



FACULTAD CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

ESCUELA DE AUDITORÍA

DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DEL CONTROL DE GESTIÓN EN VIRTUD DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, EN UN ESTABLECIMIENTO EDUCACIONAL PARTICULAR PAGADO, DE LA COMUNA DE VILLA ALEMANA, V REGIÓN, PERÍODO 2015

Tesis para optar al título de Contador Público Auditor y al Grado de Licenciado en Sistemas de Información Financiera y Control de Gestión

Tesista: Constanza Carrasco Araya

Profesora Guía: Marlene Piña Galdames

Valparaíso, Enero 2015

AGRADECIMIENTOS

Dedicada a toda mi familia, en especial mis padres Antonio y Jacqueline, mis hermanos Igor, Anja y Nicolás y mis sobrinos Sofía y Cristián, quienes fueron parte fundamental de este camino, entregándome constantemente las palabras precisas para nunca darme por vencida, y fueron mi motor fundamental para lograr mis metas. A mi amor, amigo y compañero, Christopher, por entregarme su amor, apoyo incondicional, tolerancia, y por acompañarme en cada momento, entregándome sus palabras de aliento para nunca rendirme, a mis amigos de la vida: Marcela, Yisenia, Leonardo, Michael, Nanito, Vanessa, Jenny y Emilio, por su amor, comprensión, y por confiar plenamente en mis capacidades, especial mención a mi tía Magaly, quien durante estos años, siempre tuvo su disposición en ayudarme en lo que fuese relacionado a lo académico y por su preocupación. Por último gracias a todas aquellas personas que confiaron en mí, y que son parte de mi vida, que entregaron una palabra de ánimo para seguir adelante y nunca desistir.

Con cariño

Constanza Carrasco Araya

ÍNDICE

Contenido	Páginas
RESUMEN	6
MARCO TEÓRICO	7
Antecedentes Generales	7
1. Definiciones	8
1.1 Concepto: Control de Gestión	8
1.2 Características Control de Gestión	13
2. Planificación	15
2.1 Planificación Estratégica	16
2.1.1 Fases de la Planificación Estratégica	17
2.1.2 Misión	20
2.1.3 Visión	20
2.1.4 Valores	21
2.1.5 Análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) ..	21
2.1.6 Objetivos Estratégicos	23
2.1.7 Estrategia	23
2.1.8 Políticas	24
2.1.9 Metas	25
2.1.10 Planes de acción	25
3. Presupuesto	25

3.1 Programas.....	26
3.2 Procedimientos	26
4.Indicadores de Gestión	26
5. Pasos para la creación de Propuesta de Planificación Estratégica en la Educación...	28
6. Estructura Orgánica de la Educación en Chile	30
6.1 Sistema Educativo.....	30
6.2 Ministerio de Educación.....	32
6.3 Superintendencia de Educación Escolar.....	32
7. Inicios del Control de Gestión en la Educación	33
7.1 Consolidación del Control de Gestión y Planificación Estratégica en la Educación	35
7.2 Colegios Particulares Pagados.....	38
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	40
HIPÓTESIS DE TRABAJO	41
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	41
Objetivo General.....	41
Objetivos Específicos	41
METODOLOGÍA	42
Etapa 1: Revisión de los antecedentes	42
Etapa 2: Sistematización de la información y determinación del establecimiento educacional en estudio	43
Etapa 3: Realización del Análisis FODA en el Establecimiento Educativo en estudio	43
Etapa 4: Análisis de la Documentación entregada por el Colegio en estudio, período 2014.	44

Etapa 5: Elaboración, validación y aplicación del Cuestionario.....	45
Etapa 6: Propuesta de diseño de Control de gestión en virtud de la Planificación Estratégica, incluyendo los indicadores para su posterior medición.....	45
Etapa 7: Análisis y discusión de la información recopilada	45
Etapa 8: Establecimiento de las conclusiones finales y redacción del Informe Final de Tesis.....	46
ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	47
CONCLUSIÓN.....	69
BIBLIOGRAFÍA	71
ANEXOS.....	74
Anexo 1: “Entrevista inicial dirigida al rector del establecimiento en estudio”	75
Anexo 2: “Elaboración Matriz FODA”	76
Anexo 3: “Resultados SIMCE año 2013, colegio Altomonte de la comuna de Villa Alemana”	82
Anexo 4: "Resumen Proyecto Educativo Institucional del Colegio Altomonte"	85
Anexo 5: “Cuestionario dirigido al Equipo Directivo del Colegio Altomonte de la comuna de Villa Alemana”	91
Anexo 6: "Tabulación de datos obtenidos"	94

RESUMEN

El control de gestión, es una herramienta utilizada por la dirección de las empresas que tiene la finalidad de facilitar la consecución de los objetivos, utilizando los recursos de manera eficiente y eficaz; la que va en aumento dada la competitividad que tiene como característica. En relación al ámbito educativo, éste tuvo cambios drásticos al pasar de un sistema centralizado a un sistema descentralizado, tomando la educación responsabilidades tanto administrativas como educacionales. La planificación estratégica juega un rol preponderante para la concesión de objetivos y optimización de recursos, todo esto con el fin de lograr una gestión institucional y pedagógica evidenciada a través del Sistema de Medición de Calidad (SIMCE).

El colegio en estudio no ha implementado su planificación estratégica, ya que solo utiliza su proyecto educativo institucional para el logro de los objetivos, por ende es necesario realizar un diseño de planificación estratégica para este establecimiento. El objetivo general de esta investigación fue diseñar una propuesta de implementación de control de gestión en virtud de la planificación estratégica. Los objetivos específicos fueron realizar un diagnóstico de la situación actual del colegio utilizando como instrumento un análisis FODA en segundo lugar confirmar la misión, visión y objetivos que son elementos fundamentales dentro de esta investigación, para finalmente terminar con el diseño de una propuesta de planificación estratégica. Para llevar a cabo este estudio cuantitativo de tipo descriptivo-explicativo se aplicó un cuestionario como instrumento de recolección con el fin de obtener la información necesaria.

Los resultados obtenidos en esta investigación son: haber detectado fortalezas tales como una óptima infraestructura, buenos resultados académicos entre otros, y debilidades como la rotación de docentes del colegio en estudio. Haber confirmado la misión y visión del establecimiento; y en base a estos dos puntos se diseñó e implementó la planificación estratégica, cuya finalidad era lograr un mejoramiento continuo en el establecimiento en estudio, otorgando una ventaja competitiva y creando valor en el colegio en cuestión, para contribuir al fortalecimiento del Control de Gestión en virtud de la planificación estratégica.

MARCO TEÓRICO

Antecedentes Generales

El control de gestión, es un modelo que actualmente está siendo utilizado por las empresas de distintos sectores económicos, esto debido a las necesidades constantes que requiere el mercado producto del entorno competitivo en los que se desarrolla la actividad empresarial, junto con la necesidad de responder satisfactoriamente a las necesidades que se presentan diariamente. En la actualidad, todas las organizaciones están compitiendo en entornos complejos y, por ende, es de suma importancia que se tenga conocimiento y comprensión exacta de sus objetivos y métodos que han de realizar para alcanzarlos. El control de gestión es una herramienta de dirección destinada a facilitar el logro de los objetivos estratégicos.

Si bien es cierto, el control de gestión ha sido utilizado en empresas privadas desde la década de los sesenta, ha tenido un gran cambio hasta la actualidad, producto de las demandas existentes. Existe certeza de su implementación en establecimientos educacionales, logrando consolidar a los colegios desde una gestión institucional hasta una gestión pedagógica evidenciada a través del Sistema de Medición de la Calidad de la Educación (SIMCE). Para su implementación en estas instituciones, constituye un proceso de adaptación, debido a que incorpora cambios significativos en la organización con respecto a la planificación estratégica y los planes de acción.

Señal de esto, se comenzó a crear modelos tales como: “ Gestión Escolar de Calidad” realizada por Fundación Chile, junto con la ayuda de la Universidad Católica, para apoyar a los establecimientos educacionales, a incorporar ideas innovadoras al sistema escolar, basándose en la planificación, liderazgo directivo entre otros. También se encuentra disponible el modelo SACGE, que el Ministerio de Educación desarrolló con la finalidad de mostrar un modelo para la Gestión Escolar y los instrumentos correspondientes para los procesos de autoevaluación y aseguramiento de una gestión de calidad.

1. Definiciones

Las instituciones de educación enfrentan hoy en día el reto de responder a las expectativas de los estudiantes, y del Estado de una manera eficiente y eficaz. Por ello, dichas instituciones se han visto en la necesidad de realizar ajustes en su forma de planificar y emprender estrategias: transformando los modelos curriculares, cambiando la forma de administrarse, por tal motivo es de vital importancia la implementación del Control de Gestión, utilizando su herramienta de Planificación Estratégica, cuya función es ayudar en el fortalecimiento de las Instituciones de Educación a facilitar sus procesos de mejora en el mediano y largo plazo.

El Control de Gestión, surge a partir de la problemática de que toda entidad se encuentra con escasos recursos, por lo tanto, el uso de estos debe ser realizado de manera eficiente y eficaz como lo comenta Betancourt Partido y García Vidal, (año 2009). Es por esta razón, que nace el control de gestión, con la finalidad de ayudar a las empresas a optimizar sus recursos.

1.1 Concepto: Control de Gestión

El control de gestión constituye un concepto íntegro, engloba muchas materias relacionadas con contabilidad de gestión, contabilidad de costos, finanzas y administración. No obstante, para definir el control de gestión hay que partir por una definición general de control; los autores plantean diferentes definiciones de control, a saber:

El autor Fayol en el año 1961 menciona que:

“En una empresa el control consiste en verificar si todo sucede de acuerdo con el programa adoptado, con las órdenes impartidas y principios adoptados”

Según Perel (1987), se entiende que:

“ El control puede considerarse como una de las partes de un sistema de flujo continuo, que no tiene comienzo ni final, es decir, una tarea de administración

que consiste en adoptar decisiones sobre el futuro y el presente, en función de datos del pasado”

También se encuentra Anthony (1998), quien considera:

“El control es un proceso administrativo, que consiste en asegurar que tareas específicas se cumplan en forma eficaz y eficiente”

Con todo, se puede concluir que el control es un proceso que considera un sistema, dentro del cual sus funciones deben ser verificadas de acuerdo, con las normas adoptadas, y constituye un proceso de retroalimentación.

Cabe mencionar, que uno de los pioneros del control de gestión fue Taylor y Fayol en su teoría del enfoque clásico de la Administración. Por una parte, Taylor inicia la escuela de administración científica. Mediante sus teorías, buscó aumentar la eficiencia de la empresa mediante la racionalización del trabajo obrero, con ello descansó en los 4 principios de la administración científica a saber:

1. **Principio de Planeación:** consiste en sustituir el criterio individual y empírico en el trabajo, por un método de procedimientos científicos, es decir cambiar el pensamiento práctico en el trabajo por la ciencia, mediante la planeación del método.
2. **Principio de Preparación:** Seleccionar de manera científica a los trabajadores de acuerdo con sus aptitudes y capacitarlos para que operen mejor y en mayor abundancia en virtud con el método planeado.
3. **Principio de Control:** Controlar el trabajo realizado, para cerciorarse de que se está cumpliendo de acuerdo a las normas establecidas y el plan previsto.
4. **Principio de Ejecución:** Asignar atribuciones y responsabilidades para que el trabajo se realice con disciplina.

Por otra parte, se encuentra Fayol, el cual desarrolló su Teoría Clásica; dentro de ésta, propuso el aumento de la eficiencia mediante la organización y la aplicación de principios científicos generales de la administración, mencionándolos a continuación:

1. División del Trabajo: Especialización de tareas para la eficiencia.
2. La Autoridad – Responsabilidad: Autoridad es el derecho de mandar y en el poder de hacerse obedecer, y responsabilidad es una consecuencia de la autoridad. Debe existir un equilibrio entre ambas.
3. La Disciplina: Respeto de las normas establecidas.
4. La Unidad de Mando: Las órdenes se reciben sólo de un superior.
5. La Unidad de Dirección: Las actividades deben tener un objetivo común.
6. La subordinación de los intereses particulares a interés general: Los intereses generales se sobreponen a los individuales.
7. La Remuneración: Remuneración justa para el personal.
8. La Centralización: Consiste en que aquel que da las ordenes es la dirección, y pone en movimiento a la organización.
9. La jerarquía: Cadena de autoridad del nivel superior, al nivel más bajo.
10. El Orden: El orden material, consiste en un lugar para cada cosa, y cada cosa en su lugar, y orden social, un lugar para cada persona, y cada persona en su lugar.
11. La Equidad: Justicia para conseguir lealtad de los trabajadores.
12. La Estabilidad del Personal: Hay que fomentarla, la rotación de los trabajadores tiene impacto negativo en la empresa.
13. La iniciativa: Posibilidad de concebir y ejecutar un plan.
14. La Unión del Personal: Armonía y unión entre el personal constituyen la fuerza de la organización.

Ambas teorías constituyen el escenario primordial para poder abordar sobre la gestión empresarial, que años más tarde fue evolucionando, en la medida que la problemática organizacional planteaba nuevas necesidades y exigencias, (Blázquez, 2000).

Si bien es cierto Taylor y Fayol fueron los primeros en hablar sobre el control de gestión varios autores comienzan a dar sus definiciones acerca de este, lo que conllevó a que el control de gestión tuviera una evolución durante los años, desde una teoría clásica de la administración hasta un enfoque moderno, éste último surgió en la década de los ochenta, y se manifiesta mediante las teorías de diversos autores tales como Hannan y Freeman, Di Maggio, Powell, Williamson, Barney, Rumelt, Schendel, Prigogine y Kauffman, los cuales mencionan que la mejor forma de organización es la que consigue adaptarse al entorno y que se caracterizan principalmente por seguir operando con eficiencia, considerar e integrar a las personas que la hacen funcionar, minimizar los costos de transacción, gestionar racionalmente los recursos y capacidades, crear mecanismos que previenen que el agente actúe a favor de sus propios intereses y lo premia si actúa a favor de los intereses de la organización, poder adaptarse y auto-adaptarse, permitir ajustes continuos de sus elementos entre sí y con su entorno.

Como bien se mencionó anteriormente, el control de gestión ha tenido grandes avances desde Fayol y Taylor hasta la actualidad, cabe mencionar que el control de gestión en la actualidad va más allá de una simple verificación, éste hace referencia al monitoreo, seguimiento, regulación, adaptación y autorregulación de las variables o factores claves que deben estar previamente establecidos en la organización.

Los siguientes autores dan una pequeña definición del control de gestión actual, a saber:

Según Jiménez (2001)

“El control de Gestión consiste en un conjunto de procedimientos y técnicas, especialmente cuantitativas, que ayudan a una gestión planificada y ordenada, mejorando así su eficiencia en el logro de los objetivos estratégicos”.

Según García (1975)

“El Control de Gestión es ante todo un método, un medio para conducir con orden el pensamiento y la acción, lo primero es prever, establecer un pronóstico sobre el cual fijar objetivos y definir un programa de acción. Lo segundo es controlar, comparando las realizaciones con las previsiones, al

mismo tiempo que se ponen todos los medios para compensar las diferencias constatadas”.

Según Jordan (1995)

“El Control de Gestión es un instrumento de la gestión que aporta una ayuda a la decisión y sus útiles de dirección van a permitir a los directores alcanzar los objetivos; es una función descentralizada y coordinada para la planificación de objetivos, acompañada de un plan de acción y la verificación de que los objetivos han sido alcanzados”.

También se encuentra Pérez, (2000), quien señala:

“El Control de Gestión es una herramienta invaluable para la gestión organizacional: su diagnóstico y sus recomendaciones constituyen los pasos previos ineludibles para facilitar a la dirección superior la toma de decisiones estratégicas”.

El autor sostiene, que dado que el control de gestión abarca diversas disciplinas, se puede procurar acercarse a su concepto tratando de acoplarlo a diferentes puntos de vista a saber:

- a) Desde el punto de vista de su vinculación con la información: el control de gestión utiliza y analiza la información transformándola en otro tipo de información, los indicadores.
- b) Desde el punto de vista de su protagonismo dentro del proceso gerencial, abarca a toda la organización e implica la evaluación de la gestión en todos sus niveles, cuyo objetivo es señalar los aspectos positivos y negativos que afecten a la entidad y a la gestión de la misma, y también buscar los niveles de eficacia y eficiencia en el corto, mediano, y largo plazo.
- c) Desde el punto de vista del proceso de toma de decisiones: el control de gestión es una herramienta que favorece la toma de decisiones, ya que es encargado de

proporcionar un sistema de información íntegro, con el objeto de minimizar las incertidumbres y lograr condiciones de máxima certeza en el proceso de toma de decisiones de las organizaciones.

De lo antes expuesto, se desprende que el control de gestión es un proceso que tiene por objeto la evaluación constante y sistemática de una organización, cerciorándose si la medida de cumplimiento de las metas establecidas concuerdan con la estrategia definida, y si esta, sostiene una relación con la misión de la entidad, para efectos de este trabajo de investigación se utilizará esta última definición entregada por el autor Pérez Alfaro, de control de gestión, debido a que es la definición más completa y constituye lo esencial para el establecimiento en estudio.

Si bien es cierto, las actividades mencionadas constituyen el camino para concretar y alcanzar la política de la organización, todo esto se refiere al control de gestión, y este a través de sus herramientas logrará alcanzar los objetivos propuestos, sin embargo cabe tener presente que el control de gestión, no debe considerar solamente al control, sino que también debe comprender a la planificación, entendiéndose que esta es aquella fase en donde hay que formular las estrategias, planes a seguir, determinar la forma de medir los objetivos, que a su vez está determinada por los procesos de mejoramiento que son los que le otorgan la capacidad de diagnóstico al control de gestión.

Como ya se señaló anteriormente la definición de control, desde un punto de vista del control de gestión, éste no debe limitarse a la verificación de las actividades, sino que debe servir como apoyo para influir y orientar el comportamiento de la empresa para que se alcancen los objetivos propuestos.

1.2 Características Control de Gestión

Al pasar los años, el Control de Gestión ha sufrido diversos cambios, dentro de las cuales se destacan las características, según lo expuesto por Pérez, (1986), esto debido a los cambios constantes que ha sufrido el mercado, producto de las demandas de los clientes, avances tecnológicos, innovación entre otros. A continuación en la figura 1 se muestran las características tradicionales y modernas del control de gestión.

Figura 1: Características tradicionales y modernas del Control de Gestión.

	TRADICIONAL	MODERNO
1	Los mecanismos de eficiencia son estables en el tiempo	Capacidad de diagnóstico para administrar el cambio y no la estabilidad
2	Las funciones de planificación y control se dan separadas	Tendencia a la integración de las funciones de planificación y control
3	Orientado al pasado como control de gestión retrospectivo	Más orientado al futuro, vincula el presente con el futuro como control de gestión prospectivo
4	Expresión de objetivos y resultados en términos financieros	Utiliza indicadores financieros y no financieros, expresando objetivos y resultados de forma diversificada
5	La eficiencia productiva se identifica con la disminución de los costos	Se administra no sólo el costo sino el valor
6	El costo global es equivalente al costo de un factor de producción dominante generalmente la mano de obra directa	El costo es generado por una combinación de factores que concurren en las actividades y procesos de la empresa
7	El criterio de mejora del desempeño es con respecto a la propia empresa (visión desde adentro)	El criterio de mejora del desempeño es con respecto al cliente y a la competencia (visión desde afuera)
8	Enfatiza las medidas de logro o resultados globales de la empresa	Información operativa que articula los efectos de las decisiones locales con los logros o resultados globales de la empresa
9	Orientado a las cifras, a la documentación. Como control de los resultados	Proactivo: Orientado a la acción. Planteamiento de alternativas y cursos de acción
10	Tratamiento de la información manual con automatización de tareas aisladas	Sistemas de gestión con apoyo de ordenadores. Integración de datos o integración global de la empresa
11	Orientado al control y administración de recursos	Orientado a cambios de comportamiento de las personas, al aprendizaje
12	Centrado en la verificación y análisis de desviaciones	Además de verificar, el CG es beligerante :marca los puntos críticos e impulsa a la acción correspondiendo con la estrategia trazada
13	Sistema de información orientado a las entidades exteriores	Sistema de información orientado a las necesidades de dirección interna de la empresa
14	Orientado a responsabilidades funcionales	Orientado a los procesos. Procesos de decisión sobre criterios globales de la compañía y singulares de cada proceso y función
15	Saber concentrado en los directivos	Saber distribuido, apropiado y utilizado por todos
16	El CG se orienta a la organización burocrática, centralizada y hacia la función	El CG se orienta a una organización estratégica, descentralizada y hacia el proceso de dirección
	Válido en sistemas cerrados o burocráticos sin grandes exigencias de adaptación	Válido en sistemas abiertos, descentralizados y orientados a las estrategias

Fuente: Hernández (2001)

A raíz de lo presentado anteriormente, se puede decir, que el Control de Gestión; analiza las oportunidades y riesgos del entorno, así como también las fortalezas y debilidades de la entidad para poder definir la estrategia más adecuada, por ende facilita la información desde el punto de vista interno y externo para el proceso de asignación de recursos, realiza comparaciones en forma constante y permanente, entre los resultados obtenidos

entre lo presupuestado y lo real, pone especial énfasis en la realización de los objetivos, esto debido a que, siempre se debe proyectar una mirada al futuro, y este no debe ser muy lejano, por lo que tiene que ser a corto plazo. Es una función destinada a la dirección, también es un sistema que está preparado a la diversidad, lo cual es la clave del éxito de la gestión. Se desprende que son organizaciones descentralizadas, donde el factor clave es el trabajo en equipo. Debe existir un sistema de información, basado en datos cuantitativos que otorguen información fidedigna, veraz y oportuna.

2. Planificación

Fayol (1916) define la planificación como:

“Prever o planear, es avizorar el futuro, planear todas las actividades de la empresa en el tiempo a corto y a largo plazo; programas que deberían desarrollarse en forma permanente y con mayor importancia cuando existan fluctuaciones en el nivel de actividades”

Fernández (1965), comenta que la planificación:

“La planeación es el primer paso del proceso administrativo por medio del cual se define un problema, se analizan las experiencias pasadas y se esbozan planes y programas”

Kazmier (1998), menciona que:

“La planificación consiste en determinar los objetivos y formular políticas, procedimientos y métodos para lograrlos”

Jiménez (1982), comenta que:

“La planificación es un proceso de toma de decisiones para alcanzar un futuro deseado, teniendo en cuenta la situación actual y los factores internos y externos que pueden influir en el logro de los objetivos”.

Gallardo (2009), señala que la planificación se realiza en forma grupal, o individual para otras personas; se rige por una sola línea, lo que conlleva a que se planifica, ejecuta y se

evalúa; se realiza con datos, informes técnicos y diagnósticos ya elaborados, no toma en consideración las necesidades e intereses de las entidades, pues se orienta en planificar para el día a día, basándose en el día anterior.

Con todo, con el pasar de los años, la visión tradicional de la planificación, estuvo en constantes interrogantes debido a que no proporcionaba respuestas a los grandes problemas a los que se enfrentaban las organizaciones, en otras palabras no generaba un proceso de control ni de retroalimentación, ya que estos se consideraban muy rígidos, por ello, comenzaron a surgir nuevas propuestas con una mirada enfocada al rol que cumple la organización y a los resultados obtenidos durante sus procesos. Con todo, se consideró implementar una nueva técnica de gestión y administración llamada Planificación Estratégica.

2.1 Planificación Estratégica

Si bien, se ha mencionado acerca del Control de gestión, luego de haber analizado su concepto y características, uno de los factores importantes de este, es que posee sistemas y herramientas; una de estas herramientas del control de gestión es la Planificación Estratégica, la cual es la elaboración, desarrollo y puesta en marcha de diversos planes con la finalidad de alcanzar los objetivos. Diversos autores tienen concepciones distintas, dentro de las cuales se encuentran:

“La planificación estratégica es un proceso que se dirige hacia la producción de uno o más estados deseados, situados en el futuro, que no es probable que ocurran si no hacemos algo al respecto” Ackoff (1970),

“La planificación estratégica es un procedimiento formalizado que tiene por objeto producir un resultado articulado bajo la forma de un sistema integrado de decisiones” Bryson (1988),

“La Planificación Estratégica es un proceso utilizado para elaborar un análisis de soporte, y para comunicar e implementar la estrategia elegida” (Kluyver (2001),

“La administración estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr sus objetivos” David (2008).

“La planificación estratégica es el proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes de mercadeo” Kotler (1990).

Las definiciones de los autores mencionados, se dirigen a una dirección: tener una mirada al futuro y en base a esto disponer de las acciones a realizar.

El término planificación estratégica, nace a mediados del año 1950, y a partir de ese año comienza a ser utilizado por varias empresas, y este alcanzó su mayor auge hasta mediados de la década de los 80, luego de esto, las entidades dejaron de utilizarla debido a que se culpó de los malos resultados corporativos, de la erosión de la competitividad, de la falta de innovación y de la negativa a asumir los riesgos; la planificación había dejado de cumplir con las expectativas de los empresarios y no generaba rentabilidad en las empresas, así lo comenta Cornelis (2001). Sin embargo, en 1990, este término resurgió y se comenzó a adoptar nuevamente en las empresas, pero con otras percepciones, lo que ha llevado hasta el día de hoy la implementación de la planificación estratégica en las organizaciones.

2.1.1 Fases de la Planificación Estratégica

El proceso de la Planificación Estratégica, incluye tres fases, según el autor David (2008), a saber:

- a) Formulación de la estrategia**, la cual permite describir la visión, misión definir los objetivos a largo plazo, identificar las oportunidades y amenazas externas para la entidad, y también las fortalezas y debilidades internas.

En esta fase se debe definir la estrategia a utilizar, con el principio de asignar eficientemente los recursos en las operaciones destinadas a la realización de los objetivos, esto porque los recursos son escasos, y juegan un rol preponderante para el desarrollo de las operaciones.

- b) **Implementación de la estrategia**, cabe señalar que esta etapa, la institución debe establecer objetivos a corto plazo, y formular políticas y destinar de los recursos que se tienen para llevar a cabo las estrategias.

Según David (2008):

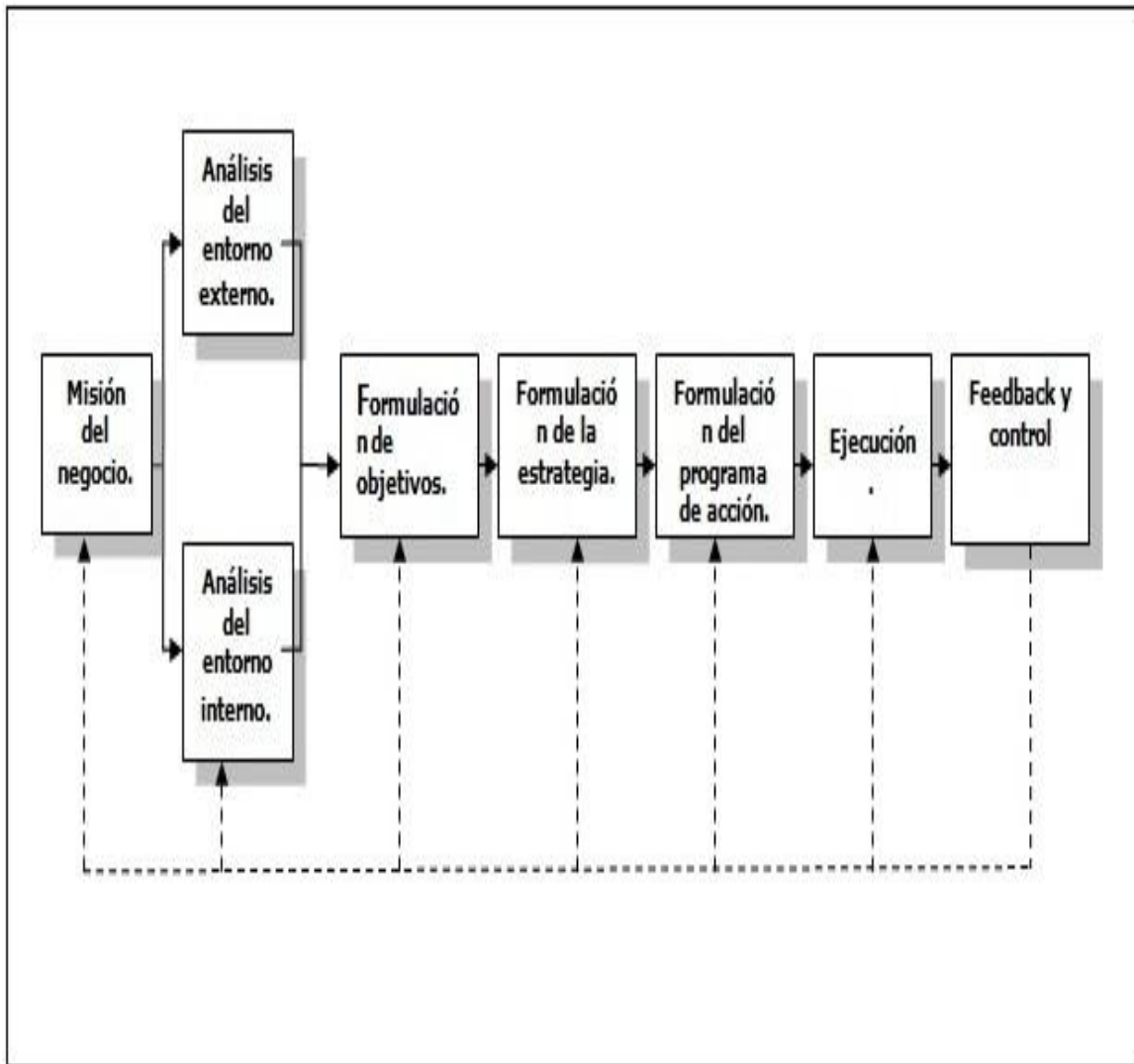
“La implementación de la estrategia implica desarrollar una cultura que la apoye, crear una estructura organizacional eficaz, dar una nueva dirección a los esfuerzos del marketing, elaborar presupuestos, desarrollar y utilizar sistemas de información y vincular a la remuneración del empleado con el desempeño de la organización”

- c) **Evaluación de la estrategia**, en esta última etapa se produce un proceso de retroalimentación, puesto que, es necesario señalar las estrategias que son susceptibles al cambio, ya sea internos o externos, esto producto a los cambios constantes en la economía, gustos preferencia, entre otros. Cabe destacar que la evaluación de la estrategia lo que hace es determinar cuáles fueron las actividades que afectaron el proceso de la planificación, es decir, que no permiten que se cumpla con las metas propuestas por la organización. Para poder realizar esto, es necesario revisar los factores internos y externos que fueron utilizados para la implementación de la estrategia, medir el desempeño, y realizar acciones correctivas.

Con todo lo expuesto, la mejor manera de aplicar la planificación estratégica, llamada también administración estratégica es mediante un modelo, éste muestra el proceso completo y de gran aceptación dentro de las organizaciones. Si bien el modelo no garantiza el éxito, representa un proceso claro y práctico de las estrategias de formulación, implementación y evaluación.

A continuación, se muestra en la Figura 2, el esquema de ilustración del modelo de planificación estratégica, creado por Kotler (1996).

Figura 2: Modelo de Planificación Estratégica



Fuente: Kotler (1996)

La Planificación Estratégica debe responder a las siguientes preguntas, ¿Qué somos?, ¿Por qué estamos aquí?, ¿Dónde estamos?, ¿A dónde queremos ir?, ¿Cómo lo hacemos y cómo sabremos si hemos llegado?, dentro las cuales aparecen implícitamente en la figura 2.

2.1.2 Misión

La misión describe qué hace la compañía, es la esencia de su ser, el autor Gareth (2009) la describe a continuación:

“El primer componente del proceso de administración estratégica es declarar la misión organizacional, la cual debe proporcionar la estructura o el contexto dentro del cual se formularan las estrategias. Una declaración de misión contiene cuatro componentes: La expresión de la razón de ser de una compañía u organización; la declaración de algún estado futuro deseado, por lo regular conocido como la visión; la manifestación de los valores clave que la organización se compromete a respetar, y una declaración de las principales metas”.

Es la finalidad de la existencia y que, con frecuencia, incluye un código de conducta corporativa que sirve de guía a la gerencia para la implementación de la misión, así lo comenta el autor Cornelis A.

2.1.3 Visión

La visión se refiere a la situación futura que desea tener la empresa, el propósito de ella es guiar, controlar y alentar una organización en su conjunto para alcanzar un concepto compartido de la empresa en el futuro.

El autor Cornelis A. comenta acerca de la visión a saber:

“La declaración de visión representa el propósito estratégico de la alta gerencia, es decir, una descripción de la posición competitiva que la empresa desea alcanzar durante un período determinado de tiempo y de las capacidades centrales que deberá adquirir para llegar hasta allí como tal, resume el enfoque estratégico amplio de la compañía para el futuro”.

2.1.4 Valores

Los valores de una organización son los principios éticos que se tienen sobre una organización y que permiten crear pautas de comportamiento, Gareth (2009) realiza un comentario acerca de esto, a saber:

“Los Valores de una compañía establecen la forma en que los administradores y empleados deben conducirse, cómo deben hacer negocios y el tipo de organización que deben construir a fin de ayudar a que la compañía logre su misión”

Con todo, se puede decir que los valores se consideran la base de la cultura organizacional de una entidad, el conjunto de normas y estándares que controlan la forma en que los empleados trabajan para alcanzar la misión, visión y metas de la institución.

2.1.5 Análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)

La formulación de la estrategia, denominada también como planificación estratégica, se ocupa del desarrollo de la misión, los objetivos, las estrategias y las políticas de una corporación, para poder realizarlas es necesaria la realización de un análisis de la situación de la entidad, esto es el proceso que consiste en encontrar una concordancia estratégica entre las oportunidades externas y las fortalezas internas, y trabajar al mismo tiempo con las amenazas externas y debilidades internas, llamado análisis FODA. El análisis FODA, según los autores Johnson y Scholes (2001):

“Es una técnica de la planificación estratégica; sirve fundamentalmente como una herramienta para la toma de decisiones, “ya que se concibe un análisis del entorno de una actividad empresarial y de la capacidad estratégica de una organización”.

El análisis FODA permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio, cuya finalidad radica en obtener un diagnóstico, para poder tomar decisiones adecuadas referentes a los objetivos y a las políticas de la entidad.

Para proceder a la realización de este análisis es necesario identificar, según lo establece Gerry y Kevan (2001), cuatro factores que intervienen en este proceso. Cabe mencionar que para realizarlo será necesario hacer una matriz llamada FODA, la cual se podrá apreciar en la figura 3:

Figura 3: Cuadro FODA



Fuente: Carlo (2012)

La figura 3, muestra un esquema simplificado para la realización de la matriz FODA, esta considera cuatro aspectos que se darán a conocer a continuación:

- ✚ **Fortalezas:** Son las habilidades internas que contempla la empresa para hacer frente a la competencia.

- ✚ **Oportunidades:** Son aquellos factores externos que son positivos, dentro del entorno en el que actúa la entidad, la cual permite obtener ventajas competitivas.
- ✚ **Debilidades:** Constituyen a aquellos elementos internos que provocan una posición desfavorable frente a la competencia.
- ✚ **Amenazas:** Son aquellas circunstancias que provienen del entorno y que pueden llegar a afectar la permanencia de la institución.

2.1.6 Objetivos Estratégicos

Los objetivos son el fundamento de cualquier programa de planeación. La misión aclara el propósito de la organización a la administración. Los objetivos trasladan la misión a términos concretos para cada nivel de la organización.

Los objetivos representan las condiciones futuras que los individuos, grupos u organizaciones luchan por alcanzar y deben ser concretados en enunciados escritos y si es posible cuantificando los resultados esperados. Los objetivos eficaces tienen las siguientes características: Especificidad, alcanzabilidad, mensurabilidad, orientados a resultados y limitados en el tiempo.

2.1.7 Estrategia

La estrategia de una corporación es un plan maestro integral que establece la manera en que lograra su misión y objetivos. Maximiza la ventaja competitiva y minimiza la desventaja competitiva. En otras palabras lo define Andrews, (1971):

“Estrategia es el patrón de los objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para conseguir dichas metas, establecidas de tal manera que definan en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser. Es un modo de expresar un concepto persistente de la empresa en un mundo en evolución, con el fin de excluir algunas nuevas actividades posibles y sugerir la entrada de otras”.

En la siguiente figura se muestra el proceso de la estrategia, a saber:

Figura 4: Proceso de la Estrategia



Fuente: Mondelo (2013)

La figura 4, muestra la estrategia a implementar, la cual, está previamente diseñada en base a un análisis estratégico interno y externo (análisis FODA), y orientada a las metas y objetivos de la institución.

2.1.8 Políticas

“Una política es una directriz amplia para la toma de decisiones que relaciona la formulación de la estrategia con su implementación, las empresas utilizan las políticas para asegurarse de que todos sus empleados tomen decisiones y lleven a cabo acciones que apoyen a la misión” David (2007).

2.1.9 Metas

Corresponde a un estado futuro que se desea, este debe ser preciso y medible que intente alcanzar una entidad. Por lo tanto, el propósito de las metas es especificar con precisión lo que debe hacer una compañía si quiere concretar su misión o visión, Gareth (2009). Las metas son declaraciones abiertas y generales sobre los resultados deseables.

2.1.10 Planes de acción

Los planes de acción son documentos debidamente estructurados que forman parte del Planeamiento Estratégico de la Empresa, ya que, por medio de ellos, es que se busca “materializar” los objetivos estratégicos previamente establecidos, dotándoles de un elemento cuantitativo y verificable a lo largo del proyecto, Duran (2004).

3. Presupuesto

El autor David (2007) señala que un presupuesto es una declaración de los programas de una corporación en relación con el dinero requerido. Los presupuestos que se emplean en planificación y control enumera el costo detallado de cada programa. Dentro del proceso de la planificación estratégica, como bien se mencionó anteriormente, corresponde a la fase de implementación, la consiste en establecer la estrategia lo que implica establecer programas para crear una serie de nuevas actividades organizacionales, dentro de los cuales se encuentra el presupuesto, que consta en asignar los fondos a las nuevas actividades y procedimientos para manejar los detalles diarios.

El propósito de un programa es hacer que una estrategia se oriente hacia la acción, para esto se debe realizar el proceso de Presupuestar, David (2007)

“La planificación de un presupuesto es la última verificación real que una corporación realiza sobre la viabilidad de su estrategia seleccionada. Una estrategia ideal se podría considerar completamente impráctica solo después de calcular en detalle el costo de programas de implementación específicos”.

3.1 Programas

En la programación estratégica se identifica, con mayor o menor nivel de detalle, los planes necesarios para la puesta en marcha de la estrategia formulada con anterioridad y determinación de sus implicaciones.

3.2 Procedimientos

Los procedimientos constituyen un sistema de pasos sucesivos o técnicas que describen en detalle la manera de realizar una tarea o trabajo en particular, David (2007). Por lo general enumeran las diversas actividades que se deben realizar para completar el programa de la corporación.

Los procedimientos son los medios principales por los cuales la institución logran gran parte de lo que hacen, también conocidos como rutinas organizacionales. Estos detallan el orden cronológico que se debe seguir en una serie de actividades. Toda organización debe diseñar su propio procedimiento para los planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas.

4. Indicadores de Gestión

Como último tema con respecto a la implementación de la planificación estratégica, si bien mencionado anteriormente corresponde a tres fases, la última de estas corresponde a la evaluación de la estrategia. La evaluación y control es un proceso en el que se supervisan las actividades corporativas y los resultados del desempeño de tal manera que el rendimiento real se compare con el rendimiento deseado, para esto se encuentran los indicadores de gestión.

Camejo (2012), señala que los indicadores de gestión:

“Son medios, instrumentos o mecanismos para evaluar hasta qué punto, o en qué medida se están logrando los objetivos estratégicos.

Representan una unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con los grupos de referencia.

Producen información para analizar el desempeño de cualquier área de la organización y verificar el cumplimiento de los objetivos en términos de resultados.

Detectan y prevén desviaciones en el logro de los objetivos.

El análisis de los indicadores conlleva a generar alertas sobre la acción, no perder la dirección, bajo el supuesto de que la organización está perfectamente alineada con el plan”.

Los indicadores están asociados a los objetivos estratégicos y se acompañan de metas cuantificables. Para alcanzar una alta efectividad de las estrategias se requiere un seguimiento o monitoreo de las acciones que permita visualizar cómo se está avanzando en el alcance de las metas parciales; para ello se requiere un sistema de medición estratégica que contenga un conjunto de indicadores relacionados a los objetivos, así como las metas para cada uno.

4.1 Indicadores de desempeño

Indicadores de desempeño, dentro de estos se encuentran:

Eficacia: Este indicador mide el grado de cumplimiento de los objetivos de un programa o proyecto. Dicho de otra forma, mide los logros entre lo planificado y lo obtenido. O en qué medida se está cumpliendo con sus objetivos.

Eficiencia: Este indicador mide la relación entre el logro obtenido con respecto a los insumos o recursos utilizados. La eficiencia se puede medir mediante:

- Productividad media de los distintos factores de producción, o sea, es la relación entre la producción obtenida por un sistema productivo (viviendas sociales) y los recursos utilizados para obtener dicha producción (recursos monetarios o tiempo utilizado o recursos humanos utilizados).
- Costos de producción, o sea, costos unitarios o promedios y gastos administrativos en relación al gasto total del programa o proyecto.

Economía: Este indicador mide la capacidad del programa/institución para administrar, generar o movilizar adecuadamente los recursos financieros. Es una dimensión de la eficiencia.

Calidad: Este indicador mide los atributos, capacidades o características que deben tener los bienes y servicios para satisfacer los objetivos. Es una dimensión de la eficacia. La calidad se puede medir mediante la oportunidad, la accesibilidad, la percepción de los usuarios y la presión en la entrega de los servicios.

5. Pasos para la creación de Propuesta de Planificación Estratégica en la Educación

David (2008), señala los pasos para la creación de una propuesta de Planificación Estratégica, a saber:

- ❖ Declaración de visión: La visión es una declaración que indica hacia dónde se dirige la institución en el largo plazo, o qué es aquello en lo que pretende convertirse. La visión responde a la pregunta: “¿qué queremos ser?”
- ❖ Identificar la misión y establecimiento de valores: Cada organización tiene una misión, que define el propósito de ésta y contesta a la pregunta ¿En qué negocio o negocio estamos? Definir la misión obliga a la administración a identificar cuidadosamente el campo de acción de sus productos o servicios sea cual sea el tipo de organización.
- ❖ Análisis externo de la entidad: Consiste en detectar y evaluar acontecimientos y tendencias que suceden en el entorno de la organización, con la finalidad de conocer la situación de su alrededor, y detectar oportunidades y amenazas. Se evalúan aspectos que ya existen, así como aspectos que podrían existir (tendencias).
- ❖ Análisis interno de la empresa: Consiste en el estudio de los diferentes aspectos o elementos que puedan existir dentro de una institución, con el objeto de conocer el estado o la capacidad con que ésta cuenta, y detectar sus fortalezas y debilidades.

- ❖ Establecimiento de los objetivos generales: Se refiere a los objetivos que definen el rumbo de la institución, los cuales siempre son a largo plazo. Una vez realizado el análisis externo e interno mediante el FODA, u otro instrumento se procede a establecer los objetivos que permitan lograr la misión y que permitan acumular las oportunidades y fortalezas y superar las amenazas y debilidades.

- ❖ Diseño, evaluación y selección de estrategias: una vez que se han establecido los objetivos generales de la empresa, se procede a diseñar, evaluar y seleccionar las estrategias que permitan alcanzar, de la mejor manera posible, dichos objetivos. El proceso para diseñar, evaluar y seleccionar estrategias es el siguiente:
 - Se evalúa información sobre el análisis externo (la situación del entorno), se evalúa información sobre el análisis interno (los recursos y la capacidad de la empresa), se evalúa el enunciado de la misión y los valores, se evalúan los objetivos, y se evalúan las estrategias que se hayan utilizado anteriormente, hayan tenido o no buenos resultados.
 - Se diseña una serie manejable de estrategias factibles, teniendo en cuenta la información analizada en el punto anterior.
 - Se evalúan las estrategias propuestas, se determinan las ventajas, las desventajas, los costos y los beneficios de cada una.
 - Se seleccionan las estrategias a utilizar, y se clasifican por orden de su atractivo.

- ❖ Diseño de planes estratégicos: finalmente, una vez que se ha determinado las estrategias que se utilizarán, se procederá a diseñar los planes estratégicos, que consisten en documentos en donde se especifica cómo es que se van a alcanzar los objetivos generales propuestos, es decir, cómo se van a implementar o ejecutar las estrategias formuladas. En el plan estratégico se debe señalar:
 - Cuáles serán los objetivos específicos que permitan alcanzar los objetivos generales.
 - Cuáles serán las estrategias específicas o cursos de acción que se van a realizar, que permitan alcanzar los objetivos específicos.

- Qué recursos se van a utilizar, y cómo es que se van a distribuir.
- Quiénes serán los encargados o responsables de la implementación o ejecución de las estrategias.
- Cuándo se implementarán o ejecutarán las estrategias, y en qué tiempo se obtendrán los resultados.

6. Estructura Orgánica de la Educación en Chile

6.1 Sistema Educativo

En Chile, el sistema educativo actualmente se caracteriza por ser descentralizado, lo que indica que la administración se realiza a través de instituciones del estado autónomas, municipalidades, particulares y fundaciones, que se comprometen a asumir la responsabilidad de educar y mantener un establecimiento educacional. La educación se manifiesta a través de la enseñanza formal o regular, de la enseñanza no formal y de la educación informal. La Ley 20370, art. 2 define a la educación formal, a saber:

“La educación formal es aquella que está estructurada y se entrega de manera sistemática y secuencial. Está constituida por niveles y modalidades que aseguran la unidad del proceso educativo y facilitan la continuidad del mismo a lo largo de la vida de las personas”.

El sistema educacional establece según la Ley General de Educación N° 20370, los cuatro niveles de educación (2009, art 18-21):

“La Educación Parvularia es el nivel educativo que atiende integralmente a niños desde su nacimiento hasta su ingreso a la educación básica, sin constituir antecedente obligatorio para ésta. Su propósito es favorecer de manera sistemática, oportuna y pertinente el desarrollo integral y aprendizajes relevantes y significativos en los párvulos, de acuerdo a las bases curriculares que se determinen en conformidad a esta ley, apoyando a la familia en su rol insustituible de primera educadora.

La Educación Básica es el nivel educacional que se orienta hacia la formación integral de los alumnos, en sus dimensiones física, afectiva, cognitiva, social,

cultural, moral y espiritual, desarrollando sus capacidades de acuerdo a los conocimientos, habilidades y actitudes definidos en las bases curriculares que se determinen en conformidad a esta ley, y que les permiten continuar el proceso educativo formal.

La Educación Media es el nivel educacional que atiende a la población escolar que haya finalizado el nivel de educación básica y tiene por finalidad procurar que cada alumno expanda y profundice su formación general y desarrolle los conocimientos, habilidades y actitudes que le permitan ejercer una ciudadanía activa e integrarse a la sociedad, los cuales son definidos por las bases curriculares que se determinan en conformidad a esta ley.

La Educación Superior es aquella que tiene por objeto la preparación y formación del estudiante en un nivel avanzado en las ciencias, las artes, las humanidades y las tecnologías, y en el campo profesional y técnico”

Las principales fuentes de financiamiento para los niveles educacionales son:

1. Aporte fiscal
2. Financiamiento compartido, es decir, aportes fiscales municipales y privados de padres y apoderados.
3. Financiamiento privado, aportado por fundaciones, congregaciones, empresas privadas, padres y apoderados.

En todos los niveles de educación, los establecimientos educacionales reconocidos oficialmente por el Estado, están clasificados según la naturaleza de su dependencia administrativa y financiera en:

- a. **Estatales:** Constan de establecimientos de Educación Superior, las cuales son autónomas académica y administrativamente, pero que son financiadas por el Estado.
- b. **Municipales:** Corresponden a establecimientos públicos de propiedad y financiamiento estatal, administrados por las municipalidades.
- c. **Particulares Subvencionados:** Son establecimientos de propiedad y administración privada, pero que, reciben financiamiento estatal mediante subvención por alumno matriculado y efectivamente asistiendo a clases.

- d. Particulares Pagados:** Son los establecimientos privados propiamente tales, cuya propiedad, administración y financiamiento corresponde a particulares y a las familias de los alumnos.

6.2 Ministerio de Educación

El Ministerio de Educación es la Secretaría de Estado encargada de fomentar el desarrollo de la educación en todos sus niveles, asegurar a la población una educación obligatoria de calidad y posibilitar el acceso a una educación permanente, estimular la investigación científica y tecnológica y la creación artística y, proteger e incrementar el patrimonio cultural de la nación.

Corresponde al Ministerio de Educación ejecutar las siguientes funciones:

- a.** Proponer y evaluar políticas y planes de desarrollo educacional y cultural.
- b.** Asignar los recursos necesarios para el desarrollo de las actividades educacionales y de extensión cultural.
- c.** Evaluar el desarrollo de la educación como un proceso integral e informar de sus resultados a la comunidad.
- d.** Estudiar y proponer las normas generales aplicables al sector y velar por su cumplimiento.
- e.** Otorgar el reconocimiento oficial a los establecimientos educacionales, cuando corresponda.
- f.** Fiscalizar las actividades de sus unidades dependientes.
- g.** Cumplir las funciones que le encomienda la ley.

6.3 Superintendencia de Educación Escolar

La Superintendencia de Educación Escolar fue creada por la Ley N° 20.529 sobre Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad, publicada el 27 de agosto de 2011 y entró en funciones el 1 de septiembre de 2012.

Su objeto es fiscalizar, de conformidad a la ley, que los sostenedores de establecimientos educacionales reconocidos oficialmente por el Estado se ajusten a las leyes, reglamentos

e instrucciones que dicte la Superintendencia, y fiscalizar la legalidad del uso de los recursos de los establecimientos que reciban aporte estatal. Además, debe proporcionar información, en el ámbito de su competencia, a las comunidades educativas y otros usuarios e interesados, y atender las denuncias y reclamos de éstos, aplicando las sanciones que en cada caso corresponda.

Es un servicio público, funcionalmente descentralizado y territorialmente desconcentrado, dotado de personalidad jurídica y patrimonio propio, y que se relaciona con el Presidente de la República por intermedio del Ministerio de Educación.

7. Inicios del Control de Gestión en la Educación

El siglo pasado, en materia de Educación, ésta ha sufrido diversos cambios hasta la actualidad. Cabe mencionar que la educación en Chile tenía un problema de cobertura, puesto que la población no generaba interés por ir a la escuela, sin embargo ya hasta el año 1920 se dictó una ley “Instrucción Primaria Obligatoria”, la cual no dio resultados inmediatos, sino que, hasta la década de los sesenta durante el gobierno de Eduardo Frei Montalva, producto de la reforma de educación. Hasta la década de los setenta, la gestión en los establecimientos educacionales es centralizada y dependiente en áreas tales como técnico, administración, economía del Ministerio de Educación.

Durante el gobierno militar, el sistema educativo desarrolla un proceso de descentralización y privatización, lo que trajo consigo un cambio en la gestión de los centros educativos, traspasando la tarea administrativa a los municipios e incorporando la participación de privados. El Ministerio de Educación mantiene la responsabilidad de la supervisión técnico pedagógico. Los sostenedores o administradores, tanto municipales como privados asumen el control de los aspectos administrativos, de recursos humanos, de infraestructura y mantención de los centros escolares. Por otro lado, el financiamiento en la educación se modifica, y se comienza a entregar una subvención a los colegios, el cual consistía en un bono por alumnos, según la asistencia de ellos; esto generó un incentivo a los colegios y por ende a la competencia, Garay y Uribe (2007).

Con todo, el motivo principal que conllevó a realizar estas modificaciones institucionales, según señala Cox (2005), se basan principalmente:

1. *“Logro de una mayor eficiencia en el uso de los recursos a través de la competencia entre los establecimientos por matrícula, lo que redundaría en una mejor calidad del servicio y de los aprendizajes.*
2. *Traspaso de las funciones desde el Ministerio de Educación y su burocracia central a los poderes locales representados por el Municipio.*
3. *La disminución del poder de negociación del gremio docente.*
4. *Una mayor participación del sector privado en la provisión de la educación; y*
5. *Una cercanía mayor de la educación media técnico profesional a los ámbitos económicos de la producción y los servicios”.*

Los resultados arrojaron primeramente que la matrícula en la enseñanza básica cayó en un 8,3% entre 1980 y 1988 por una baja en la tasa de natalidad, por el contrario, en la enseñanza media, esta tuvo un aumento de 65% en 1982 a 82% en 1989, Cox (2005). En segundo lugar, en cuanto a los resultados del aprendizaje de los estudiantes, no se cuenta con un sistema adecuado que permita comparar datos, sin embargo, se percibe que hubo una mejoría en la eficiencia a partir de los indicadores tales como tasas de repitencia y deserción, relacionado a los incentivos con respecto a la demanda, pero no lo hay con el aprendizaje.

Por último según señala Cox (2005):

“Sin duda que el impacto más relevante que provocaron los cambios adoptados durante este periodo es la segmentación que se produce en el sistema, al incorporar la participación de privados, con subvención estatal. Los establecimientos de esta naturaleza, cuentan con beneficios similares que los municipales, sin embargo, tiene una mayor flexibilidad en cuanto a su gestión. En estos casos, tanto los sostenedores como los directores, cuentan con la facilidad para gestionar directamente los recursos, tanto materiales como humanos y en general se encuentran menos obligados por las normativas legales”.

A raíz de lo expuesto se puede mencionar que a través de estos cambios, dicho anteriormente se le está dando un mayor énfasis al área administrativa y en la gestión global del sistema, en cambio en el primer período descrito, los directores son implementadores al nivel más básico de las políticas que se definen a un nivel centralizado, por ende las gestiones puestas en marcha fueron más sencillas.

7.1 Consolidación del Control de Gestión y Planificación Estratégica en la Educación

Cabe señalar, que ya en la década de los noventa, el sistema educativo comienza a consolidarse, logrando resultados positivos en todos sus componentes, y el rol del estado juega un papel fundamental debido a que adquiere un rol protagónico. Los presidentes Patricio Aylwin y Eduardo Frei Ruiz- Tagle establecieron programas para la evaluación docente, lo que condujo a una mayor competencia entre colegios, y también a un mayor gasto fiscal. Un programa puesto en marcha es el Proyecto Educativo Institucional (PEI), el cual fue contemplado en la Ley General de Educación en el año 1994:

“Con el fin de lograr la formación integral del educando, cada establecimiento educativo deberá elaborar y poner en práctica un Proyecto Educativo Institucional en el que se especifiquen entre otros aspectos, los principios y fines del establecimiento, los recursos docentes y didácticos disponibles y si es necesario, la estrategia pedagógica, el reglamento para docentes y estudiantes y el sistema de gestión, todo ello encaminado a cumplir con las disposiciones de la presente ley y sus reglamentos” (Art.73. Ley115/94)

Tras la constatación de que el aumento de los recursos materiales y económicos no reflejaba resultados adecuados, hechos evidenciados mediante la Prueba de Selección Universitaria (PSU) y el SIMCE en el año 1999. La Revista Docencia en el año 2007 publica un enunciado clave, a saber:

“A partir de 2000 podemos identificar que las políticas educativas comienzan a focalizarse intensamente en el aula, lugar estratégico al cual habría que llegar con la reforma educativa de los gobiernos concertacionistas, así como en la

rendición de cuentas, no sólo de los resultados de aprendizaje de los alumnos, sino también del quehacer y de la gestión de los distintos actores. En esta perspectiva, los esfuerzos ideológicos han vuelto reales las nociones de accountability, y particularmente las de control de gestión y de fijación de estándares—como herramienta justamente concebida para realizar este control”.

Durante el gobierno de Ricardo Lagos Escobar (año 2003) junto con el Ministerio de Educación comienzan a desarrollar un modelo de aseguramiento de la calidad de la gestión escolar (SACGE) el cual consiste en mejorar las practicas institucionales instalando un circuito de mejoramiento, a través de una auto evaluación institucional en base a la revisión y validación de este diagnóstico por parte de expertos en modelo de gestión y del Ministerio de Educación a través de su supervisión.

En el año 2005, el Ministerio de Educación, publica el documento llamado “ Marco de la buena Dirección”, “Criterios para el desarrollo profesional y Evaluación del Desempeño” (MBD), los estándares identificados en este documento alcanzan a todas las personas que pudiesen ser parte del equipo directivo, considerando diferentes dimensiones, ámbitos y áreas para una “buena dirección” y se distingue que la “responsabilidad” de la gestión recae ineludiblemente en la figura del director(a) respecto de todos los aspectos, sin que ello signifique que las tenga que operar en su totalidad.

El enfoque del Ministerio de Educación se centra en la tesis que para que las escuelas tengan buenos resultados, entendidos éstos, una vez más, lamentablemente en la lógica de los estándares, es decir buenos resultados en el SIMCE Y PSU, lo que se requiere es contar con instituciones escolares autónomas, y para ello se necesita de un líder que conduzca a la organización y sea capaz de gestionar recursos materiales y humanos. Es esta concepción la que da origen al Marco para la Buena Dirección, bajo una lógica en que la labor de los directivos se transforma, y ya no basta con que éstos sean sólo buenos administradores.

En este marco, según las investigaciones realizadas, que asocian la figura del Director al buen desempeño en escuelas efectivas, permiten distinguir un conjunto de dimensiones de desarrollo muy precisas:

- *“El director se orienta hacia aspectos académicos de su labor escolar por sobre los administrativos y de relaciones institucionales.*
- *Liderazgo. Promoviendo y manteniendo constantemente iniciativas de mejoramiento del servicio educativo, generando las condiciones para que estas se puedan desarrollar.*
- *Valoran las innovaciones y el cambio.*
- *Promueven el trabajo en equipo.*
- *En cuanto a la expectativas. El alto nivel esperado del rendimiento estudiantil, en conjunto con los profesores y padres por parte del Director, terminó siendo uno de los factores claves para el buen desempeño escolar” (UNICEFF, año 2004).*

Cabe destacar, que uno de los factores claves en el logro de la eficacia escolar lo constituye la Gestión de la Escuela y, en desempeño de la misma, por lo tanto, el rol del Director es fundamental.

Durante el año 2007, se establece una asignación por desempeño en las instituciones que tienen derecho a percibir la asignación establecida en el artículo 17 de la ley 18.091. Esta asignación tiene directa relación con las Metas de Eficiencia Institucional (MEI) que establecen:

“Las MEI ligadas al desempeño, resultados y calidad de servicio se enmarcan en un conjunto de áreas comunes para todas las Instituciones que incluye aquellas áreas y sistemas esenciales para un desarrollo eficaz y transparente de la gestión de los servicios, respondiendo a las definiciones de política en el ámbito de la modernización de la gestión del sector público. Estas áreas son establecidas por el Ministro del ramo conjuntamente con el Ministro de Hacienda, a través de un Programa Marco. Planificación y Control de Gestión; Recursos Humanos; Calidad de Atención a Usuarios; y Gestión de la Calidad”.

Las MEI constituyen un incentivo para los establecimientos, ya que, deben mostrar una buena planificación y control de gestión, lo que traerá consigo un beneficio monetario. Por otro lado, hay que mencionar que durante el año 2008 se promulga la Ley de Subvención Escolar Preferencial (Ley SEP), tal como lo establece la ley, consiste en:

“compensar las desigualdades sociales de origen que afectan a los niños y niñas de los sectores más modestos, entregando un aporte adicional a los establecimientos que los acogen y comprometiendo con ellos una estrategia de mejoramiento educativo”.

Para lograr hacerla efectiva, esta Ley obliga a los colegios a mostrar los resultados obtenidos y una rendición de cuentas. Estudios realizados por la Fundación Chile en el año 2010 han demostrado que esta Ley ha logrado obtener resultados positivos en sus políticas evaluadas por directivos y docentes en la medida que ha permitido enfrentar el desafío de la mejora escolar con un horizonte claro y definido autónomamente (el plan de mejoramiento), con metas exigentes (no solo en cuanto al SIMCE) y con recursos asociados para alcanzar dichas metas (planificación estratégica). Cumplir con las exigencias de la SEP se ha transformado en prioritario para directivos escolares y sostenedores, ordenando sus energías, tiempos y recursos –en un sentido amplio- para lograr salir airoso en esta exigente y nueva tarea, con el impacto consiguiente en los procesos internos de los establecimientos.

Por último, en el año 2012 se crea una Superintendencia de la Educación destinada a supervisar a los establecimientos educacionales reconocidos por el Estado, para fiscalizar la legalidad del uso de los recursos de los colegios que reciben aporte fiscal, es por esta razón que los establecimientos educacionales que reciben ayuda fiscal deberán realizar una planificación estratégica, para alcanzar el logro de sus objetivos incluidos su misión y visión educacional.

7.2 Colegios Particulares Pagados

Las instrucciones impartidas por la Superintendencia de Educación Escolar a los sostenedores del 100% de los establecimientos particulares pagados, en materias relacionadas con los requisitos, registros, plazos y exigencias que se deben cumplir para

mantener el Reconocimiento Oficial del Estado y, en general, respecto de la normativa educacional, están contenidos en la Circular N°2.

En el caso de denuncia o reclamo respecto de los establecimientos particulares pagados, la Superintendencia de Educación Escolar podrá investigar y exigir la entrega de los antecedentes que corresponda, los cuales podrán ser retirados del local escolar por los fiscalizadores, para su posterior análisis. Esta situación deberá quedar explicitada en el acta de fiscalización respectiva.

Por tanto, es necesario que cada establecimiento educacional mantenga a disposición de los funcionarios de la Superintendencia de Educación Escolar, por un período de a lo menos cinco años, los documentos y registros establecidos en la presente Circular, los que podrán ser solicitados y revisados por los fiscalizadores para su estudio, y así permitir la ejecución de la labor fiscalizadora de manera eficaz y eficiente, sin perjuicio de las exigencias establecidas en la normativa educacional vigente y que no se encuentre incluida en el presente documento, las cuales, también tienen carácter obligatorio.

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

La educación en Chile actualmente, ha tenido cambios considerables en cuanto a la necesidad de mejorar su gestión institucional, hoy en día se encuentran susceptibles a diversos cambios, esto, producto a los avances tecnológicos, la necesidad de cambios en los modelos educativos, nuevas técnicas de aprendizajes, razón de esto los establecimientos educacionales en Chile, para poder ser reconocidos por el estado deben tener su Proyecto Educativo Institucional (PEI), dentro del cual se establece la planificación que llevara a cabo la institución con la finalidad de cumplir con sus objetivos. Por otra parte en el año 2008 se creó el proyecto de “Ley de Subvención Escolar Preferencial”, para los colegios municipales y particulares subvencionados, el cual, establece obligatoriamente que estos tipos de establecimientos deben diseñar e implementar un plan de mejoramiento continuo, a raíz de esto los establecimientos han implementado el control de gestión utilizando diversos instrumentos, uno de ellos es la planificación estratégica.

La planificación estratégica merece un lugar dentro de la educación, si bien hay certeza de su utilización en colegios, hay colegios que no cuentan con una, y solo se basan en su proyecto educativo. Cabe destacar que las instituciones hoy en día se han visto en la necesidad de realizar ajustes en su forma de planificar y emprender estrategias, transformando los modelos curriculares y cambiando la forma de administración. Por tal motivo es de vital importancia que los establecimientos educacionales implementen dentro de sus proyectos educativos una planificación estratégica para facilitar los procesos de mejora en el mediano y largo plazo. El colegio en estudio carece de esta herramienta y solo se ha orientado por su proyecto educativo, lo que ha generado un vacío en su gestión institucional y no tiene un proceso de retroalimentación.

Esta investigación tiene la finalidad de realizar un diseño de propuesta de implementación del Control de Gestión en virtud de la Planificación Estratégica en un establecimiento educacional, particular pagado, de la comuna de Villa Alemana, para el período 2015, con la finalidad de contribuir al fortalecimiento de la gestión administrativa.

HIPÓTESIS DE TRABAJO

Si se implementa el Control de Gestión en base a la herramienta de Planificación Estratégica en un Establecimiento Educacional, particular pagado de la comuna de Villa Alemana, para el período 2015, entonces se logrará establecer una estrategia para alcanzar el logro de los objetivos del Establecimiento y consolidar su gestión pedagógica e institucional.

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo General

Diseñar una Propuesta de Control de Gestión en base a la Planificación Estratégica para su posterior implementación, a partir del Proyecto Educativo Institucional, período 2015.

Objetivos Específicos

1. Describir la situación actual del establecimiento educacional, para obtener conocimiento acerca de esta, realizando un diagnóstico actual al colegio en estudio, a través de la herramienta FODA.
2. Confirmar la visión, misión y objetivos del establecimiento educacional, aplicando un cuestionario dirigido al equipo directivo del colegio.
3. Elaborar una herramienta de control de gestión como propuesta adecuado al establecimiento, a través de la metodología de la Planificación Estratégica.

METODOLOGÍA

El presente trabajo de investigación posee un enfoque positivista con una metodología Cuantitativa, de carácter exploratorio - descriptivo. Para poder alcanzar los objetivos mencionados anteriormente, y también para dar una respuesta a la hipótesis fundada en ellos, el presente trabajo de investigación se desarrollará en las siguientes etapas:

Etapa 1: Revisión de los antecedentes

El proceso de recopilación de datos, se inicia con la obtención de toda materia referida al Control de Gestión y su herramienta Planificación Estratégica, a nivel general y específico referido a los establecimientos públicos, subvencionados y pagados. La obtención del material se recogió desde:

- Material bibliográfico tales como libros o textos relacionados con el tema investigado.
- Tesis estudiantes de pregrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, referidas al tema de investigación.
- Documentos obtenidos a través de páginas web de organismos del Estado

En cuanto al estudio de la gestión en instituciones de educación, relacionadas con la Control de Gestión y Planificación Estratégica se realizó a través de:

- Página de internet del Ministerio de Educación.
- Leyes, decretos y proyectos de Educación, tales como Ley de Subvención Escolar Preferencial, Metas de Eficiencia Institucional.

Por último, referente a la información al Establecimiento Educacional en estudio se realizó de la siguiente manera:

- Recolección de archivos del colegio en estudio, tales como documentos sobre resultados del SIMCE, cantidad de alumnos matriculados y el Proyecto Educativo Institucional.

- Realización de entrevista inicial para dar a conocer el trabajo de investigación al rector del colegio en estudio (Anexo 1).

Etapas 2: Sistematización de la información y determinación del establecimiento educacional en estudio

En esta fase de la investigación con los antecedentes recopilados se organizarán mediante narrativas, cuadros, esquemas, figuras, gráficos, entre otros.

La selección del establecimiento educacional a investigar es el Colegio Altomonte de Villa Alemana, este colegio particular pagado ha sido seleccionado, debido a que posee características que permiten la investigación mencionada.

Criterios de selección:

- El establecimiento sea de tipo particular pagado, lo cual significa que se encuentre catalogado en el sector privado
- Que el establecimiento no haya sido objeto de estudio, en relación al tema del control de gestión.
- Posee un Proyecto Educativo Institucional (PEI), (Anexo N°4)
- El establecimiento en estudio no posee una Planificación Estratégica.

Etapas 3: Realización del Análisis FODA en el Establecimiento Educacional en estudio

En esta etapa se realizará un análisis estratégico, el cual consta de un análisis del entorno, y un análisis interno, el cual es conocido como análisis FODA que será realizado al Establecimiento Educacional Colegio Altomonte. Este análisis se realizará en base a las visitas a terreno y la documentación entregada, cuya finalidad radica en poder contar con un diagnóstico actual del colegio en estudio. (Anexo N°2)

Este análisis comprenderá los siguientes puntos:

- Fortalezas: Se indicaran aspectos positivos de la institución, por ende es considerado como un factor interno de la organización.
- Oportunidades: Aspectos positivos y externos que posee el colegio.
- Debilidades: Aspectos negativos e internos que posee la escuela.
- Amenazas: Aspectos negativos y externos que tiene el establecimiento.

Para la confección de este análisis se realizará una revisión de análisis FODA realizados a otras escuelas, para tener una visión acerca de este.

Etapas 4: Análisis de la Documentación entregada por el Colegio en estudio, período 2014.

Acciones:

En esta fase de la investigación, a partir de la documentación entregada se realizará:

- En primer lugar la realización del análisis FODA, en base a las visitas a terreno, y la recopilación de los antecedentes entregados por el establecimiento (Anexo 2)
- En segundo lugar, para la verificación de la visión, misión y objetivos del colegio se procederá a la realización de un cuestionario al equipo directivo conformado por el rector, consejera principal educacional, jefa de docencia, y director de educación física y deportes (Anexo 5). Para la aplicación de este instrumento se debería previamente reunir con el equipo directivo para explicar en qué consiste y qué será necesario fijar una fecha y hora de acuerdo a sus horarios.
- En última instancia, ya conociendo el escenario real y actual del colegio en estudio, y confirmando su misión, visión y objetivos se iniciara la propuesta de la Planificación Estratégica para su posterior implementación, para este proceso, será necesario una reunión con el rector del establecimiento educacional, para fijar los objetivos estratégicos utilizando como base el proyecto Educativo; y para cada uno de ellos, definir indicadores y metas reales y alcanzables a mediano y largo plazo, y por último establecer los planes de acción para poder lograr los objetivos propuestos.

Etapa 5: Elaboración, validación y aplicación del Cuestionario.

- El instrumento de medición que se aplicará en este trabajo de investigación, consta de un cuestionario, el que consiste en preguntas relacionadas a la misión, visión y objetivos del colegio en estudio. (Anexo 5)
- Este instrumento fue validado en contenido, por un experto en la temática tratada.
- El cuestionario se realizará en las dependencias del Establecimiento en estudio, y se aplicará al equipo directivo que son: rector, consejera principal educacional, jefe de docencia y director de educación física y deportes.

Etapa 6: Propuesta de diseño de Control de gestión en virtud de la Planificación Estratégica, incluyendo los indicadores para su posterior medición.

Acciones

- Reunión con rector del establecimiento
- Presentación al establecimiento en estudio
- Solicitud de antecedentes e información tal como, Proyecto Educativo Institucional, resultados SIMCE (Anexo 3)

La elaboración de la propuesta debe contener los siguientes aspectos

- Portada
- Fundamentos
- Definiciones importantes a considerar
- Desarrollo de la propuesta
- Planes de acción

Etapa 7: Análisis y discusión de la información recopilada

- Análisis e interpretación de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la Institución a través del análisis FODA.

- Tabulación de los datos obtenidos en la realización del cuestionario mediante el uso de tablas excel, de manera de confeccionar los gráficos o cuadros respectivos, que apoyen el análisis posterior (Anexo 6).
- Análisis y discusión de los resultados obtenidos en la matriz FODA y cuestionario.

Para la información recogida del cuestionario se tomará en cuenta:

- La definición, claridad y conocimiento de la misión, visión y objetivos de la institución.

Para la realización del diagnóstico al colegio en estudio, se consideró un encuesta dirigido a profesores y apoderados (Anexo 2)

Etapas 8: Establecimiento de las conclusiones finales y redacción del Informe Final de Tesis.

- Levantar las conclusiones a partir de la información analizada y discutida, tomando en cuenta los aspectos más relevantes y significativos en base a la propuesta de implementación del Control de Gestión en virtud de la herramienta de Planificación Estratégica
- Redactar el Informe Final de Tesis, que contemple todos los aspectos formales que exige el actual Reglamento de Titulación y Prácticas Profesionales de la Escuela de Auditoría, de la Universidad de Valparaíso.

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

Comentarios Generales

En primera instancia, se realizó la selección del establecimiento en estudio utilizando los criterios mencionados en la metodología; y para el logro de los objetivos propuestos se realizó un diagnóstico de la situación actual del Colegio Altomonte, para esto fue necesario llevar a cabo el análisis FODA. Este proceso fue llevado a cabo mediante tres visitas a terrenos para generar conversaciones con funcionarios, y apoderados que integran el mismo establecimiento y con respecto a la documentación se solicitó documentos que detallen resultados SIMCE y el Proyecto Educativo Institucional.

Por otra parte, para poder lograr el segundo objetivo específico, es decir la verificación de la visión, misión y objetivos del colegio se procedió a la realización de un cuestionario al equipo directivo conformado por el rector, Jefa de Docencia, Consejera Principal Educacional, y Director de Educación Física y Deportes. Para la aplicación de este instrumento se reunió previamente con el equipo directivo para explicar el objetivo del cuestionario que debieron responder y también fue necesario fijar una fecha y hora de acuerdo a sus horarios para su posterior aplicación.

En última instancia, ya conociendo el escenario real y actual del colegio en estudio, y confirmando su misión, visión y objetivos se iniciará la propuesta de la Planificación Estratégica para su posterior implementación, para este proceso, será necesario fijar las líneas estratégicas las cuales se consideraran según el PEI; los resultados arrojados por el análisis FODA realizado para conocer la situación actual del colegio, para esto se procederá a realizar una reunión con el rector del establecimiento educacional, junto con el equipo directivo para fijar los objetivos estratégicos utilizando como base el proyecto Educativo; y para cada uno de ellos, definir indicadores y metas reales y alcanzables a mediano y largo plazo, en base a estos lineamientos, y por último establecer los planes de acción para poder lograr los objetivos propuestos.

Descripción de la situación actual del colegio en estudio, en base al análisis FODA

A continuación se muestra en la tabla N° 1 y N° 2 la matriz MEFI y MEFE, en el cual se señala un resumen y evaluación de los componentes internos y externos, es decir fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del colegio en estudio, de acuerdo a su importancia y el análisis de cada una de ellas, a saber:

Tabla N°1: Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)

FACTOR INTERNO CLAVE	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
FORTALEZAS			
F1: Infraestructura	0,3	4	1,2
F2: Innovación Tecnológica	0,2	4	0,8
F3: Mejor SIMCE comunal	0,1	3	0,3
F4: Ubicación	0,05	3	0,15
DEBILIDADES			0
D1: Rotación de docentes	0,3	1	0,3
D2: Piscina en malas condiciones	0,05	2	0,1
SUMA TOTAL	1		2,85

Fuente: Elaboración propia, 2014, en base a los datos obtenidos de análisis FODA

El resultado de la matriz MEFI arroja un puntaje de 2,85 quiere decir que es mayor que la media y que el colegio presenta más fortalezas que debilidades, dado este resultado, el colegio debiera combatir contra las debilidades para aminorarlas o mitigarlas desarrollando planes de acción para cada ítems.

Tabla N°2: Matriz de eficiencia de factores externos (MEFE)

FACTOR EXTERNO CLAVE	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
OPORTUNIDADES			
O1: Nuevos proyectos educativos	0,2	4	0,8
O2: Participación de Centro de padres	0,15	3	0,45
O3: Nuevas técnicas pedagógicas	0,2	4	0,8
O4: Redes externas e internacionales	0,05	3	0,15
AMENAZAS			
A1: Sector de difícil acceso	0,1	1	0,1
A2: Colegio con poca trayectoria	0,3	2	0,6
SUMA TOTAL	1		2,9

Fuente: Elaboración propia, 2014, en base a datos obtenidos del análisis FODA

El resultado obtenido es de 2,9, esto quiere decir que se encuentra por sobre la media, por lo que el establecimiento en estudio presenta pequeñas amenazas, sin embargo hay que tratar las amenazas presentes, y tener claro cuál es el valor de cada una de ellas, ya que esto servirá para la toma de decisiones.

A raíz de los datos obtenidos de las tablas se pondrá a disposición el análisis efectuado por cada una de las variables consideradas en la realización de la matriz FODA, a saber:

Análisis Matriz FODA

Fortalezas

- ❖ Infraestructura (F1): El colegio en estudio posee una adecuada infraestructura, que permite a este poder entregarles una educación de calidad a los alumnos en relación a su proyecto educativo. La infraestructura se encuentra en óptimas condiciones, consta de amplias aulas, salas de computación, biblioteca, áreas recreativas tales como: granja educativa, un casino, una cancha de tenis, cancha de futbol y una cancha de showbol. También dispone de senderos con abundante flora y fauna nativa. Además cuenta con salas habilitadas y equipadas para la atención de parte de personal docente y no docente, tanto a nivel interno como externo.

- ❖ Innovación tecnológica (F2): El establecimiento educacional cuenta de una biblioteca que dispone de computadores para acceder a biblioteca virtual, cabe mencionar que posee una sala de computación dotada de 28 computadores, y todas las aulas poseen proyectores multimedia.
- ❖ Mejor SIMCE comunal (F3): Los alumnos que rindieron SIMCE el año 2013, actual 5° año básico se posicionaron con el primer lugar a nivel comunal y un destacado lugar a nivel regional y nacional. Hacer mención a los resultados obtenidos de los cursos 3° año medio actual en matemáticas y comprensión lectora, al 1° año medio 2014 en ciencias naturales y al 3° básico en áreas de matemáticas y comprensión lectora. También destacar que los alumnos de 7° año básico 2014, lograron superarse en relación al último SIMCE que rindieron.
- ❖ Ubicación (F4): De acuerdo a su proyecto educativo, los ejes centrales del colegio Altomonte, se orientan al ámbito del deporte y la naturaleza, por esta razón, es que se encuentra ubicado es un lugar idóneo para poder llevar cabo dicho proyecto, en un sector rural alejado de la ciudad y donde cuenta con 5,5 hectáreas dentro de las cuales se destacan grandes terrenos de flora y fauna nativa y espacios para practicar diversos deportes.

Debilidades

- ❖ Rotación de docentes (D1): La mayoría de los profesores optan por rotar del establecimiento, ya sea anualmente o semestral. Esto conlleva a una nueva contratación y un nuevo proceso de inducción a profesores que se estén integrando al colegio.
- ❖ Piscina en malas condiciones y en desuso (D2): El campus se encuentra dotado con una piscina semi-olímpica la cual nunca se ha utilizado, puesto que no se encuentra en las condiciones aptas para su uso.

Oportunidades

- ❖ Fortalecimiento de proyectos educativos (O1): Existen proyectos impulsados por el colegio, para cumplir con su propósito esencial, la razón de ser de este: educación, deporte y naturaleza. Con todo se han creado programas para impulsar el aprendizaje de idiomas que le permite al alumno poder incorporarlos en el futuro, también en el ámbito deportivo el colegio está constantemente buscando alternativas para que sus alumnos puedan aplicar los deportes que practican en el establecimiento, ya sea por medio de campeonatos internos, comunales, interescolares y nacionales.
- ❖ Participación de apoderados (O2): Existe una constitución de centro de apoderados, en donde se reúnen semanalmente, para abordar temas de índole general, y para hacerlos partícipes en el programa educativo del colegio. Las actividades a realizar dentro de las dependencias del establecimiento van en directa relación con los apoderados, quienes de forma voluntaria acceden a participar y colaborar con actividades extracurriculares.
- ❖ Nuevas técnicas pedagógicas (O3): se les realiza un curso de inducción a los profesores para que estos cambien la manera de enseñar a los alumnos, basados en técnicas cognitivas, afectivo, social, físico-motora, y ética. La metodología utilizada para propiciar un espacio de aprendizaje constructivo, significativo, y por descubrimiento es activa y participativa, por ende dejar que el profesor sea más que nada un guía en la educación más que una fuente de conocimientos.
- ❖ Redes externas e/o internacionales (O4): existen taller extracurriculares, que posibilitan un mejor desarrollo de las capacidades y habilidades de los alumnos, el colegio cuenta con talleres divididos por academias de arte y cultura, academia de deporte y academia científica. Además es necesario hacer alusión que el establecimiento mantiene directa relación con colegios en el extranjero para participar en torneos internacionales.

Amenazas

- ❖ Sector de difícil acceso (A1): El establecimiento educacional, se encuentra ubicado afuera de la ciudad, en donde no se encuentra locomoción colectiva. Por la misma

razón, dentro del sector donde se encuentra el colegio carece de negocios, y de escuelas.

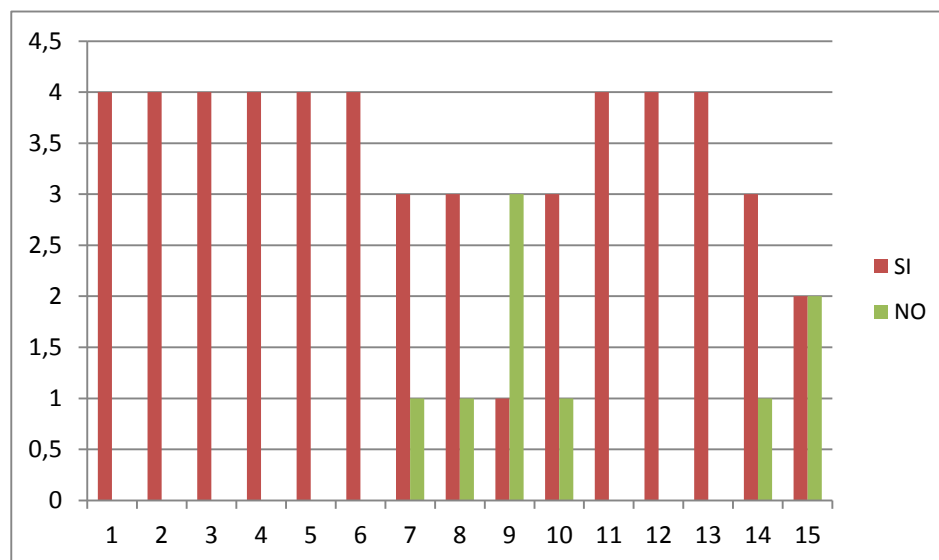
- ❖ Colegio con poca trayectoria (A2): El colegio se fundó en el año 2009, y comenzó a funcionar el año 2012, lo cual hace que sea el colegio particular pagado más nuevo en comparación con el resto.

La situación actual en la que se encuentra el colegio en estudio, refleja que tiene problemas principalmente con la rotación de docentes. Este problema surge debido a que la contratación realizada a los docentes, es variable, producto de que ellos se encuentran en un entorno cambiante. Sin embargo el colegio posee muchas ventajas, una de ellas es su infraestructura la que acompañada con su misión y visión ofrecen un estilo de enseñanza distinto y novedoso con la única finalidad de que el alumnado obtenga una educación con una perspectiva distinta a la tradicional, otro punto a destacar es la importancia que el establecimiento le da a la participación de los apoderados en la educación de sus hijos. Con todo lo expuesto, las características positivas del establecimiento pueden mejorar los aspectos negativos, y para esto se procederá a implementar una herramienta de control de gestión tal como la Planificación Estratégica. A partir de este análisis, se tiene un conocimiento para poder fijar objetivos estratégicos, definir los lineamientos estratégicos junto con las metas a corto y largo plazo y plantear planes de acción adecuados a las verdaderas necesidades del colegio.

Confirmación de la misión, visión y objetivos del colegio en Estudio

Para la confirmación de la misión, visión y objetivos del establecimiento educacional, se procedió a la ejecución de un cuestionario aplicado al equipo directivo conformado por el rector, consejera principal educacional, jefa de docencia y director de educación física y deportes (Ver anexo 5). Los resultados obtenidos del cuestionario referente a las preguntas cerradas de tipo dicotómica se aprecian en la tabla N°3 a saber:

Tabla N°3: Cuestionario dirigido al equipo directivo del colegio en estudio, para confirmar misión. Visión y objetivos



Fuente: Elaboración propia, 2014, a partir del análisis de la información recopilada

A partir de lo obtenido de la gráfica, el colegio en estudio tiene definido su propósito, esencia y razón de ser, por lo tanto, dando un enfoque hacia la misión y visión, se demuestra que esta es comprendida y clara, cabe mencionar que estos conceptos son fundamentales para este trabajo en estudio debido a que es un eje central para la realización del diseño de implementación del control de gestión en virtud de la planificación estratégica, ya que el obtener una visión y misión permitirán esclarecer los objetivos estratégicos seguidos por indicadores, metas y planes de acción, no obstante, aun siendo conocida la misión y visión, existe un pequeño desconocimiento por parte de los alumnos y funcionarios, sin embargo, cada uno de estos, se encuentra implícitamente implementados en su labor y en las actividades que realizan día a día. Principalmente este último punto es causado por los constantes cambios sufridos por el cuerpo docente debido a que no cuentan con los conocimientos ni el compromiso para con el colegio. Por otra parte, es necesario dejar en claro que el colegio siempre se está centrado en otorgar estos conocimientos a todos los participantes de la institución.

Otro punto a destacar es que la misión no ha sido cambiada, esto debido a que es un colegio con poca trayectoria, sin embargo, se le han hecho modificaciones al reglamento interno, y al proceso de inducción a los docentes de acuerdo con el perfil del alumno.

La tabla N°3, indica que la misión y visión son coherentes con los valores, principios y la cultura de la organización, y esto a su vez es demostrado a través del proyecto educativo. Es muy importante hacer alusión a que el establecimiento, está realizando constantemente actividades para los alumnos ya sea en el área deportiva o medio ambiental, junto con la participación de los apoderados para fomentar una vida saludable y un aprendizaje cognitivo.

En cuanto a los objetivos del colegio, hay que mencionar que estos fueron construidos por el propio equipo directivo, lo que muestra que están propiamente alineados y corresponden a lo que desea el establecimiento, además de ser adecuados para la misma, según la tabla N°3. No obstante el nivel de comunicación de los objetivos es bueno, pero la comprensión de estos es parcial, por ende se hace complejo alcanzar los objetivos por parte de los funcionarios, según el cuadro N°2, Anexo 6.

En cuantos a las dos preguntas abiertas, en relación a cómo hace el establecimiento educativo para que sus funcionarios conozcan, adopten e incorporen en su trabajo la misión y visión, el equipo directivo señaló que se realizan procesos de inducción, también se da a conocer en los consejos, por otro lado se hace entrega del reglamento interno, y por último, estos conceptos se encuentran publicados en la página web del colegio. Respecto al desarrollo de planes de acción para alcanzar los objetivos definidos por el colegio; el equipo directivo trato este tema desde el punto de vista que ellos son los que planifican las actividades a llevar a cabo por cada área, ya sea deporte, ciencias, artes, orientación entre otros, incluyendo en algunos casos a la familia para dar cumplimiento a los objetivos y cualquier problema que se presente en el transcurso de estos se da a conocer para tratar la situación, el equipo directivo cumple un rol de planificar y supervisar la ejecución.

En conclusión la estrategia definida por la institución, es decir misión, visión y objetivos se encuentran definidos, estos son claros, y comunicados a toda la comunidad estudiantil y el colegio trabaja constantemente para ver si los objetivos se están cumpliendo de manera correcta. El equipo directivo se reúne todas las semanas para revisar que los propósitos establecidos estén marchando de acuerdo a su plan. Por lo tanto, se refleja que la definición de los tres conceptos antes mencionados, como sus planes de acción se encuentran debidamente relacionados, por lo que, el colegio trabaja para poder alcanzar sus metas. Con esto, se confirma la misión, visión, y objetivos ya que es lo que se quiere lograr como establecimiento educacional, dando cumplimiento al segundo objetivo específico.

PROPUESTA DE DISEÑO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

FUNDAMENTOS

El documento que se presenta, describe el diseño de una propuesta de Planificación Estratégica, basado en el Proyecto Educativo Institucional, y orientada al ámbito de la gestión: la educación ha experimentado un crecimiento significativo las últimas tres décadas en Chile. Este crecimiento ha sido evolutivo. El escenario actual, demanda de las Instituciones de Educación aspectos clave, tales como la calidad certificada de la enseñanza, los vínculos con el mundo laboral y la innovación curricular, como sustento de la movilidad estudiantil.

La planificación de desarrollo, asume los factores mencionados, entre otros, como prioritarios para el éxito de la gestión institucional, consecuentemente, el Plan incorpora como elementos de análisis, aquellos factores que, tanto desde una perspectiva externa como interna, condicionan su propuesta de desarrollo para el futuro.

El diseño de Planificación Estratégica abarca el período 2015, con el objeto de mejorar la estrategia planteada por el colegio Altomonte, se establece proponer un diseño de planificación estratégica fundamentado en su misión y visión.

DEFINICIONES IMPORTANTES A CONSIDERAR

❖ Visión

La Visión es una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes y de la aparición de nuevas condiciones del mercado entre otras.

❖ Misión

La Misión es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización porque define:

- 1.- Lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa.
- 2.- Lo que pretende hacer
- 3.- ¿Para quién lo va hacer?

Generalmente es influenciada por algunos elementos como: la historia de la organización, las preferencias de la gerencia y de los propietarios, los factores externos o del entorno, los recursos disponibles, y sus capacidades distintivas.

❖ Lineamientos Estratégicos

Corresponden a los ejes fundamentales que describen las etapas, fases y pautas necesarias para desarrollar una actividad o para el logro de los objetivos.

❖ Objetivos Estratégicos

Son una representación cuantitativa de la posición futura que se desea alcanzar. Buscan definir en términos cuantitativo, los resultados concretos que se espera realizar en cada institución. Constituye una medida para poder evaluar la gestión deseada y entregan un dimensionamiento del resultado esperado para el negocio.

❖ Mapa de Objetivos Estratégicos

Un Mapa de Objetivos Estratégico es una poderosa herramienta que permite alinear a todos los miembros de la organización hacia la consecución de los objetivos descritos en su Plan Estratégico, a comunicarlos y a definir qué es lo que tiene que hacer para alcanzarlos.

❖ Planes de Acción

Los planes de acción son instrumentos gerenciales de programación y control de la ejecución anual de los proyectos y actividades que deben llevar a cabo las dependencias para dar cumplimiento a las estrategias y proyectos establecidos en el Plan Estratégico.

DESARROLLO DE LA PROPUESTA DE DISEÑO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

MISIÓN

Nuestra misión es formar personas integrales, a través de la entrega de una sólida base académica, complementada con el deporte como un eje central en su desarrollo y en base a los principios de vida saludable y conciencia ecológica como esenciales en la formación de personas de bien, con trascendencia social, innovadores y exitosos, labor que se desarrolla en la integración y colaboración de las familias al proceso educativo de sus hijos.

VISIÓN

Colegio Altomonte se ha impuesto el llegar a ser una institución laica, pluralista, eminentemente formativa, que complemente el desarrollo cognitivo con el desarrollo físico y también social, sin que ninguna de estas tres dimensiones resulte menoscabada por la preponderancia de las demás. Aporta a la formación de personas conscientes de sus destrezas y habilidades, en conocimiento de su ser, de su hacer, del vivir y convivir con otros y entre otros. Colegio Altomonte se ve a sí mismo en el futuro más próximo como una institución de la que egresan alumnos y alumnas:

Que han desarrollado múltiples capacidades que les permiten acceder constantemente al conocimiento: dominio del idioma inglés y de las herramientas de búsqueda de

información; con una sólida formación en el área humanístico- científica, capacitados por una formación de excelencia, para enfrentar los desafíos de la Educación superior, tanto en lo cognitivo como en lo emocional, actitudinal y valórico.

LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS

❖ Fortalecimiento Escolar

Promover la educación física y el deporte otorgándole un enfoque significativo que este tipo de educación pueda desempeñar, no sólo en el desarrollo cognitivo y físico de los niños y los jóvenes, sino también en promover los valores que este inculca, de manera tal que los alumnos puedan ser solidarios, convivir con sus semejantes, ser responsables, respeto mutuo, saber escuchar, entre otros, y también enriquecer la vida de los adultos en el contexto de la educación a lo largo de toda la vida.

❖ Área Curricular

Consolidar de manera efectiva el modelo de enseñanza – aprendizaje basado en el modelo cognitivo, con el desarrollo físico y también social con la finalidad de formar integralmente a niños y niñas y jóvenes en general, con una sólida base valórica universal, con conocimientos generales y específicos de manera tal que puedan desarrollarse armónicamente en sus dimensiones intelectuales, físicas, artísticas, sociales y morales que les permitan tener las bases necesarias para su plena realización como persona y su bienestar físico y mental.

❖ Área convivencia y Orientación

Lograr, en todos los alumnos su plena capacidad de aprender respetando sus diferencias individuales y ritmos personales, preocupados por su auto perfeccionamiento, capaces de tomar decisiones basadas en la reflexión, valorar la existencia de distintas visiones de la vida, no solo para proyectarse hacia un proceso formativo que culmine en la enseñanza superior, sino que sea una parte integral de una conducta de eterno aprendizaje y perfeccionamiento.

❖ Área Vinculación con la comunidad

Incorporar a la familia en el proceso educativo de los alumnos, ofreciendo espacios de encuentro, integración y de bienestar ya sea en el ámbito deportivo, artístico, cultural y social, que le permita una participación y compromiso de mayor calidad frente a la formación integral de sus hijos, y al mismo tiempo fortalecer la participación con otras instituciones educativas, sociales deportivas a nivel comunal, provincial, regional y nacional con la finalidad de lograr una mayor integración y apertura del colegio con la comunidad.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Fortalecimiento Escolar

- Diseñar y monitorear un plan de colegio semestral
- Impulsar acciones que favorezcan el progreso de una vida saludable a través de la actividad física y el deporte.

Área Curricular

- Promover los elementos del modelo cognitivo de aprendizaje integral en todos los docentes del establecimiento.
- Supervisar la didáctica de aula de todos los docentes con el fin de mejorar significativamente el logro de aprendizajes declarativos y procedimientos en todos los alumnos.
- Establecer paneles de capacidades, destrezas, valores y actitudes, para que sean incorporados en todas las asignaturas del establecimiento.

Área Convivencia y Orientación

- Proyectar procesos formativos individuales que se establezcan en conducta de perfeccionamiento y aprendizaje continuos.

- Fortalecer la plena capacidad de aprender de los alumnos respetando las diferencias individuales de cada uno de ellos.
- Fomentar procesos de reflexión y pensamiento, valorando todos los prismas de la vida.

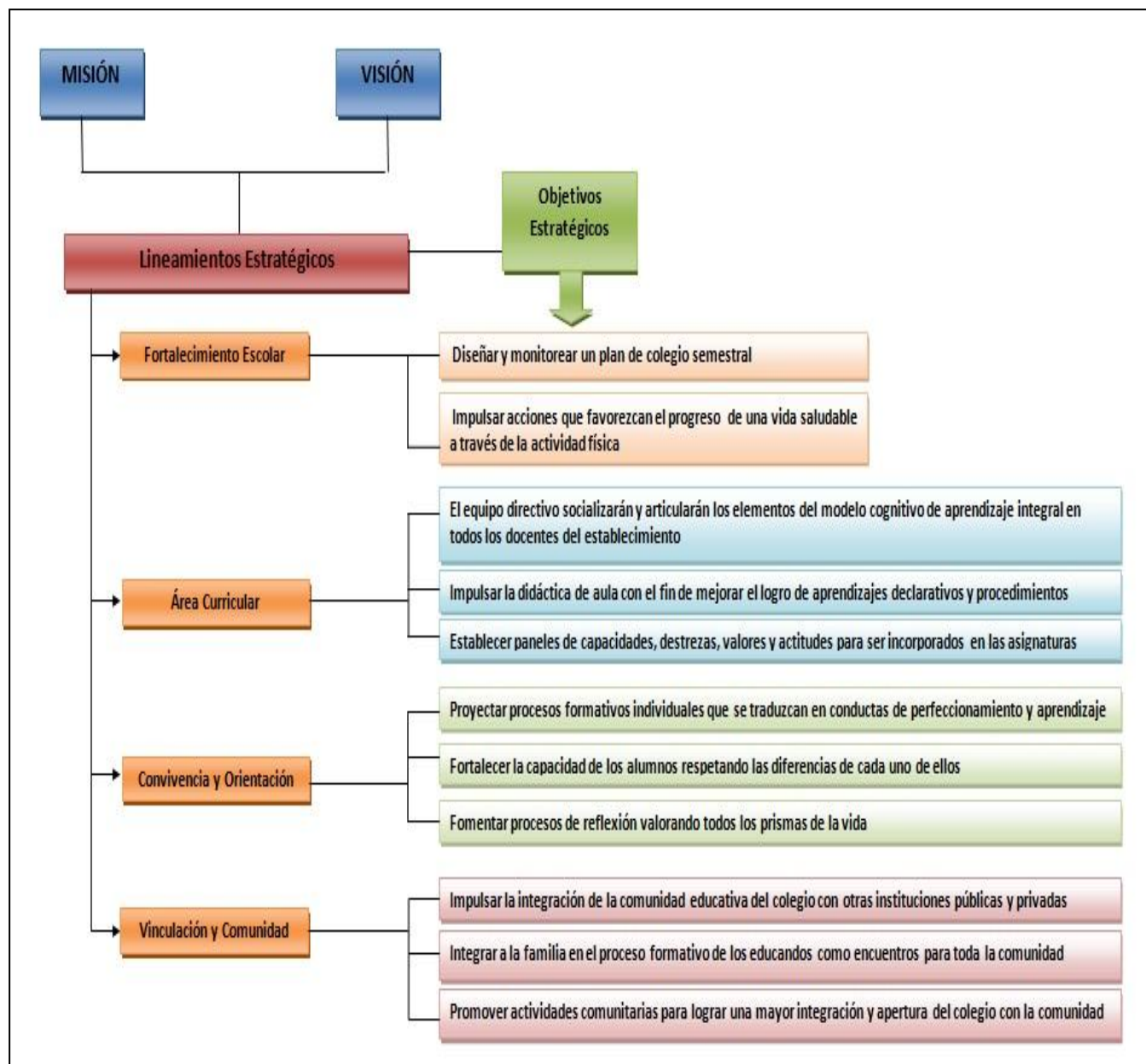
Área Vinculación con la comunidad

- Impulsar la integración de la comunidad educativa del Colegio Altomonte con otras instituciones públicas.
- Integrar a la familia en el proceso formativo de los educandos propiciando espacios educativos como encuentros para toda la comunidad.
- Promover actividades comunitarias con el fin de lograr una mayor integración y apertura del colegio con la comunidad.

MAPA DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Con el objetivo de lograr captar la atención y de hacer más comprensible, fácil de comunicar y medir e implantar de manera eficiente el desarrollo de la estrategia; el cuadro N° 1 muestra la relación que hay entre la misión y visión con respecto a los objetivos estratégicos, de acuerdo con la estructura de los lineamientos estratégicos realizados a partir del Proyecto Educativo Institucional:

Cuadro N°1: Mapa de Objetivos Estratégicos



Fuente: Elaboración Propia, 2014, a partir del análisis de la información recopilada

INDICADORES

Fortalecimiento Escolar

1.1 Diseñar y monitorear un plan de colegio semestral

El indicador a utilizar es % de actividades semestrales calendarizadas.

1.2 Impulsar acciones que favorezcan el progreso de una vida saludable a través de la actividad física y el deporte.

Para este objetivo, los indicadores asociados son cantidad de días a la semana que se realiza actividad física.

Área Curricular

2.1 Promover los elementos del modelo cognitivo de aprendizaje integral en todos los docentes del establecimiento.

Los indicadores para este objetivo son en primer lugar el % de docentes conocedor del Modelo Cognitivo de aprendizaje integral.

2.2 Impulsar la didáctica de aula de todos los docentes con el fin de mejorar significativamente el logro de aprendizajes declarativos y procedimientos en todos los alumnos.

Los indicadores para este objetivo constan de % de pautas y rúbricas aplicadas en todas las asignaturas, y elaboración de talleres de reforzamiento pedagógico

2.3 Establecer paneles de capacidades, destrezas, valores y actitudes, para que sean incorporados en todas las asignaturas del establecimiento.

Serán indicadores el % de paneles definidos en todos los niveles educativos, y n° de docentes que utilizará este procedimiento de acuerdo a la planificación definida.

Área Convivencia y Orientación

3.1 Proyectar procesos formativos individuales que se establezcan en conducta de perfeccionamiento y aprendizaje continuos.

Los indicadores a utilizar corresponden a promedio de notas, porcentaje de alumnos que terminen cada ciclo.

3.2 Fortalecer la plena capacidad de aprender de los alumnos respetando las diferencias individuales de cada uno de ellos.

Los indicadores a considerar son la cantidad de anotaciones positivas y negativas, número de quejas, sugerencias y halagos por parte de padres y apoderados.

3.3 Fomentar procesos de reflexión y pensamiento, valorando todos los prismas de la vida.

Los indicadores que se disponen a continuación son, un informe con un listado de temáticas de educación familiar para todos los niveles educativos, dos consejos de dialogo.

Área Vinculación con la comunidad

4.1 Impulsar la integración de la comunidad educativa del Colegio Altomonte con otras instituciones ya sea de carácter pública y/o privadas.

En este objetivo se considerara como indicadores la cantidad de actividades a realizar con la comunidad durante el año, y el % de arreglo de las instalaciones.

4.2 Integrar a la familia en el proceso formativo de los educandos propiciando espacios educativos como encuentros para toda la comunidad.

Los indicadores para este objetivo es el % de participación de los apoderados y la cantidad de actividades a realizar en el año en conjunto con el apoderado.

4.3 Promover actividades comunitarias con el fin de lograr una mayor integración y apertura del colegio con la comunidad

Se considerará como indicador el % de alumnos que participen en este tipo de actividades, y cantidad de veces al año que se espera realizar dicha actividad

PLANES DE ACCIÓN

Referente a los objetivos estratégicos establecidos respecto a cada lineamiento estratégico, se definieron indicadores, metas y planes de acción para la consecución de objetivos según los cuadros N° 1, 2, 3 y 4, Estos fueron establecidos según el proyecto educativo institucional junto con la situación actual del establecimiento en estudio.

Cuadro N°1: Establecimiento de planes de acción para el Fortalecimiento Escolar

Objetivos estratégicos	Indicadores	Metas	Acciones	Responsable
Diseñar y monitorear un plan de colegio semestral	% de actividades semestrales calendarizadas	100% de las actividades calendarizadas. Participación de todos los equipos.	Realizar una planificación de trabajo colegial Calendarizar las actividades. Socializar con todos los estamentos el calendario.	Equipo directivo
Impulsar acciones que favorezcan el progreso de una vida saludable a través de la actividad física y el deporte	cantidad de días a la semana que se realiza actividad física	Por lo menos 3 veces a la semana	Utilizar las instalaciones del establecimiento tal como la granja educativa Realizar torneos o competencias internas y externas semana a semana	Director de deporte

Fuente: Elaboración propia, 2014, a partir del análisis de la información

Cuadro N°2: Establecimiento de planes de acción para el Área Curricular

Objetivos estratégicos	Indicadores	Metas	Acciones	Responsable
El equipo directivo socializarán y articularan, los elementos del modelo cognitivo de aprendizaje integral en todos los docentes del establecimiento.	% de docentes conocedor del modelo cognitivo de aprendizaje integral	100% de los docentes debe conocer el modelo cognitivo de aprendizaje integral	Socializar procesos formativos aplicados en el colegio y contrastarlos con el modelo cognitivo de aprendizaje integral	equipo directivo
Impulsar la didáctica de aula de todos los docentes con el fin de mejorar significativamente el logro de aprendizajes declarativos y procedimientos en todos los alumnos.	% de pautas y rúbricas aplicadas en todas las asignaturas. Elaboración de talleres de reforzamiento pedagógico	100% de las pautas y rúbricas elaboradas y que sean aplicadas en todas las asignaturas, y que se realicen taller en todas las áreas que presenten deficiencia.	Elaborar pautas y rúbricas para todas las asignaturas. Aplicación y supervisión de las pautas y rúbricas en todas las asignaturas.	Jefe UTP y jefe de docencia
Establecer paneles de capacidades, destrezas, valores y actitudes, para que sean incorporados en todas las asignaturas del establecimiento.	% de paneles definidos en todos los niveles educativos, y n° de docentes que utilizará este procedimiento de acuerdo a la planificación definida	E100% de paneles definidos. El 100% de profesores planificara de acuerdo al panel colegial.	Definir paneles institucionales Programación de clases en función de los paneles institucionales	Jefe UTP y jefe de docencia

Fuente: Elaboración propia, 2014, a partir del análisis de la información

Cuadro N°3: Establecimiento de planes de acción para el Área Convivencia y Orientación

Objetivos estratégicos	Indicadores	Metas	Acciones	Responsable
Proyectar procesos formativos individuales que se establezcan en conducta de perfeccionamiento y aprendizaje continuos.	Promedio de notas % de alumnos que terminen cada ciclo.	El 90% de los alumnos tenga promedio igual o superior a 5.5 El 95% de los alumnos aprueben el ciclo de estudio.	Utilizando el modelo cognitivo de aprendizaje integral, y utilizando los espacios del establecimiento.	Jefe UTP
Fortalecer la plena capacidad de aprender de los alumnos respetando las diferencias individuales de cada uno de ellos	Cantidad de anotaciones positivas y negativas Número de quejas, sugerencias y halagos por parte de padres y apoderados.	Negativas: disminuir en un 50% respecto del año anterior Positivas: mantener o aumentarlas. Quejas: disminuir en un 5% del año anterior. Halagos: mantenerlos o superarlos	Realización de debates en el aula, respecto a diversos temas	Jefe UTP
Fomentar procesos de reflexión y pensamiento, valorando todos los prismas de la vida.	Un informe con un listado de temáticas de educación familiar para todos los niveles educativos Dos consejos de dialogo.	Aplicación del informe en al menos 3 reuniones.	Realización del informe Socialización del informe con todos los docentes Calendarización de los talleres de educación familiar	Equipo directivo

Fuente: Elaboración propia, 2014, a partir del análisis de la información

Cuadro N°4: Establecimiento de planes de acción para el Área Vinculación con la Comunidad

Objetivos estratégicos	Indicadores	Metas	Acciones	Responsable
Impulsar la integración de la comunidad educativa del Colegio Altomonte con otras instituciones ya sea de carácter público y/o privado.	Cantidad de actividades a realizar con la comunidad durante el año. El % de arreglo de las instalaciones.	Realización de 4 actividades anuales con entidades externas en las dependencias del colegio. Arreglo de al menos el 60% de las instalaciones del colegio	Elaborar un manual de protocolo de uso y cuidado de las dependencias. Realizar dichas actividades.	Jefe de docencia
Integrar a la familia en el proceso formativo de los educandos propiciando espacios educativos como encuentros para toda la comunidad.	% de participación de apoderados.	Al menos el 60% de los apoderados.	Realización de actividades al aire libre usando las instalaciones del colegio. Realizar una calendarización con actividades a realizar junto con los apoderados.	Jefa de docencia
Promover actividades comunitarias con el fin de lograr una mayor integración y apertura del colegio con la comunidad	% de alumnos que participen en este tipo de actividades. Cantidad de veces al año que se espera realizar dicha actividad.	100% de alumnos participe en las actividades y que se realice por lo menos dos encuentros solitarios.	Fomentar la participación del alumno. Promover la participación de actividades solidarias.	Director de deporte, jefe UTP

Fuente: Elaboración propia, 2014, a partir del análisis de la información

La Propuesta de Diseño de Planificación Estratégica, se atribuye a un elemento esencial: La Comunicación; factor que es fundamental para cualquier tipo de institución, y que conlleva a un manejo global de información para cada uno de los integrantes de la institución en estudio; la realización de una calendarización de cada una de las tareas a realizar y cuya finalidad es que el colegio en estudio, pueda lograr un equilibrio entre sus ejes centrales del Proyecto Educativo Institucional, los cuales son: Educación, Deporte, y Naturaleza, y poder vincularlos con la comunidad educativa, para lograr así una mejor comunicación dentro de la institución, acompañado de un mejoramiento continuo en la gestión institucional y pedagógica.

Cabe señalar, que este diseño facilitará la comunicación y habrá un mayor orden en las tareas y/o actividades a realizar durante el período, consiguiendo así empezar y terminar de forma oportuna y satisfactoria todas las actividades a realizar.

CONCLUSIONES

- ❖ Mediante el análisis FODA, se permite obtener un conocimiento general y específico de la situación actual del colegio en estudio, lo que permite, considerar todos los aspectos necesarios a ser tratados en el diseño de una propuesta de Planificación estratégica, basado en el contexto real del establecimiento, permitiendo así trabajar con los puntos débiles y logrando sacar provecho de las situaciones ventajosas para el colegio.
- ❖ A través de la ejecución del análisis FODA, al obtener una mirada real acerca del colegio, la planificación estratégica logrará en base a esto, obtener mejores resultados futuros y no contar con situaciones que produzcan alguna desviación negativa. En caso de tener alguna desviación, es importante corregirla de forma inmediata y oportuna.
- ❖ Si bien el colegio cuenta con una excelente infraestructura, este debiese considerar las instalaciones que se encuentren en desuso y arreglarla para así ofrecer una mejor calidad de sus servicios a la comunidad.
- ❖ La rotación docente es lo que perjudica directamente al alumnado, ya que se pierde la continuidad de plan de estudios.
- ❖ El equipo directivo debe mantener informado al personal docente, incentivarlo a nuevas oportunidades, y ofrecer una mayor estabilidad para que haya un compromiso de por medio.
- ❖ La comunicación y la planificación es fundamental para la institución en estudio, debido a que otorga un ordenamiento en las actividades, también ofrece una optimización de tiempo y de recursos.
- ❖ Contar con una misión, visión, y objetivos bien definidos facilita la elaboración de la planificación estratégica, ya que esta herramienta se sustenta en la estrategia que la institución tiene definida.

- ❖ Algunos factores de éxito para la buena propuesta del diseño de la Planificación Estratégica para la implementación en el colegio en estudio, es fundamental el compromiso del equipo directivo, que esta herramienta sea de conocimiento en todos los niveles de la organización, implicar tanto a docentes, paradocentes, administrativos, alumnos, padres y apoderados en este proceso de mejoramiento continuo.
- ❖ Para la determinación de las metas se debe considerar las realidades que se encuentra la misma, con la finalidad que éstas sean posibles, medibles y cuantificables.
- ❖ Esta herramienta de control de gestión debe ser utilizada además como un método de control, también lo debe ser como factor de comunicación, integración, motivación e incentivo.
- ❖ Cabe destacar que la herramienta de control de gestión: Planificación Estratégica, debe ir evaluándose constantemente, ya que existe un proceso de retroalimentación, por ende no solo hay que considerar el cumplimiento de las metas, sino que también la consecución de los objetivos, ya que estos pueden cumplirse en el corto plazo, haciéndose necesario su reformulación o la inclusión de otros.
- ❖ Respecto a los Planes de acción del diseño de la Propuesta de Planificación Estratégica, la definición de los responsables de cada actividad es fundamental para el control y ejecución de las iniciativas.
- ❖ La propuesta de diseño de la herramienta de control de gestión: Planificación Estratégica apunta al perfeccionamiento y mejoramiento del proyecto educativo utilizado en el establecimiento. Su óptima implementación permitirá agilizar la gestión administrativa y pedagógica de la misma en un mediano y largo plazo.
- ❖ Este diseño de Planificación Estratégica, se puede implementar en otro tipo de establecimiento de igual semejanza, sin embargo se tendrá que adaptar debido a que hay que tener presente que esta propuesta es personalizada según el escenario que se encuentre la institución a la cual se quiere implementar.

BIBLIOGRAFÍA

TEXTOS:

- Cornelis A. (2001), "Pensamiento Estratégico, una perspectiva para los ejecutivos", primera edición, editorial Pearson, Prentice Hall.
- Charles W. (2009), "Administración Estratégica", octava edición, editorial Mc Graw Hill.
- David F. (2008), "Conceptos de administración estratégica", decimoprimer edición, editorial Pearson, Prentice Hall.
- Fayol H. (1987), "Administración Industrial y General", decimocuarta edición, Editorial El Ateneo.
- García E. (1994), "El controlling moderno: base del management", Rev. Alta Dirección.
- García L. (1975), "El control de Gestión", Editorial Índex, segunda edición.
- Hernández Torres L. (2001), "Acerca de la definición de control de gestión".
- Jiménez P. (2001), "Control de Gestión" .Editorial Jurídica Conosur Ltda.
- Johnson G. y Scholes K. (2001), "Dirección Estratégica", quinta edición, Editorial Pearson Educación S.A.
- Jordán H. (1995/1996), Control de gestión. DEADE, Comisión Europea.
- Kupper H. (1982), "Logistik - Controlling in einen Unternehmen der Elektronikbranche", Rev. Controlling Heft.
- Pacher F.(1992), "Integriertes Logistik-Controlling in einen", Rev. Controlling Heft.
- Andrews K. (1971), "El concepto de estrategia de la empresa", EUNSA, edición Universidad de Navarra.

SITIOS WEB:

- 10-04-2014 http://www.rin_ace.net/arts/vol4num4e/art4_hm.htm
- 10-04-2014 <http://admindeempresas.blogspot.com/2008/05/evolucion-del-control-de-gestion.html>
- 20-04-2014 <http://www.educarchile.cl/ech/pro/app/detalle?ID=188579>
- 20-04-2014
[http://primo.gsl.com.mx/primo_library/libweb/action/display.do?pag=prv&indx=20&ct=display&fn=search&elementId=0&renderMode=poppedOut&displayMode=full&facetN=facet_tlevel&dscnt=0&pag=nxt&frbrVersion=&rfrGrp=show_only&frbg=&tab=conicyt_tab&dstamp=1398741633404&srt=rank&gathStatTab=true&mode=Basic&dum=true&fromLogin=true&vl\(freeText0\)=control%20de%20gestion&vid=CONICYT](http://primo.gsl.com.mx/primo_library/libweb/action/display.do?pag=prv&indx=20&ct=display&fn=search&elementId=0&renderMode=poppedOut&displayMode=full&facetN=facet_tlevel&dscnt=0&pag=nxt&frbrVersion=&rfrGrp=show_only&frbg=&tab=conicyt_tab&dstamp=1398741633404&srt=rank&gathStatTab=true&mode=Basic&dum=true&fromLogin=true&vl(freeText0)=control%20de%20gestion&vid=CONICYT)
- 10-06-2014 <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2009/bpgv.htm>
- 12-06-2014 http://www.urosario.edu.co/urosario_files/57/575586aa-4e66-467c-a0e7-5b3e25539cd1.pdf
- 28-07-2014
http://www.tesis.uchile.cl/tesis/uchile/2005/concha_c/sources/concha_c.pdf
- 04-08-2014 <http://jcvalda.wordpress.com/2012/12/20/el-sistema-de-control-de-gestion-conceptos-basicos-para-su-diseno-2/>
- 05-08-2014 http://www.rinace.net/arts/vol4num4e/art4_hm.htm
- 05-08-2014 <http://www.revistadocencia.cl/pdf/20100731211320.pdf>
- 06-08-2014 <http://www.oei.es/quipu/chile/CHIL04.PDF>
- 08- 09-2014 <http://robertoespinoza.es/2012/10/14/como-definir-mision-vision-y-valores-en-la-empresa/>

- 19-10-2014
http://biblioteca.duoc.cl/bdigital/aovalle/digital/publicaciones/administracion/estrategica/Apunte5_1.html
- 19-10-14 <http://www.pymempresario.com/empresarios/los-7-pasos-de-la-planeacion-estrategica/>
- 19-10-2014 <http://jcvalda.wordpress.com/2012/12/10/definicion-y-caracteristicas-de-los-indicadores-de-gestion-empresarial/>
- 4-11-2014 <http://www.pymempresario.com/empresarios/los-7-pasos-de-la-planeacion-estrategica/>

NORMAS Y LEYES:

- 10- 04-2014 http://www.dipres.gob.cl/594/articles-93314_doc_pdf6.pdf
- 11- 04- 2014 http://www.dipres.gob.cl/594/articles-21658_doc_pdf.pdf
- 20- 04-2014
http://www.supereduc.cl/index3.php?id_contenido=24454&id_portal=82&id_seccion=4285
- 26- 05-2014 <http://www.supersalud.gob.cl/568/w3-propertyvalue-4176.html>
- 12- 06-2014
http://www.mineduc.cl/usuarios/convivencia_escolar/doc/201103050142030.Ley_N_20248_Ley_de_Subvencion_Escolar_Preferencial.pdf
- 27-07-2014
http://www.mineduc.cl/usuarios/convivencia_escolar/doc/201103050142570.Ley_N_20370_Ley_General_de_Educacion.pdf
- 05-08-2014 [Circular N° 2: Establecimientos Educacionales Particulares Pagados](#)

ANEXOS

Anexo 1: “Entrevista inicial dirigida al rector del establecimiento en estudio”

La presente entrevista forma parte fundamental de la Tesis de Titulación y Grado: “Diseño de una propuesta de implementación del Control de Gestión en virtud de la Planificación Estratégica, en un establecimiento educacional particular pagado, de la comuna de Villa Alemana, V región, Período 2015”, para optar al título de Contador Público y Auditor y al Grado Académico de Licenciado en Sistemas de Información y Control de Gestión.

El objetivo de esta entrevista inicial, es dar a conocer el trabajo de investigación al rector del establecimiento en estudio, mencionando el objetivo principal y los pasos a realizar para el cumplimiento de este.

ANTECEDENTES GENERALES DEL ENTREVISTADO

CARGO: Rector del Establecimiento

PREGUNTAS GENERALES:

1. ¿El colegio tiene implementada la Planificación Estratégica?
2. ¿Cómo definen las labores a realizar?
3. ¿Quiénes conforman el equipo directivo del establecimiento?
4. ¿Tienen definida las políticas?
5. ¿Se trabaja estrictamente de acuerdo al Proyecto Educativo Institucional?
6. ¿Cuál es el mayor impedimento que se tiene al no presentar una Planificación Estratégica dentro del establecimiento?

Anexo 2: “Elaboración Matriz FODA”

El objetivo de la elaboración de la matriz FODA, es determinar los parámetros para la realización de ella, con el fin de levantar el diagnóstico inicial de la organización en estudio.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Infraestructura Innovación Tecnológica Mejor SIMCE comunal Ubicación	Rotación de docentes Instalaciones complementarias
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Nuevos Proyectos educativos Participación de centros de padres Nuevas técnicas pedagógicas Redes externas e/o internacionales	A1. Sector de difícil acceso A2. Colegio con poca trayectoria

Fuente: Elaboración propia, 2014, a partir del análisis de la información

Fortalezas

Infraestructura: Se considerará fortaleza cuando tenga la capacidad necesaria para prestar los servicios en relación a la razón de ser de la institución. Que dicha

infraestructura se presente en óptimas condiciones y tenga espacios amplios en aulas y áreas para desarrollar actividades tanto pedagógicas como extracurriculares para el alumnado.

Tecnología: Que el colegio posea al menos una sala equipada con computadores para el uso de los alumnos.

Resultados SIMCE: Lograr que el establecimiento se supere en comparación al año anterior, y que este por sobre el logro inicial determinado por el Ministerio de Educación.

Ubicación: Que el lugar en donde se encuentre situado el colegio, satisfaga los objetivos principales de este.

Debilidades

Docentes: Se considerará como debilidad que la rotación de docentes se realice de manera semestral.

Instalaciones complementarias: En este aspecto no debiera presentarse alguna instalación en desuso por no contar con una adecuada mantención.

Oportunidades

Proyectos Educativos: Tener en proceso de ejecución al menos un proyecto en beneficio del colegio y/o de los alumnos.

Participación de Centro de padres: Contar con un centro de padres y/o apoderados para la ejecución de las actividades del establecimiento.

Técnicas pedagógicas: Se considerará como oportunidad cuando el tipo de enseñanza impartida no sea considerada como la tradicional.

Redes Externas e/o internacionales: Posibilidad de participar en talleres extra programáticos tanto dentro como fuera del aula, y también a nivel internacional.

Amenazas

Sector de difícil acceso: Que el sector en donde se encuentra el colegio no posea locomoción colectiva.

Colegio con poca trayectoria: se considerará que el establecimiento cuente con al menos 10 años de trayectoria.

PREGUNTAS A REALIZAR PARA ANÁLISIS FODA

APODERADOS

¿Cuál es el nivel de participación que tiene Ud. en el colegio?

- Asistencia a reuniones
- Asistencia a actividades extracurriculares

¿Cuáles son las razones por las que eligió este colegio para su o sus hijos?

¿Considera que el recinto en donde se imparten las clases es seguro para sus hijos?

¿Considera que el lugar en donde se encuentra ubicado el establecimiento es adecuado?

PROFESORES

¿Cuál es el nivel de compromiso que tienen los apoderados con el aprendizaje del alumno?

¿Cómo es el comportamiento del alumno en el aula? ¿Existe bullying en el colegio?

¿El colegio cuenta con programas de integración?

¿Conocen el proyecto Educativo del establecimiento?

¿Cuántas evaluaciones se les realiza a los alumnos?

¿Existe el personal docente suficiente para cubrir las necesidades del colegio?

¿Cuántos?

¿Existe una descripción adecuada de cargos (labores que realiza cada funcionario del colegio)?

¿Considera que la ubicación del colegio es de difícil acceso? ¿Existen buses de acercamiento?

¿El sector donde está ubicado el colegio es seguro?

¿Se utilizan todas las instalaciones del colegio?

¿Utilizan material de apoyo para la realización de las clases?

¿Reciben capacitaciones? Si es así, ¿De qué tipo? ¿Asisten?

¿Hace cuánto tiempo que trabajan en el establecimiento?

¿Existen convenios o redes externas dispuestas a ayudar al colegio?

PASOS PARA ELABORAR LA (MEFI):

1. Identificar las fortalezas y debilidades, con las que se hace un listado.
2. Se asigna una calificación en la columna "Ponderación", a cada factor que vaya de 0.0 (sin importancia) hasta 1.0 (gran importancia), esta ponderación será de acuerdo con el impacto que tenga cada factor dentro de la empresa. La suma de dichas ponderaciones debe totalizar 1.0.
3. La columna "Clasificación" se completa de acuerdo con la siguiente escala:

Debilidad importante: 1

Debilidad menor: 2

Fortaleza menor: 3

Fortaleza importante: 4

4. "Resultado ponderado", es la que resulta de multiplicar cada ponderación por su clasificación y la suma de esta última columna.

Considerando que el resultado más alto puede ser 4.0 y el más bajo 1.0, quiere decir que la media es de 2.5, de forma que si una empresa obtiene un resultado mayor de 2.5, ésta cuenta con más fortalezas que debilidades; si, por el contrario, es menor de 2.5, las debilidades la dominan y es un síntoma que hay que atender de inmediato, sobre todo si de 2.5 se acerca más a 1.0.

FACTOR INTERNO CLAVE	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
Fortalezas - -			
Debilidades - -			
TOTALES	1.00		

PASOS PARA REALIZAR LA MEFE:

1. Hacer una lista de amenazas y oportunidades
2. Llenar la columna "Ponderación", asignándole una calificación a cada factor clave que va de 0.0 a 1.0; la suma de los valores de esta columna no deberá ser mayor de 1.0. Dichas ponderaciones se determinaran de acuerdo con la importancia que represente cada factor para la empresa que estamos trabajando.
3. Hacer una clasificación de 1 a 4 para indicar si dicha variable presenta:

Una amenaza importante: 1

Una amenaza menor: 2

Una oportunidad menor: 3

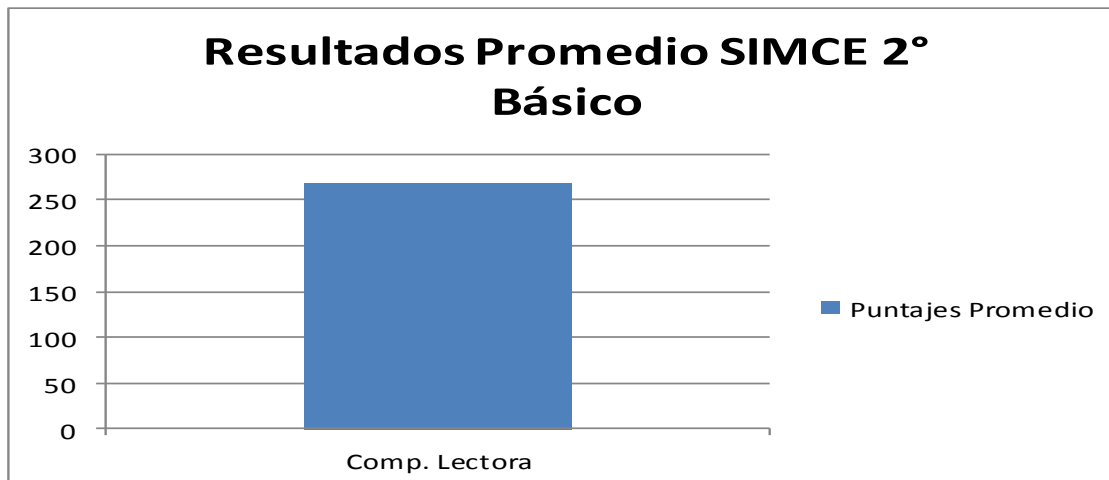
Una oportunidad importante: 4

4. Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación, para establecer el resultado ponderado para cada variable.

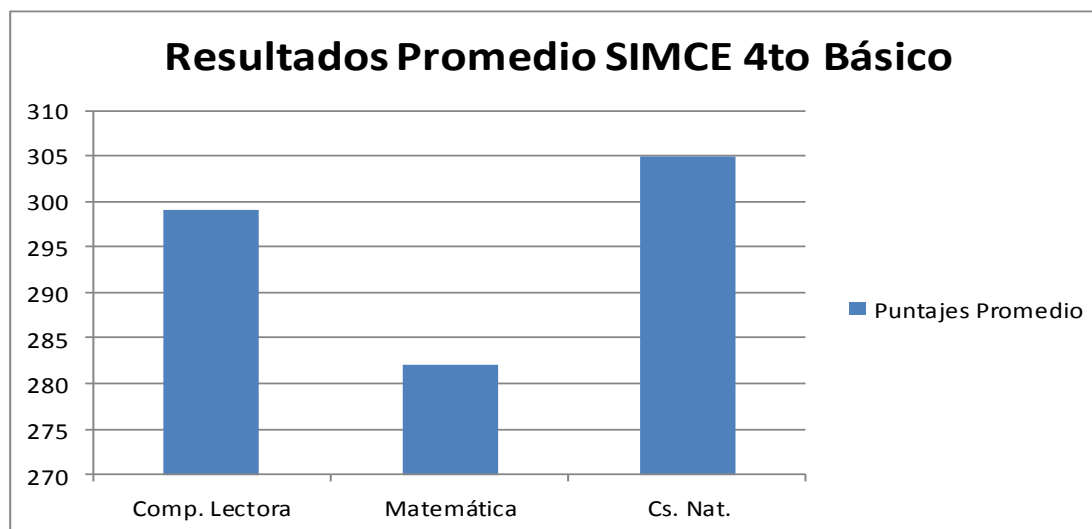
FACTOR INTERNO CLAVE	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
Amenazas - -			
Oportunidades - -			
TOTALES	1.00		

Sin tomar en cuenta el número de amenazas y oportunidades claves incluidas en la MEFE, el resultado ponderado más alto posible para una organización será 4.0 y el resultado ponderado menor posible de 1.0. El resultado ponderado promedio es, por tanto, 2.5. Un resultado 4.0 indicará que una empresa compite en un ramo atractivo y que dispone de abundantes oportunidades externas, mientras que un resultado 1.0 mostraría una organización que está en una industria poco atractiva y que afronta graves amenazas externas

Anexo 3: “Resultados SIMCE año 2013, colegio Altomonte de la comuna de Villa Alemana”

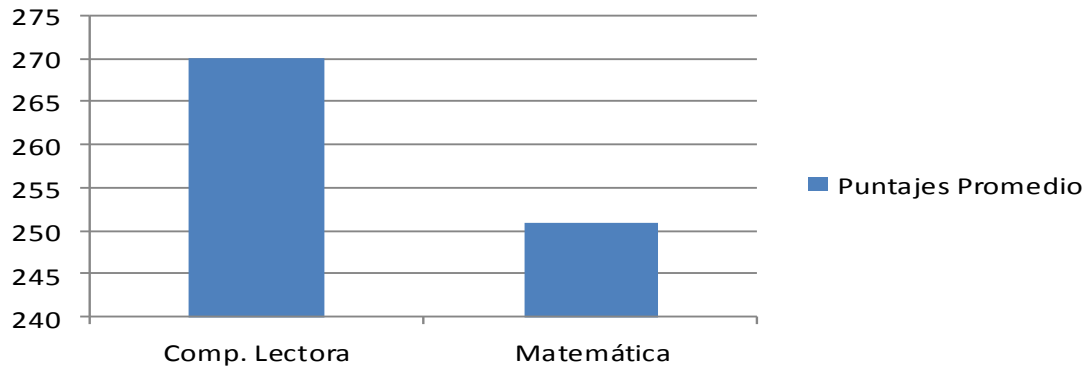


Fuente: Colegio Altomonte, 2013 Adaptación propia



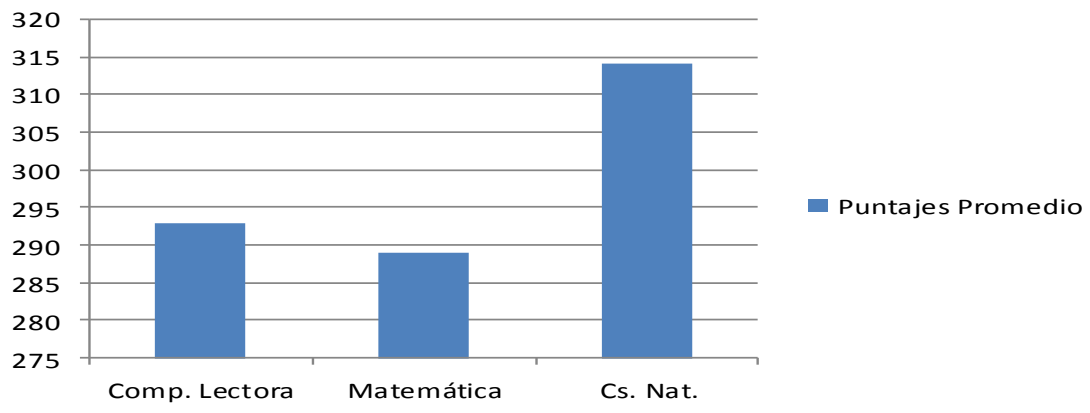
Fuente: Colegio Altomonte, 2013 Adaptación

Resultados Promedio SIMCE 6to Básico

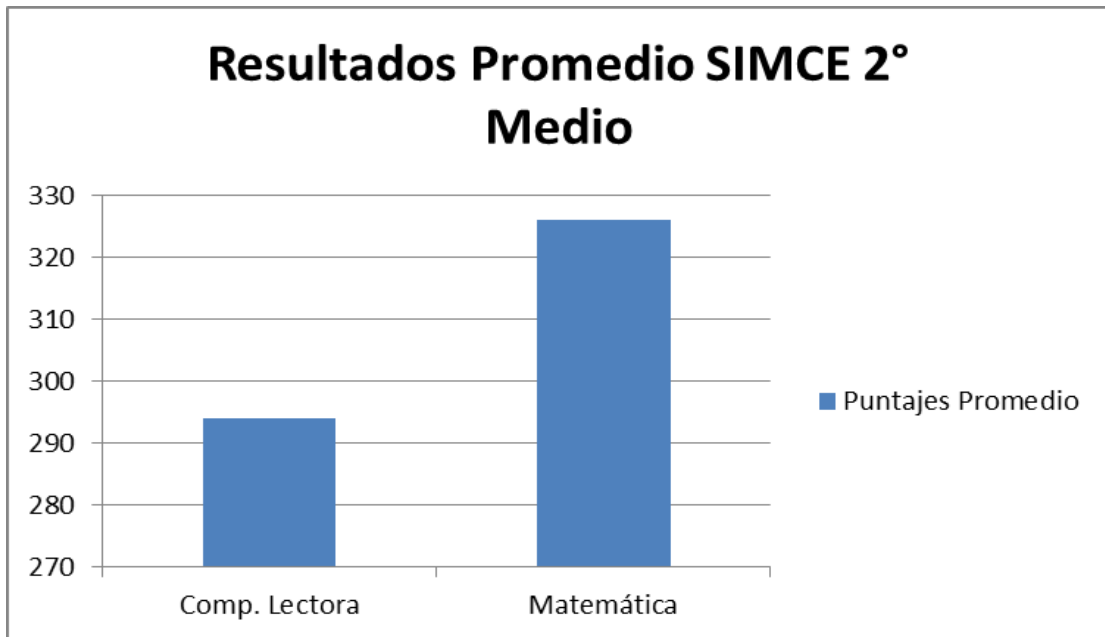


Fuente: Colegio Altomonte, 2013 Adaptación propia

Resultados Promedio SIMCE 8vo Básico



Fuente: Colegio Altomonte, 2013 Adaptación propia



Fuente: Colegio Altomonte, 2013 Adaptación propia

Anexo 4: “Resumen Proyecto Educativo Institucional del Colegio Altomonte”

El proyecto educativo es un instrumento que tiene como principal finalidad dirigir y orientar de forma coherente los procesos de intervención educativa que se desarrollan en una institución escolar, en otros términos es una visión de la propia cultura organizacional proyectada a la práctica.

PRINCIPIOS DE IDENTIDAD

A.- Definición Institucional

El Colegio Altomonte se define como una institución educativa científico-humanista, comprometida con la educación integral de sus alumnos y alumnas, de carácter laico, respetuoso de la diversidad y que se presenta ante la sociedad en la que está inmerso como un complemento de la tarea formativa de la familia.

B.- Nuestra Visión

Nuestra formación pretende trascender por sobre lo netamente cognitivo, contribuyendo a la formación de personas conscientes de sus destrezas y habilidades en conocimiento de su ser, de su hacer, del vivir y convivir con otros y entre otros.

Consciente de importante rol que cumple la familia en el proceso educativo nuestro proyecto la incorpora, le ofrece espacios, apoyo y deja a su disposición actividades en pro de su bienestar.

El colegio Altomonte se ve en el futuro, como una institución de la que egresan alumnos y alumnas:

- Que han desarrollado múltiples capacidades
- Con una sólida formación Científico Humanista
- Que han deseado que el deporte sea un eje central en sus vidas
- Respetuosos de la diversidad
- Con compromiso social, con liderazgo valórico
- Preocupados por el Auto perfeccionamiento.

C.- Nuestra Misión

Nuestra Misión es formar personas integrales a través de la entrega de una base académica sólida complementada con el deporte como eje central en su desarrollo así como también la vida saludable y la consciencia ecológica, labor que se desarrolla con la integración y colaboración de las familias en todo este proceso educativo.

MARCO LEGAL/NORMATIVO/REGULATORIO

Planes y Programas de Estudio

Somos una institución de carácter particular pagado, que funciona bajo un estricto apego a la reglamentación establecida por el Ministerio de Educación. De acuerdo a la normativa vigente, se especifican los programas que aplicará el establecimiento en los siguientes niveles:

Educación Parvularia:

Decreto 289/2001 Que aprueba bases curriculares de educación parvularia.

Educación Básica:

Primero a Cuarto Básico: Decreto 2960/2012 que establece el plan y programa de estudio.

Quinto a Octavo Básico: Decretos 220/1999, 81/2000, 481/2000 y 092/2002.

Enseñanza Media:

Decretos 77/1999, 83/2000, 27/2001 y 102/2002

OBJETIVOS GENERALES

- Colaborar con las familias en el proceso formativo de niños, niñas y jóvenes, desde una perspectiva pluralista, humanístico-científica e inspirada en los valores del laicismo.

- Formar integralmente a niños, niñas y jóvenes en general, con una sólida base valórica universal.
- Ofrecer espacios de encuentro, integración y bienestar a todos los integrantes de la unidad educativa: alumnos, familia y profesores.
- Promover y facilitar la práctica del deporte en los alumnos.
- Integrar el Potencial cognitivo con el potencial físico del alumno.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

El colegio Altomonte tiene como objetivos específicos, formar personas:

- Con capacidad de valorar la existencia de distintas visiones de la vida.
- Respetuosas de distintos ideales, capaces de comunicarse, vivir y convivir en paz en el ámbito social.
- Capaces de comunicarse e interactuar en una comunidad globalizada.
- Con espíritu emprendedor
- Con un alto compromiso y respeto por la naturaleza

DIMENSIONES EDUCABLES

Creemos que el fin de la educación es potenciar el desarrollo, junto con la familia, y velar porque este desarrollo sea integral y abarcando todas las dimensiones educables, para que los alumnos del “Colegio Altomonte” sean miembros útiles de la sociedad en la que viven.

Las dimensiones que se consideran educables en una persona son lo Cognitivo, afectivo, social, físico-motor y ético.

Dimensión Cognitiva: Es la dimensión humana que permite el desarrollo de un conjunto de modelos conceptuales, de procesos para el desarrollo de tareas y de estrategias. Las que se producen en las múltiples y variadas interacciones del alumno con el profesor en el contexto educativo.

Dimensión Afectiva: Es la dimensión humana que tiene que ver con el desarrollo del mundo emocional, que comprende principalmente el autoconocimiento, el autodomínio, el manejo de las emociones, la automotivación, la empatía y la asertividad; conducentes a lograr una autodisciplina y una autorregulación.

Dimensión Social: Es la dimensión humana que tiene que ver con las capacidades que el hombre necesita para insertarse e interactuar con el mundo social y cultural. Entre ellas encontramos las habilidades de comunicación, trabajo en equipo, manejo de conflictos y liderazgo.

Dimensión Físico-Motora: Dimensión humana que tiene que ver con las capacidades dependientes de la coordinación y la condición. Hábitos que determinarán una actitud responsable en la mejora de la calidad de vida en base a el deporte y los buenos hábitos alimenticios.

Dimensión Ética: Es la dimensión humana que nos permite valorar la realidad de una manera determinada, y así, darle sentido. Fundamentalmente la formación de valores y actitudes como la responsabilidad, el sentido de la nacionalidad, la solidaridad y el respeto.

ESTILO DE FORMACIÓN

El Colegio Altomonte se define como colegio coeducacional, integrando jóvenes de ambos sexos a todos los niveles educativos e imparte una educación Científico-Humanista.

El Colegio Altomonte valora las diferencias, por lo que integran a su proyecto educativo a familias de distintas realidades sociales y culturales. La valoración de las diferencias también se hace realidad en el compromiso del colegio a buscar adaptaciones e innovaciones curriculares necesarias para cubrir la diversidad de estilos de aprendizaje de sus alumnos.

MODELO DE ENSEÑANZA – APRENDIZAJE

El modelo de enseñanza-aprendizaje del colegio, está basado en el modelo socio-cognitivo. Este modelo explica el aprendizaje como un proceso dialecto-contextual, mediado por la actividad que el sujeto realiza sobre un objeto determinado, utilizando para ello, los instrumentos socio-culturales.

Este modelo de enseñanza es “constructivista” es decir, el conocimiento no es una copia de la realidad, sino una construcción del alumno. Por otra parte el aprendizaje es “significativo” es decir, el alumno quiere aprender aquello que se presenta, porque lo considera valioso.

La metodología de enseñanza es activa y participativa, es decir, se usan estrategias de aprendizaje que permiten el desarrollo de procesos afectivos (valores), cognitivos (capacidades), y metacognitivos (aprender a aprender)

COMUNIDAD DE APRENDIZAJE

Hemos definido en esta frase lo que queremos ser, una comunidad, es decir un conjunto de individuos que tenemos intereses comunes, ser partícipes de un proceso formativo convergente en la persona del alumno.

En consideración de lo antes dicho es que consideramos esencial dar a conocer los perfiles de cada cual, consideración fundamental para crear los lazos de confianza en esta importante tarea que es el educar.

PERFIL DEL ALUMNO

Nuestros alumnos deberán estar capacitados para desempeñarse con éxito de acuerdo a las exigencias de la sociedad actual y futura, para esto deben ser:

- Conocedores de la naturaleza.
- Deportistas
- Fuerte atracción por la vida al aire libre
- Comprometidos con el cuidado del medio ambiente.

PERFIL DEL APODERADO

Nuestro proyecto requiere padres, apoderados, familias que:

- Apoyen en forma activa la acción educativa del colegio.
- Informados acerca del proceso académico de sus pupilos.
- Sean respetuosos del reglamento general.
- Participen de las actividades de colegio.

PERIL DE LOS DOCENTES

Nuestro equipo docente esta seleccionado de acuerdo al siguiente perfil:

- Capacidad de estar abierto a los cambios.
- Asumir a cabalidad los fines y objetivos del proyecto educativo.
- Capacidad de trabajo interdisciplinario.
- Facilitar a los alumnos el ambiente de aprendizaje.
- Principios éticos sólidos.
- Sólida formación pedagógica y académica.
- Capacidad de innovación y creatividad.

Anexo 5: “Cuestionario dirigido al Equipo Directivo del Colegio Altomonte de la comuna de Villa Alemana”

El presente cuestionario, forma parte integral de la Tesis de Título y Grado, titulada: ***“Propuesta para la Implementación del Control de Gestión en virtud de la Planificación Estratégica en un establecimiento educacional Particular Pagado, de la Comuna de Villa Alemana, V Región, Período 2015”***.

El objeto del presente instrumento es reunir información acerca de la misión, visión y objetivos, ya que es fundamental para la realización de esta investigación, puesto que, servirá para verificar si las personas que forman parte del colegio en estudio comprende en forma íntegra la definición de estos, puesto que constituyen la base para iniciar la etapa de implementación de la herramienta de Control de Gestión: Planificación Estratégica.

Además se deja constancia que todos los antecedentes recogidos, solo serán utilizados para fines educacionales.

- Antecedentes Generales de la persona que contesta el cuestionario

NOMBRE:

CARGO:

FECHA:

- Marque con una X su respuesta cuando corresponda

1. ¿El colegio tiene definido el propósito esencial, hacia donde quiere ir, hasta donde y cuando se quiere llegar?

SI	NO

2. ¿Está definida la razón de ser del establecimiento educacional?

SI	NO

3. ¿Está claramente definida la misión y visión en el establecimiento?

SI	NO

4. ¿Se considera importante la misión y visión dentro del colegio como factor de éxito?

SI	NO

5. ¿Siente que la misión y visión proponen los desafíos necesarios para cumplir como institución educacional?

SI	NO

6. ¿La visión está alineada y es coherente con los valores, principios y la cultura del establecimiento?

SI	NO

7. ¿Los funcionarios conocen la misión y visión del colegio?

SI	NO

8. ¿Los alumnos tienen noción sobre la misión y visión?

SI	NO

9. ¿Se ha modificado la misión y visión del colegio?

SI	NO

10. ¿Cómo hace el colegio para que los funcionarios conozcan, adopten e incorporen en su trabajo la misión y visión? Utilice el espacio indicado para su respuesta.

--

11. ¿La misión y visión fomenta el entusiasmo y el compromiso a todas las áreas que integran el colegio?

SI	NO

12. ¿Los objetivos del establecimiento corresponden a la capacidad de la institución?

SI	NO

13. ¿Los objetivos son adecuados a lo que espera el colegio?

SI	NO

14. ¿Los objetivos están alineados con la misión y visión del colegio?

SI	NO

15. ¿Considera que los objetivos que posee el establecimiento son convenientemente comunicados a todos los empleados de la entidad con la finalidad de alcanzarlos?

El nivel de comunicación es alto y permite una excelente comunicación de la estrategia	El nivel de comunicación es buena pero la estrategia se comprende parcialmente	Existe la comunicación pero la estrategia no se comprende	La estrategia no llega a comunicarse ni entenderse

16. ¿Se disponen de los recursos necesarios para la consecución de los objetivos y realización de planes de acción?

SI	NO

17. ¿Siente que el establecimiento realiza las actividades necesarias para el cumplimiento de sus metas?

SI	NO

18. ¿Cómo desarrollan los planes de acción para alcanzar los objetivos definidos por el colegio? Utilice el espacio asignado para su respuesta.

Anexo N°6: “Tabulación de datos obtenidos”

Se aplicó el cuestionario al equipo directivo del Colegio Altomonte, el que contiene 15 preguntas de alternativas y dos preguntas abiertas. Una vez obtenidos las respuestas de los cuestionarios se procede la tabulación de datos, que se muestran en los siguientes cuadros.

Referente a las preguntas de alternativa Sí o No, se obtuvo lo siguiente:

Cuadro N°1: Preguntas de alternativas Sí o No

preguntas	Rector		consejera principal educacional		Jefa de docencia		Director de Ed. Física y deporte	
	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No
1	X		X		X		X	
2	X		X		X		X	
3	X		X		X		X	
4	X		X		X		X	
5	X		X		X		X	
6	X		X		X		X	
7	X		X		X			X
8	X		X		X			X
9		X	X			X		X
11	X		X		X			X
12	X		X		X		X	
13	X		X		X		X	
14	X		X		X		X	
16	X		X		X			X
17		X	X		X			X

Fuente: Elaboración propia, 2014, en base a resultados obtenidos del cuestionario.

Con respecto a la pregunta realizada N°10, que tiene relación al nivel de comunicación y comprensión de la estrategia que la escuela posee, se desprende lo siguiente

Cuadro N°2: Pregunta N°15

Pregunta N°15	El nivel de comunicación es alto y permite una excelente comunicación de la estrategia	El nivel de comunicación es buena pero la estrategia se comprende parcialmente	Existe la comunicación pero la estrategia no se comprende	La estrategia no llega a comunicarse ni entenderse
Rector	X			
Consejera Principal Educativa			X	
Jefa de Docencia		X		
Director de Ed. Física y deportes		X		

Fuente: Elaboración propia, 2014, a partir del cuestionario realizado.

