, que fijó la Ley Orgánica de Gendarmería de Chile.

CONSIDERANDO:

1. La Escuela de Gendarmería, se encuentra hoy en un momento importante para desarrollar un trabajo que pueda tener un impacto vital para el sistema penitenciario, y para la sociedad chilena en general.

2. Las exigencias del proceso modernizador que ha experimentado el sistema penitenciario, considerando la instauración de la Reforma Procesal Penal, la concesión de Infraestructura Penitenciaria, Ley de Derechos y Responsabilidad Penal del Adolescente, entre otras, requieren claramente un Recurso Humano altamente capacitado en materias de atención y gestión Penitenciaria.

RESOLUCIÓN:

1) APRUEBASE a partir de esta fecha el organigrama funcional de la escuela de Gendarmeria que se adjunta a la presente resolución, el cual debe ser aplicado y ejecutado en todas sus partes.

2) DISPONGASE que para el funcionamiento de la Escuela de Gendarmeria de Chile General Manuel Bulnes Prieto, a contar de la fecha de la presente resolución se adapte para su correcto óptimo desempeño.

3) FACULTESE a la Directora de la Escuela Inspector Paulina Ganderats Rubio a difundir dentro de la institución la aplicación y puesta en practica del Organigrama Funcional

ANÓTESE Y COMUNÍQUESE

GENDARMERIA DE CHILE
DIRECTOR NACIONAL

ALEJANDRO JIMENEZ MARDONES
Abogado
Director Nacional

Lo que transcribo para su conocimiento.

Saluda a Ud.

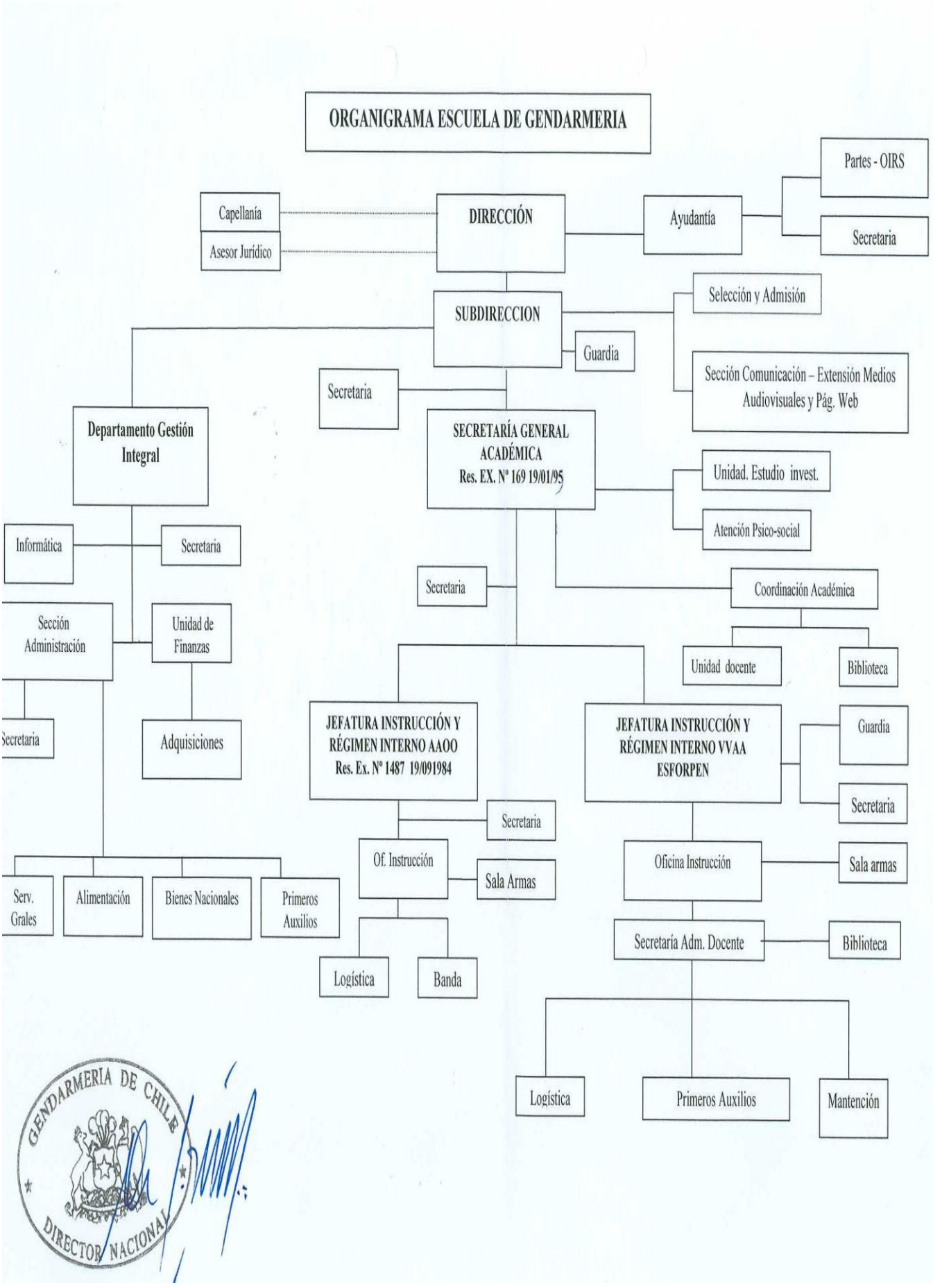
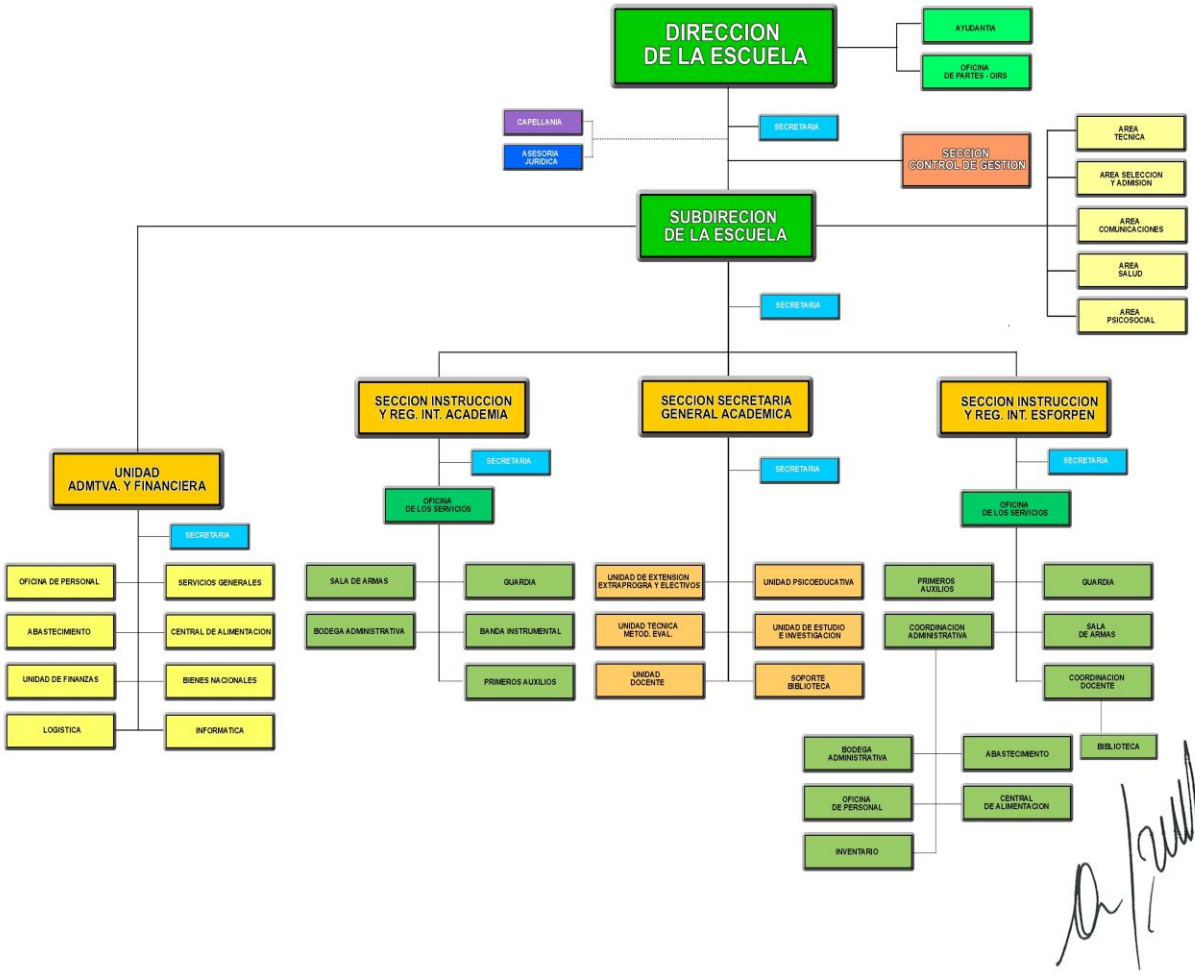
GENDARMERIA DE CHILE
SUB-DIRECTOR
SUB-DIRECCION ADMINISTRATIVA

MIGUEL CANDIA IRARRAZABAL
Subdirector Administrativo

DISTRIBUCION

1.- Directora Escuela de Gendarmería
2.- Subdirector Administrativo
3.- Depto Personal
4.- Archivo Ayudantía Dirección Nacional
5.- Oficina de Partes y Archivos

ORGANIGRAMA ESCUELA DE GENDARMERIA



ORGANIGRAMA ESCUELA DE GENDARMERIA DE CHILE "DEL GRAL. MANUEL BULNES PRIETO"