

Universidad del Bío – Bío
Escuela de Ingeniería Industrial
Departamento Ingeniería Industrial

Profesor Guía:
Sr. Arnaldo Jélvez Caamaño



**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA SOCIEDAD
EDUCACIONAL SERRA Y TORRES LIMITADA.**

Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos para obtener el
título de Ingeniero Civil Industrial

Concepción, diciembre del 2013

Nicolás Baeza Cerda

Ingeniería Civil Industrial

Agradecimientos

A mis padres Edna y Rubén por siempre orientarme y tener su apoyo en las decisiones que tome en mi vida y darme su ayuda incondicional ante cualquier dificultad.

A mi abuela Atala por siempre estar conmigo cuando la necesite y estuve lejos de mis padres dado que fue un apoyo incondicional durante mis estudios.

A mi novia Jennifer por siempre estar a mi lado y compartir los buenos momentos y ayudarme a sobrellevar las situaciones difíciles que se me presentaron en el camino universitario.

Resumen

La Sociedad Serra y Torres Limitada es una sociedad educacional la cual cuenta con dos establecimientos, el Centro Educacional San Agustín y el Liceo Técnico Profesional San José, siendo el primero científico – humanista y el segundo técnico – profesional. Esta sociedad en los últimos cinco años ha experimentado un crecimiento muy acelerado el que ha traído consigo problemas de gestión con sus diferentes recursos.

Se propuso como metodología una planificación estratégica para abordar y solucionar sus principales problemas. Se comenzó realizando un diagnóstico SIGA el cual permitirá establecer en qué nivel de gestión se encuentra la sociedad, seguido por la actualización de la misión y visión de los establecimiento, para un posterior análisis FODA del cual se derivaron estrategias con sus respectivos presupuestos y responsables a cargo para ser realizadas.

El Diagnóstico SIGA presenta resultados que dejan en evidencia que la organización educacional se encuentra en un nivel básico de gestión y propone llevar a cabo la implementación de procedimientos de la ISO 9001:2008. Al analizar la misión y visión de los colegios se encontró que ambos establecimientos poseen la misma teniendo propósitos diferentes como instituciones, por lo cual se tomó la decisión de llevar a cabo su respectiva actualización según sus necesidades. Para finalizar, del análisis FODA se obtuvieron estrategias tales como mejorar las especialidades, además de crear una nueva especialidad en el Liceo Técnico Profesional San José, obedeciendo a las necesidades del mercado. Generar la separación de las funciones administrativas de las académicas de los docentes para lograr cubrir mejor las funciones de la sociedad y crear talleres de reforzamiento para el establecimiento Centro Educacional San Agustín persiguiendo la mejora de su rendimiento de aprobación.

Con lo anterior se lleva a cabo una completa planificación estratégica de la Sociedad Serra y Torres Limitada

Índice:

Agradecimientos.....	2
Resumen.....	3
Capítulo 1: Introducción	9
1.1. Origen del Tema	9
1.2. Justificación.....	9
1.3. Definición de la Situación del problema	11
1.4. Alcance del Estudio.....	12
1.5. Objetivos de Estudio.	12
1.6. Metodología Propuesta	13
Capítulo 2: Antecedentes generales del complejo educacional	16
2.1. Misión y visión de la sociedad educacional.....	16
2.2. Misión de los establecimientos educacionales.....	16
2.3. Visión de los establecimientos educacionales	17
2.4. Modelo Educativo.....	17
2.5. Antecedentes generales de la Educación Chilena	19
2.5.1. Estadísticas a nivel nacional:.....	19
2.6. Mercado Sociedad Serra y Torres Limitada.	28
2.7. Antecedentes generales de la Sociedad Serra y Torres Limitada.	31
2.7.1. Antecedentes generales del Centro educacional San Agustín.....	31
2.7.2. Antecedentes Generales del Liceo Técnico Profesional San José....	36
2.8. Sistema de fiscalización del Ministerio de Educación.	41
2.8.1. Agencia de Calidad:.....	41
2.8.1.1. Funciones principales de la Agencia:	41
2.8.1.2. Método de clasificación de los establecimientos:	42
2.9.1. Superintendencia de Educación Escolar.....	43
2.9.1.1. Funciones Principales de la Superintendencia de educación:.....	43
2.9.1.2. Procedimiento de fiscalización y sanción	43

2.9.1.3. Sanciones Impuestas por la Superintendencia de Educación en caso de comprobarse una sanción a la normativa Educacional.....	44
Capítulo 3: Marco Teórico.....	45
3.1 Diagnostico SIGA.....	45
3.1.1. Liderazgo:.....	46
3.1.2. Clientes y Mercado:.....	47
3.1.3. Personas:	47
3.1.4. Planificación Estratégica:.....	47
3.1.5. Gestión de Procesos:	48
3.1.6. Información y conocimiento:	48
3.1.7. Responsabilidad Social:	48
3.1.8. Resultados:.....	48
3.2. Planificación Estratégica:	49
3.2.1. Descripción:.....	49
3.3. El proceso de la Planificación estratégica.	50
3.3.1. Etapa 1. Identifica la misión, la visión, los objetivos y las estrategias actuales de la organización.....	50
3.3.2. Etapa 2. Análisis externo.	52
3.3.3. Etapa 3. Análisis Interno.....	53
3.3.4. Etapa 4. Formulación Estratégica.....	54
3.3.5. Etapa 5. Puesta en marcha de las estrategias.	54
3.3.6. Etapa 6. Evaluación de los resultados.....	55
3.4. Niveles de planificación estratégica.	56
3.4.1. Estrategia corporativa:.....	56
3.4.2. Estrategia de negocios o empresarial:.....	56
3.4.3. Estrategia Funcional:	56
3.5. Beneficios de la administración estratégica	57
Capítulo 4 Diseño de la planificación estratégica para el complejo educacional...	59
4.1. Resultados Diagnostico SIGA realizado en la Sociedad Serra y Torres Limitada	59
4.2. Interpretación de Resultados y Sistema Recomendados.....	60

4.2.1. Liderazgo:.....	60
4.2.2. Clientes:.....	61
4.2.3. Personas	62
4.2.4. Planificación estratégica	64
4.2.5. Gestión de procesos.....	64
4.2.6. Análisis de la información	66
4.2.7. Responsabilidad social empresarial	66
4.2.8. Resultados.....	67
4.3. Misión y visión de los establecimientos educacionales de la Sociedad Serra y Torres Limitada.	68
4.3.1. Nueva Visión del Liceo Técnico Profesional San José	68
4.3.2. Misión del Liceo Técnico Profesional San José:.....	69
4.3.3. Misión y visión del Centro Educacional San Agustín	71
4.3.4. Nueva Visión del Centro Educacional San Agustín:	71
4.3.5. Nueva misión del Centro educacional San Agustín	72
4.4. Análisis ambiental para la Sociedad Educacional Serra y Torres Limitada.	74
4.4.1. Ambiente Interno:	74
4.4.2. Ambiente externo:.....	75
4.6. Estrategias para la Sociedad Educacional Serra y Torres Limitada.....	77
5.1. Conclusiones.....	92
5.2. Recomendaciones.....	97
Capítulo 6: Bibliografía.	99
6.1. Libros:	99
6.2. Paper, Revistas y Publicaciones:	99
6.3. Tesis:.....	100
6.4. Sitios Web:	100
6.5. LEY:	100
Anexo 1: Encuesta institucional para visión y misión	101

Tabla de Contenidos:

Figuras:

Figura 1: Esquema Planificación Estratégica 14

Graficos:

Gráfico 1: Evolución de las matriculas por tipo de dependencia administrativa desde el año 2003 al año 2011 20

Gráfico 2: Porcentajes de establecimientos, según su dependencia administrativa al año 2011..... 22

Gráfico 3: Porcentajes de establecimientos, según su dependencia administrativa al año 2011, Región de los Lagos. 23

Gráfico 4: Estadística de evolución histórica de la fuente de trabajo de los docentes entre los años 1998 - 2007 24

Gráfico 5: Porcentajes de matriculas según dependencia administrativa al año 2007. 25

Gráfico 6: Evolución salarial docente entre los años 1990 – 2007. 26

Gráfico 7: Porcentaje de inversión en educación con referencia al PIB desde el año 2003 al 2010..... 27

Gráfico 8: Porcentaje de matriculas del total de establecimientos particulares subvencionados con educación básica y media, urbanos, en la comuna de Quellón 28

Gráfico 9: Porcentaje del mercado de establecimientos particulares subvencionados con educación completa en la comuna de Quellón. 29

Gráfico 10: Porcentaje del mercado de establecimientos técnico - profesionales en la comuna de Quellón 30

Gráfico 11: Evolución de las matriculas 2006 – 2013 del Centro Educacional San Agustín 31

Gráfico 12: Rendimiento Académico Básica Centro Educacional San Agustín..... 32

Gráfico 13: Rendimiento Académico Educación Media, Científico Humanista, Centro Educacional San Agustín..... 33

Gráfico 14: Evolución de Matriculas desde el año 2006 al 2013 Liceo Técnico Profesional San José	36
Gráfico 15: Rendimiento académico educación media, Científico Humanista, Liceo Técnico Profesional San José.	37
Gráfico 16: Rendimiento académico educación media, Técnico - Profesional, Liceo Técnico Profesional San José.	38
Gráfico 17: Diagnóstico SIGA, Sociedad Serra y Torres Limitada	59

Ilustraciones:

Ilustración 1: Estructura organizacional Centro Educacional San Agustín.	35
Ilustración 2: Estructura organizacional Liceo Técnico Profesional San José.	40
Ilustración 3: Modelo de Gestión de Excelencia.....	46

Tablas:

Tabla 1: Puntaje Diagnóstico SIGA, Sociedad Serra y Torres Limitada.....	59
Tabla 2: Matriz FODA, Sociedad Educacional Serra y Torres Limitada	76
Tabla 3: Plan de Acción Estrategia uno.	78
Tabla 4: Presupuesto Estrategia uno.	79
Tabla 5: Indicador de Mejora.....	80
Tabla 6: Plan de Acción Estrategia dos.....	82
Tabla 7: Presupuesto Estrategia dos	83
Tabla 8: Indicador de Mejora de Rendimiento.....	84
Tabla 9: Plan de Acción Estrategia 3	86
Tabla 10: Presupuesto Estrategia tres.	87
Tabla 11: Indicador de Control de Gestión.....	88
Tabla 12: Plan de Acción Estrategia cuatro.	89
Tabla 13: Presupuesto Estrategia cuatro	90
Tabla 14: Indicador de Mejora.....	91

Capítulo 1: Introducción

1.1. Origen del Tema

El tema se origina a través de la decisión de los sostenedores de la Sociedad Educativa Serra y Torres Limitadas de querer mejorar la gestión de las distintas unidades de trabajo de sus establecimientos integrado por el Centro Educativo San Agustín y el Liceo Técnico Profesional San José.

Esta necesidad nace dado que los establecimientos en los últimos 5 años han presentado problemas de gestión tales como: comunicación efectiva con el personal, en la compra de materiales para el establecimiento, conflictos en la organización del trabajo en sus respectivas áreas, gastos sin una planificación respectiva, presupuestos anuales hechos de forma artesanal, duplicidad de funciones entre los dependientes, entre otros. Estos problemas nacen principalmente del explosivo crecimiento que ha tenido la sociedad educativa, de comenzar siendo solo un establecimiento hasta convertirse hoy en día en dos instituciones diferentes, siendo una científico – humanista y la otra técnico – profesional. Ambos colegios poseen objetivos diferentes uno preparando personas para el ingreso a la educación superior y el otro entregando técnicos de nivel medio al mundo laboral de la comuna de Quellón.

1.2. Justificación

El Centro Educativo San Agustín es un colegio científico – humanista de 2000 m² construido aproximadamente, al año 2013 posee un total de 320 matriculas, entre los ciclos de pre – básica, educación básica y media. Posee una planta de 34, funcionarios de los cuales son 27 profesores y 7 asistentes de la educación. En este establecimiento el tipo de subvención entregado es del tipo normal y subvención especial preferencial (SEP.), además de los distintos proyectos a los que se pueden postular por financiamiento. En lo que respecta a sus alumnos el 95% de ellos ingresa a algún tipo de educación superior y en donde el 100% de ellos rinde la prueba de selección universitaria (PSU.).

En el presente año se destaca en puntaje SIMCE, en segundo medio cuenta con 307 puntos en promedio en el año 2012 encontrándose en primer lugar

a nivel comunal al igual que en términos de la PSU con un promedio 618 puntos entre matemáticas y lenguaje en el año 2012.

El Liceo Técnico Profesional San José, perteneciente al mismo complejo educacional, es un establecimiento educacional que al presente año posee un total de 249 alumnos al presente año, teniendo una infraestructura de 1700 m² construidos, compuesto por 10 profesores y 5 asistentes de la educación. Este colegio tiene solamente el ciclo de enseñanza media en donde los respectivos alumnos en tercer año medio deben escoger entre las carreras de Técnico en Administración y Técnico Asistentes de Párvulos. La carrera de Técnico en Administración fue creada el año 2007 teniendo un total de 135 alumnos titulados al año 2013 correspondiendo este al 81,8% del total de alumnos matriculados entre los años 2007 – 2013 respectivamente.

La carrera Asistente de Párvulo es una carrera nueva creada en el año 2011, ésta aún no ha tenido alumnos titulados a la fecha, teniendo próximamente su primera generación en el año 2013 a mediados de julio.

Bajo los diversos problemas descritos en el ítem anterior, los establecimientos se encuentran cumpliendo con los requisitos impuestos por el Ministerio de Educación y la Superintendencia de Educación estando estos además en una etapa de pleno crecimiento. Por ende es estrictamente necesario poder generar una planificación estratégica para lograr obtener objetivos claros lo suficientemente flexibles frente a los tantos cambios que se están teniendo en materia de educación.

Hoy en día Chile se encuentra en la posición de generar cada día una educación de calidad certificada, por ello muchos de los colegios creados por distintos sostenedores se están viendo en la obligación de mejorar sus procesos de gestión dentro de las instituciones. Dado esto se logra divisar un sector que necesita herramientas ingenieriles para poder comenzar a gestionarse de forma más efectiva y eficiente para seguir creciendo con flexibilidad en el complejo escenario educacional en el que se encuentra inmerso hoy en día el país.

1.3. Definición de la Situación del problema

En primera instancia la situación del problema comienza dado que no existe una clara definición de misión y visión en los establecimientos, no se logra evaluar una identidad propia, es decir cualquier colegio podría adueñarse de éstas, lo que aun siendo más crítico, cualquier decisión que se tome cabe dentro de los parámetros que existen hoy en día como visión y misión en los establecimientos, por ende no existen directrices claras hacia donde se quieren dirigir como tal, muchas veces perdiendo el horizonte frente a la toma de decisiones.

Como segundo paso se tiene el hecho de que existe duplicidad de funciones frente a los distintos cargos tanto administrativos como directivos, por ejemplo siendo el mismo Inspector General de uno de los establecimientos quien se está encargando de las funciones de gestión de personal esto implicando que deje funciones de lado para lo que fue contratada, ocasionando un problema de administración, como también se da el caso de que existe equipo directivo que en estos instantes se encuentran con carga académica.

Otro problema es la evaluación del personal la cual no se encuentra sistematizada, siendo de manera unilateral por parte del equipo directivo del establecimiento.

Como tercer aspecto no menos importante los establecimientos se encuentran inmersos en una nubosidad bajo la cual no existen medidores de gestión administrativos a través de los cuales podamos evaluar según intervalos de tiempo estimados como se están llevando a cabo las metas que se proponen como establecimientos.

Dado todos lo anteriormente descrito es necesario generar una planificación estratégica para abordar temas como lo que es las directrices a seguir por parte de los establecimientos como el lograr evaluar la gestión de éstos.

1.4. Alcance del Estudio

El alcance del proyecto será generar planes de acción a seguir a través de un diagnóstico SIGA para la mejora de la gestión institucional de la respectiva sociedad educacional, estos planes perseguirán una estrategia que se impondrá para lograr las distintas metas institucionales que se proponen a futuro. El diagnosticar y diseñar las mejoras al modelo de gestión tomara un periodo del primer semestre 2013 aproximadamente.

Los principales factores que se abarcarán será el evaluar el proceso de gestión que tiene hoy en día el establecimiento, como también proponer mejoras que se adecuen al sistema de la institución y a la realidad nacional de los colegios del país.

1.5. Objetivos de Estudio.

Objetivos Generales:

- Realizar mejoras en la gestión para la Sociedad Serra y Torres Limitada ubicada en la comuna de Quellón a través de una planificación estratégica.

Objetivos Específicos:

- Evaluar la misión, visión y objetivos actuales de las instituciones.
- Caracterizar las distintas unidades de trabajo de la sociedad educacional.
- Diseñar indicadores de gestión, para las estrategias propuestas para los establecimientos.
- Proponer acciones de mejora para la sociedad educacional.

1.6. Metodología Propuesta

Primer objetivo: Evaluar la misión, visión y objetivos actuales de las instituciones

Se evaluará la misión, los objetivos y las estrategias actuales de la organización siguiendo luego con el desarrollo de estrategias para abordar las principales falencias de los establecimientos, en donde se realizaran planes de acción considerando el tiempo, los recursos a utilizar y las personas que se encargaran de suplir estas necesidades. Para identificar la misión y visión de los establecimientos y la concordancia que esta tenga con los objetivos de cada institución se generara una encuesta basada en el texto de estudio “Administración, Robbins & Coulter 8ª edición”.

Segundo objetivo: Caracterizar las distintas unidades de trabajo del complejo educacional.

Para llevar a cabo este objetivo se seguirá la metodología guiada por el texto de estudio “Administración, Robbins & Coulter 8ª edición”, el cuál para realizar la actividad se comenzara aplicando un diagnostico SIGA, propuesto por Chile Calidad, que permitirá evaluar los principales problemas de la institución. Este diagnóstico consta con 8 criterios los que apuntan al modelo de gestión de excelencia. Estos son:

Criterio 1: Liderazgo de la Gerencia/Dirección.

Criterio 2: Clientes.

Criterio 3: Personas.

Criterio 4: Planificación Estratégica.

Criterio 5: Gestión de Procesos.

Criterio 6: Análisis de la Información.

Criterio 7: Responsabilidad Social.

Criterio 8: Resultados.

Este diagnóstico se aplicara con los directivos de los establecimientos y será enfocado en las distintas unidades que afectan la sociedad educacional: Dirección, Administración, Unidades Técnicas Pedagógicas, Inspectorías Generales, Coordinadores, entre otros estamentos según corresponda. Adicional a esto se aplicará una entrevista con sus distintos responsables con lo cual se podrá realizar una evaluación más exhaustiva de la unidad de trabajo, teniendo en cuenta además sus limitantes.

El modelo a seguir de la planificación estratégica se guiara principalmente por el Libro “Administración, Robbins & Coulter 8ª edición”, en donde además se agregara una etapa cero que será el diagnostico SIGA. La planificación estratégica el autor la divide en cinco etapas de las cuales se desarrollarán las primeras cuatro incluyendo la cero, teniendo:

Etapa 0: Diagnostico SIGA

Etapa 1: Identificar la misión, los objetivos de la organización.

Etapa 2: Análisis externo e interno.

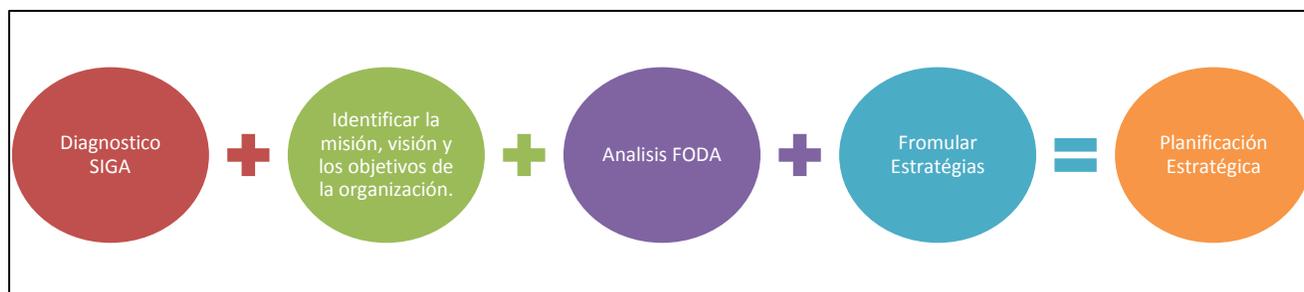
Etapa 3: Formulación de estrategias.

Etapa 4: Puesta en marcha de las estrategias.

Etapa 5: Evaluación de los resultados.

Dejando las etapas cuatro y cinco a disposición de la institución.

Figura 1: Esquema Planificación Estratégica



Fuente: Administración, Robbins y Coulters. Elaboración Propia.

Tercer objetivo: Diseñar indicadores de gestión, para las distintas unidades de trabajo de las instituciones.

Una vez realizado los procedimientos anteriores se propone desarrollar indicadores de gestión para ver y evaluar la gestión y el avance de las metas para cumplir con las estrategias propuestas. Para esto se aplicara parte de lo que es la herramienta de cuadro de mando integral (Balanced Scorecard). Estos indicadores irán en apoyo a la planificación estratégica propuesta luego del análisis de los resultados.

Cuarto objetivo: Proponer acciones de mejora derivados del anterior análisis

Con todo el análisis realizado con anterioridad se propondrán acciones de mejora a las diferentes falencias que se irán encontrando en el ámbito de la gestión de los establecimientos.

Capítulo 2: Antecedentes generales del complejo educacional

2.1. Misión y visión de la sociedad educacional

La misión y la visión de la Sociedad Educacional Serra y Torres Limitada es una sola para los dos establecimientos educacionales, El centro educacional San Agustín y el Liceo Técnico Profesional San José. Esta fue creada por sus actuales dueños en el año 2001. El conflicto que se ve en la actualidad en el complejo educativo es que ambos establecimientos persiguen una misma misión y visión, siendo que ambas instituciones tienen fines totalmente distintos, provocando una estrategia poco clara a seguir por los establecimientos.

2.2. Misión de los establecimientos educacionales.

“Ofrecer a los niños y jóvenes de Chiloé, la posibilidad de desarrollar plenamente todas sus potencialidades, respetando sus tiempos y estilos de aprendizaje, así como también las necesidades educativas individuales de cada alumno y alumna, dotándolos de un carácter moral cifrado en la práctica de la libertad, el sentido de trascendencia, amor a la verdad y a la justicia, conciencia de la dignidad humana, respeto por el otro y por todas las formas de vida, cultura y tradiciones”

En el caso del Centro educacional San Agustín la actual misión y visión de la sociedad, permite una mejor unificación con sus valores trascendentales como establecimiento educacional, esto dado por su filosofía que persigue “*crear en el alumnado una conciencia ecológica y moral, basada en los valores del amor y la verdad*”, lo anterior fue dado ya que en un comienzo estas fueron creadas para compatibilizarlas con el establecimiento. El principal problema que existe dentro de esta misión es que no logra caracterizar completamente al establecimiento, dado que ésta es demasiado general.

Para el Liceo Técnico Profesional San José en este caso no es tan consecuente con la filosofía que persigue como colegio técnico, dado que este tiene como finalidad la inserción de los jóvenes de sus aulas en el ámbito laboral, concretándose como uno de los mejores establecimientos técnico profesionales de la comuna. En lo que concierne a nivel educativo hay cosas que se pueden llevar

de manera óptima, pero el objetivo principal del liceo no se encuentra en consecuencia con la actual misión del establecimiento.

Dentro de los profesionales del establecimiento existe un claro reconocimiento de los parámetros que persigue cada colegio pero también se puede ver de manera concreta que existe una clara necesidad de actualizar el principal propósito del porque se encuentra la sociedad educacional inmersa en el actual mercado que persigue.

2.3. Visión de los establecimientos educacionales

Queremos ser:

- Una comunidad educativa con identidad que forme y oriente en base a los valores y principios del humanismo cristiano, atenta y abierta a los cambios, en constante crecimiento y desarrollo, sin dejar de lado la defensa de los valores, las tradiciones y el medio ambiente.
- Constructores de una sociedad ecológica, donde cada uno es valioso e importante, haciendo efectivo el concepto de civilización del amor. Una sociedad que se preocupa por el más necesitado y que contribuye a elevar la condición humana, teniendo siempre presente que somos hijos de Dios.

2.4. Modelo Educativo

El modelo educativo en el país según la bibliografía tiene actualmente como fin, constituirse como un sistema descentralizado en el que la administración de los establecimientos se lleva a cabo a través de una coexistencia de agentes públicos municipales y privados. En donde administradores de los establecimientos educacionales son denominados sostenedores, y son los que, al asumir ese rol, adquieren una responsabilidad con la sociedad y el Estado. El fin último del papel de un sostenedor en la sociedad es el de crear y mantener en funcionamiento el establecimiento educacional a su cargo. (Rubio y Villalobos, 2009)

Dentro del modelo educativo que está impartido por el Ministerio de Educación en Chile tenemos tres tipos de enseñanza principalmente, los cuales

son: los establecimientos técnicos profesionales, los científicos – humanistas, y como última opción se tienen los polivalentes que son una mezcla de ambos tipos de colegiaturas. Los establecimientos técnico profesionales consisten en egresar alumnos directos al mundo laboral según los requerimientos del mercado del país mientras que los científicos – humanistas tienen como misión generar una formación sólida en conocimientos varios para jóvenes que decidan ingresar a la universidad.

Dentro de la educación Chilena el Ministerio de Educación comprende siete niveles distintos, lo que comprende la educación pre – escolar, la educación básica, la educación media, la educación superior, la educación especial y la educación intercultural bilingüe. Principalmente en esta sección se abordará lo que son las dos principales educaciones de Chile, básica y media.

En lo que es la educación básica existe a nivel nacional un curriculum que es exigido como programa a todos los establecimientos de Chile, donde este es preparado por expertos en las áreas del Lenguaje y Comunicación, Matemáticas, Ciencias Sociales y Ciencia Naturales. La educación básica en Chile se divide al día de hoy en nueve niveles educativos que van desde kínder hasta octavo año básico para luego dar comienzo a la enseñanza media.

La enseñanza media consiste en 4 niveles educativos que van desde primero medio a cuarto medio para su posterior ingresos a la universidad o salida al ámbito laboral, Este proceso educativo es dividido en dos procesos generales de educación, lo que es la enseñanza científico – humanista y la enseñanza técnico profesional, que fueron explicadas con anterioridad. Este proceso educativo según el Ministerio de Educación en Chile consiste en la construcción de Trayectorias Escolares de sus estudiantes, con especial atención a la diversidad de formas que tienen de ingresar, vincularse y proyectarse hacia el futuro desde el establecimiento educacional.¹

¹ Ministerio de educación MINEDUC

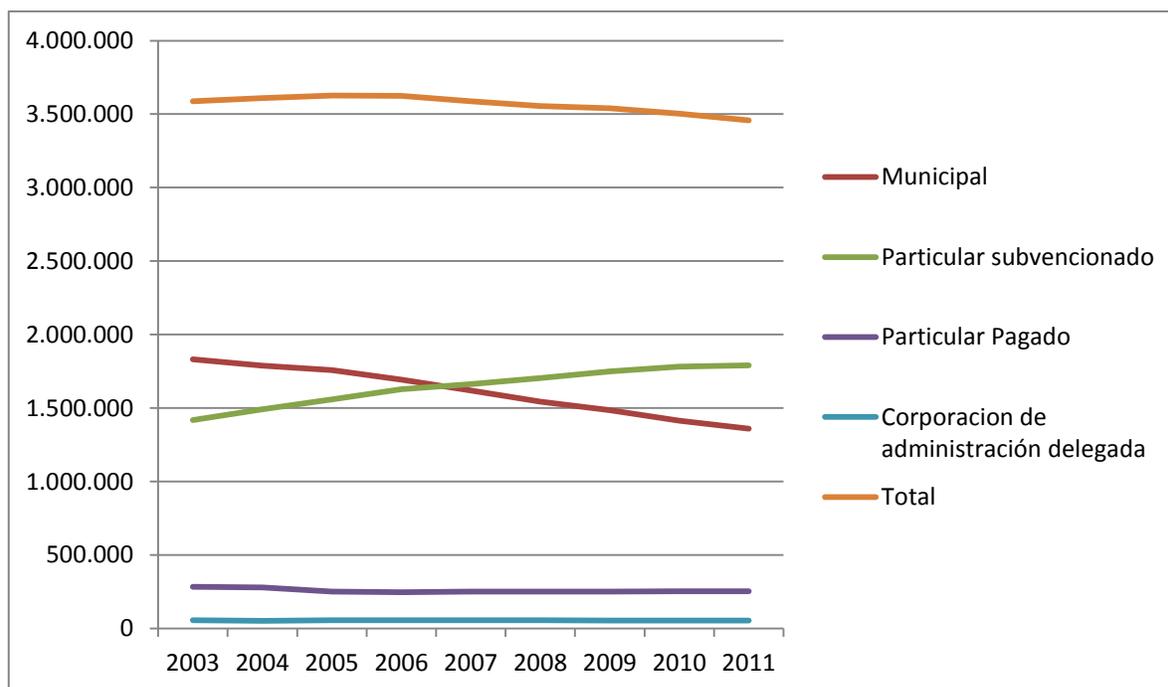
2.5. Antecedentes generales de la Educación Chilena

2.5.1. Estadísticas a nivel nacional:

A comienzos de 1980, el Gobierno transfirió la administración e infraestructura de todas las escuelas y liceos públicos del Ministerio de Educación, a las municipalidades en que se ubicaban, teniendo éstas que asumir su administración y manutención, adoptando la autoridad para contratar y despedir profesores, esto con el fin de provocar una mayor autonomía en la educación Chilena. Se les traspasó la facultad y responsabilidad de administrar escuelas y liceos, quisieran o no, asumir esta responsabilidad y tuvieran o no, capacidades para dirigir eficazmente la educación de la comuna. (Aravena y Zúñiga, 2012). En ese mismo años con un motivo de descentralizar la administración de las escuelas del sistema público, se creó un subsidio estatal que no distinguió si la educación era provista por escuelas privadas que no cobraran a los alumnos y municipales, generándose así dos tipos de escuelas subvencionadas: escuelas municipales, en que la administración está a cargo de la municipalidad en donde se ubique, y escuelas particulares subvencionadas, dirigidas por privados. Ambas obtienen una subvención por alumno y por su asistencia, con el objetivo de incentivar a las escuelas a atraerlos y retenerlos.

Al año 2011 la evolución de los establecimientos en general luego de esta ley ha sido bastante fuerte en términos de matrículas por tipo de dependencia administrativa, esto se puede apreciar perfectamente a continuación en la siguiente gráfica:

Gráfico 1: Evolución de las matriculas por tipo de dependencia administrativa desde el año 2003 al año 2011



Fuente: Estadísticas de la Educación 2011, Centro de Estudios MINEDUC. Elaboración Propia.

Se puede apreciar que la educación municipal ha ido disminuyendo de forma muy acelerada con respecto a los otros establecimientos, al presente año 2011, esta ha disminuido en un 25,7 por ciento respecto al año 2003. Los principales factores han sido el incremento que han tenido los colegios particulares subvencionados los cuales se han encargado principalmente en ofrecer sellos distintivos con respecto a los establecimientos municipales. El hecho de poder ofrecer un servicio por un pago subvencionado, genera un filtro para los estudiantes que quieren adquirir el servicio (personas a las que se desea vender el servicio educacional), provocando un mercado objetivo diferente que en su momento no existía.

Los colegios particulares subvencionados al año 2011 han crecido en un 26.2 por ciento es decir que existe una mayor demanda en los últimos 8 años. Esto debido también a lo anteriormente mencionado que al existir una subvención por parte del estado existe la posibilidad de que haya personas que decidan hacerse responsables de la administración de los establecimientos, generando

lugares distintos al común que existía con anterioridad y que aún existen pero con una menor fuerza que antes, los establecimientos municipales.

En el ámbito de los establecimientos particulares se aprecia un decrecimiento entre los años 2003 y 2007 aproximadamente del 11,6 por ciento, caso contrario ocurre entre los años 2007 y 2011 en donde se ha producido un avance del 1,4 por ciento. Esto se puede atribuir en que los años 2007 existió una crisis a nivel mundial, afectando la economía del país, provocando una menor demanda por las personas, bajando el nivel de gastos en educación particular y muchos de estos individuos pasando a ser parte del sistema de educación subvencionada.

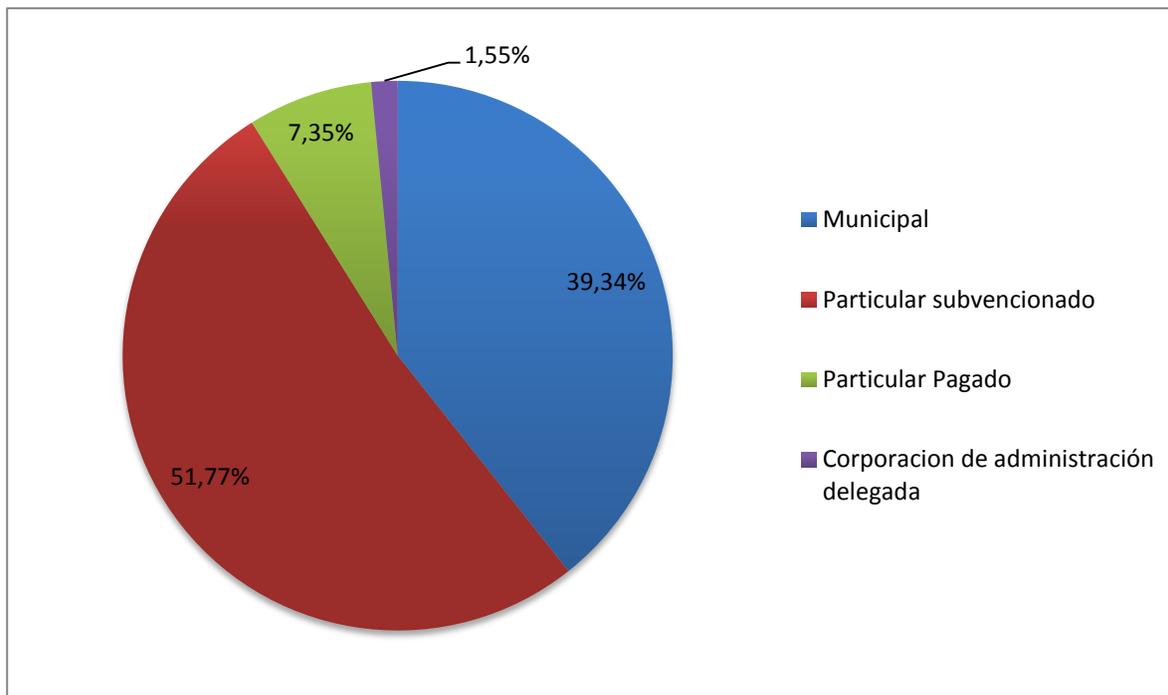
El total de los estudiantes en la actualidad ha disminuido en un 3 por ciento al año 2011 con respecto al 2003. Una explicación de lo anterior puede deberse a que la masa total de estudiantes ha ido disminuyendo dado el envejecimiento que ha tenido el país con respecto a años anteriores.

El hecho de llevar a cabo un costo en los establecimientos particulares subvencionados permite a la organización tener un grupo selecto de estudiantes, que a visión por parte de la filosofía que integra el gobierno frente a la educación, se genera una limitación a la enseñanza, ya que la supuesta libertad de elección de los padres se hace posible sólo si puede pagar la colegiatura, hecho particularmente grave en el caso de los particulares subvencionados, ya que ellos educan con recursos públicos que debieran tener un destino universal (Rubio y Villalobos, 2009).

Lo anterior visto desde el punto de vista empresarial y organizacional, se establece como una manera de poder seleccionar el mercado objetivo al cual se está dirigiendo el establecimiento. Según estadísticas expuestas en otros informes en los establecimientos particulares y particulares un 49% y un 89% de los establecimientos selecciona sus estudiantes, respectivamente (Rubio y Villalobos, 2009).

A continuación se presenta una respectiva gráfica con respecto a las matriculas según dependencia administrativa en el país en el año 2011, de la cual se pueden obtener algunas informaciones de importancia:

Gráfico 2: Porcentajes de establecimientos, según su dependencia administrativa al año 2011.



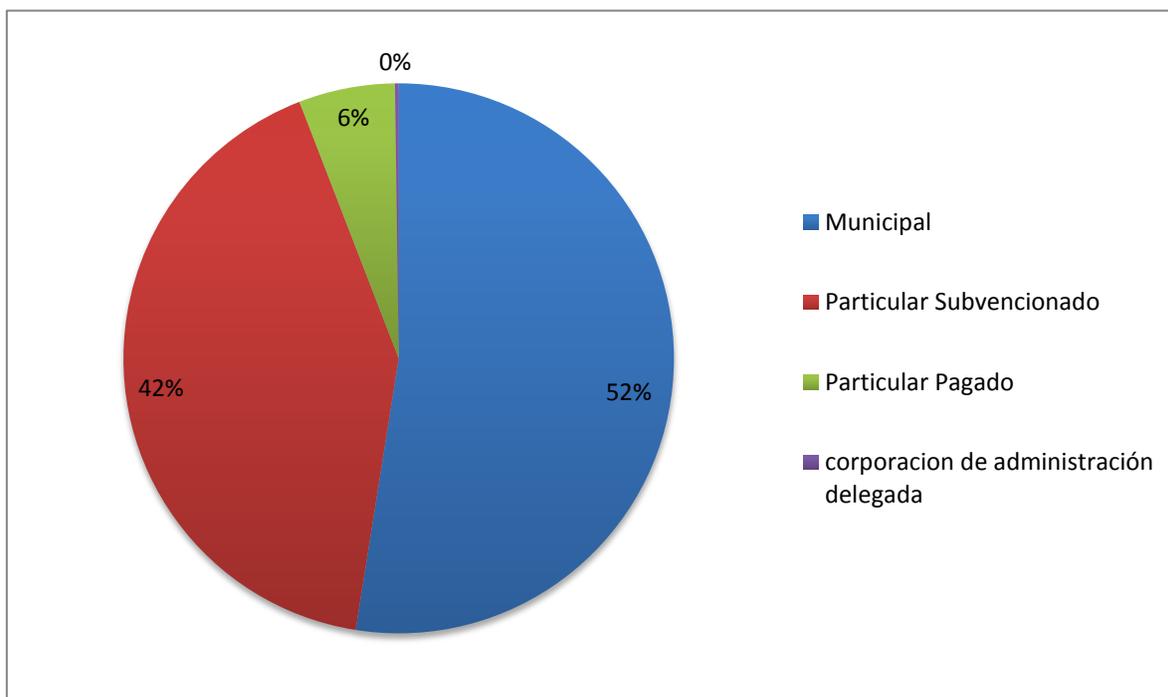
Fuente: Estadísticas de la Educación 2011, Centro de Estudios MINEDUC. Elaboración Propia.

En la siguiente gráfica podemos apreciar que al año 2011 tenemos casi un 52 por ciento de establecimientos en el país que pertenece a la administración de algún sostenedor con recursos del gobierno. El siguiente tipo de establecimiento que se puede apreciar son los municipales, que poseen un 39 por ciento del mercado actual de instituciones académicas de enseñanza básica y media en el país. Un siete por ciento de los establecimientos son particulares pagados y un 1,55 por ciento pertenecen a corporaciones privadas en donde en el presente informe no haremos alusión a ellos. La siguiente información dice que la población en Chile prefiere la educación particular subvencionada por el estado, esto debiéndose a diversos factores. El principal factor que explica la siguiente información es sin duda el económico, es decir, el respectivo arancel que tienen los establecimientos subvencionados es mucho más accesible a gran parte de la

población. Como segundo factor se puede suponer que la enseñanza particular subvencionada está fuertemente supervisada por el Ministerio de Educación tanto administrativa como académicamente hablando.

En la siguiente gráfica a nivel regional se pueden apreciar características similares que las que se tienen a nivel nacional:

Gráfico 3: Porcentajes de establecimientos, según su dependencia administrativa al año 2011, Región de los Lagos.

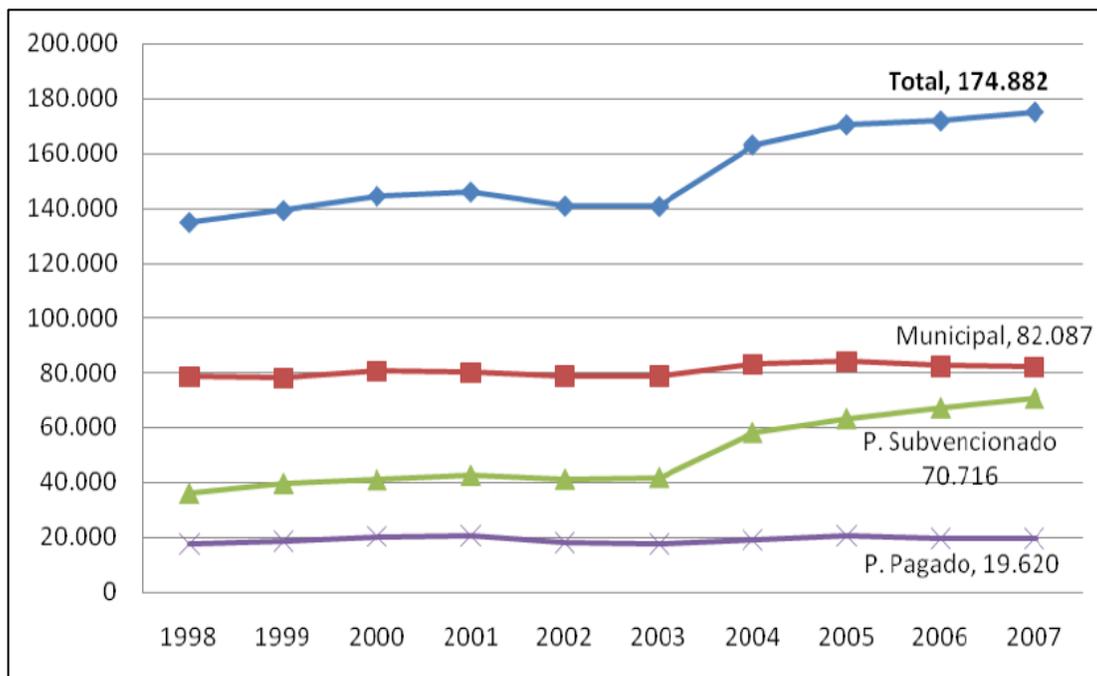


Fuente: Estadísticas de la Educación 2011, Centro de Estudios MINEDUC. Elaboración Propia.

En la Región de los Lagos se tiene que un 42 por ciento de los establecimientos son particulares subvencionados, mientras que la primera mayoría hasta al momento se encuentra en los establecimientos municipales. Si lo comparamos con el ámbito nacional se podría establecer que la premisa al futuro es el incremento de los establecimientos subvencionados y el decrecimiento de los establecimientos municipales. Con respecto a los establecimientos que encontramos en Quellón (comuna en donde se encuentra inserta la sociedad

educacional) es beneficioso dado que se puede proyectar un crecimiento sustentable para las instituciones.

Gráfico 4: Estadística de evolución histórica de la fuente de trabajo de los docentes entre los años 1998 - 2007

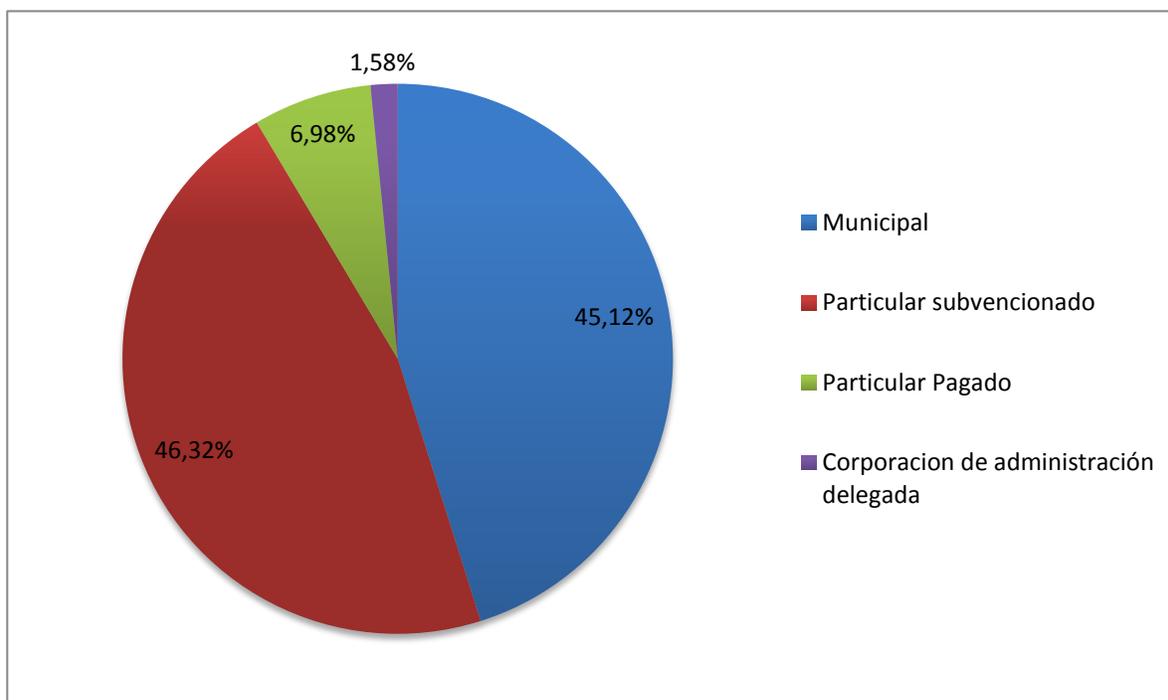


Fuente: Tesis: Factores claves en la gestión escolar de colegios subvencionados en contextos de pobreza. Rubio y Orellana, 2009.

Entre los años 1998 y 2007 se puede apreciar que el número de docentes en el sistema educativo Chileno ha ido en pleno aumento con tendencia positiva en general. Si comparamos según dependencia administrativa se puede apreciar que la brecha de número de profesionales entre establecimientos subvencionados y municipales entre los años 2003 y 2007 se hace cada vez más pequeña. En lo que concierne a los establecimientos particulares se ha mantenido totalmente estable entre los años 1998 y 2007.

Si llevamos lo anterior a terminos de matriculas de alumnos por establecimientos educativos podremos hacer las siguientes conclusiones:

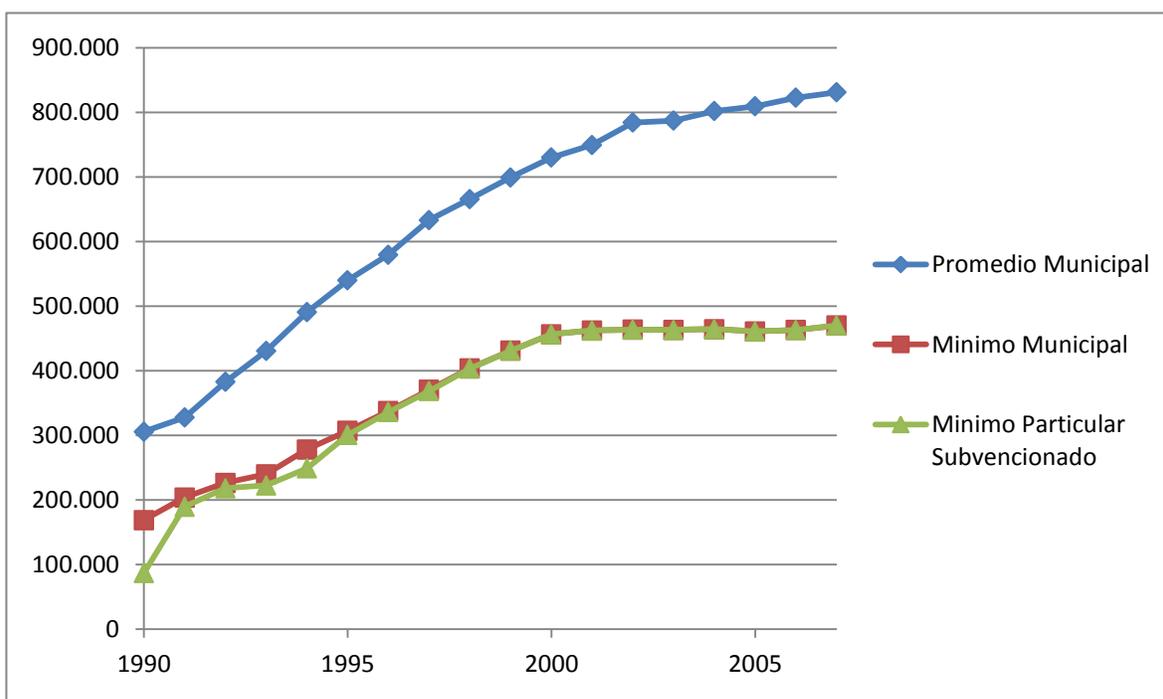
Gráfico 5: Porcentajes de matrículas según dependencia administrativa al año 2007.



Fuente: Estadísticas de la Educación 2011, Centro de Estudios MINEDUC. Elaboración Propia.

Al año 2007 existió un total de 174.882 docentes trabajando en algún tipo de sistema educativo, en donde el 40,43 por ciento de los trabajadores pertenece al sistema particular subvencionado de educación, mientras que los pedagogos se situaban en un 46,93 por ciento en establecimientos municipales. Al 2007 la distribución de las matrículas según dependencia administrativa entre municipales y subvencionados poseían del mercado un 45,12 y 46,32 por ciento respectivamente. Siendo menor el número de establecimientos municipales en el país encontramos una mayor cantidad de profesionales a diferencia de los establecimientos subvencionados.

Gráfico 6: Evolución salarial docente entre los años 1990 – 2007.



Fuente: Tesis: Factores claves en la gestión escolar de colegios subvencionados en contextos de pobreza. Rubio y Orellana, 2009.

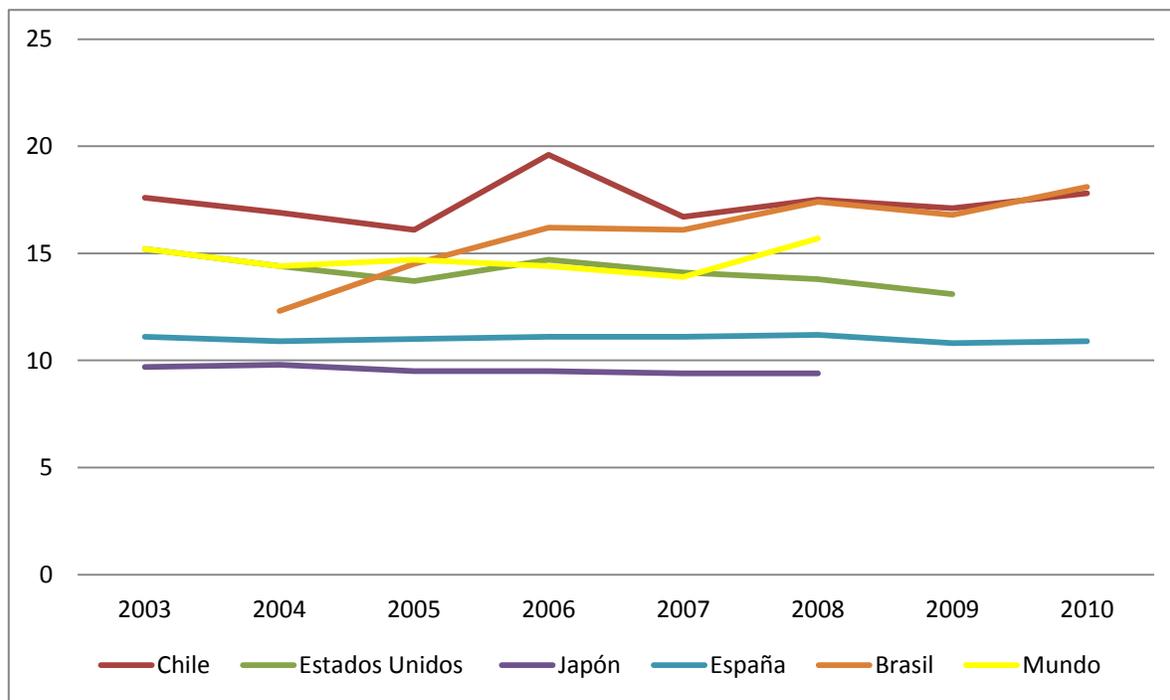
En términos salariales los establecimientos municipales y los colegios subvencionados no se encuentran en tanta disparidad, en un principio en 1990 si existió una brecha mayor la cual disminuyo en un 49 por ciento al siguiente año (1991). Al año 2000 ya no existían diferencias salariales.

Una explicación posible de la mayor cantidad de profesionales que existen en el sistema público de educación podría atribuirse a la opinión cultural que existe entre el sistema de educación público y privado por parte de los docentes. Dado que la educación privada no solo busca el derecho de educar personas sino que también está en busca de un bienestar financiero hacia los sostenedores.

A nivel mundial Chile se encuentra invirtiendo gran cantidad de sus recursos en educación, es un país que en relación a la inversión de su producto interno bruto (PIB) se encuentra sobre el nivel mundial y los principales países del mundo, países que mueven la economía mundial. En el siguiente gráfico se puede apreciar cómo ha ido evolucionando Chile en el contexto del porcentaje de inversión de su PIB en educación:

Chile se encuentra con una clara tendencia al crecimiento en el porcentaje de su PIB invertido en educación. Se encuentra sobre los países que mueven la economía mundial al año 2013, Estados Unidos y Japón, si se ve a nivel sudamericano Chile se encuentra en concordancia con uno de los países que más invierte en educación Brasil.

Gráfico 7: Porcentaje de inversión en educación con referencia al PIB desde el año 2003 al 2010



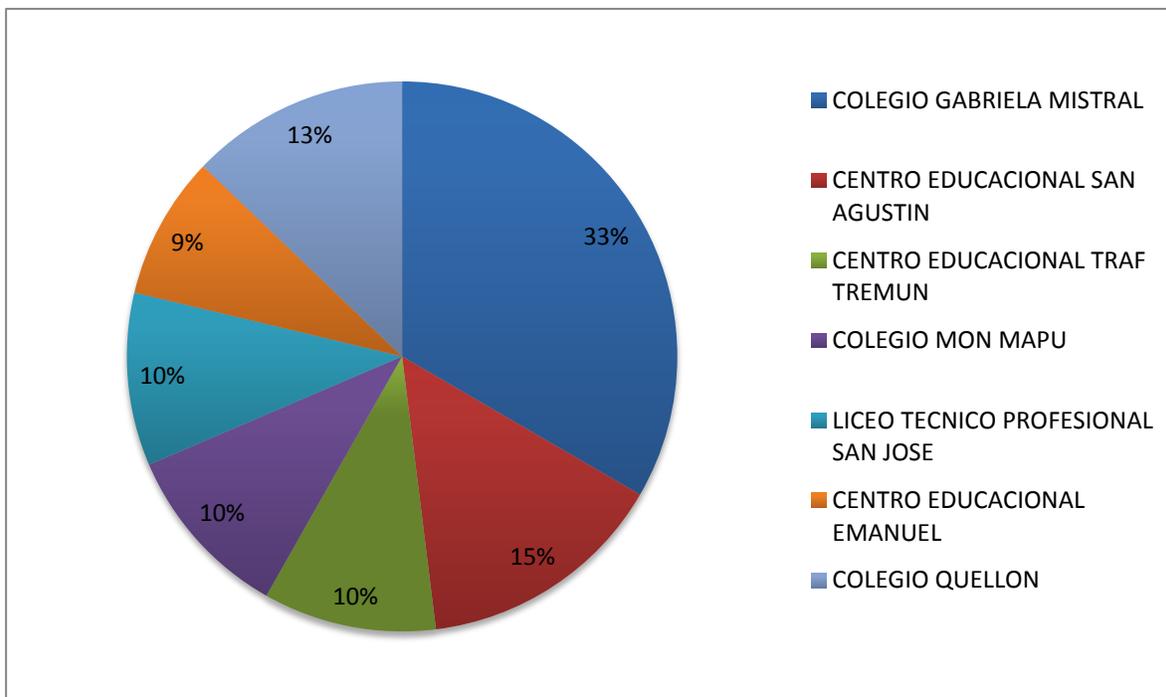
Fuente: Banco Mundial. Elaboración Propia.

Con referencia a países como China e India no se encuentra mayor cantidad de información en el banco mundial. Sin duda se puede apreciar que el crecimiento en inversiones dentro de la educación en el país está en pleno aumento, que sin duda esto es parte de la presión social que existe en el país con respecto a la educación.

2.6. Mercado Sociedad Serra y Torres Limitada.

Con referencias al mercado de la sociedad en la educación científico – humanista y técnico – profesional en la comuna de Quellón se obtuvieron datos del Ministerio de Educación llegando a lo siguiente:

Gráfico 8: Porcentaje de matrículas del total de establecimientos particulares subvencionados con educación básica y media, urbanos, en la comuna de Quellón



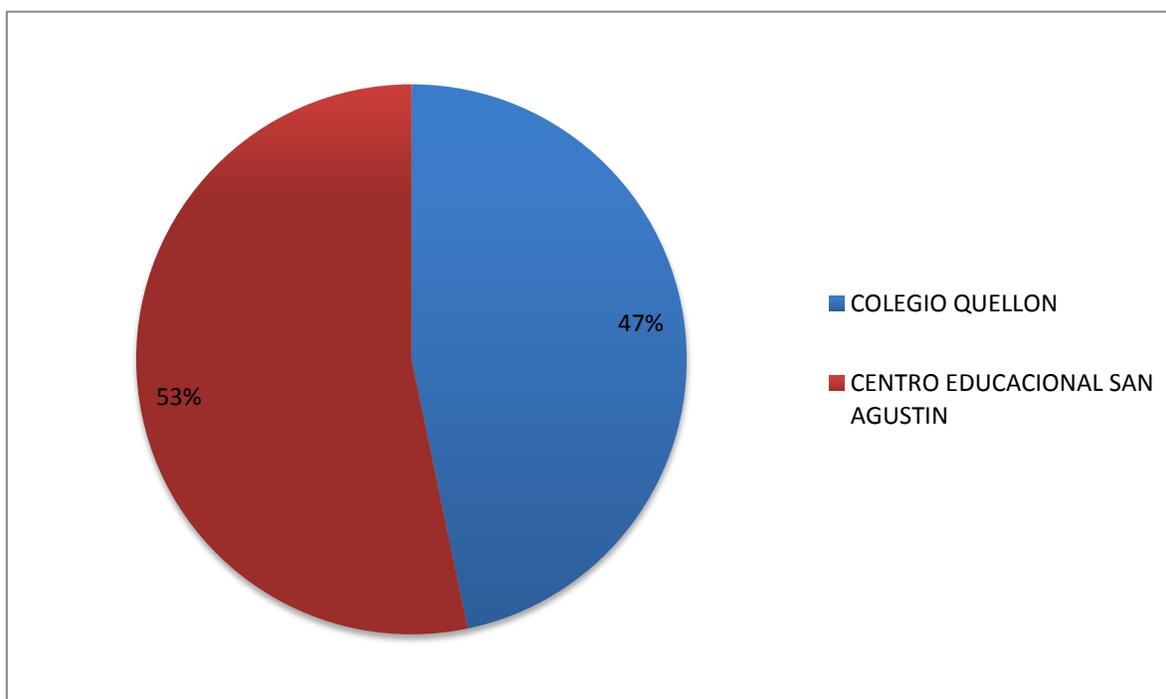
Fuente: Centro de Estudios MINEDUC. Elaboración. Propia.

La gráfica anterior hace referencia a los establecimientos particulares subvencionados de la comuna, en la información presentada no se encuentran jardines ni escuelas de lenguaje dado que se consideró que ese tipo de establecimientos no se encuentra abarcando el mismo mercado que los establecimientos de la sociedad educacional, considerando solamente los establecimientos de educación media y básica no necesariamente completa, tanto científico – humanista como técnico – profesional, también se excluyeron lo que son colegios vespertino y adultos. El colegio Gabriela Mistral hoy en día tiene un 33 por ciento del mercado total de los establecimientos subvencionados, seguido por el Centro Educacional San Agustín (colegio perteneciente a la sociedad educacional) con un 15 por ciento del mercado, luego se tienen tres instituciones

educacionales en donde distingue el Liceo Técnico Profesional San José que posee un 10 por ciento del mercado educacional de la comuna (establecimiento también perteneciente a la sociedad educacional).

Al momento de interpretar la información anterior es necesario segmentar el mercado para entender el mercado objetivo, obteniéndose la siguiente información:

Gráfico 9: Porcentaje del mercado de establecimientos particulares subvencionados con educación completa en la comuna de Quellón.

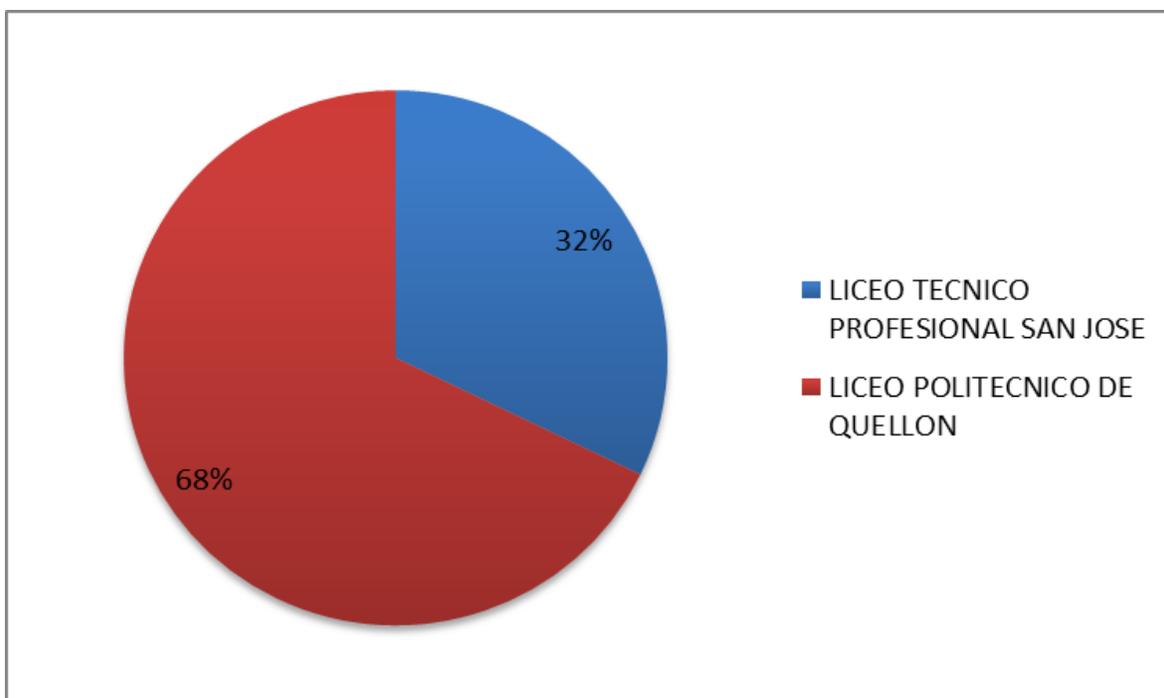


Fuente: Centro de Estudios MINEDUC. Elaboración. Propia.

Para interpretar el gráfico se debe tener claro que en relación al anterior se decidió trabajar con los establecimientos particulares subvencionados dentro de la comuna que poseen educación científico – humanista y enseñanza básica y media en el mismo establecimiento con jornada escolar completa, dado que tienen el mismo mercado objetivo. Se puede apreciar que el establecimiento Centro educacional San Agustín tiene un 53 por ciento del mercado encontrándose un 6 por ciento sobre su competencia directa el Colegio Quellón (47 por ciento del mercado).

En lo que concierne al Liceo Técnico Profesional San José se decidió hacer el mismo proceso anterior, se filtró en función de los establecimientos técnico – profesionales que se encuentran impartiendo carreras de nivel medio en la comuna en este caso fue indiferente al tipo de administración que tienen las instituciones. En el caso de los dos establecimientos que se muestran ambos tienen la carrera de administración en común diferenciándose por párvulo en el caso del San José y mecánica, en el politécnico de Quellón, obteniéndose lo siguiente:

Gráfico 10: Porcentaje del mercado de establecimientos técnico - profesionales en la comuna de Quellón



Fuente: Centro de Estudios MINEDUC. Elaboración Propia.

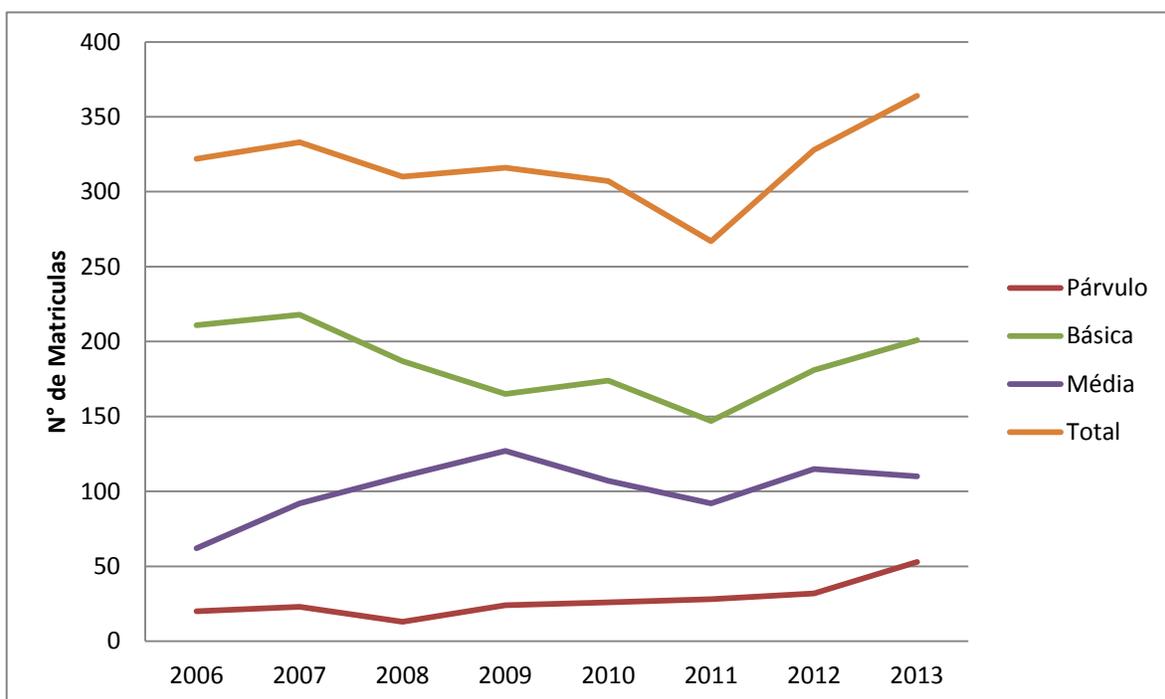
En esta gráfica se puede establecer que dentro de los liceos técnicos – profesionales de la comuna solo se encuentran dos en estos momentos ofreciendo el respectivo tipo de enseñanza. El Liceo Técnico Profesional San José posee al año 2013 un mercado del 32 por ciento del total encontrándose 36 puntos porcentuales por debajo de su competidor Liceo Politécnico de Quellón (68 por ciento del mercado).

2.7. Antecedentes generales de la Sociedad Serra y Torres Limitada.

2.7.1. Antecedentes generales del Centro educacional San Agustín

El centro educacional San Agustín es un establecimiento particular subvencionado, con la especialidad científico – humanista de 2000 m² construidos aproximadamente, este establecimiento cuenta con educación completa desde pre – kínder a 4 año medio. La planta de funcionarios es de 34 empleados, los cuales se subdividen en 27 profesores y 7 asistentes de la educación. Este colegio destaca en la comuna de Quellón por su alto ingreso de estudiantes a la universidad (95 por ciento de ellos ingresa a la educación superior). Posee un 53 por ciento de las matriculas de la comuna dentro de los establecimientos con el mismo mercado objetivo. Dentro de la evolución de los matriculados por nivel en el establecimiento desde el año 2006 al presente, se obtienen la siguiente información:

Gráfico 11: Evolución de las matriculas 2006 – 2013 del Centro Educacional San Agustín

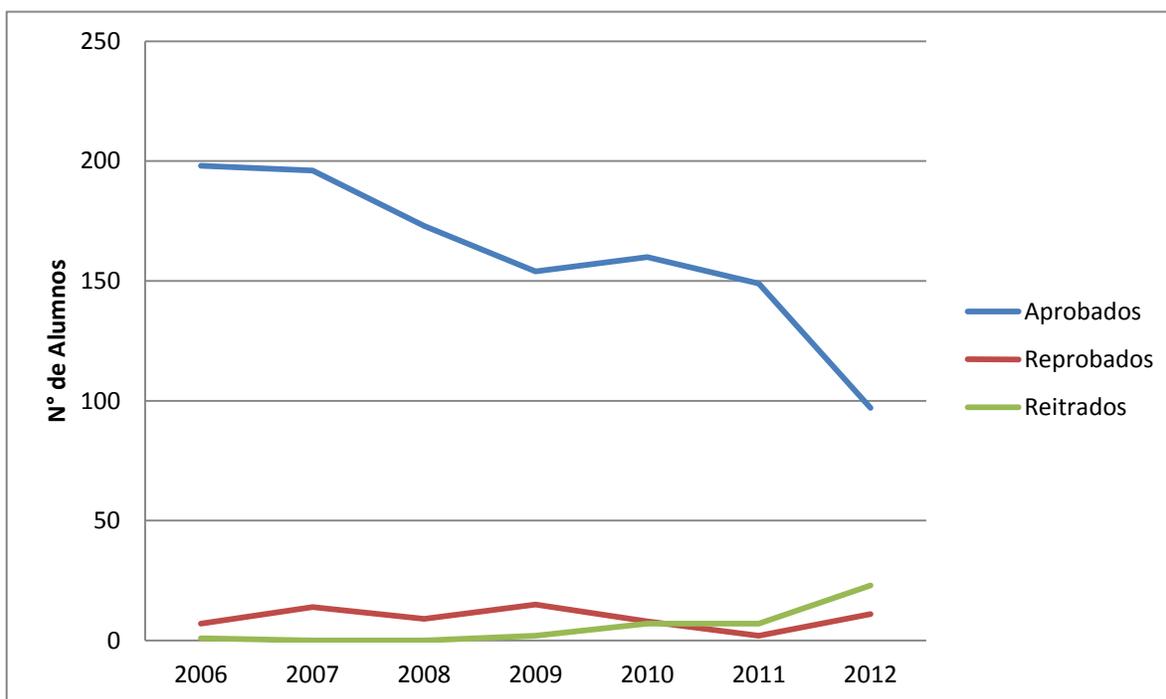


Fuente: Centro de Estudios MINEDUC. Elaboración Propia.

Al analizar el total de matriculas desde el año 2011 se observa una tendencia positiva con respecto a estas. Hubo una fuerte tendencia a la baja entre

el 2006 y el 2011 siendo el punto mínimo de matrículas el año 2011 la cual disminuyo un 13,03 porciento con respecto al año 2010, podría interpretarse esto con el incremento de la oferta académica, sobre todo en educación básica. La educación de párvulos del establecimiento tiene una clara tendencia positiva hasta el presente año. Básica y media presentan una constante inestabilidad en las evolución de las matriculas del establecimiento, en cuanto a la básica hubo una fuerte baja de matrículas entre los años 2007 y 2011.

Gráfico 12: Rendimiento académico básica Centro Educacional San Agustín.



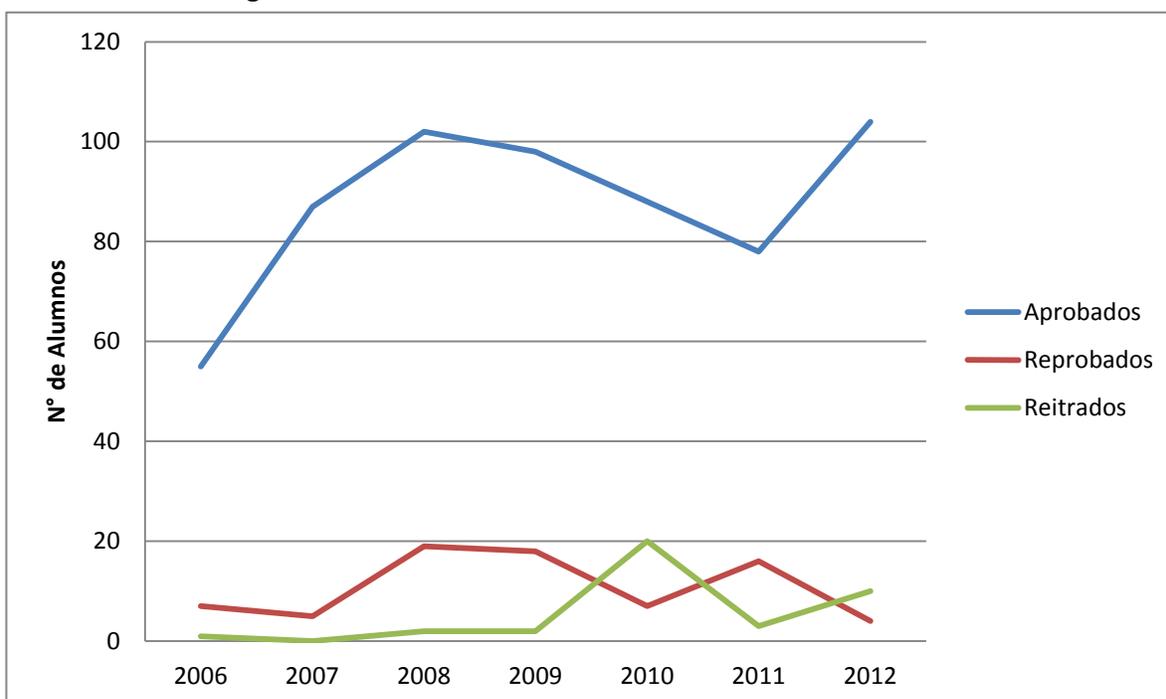
Fuente: Centro de Estudios MINEDUC. Elaboración Propia.

En el rendimiento académico, la enseñanza básica existe una clara tendencia a la baja por parte del establecimiento en la aprobación de los alumnos, en los últimos seis años ha tenido una clara tendencia al decrecimiento siendo el año 2012 el más crítico dado que con respecto al 2011 hay una disminución del 34,9 porciento. En torno a los alumnos retirados se ve una tendencia al alza desde el año 2009, donde se muestra mayormente en el último año (2012) con respecto al 2011 de un 233 porciento.

Si esto lo relacionamos con la gráfica anterior “Evolución de matrículas”, se puede descartar que no es un problema justificado por el ingreso de nuevos alumnos al establecimiento dada la tendencia irregular de matrículas que existe en torno a la enseñanza básica, e inclusive la cual tiene una tendencia a la baja y la constante tendencia a la baja en relación a la aprobación de los alumnos.

En el aspecto de los estudiantes reprobados existe una concordancia con los aprobados dados que estos tienden a la alza al igual que los alumnos que se encuentran en situación de retirados.

Gráfico 13: Rendimiento académico educación media, científico – humanista, Centro Educacional San Agustín

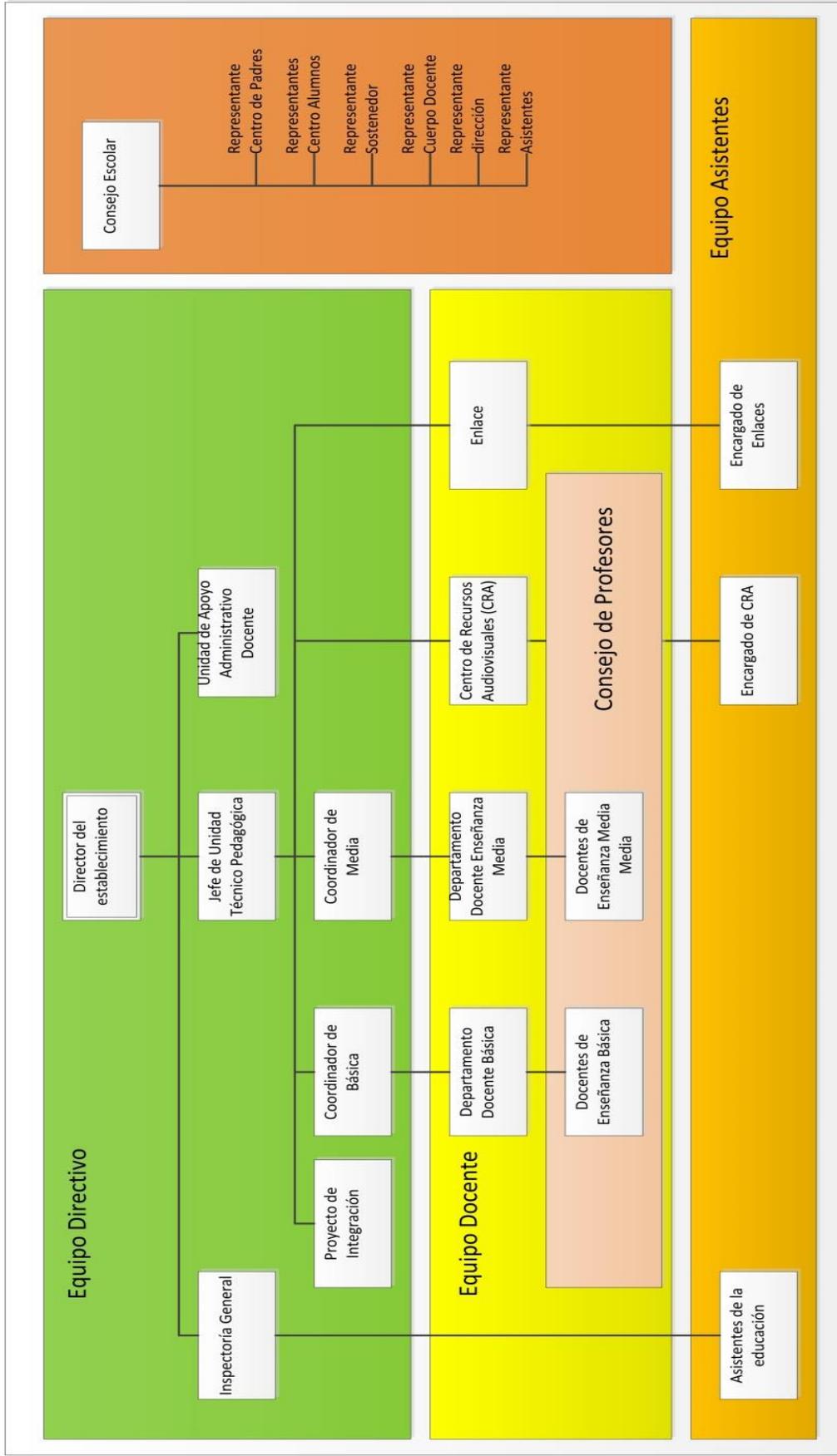


Fuente: Centro de Estudios MINEDUC. Elaboración Propia.

La enseñanza media con respecto a los alumnos aprobados entre los años 2006 y 2008 existe una tendencia al alza. Entre los años 2008 y 2011 hubo un decrecimiento en la aprobación por parte de los alumnos, siendo el nivel mínimo el año 2011 con un decrecimiento del 11 por ciento respecto al año 2010, luego en el total de aprobados hubo una alza del 33 por ciento en el año 2012 con respecto al 2011. En referencia al total de reprobados y retirados no existe una clara tendencia debido a la irregularidad de los datos.

El organigrama escolar existente en la institución se puede apreciar a continuación, el cual es bastante similar al común de los establecimientos particulares subvencionados en Chile.

Ilustración 1: Estructura organizacional Centro Educacional San Agustín.

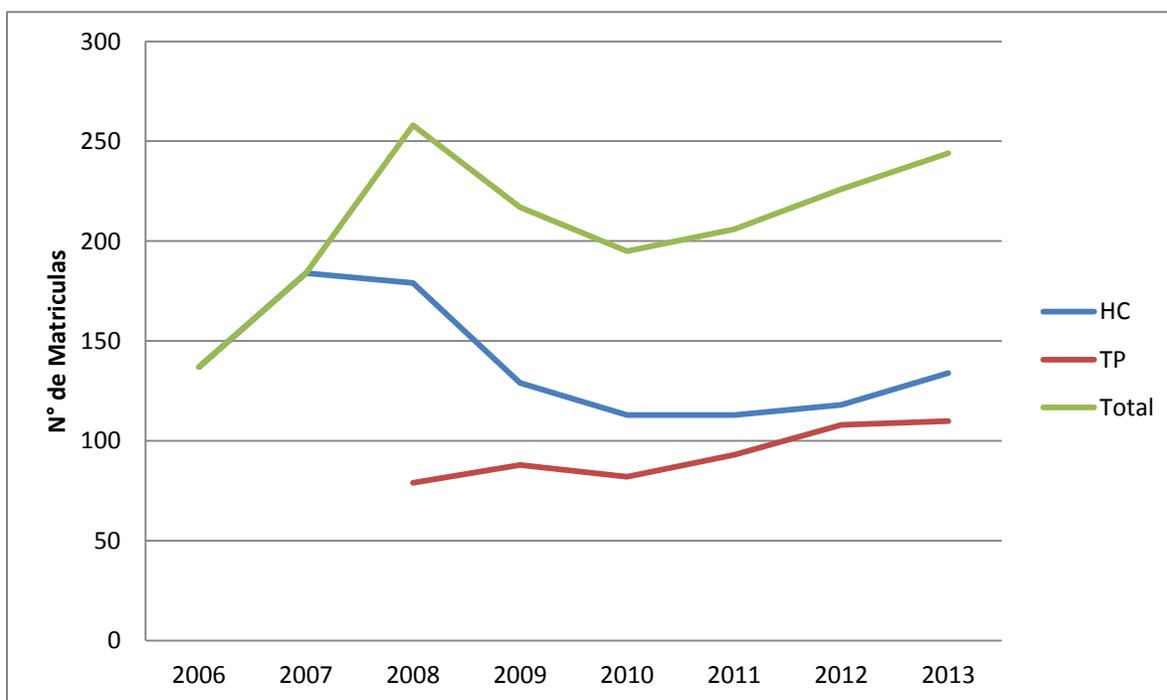


Fuente: Elaboración propia.

2.7.2. Antecedentes Generales del Liceo Técnico Profesional San José

El Liceo Técnico Profesional San José es un establecimiento particular subvencionado que posee un total de 249 alumnos al año 2013, posee una infraestructura de 1700 m². Tiene una planta de 10 profesores con 5 asistentes de la educación. Este establecimiento fue creado el año 2006 con la carrera de Técnico en Administración y el año 2011 fue creada la carrera de Técnico Asistente de Párvulo nivel medio. Dentro de la evolución de las matriculas del establecimiento se tiene lo siguiente:

Gráfico 14: Evolución de matrículas desde el año 2006 al 2013 Liceo Técnico Profesional San José

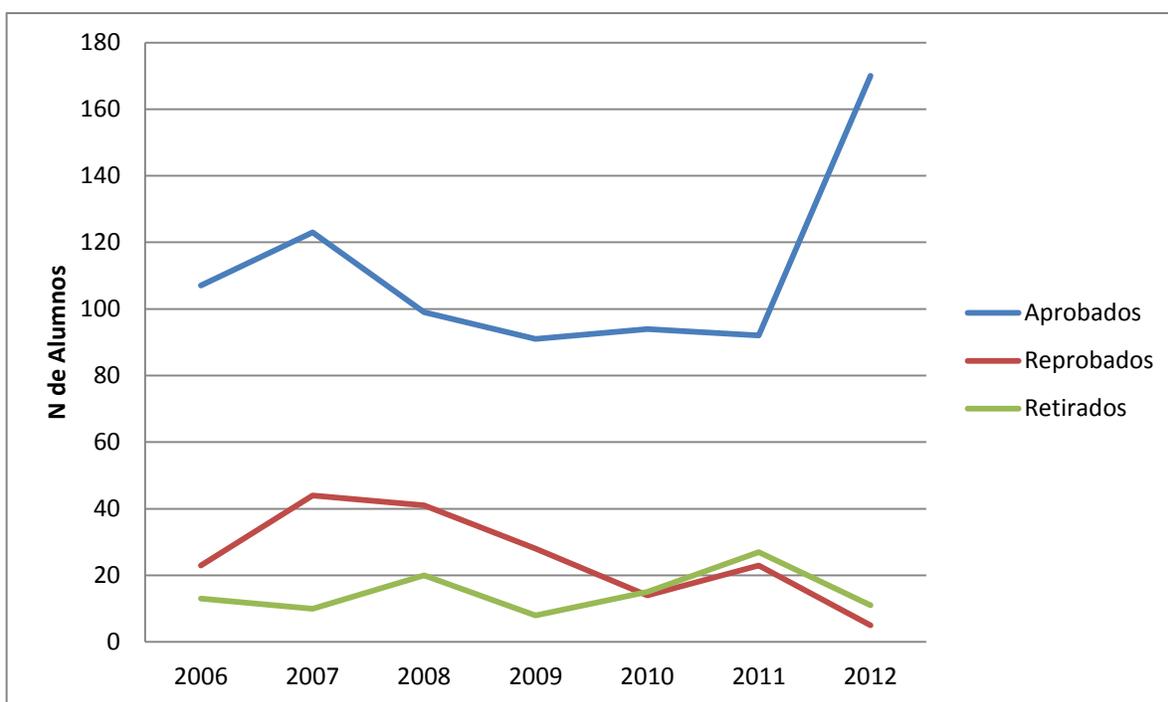


Fuente: Centro de Estudios MINEDUC. Elaboración Propia.

Se puede apreciar que el total de matrículas que el 2008 tuvo un fuerte crecimiento del 37,2 por ciento con respecto al 2006. El año 2010 hubo un fuerte decrecimiento con respecto al 2008 de un 12,5 por ciento promedio entre los dos años, esto se explica dado que el establecimiento en el año 2008 sufrió un siniestro (incendio), desde el año 2008 en adelante se ha visto una tendencia al crecimiento.

En el ámbito de la carreras técnico – profesionales, desde el punto de vista del total de matrículas entre administración y párvulo existe una tendencia al aumento inclusive en el año 2008 que fue el siniestro ya mencionado. Esta carrera en sus 5 años de existencia ha experimentado una tendencia al alza, teniendo su máximo en el año 2012 con un 16 por ciento respecto al 2010. Entre los años 2012 y 2013 ha crecido el total de matrículas en un 1,8 por ciento, prácticamente manteniéndose la población de alumnos.

Gráfico 15: Rendimiento académico educación media, científico humanista, Liceo Técnico Profesional San José.

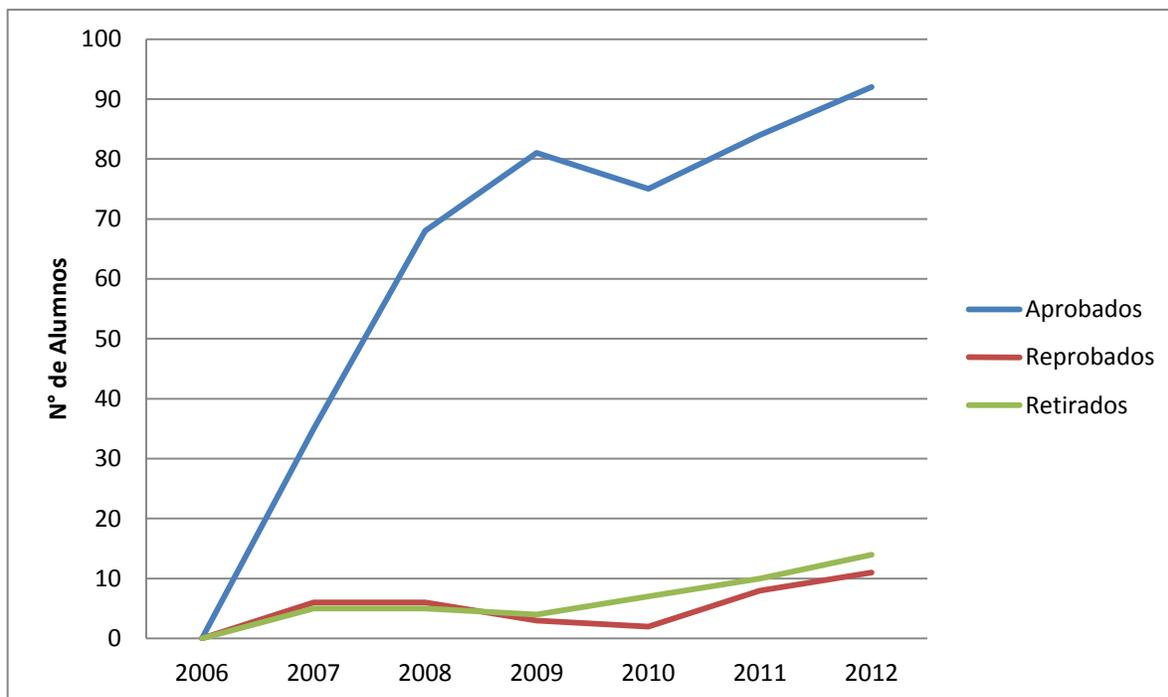


Fuente: Centro de Estudios MINEDUC. Elaboración Propia.

En relación a la aprobación académica en el establecimiento San José en educación científico – humanista (primero y segundo año medio de enseñanza), sus primeros dos años de vida tuvieron un aumento en su rendimiento del 14 por ciento pero luego hubo una fuerte baja la cual se puede explicar con el siniestro que ocurrió el año 2008. Se puede apreciar una fuerte alza entre el año 2011 y el 2012 la cual es del 85 por ciento en relación al 2011. Con referencia a las curvas de reprobados esta se puede apreciar una clara tendencia a la baja, a diferencia de la curva de retirados la cual es muy inestable para poder evidenciar algún tipo de tendencia.

Analizando la misma situación en el ámbito técnico – profesional en el establecimiento se obtiene lo siguiente:

Gráfico 16: Rendimiento académico educación media, técnico – profesional, Liceo Técnico Profesional San José.



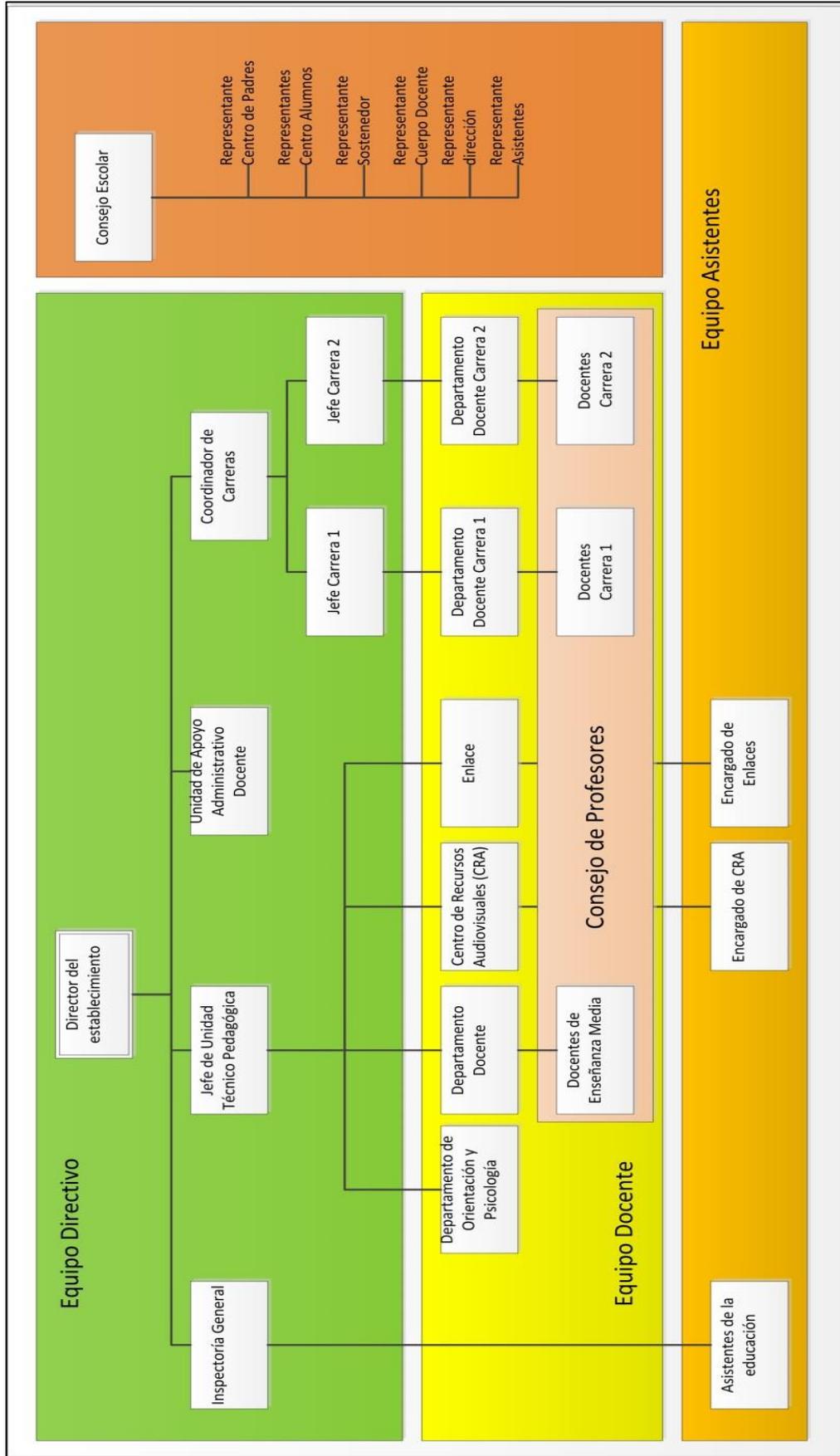
Fuente: Centro de Estudios MINEDUC. Elaboración Propia.

En el ámbito de los aprobados en los cursos de técnico – profesional (tercero y cuarto medio, administración y párvulos), se puede apreciar un muy buen diagnóstico dado que el nivel de aprobación apunta absolutamente a la alza teniendo un crecimiento promedio del 26 por ciento. En el año 2008 el aumento de aprobación fue de un 94 por ciento, este se comenzó a estabilizar alrededor del año 2011 en donde se tuvo un aumento en torno al 10 por ciento. Uno de los temas a evaluar con respecto a la gráfica es que el nivel de retirados también se encuentra con una tendencia al alza y en cuanto a los reprobados se observa una inestabilidad en la curva con una leve tendencia al alza.

El organigrama de la institución escolar es bastante similar a los establecimientos del país, este se divide en tres secciones principalmente distribuyéndose en: equipo directivo, equipo docente y el equipo de asistentes. El

consejo escolar existente es transversal al establecimiento dado que está compuesto por representantes de todos los organismos de la institución.

Ilustración 2: Estructura organizacional Liceo Técnico Profesional San José.



Fuente: Elaboración propia.

2.8. Sistema de fiscalización del Ministerio de Educación.

Basado en la información publicada por el Ministerio de Educación de Chile, en relación a las entidades dentro del sistema de educación que se dedican a evaluar y fiscalizar los establecimientos por parte del Ministerio se tienen la Agencia de Calidad de Educación y la Superintendencia de Educación, a continuación se exponen sus principales facultades y procedimientos a seguir:

2.8.1. Agencia de Calidad:

La Agencia de Calidad es un servicio público descentralizado, cuyo objetivo primordial es evaluar y orientar al sistema educativo para contribuir al mejoramiento de la calidad.

2.8.1.1. Funciones principales de la Agencia:

1. Evaluar el grado de cumplimiento de los estándares de aprendizaje y de los otros indicadores de calidad educativa.
2. Ordenar los establecimientos según los estándares de aprendizaje y de los otros indicadores de calidad educativa, considerando además las características y el entorno social de los alumnos.
3. Evaluar a los establecimientos y a sus sostenedores, basándose en estándares indicativos de desempeño.
4. Informar sobre las materias pertinentes a la comunidad y promover su correcto uso.

2.8.1.2. Método de clasificación de los establecimientos:

La clasificación se realizará a través de los indicadores de calidad educativa propuestos por el Ministerio de Educación y aprobados por el Consejo Nacional de Educación (SIMCE, cuestionarios SIMCE, entre otros). La clasificación de los establecimientos será anual y consistirá en cuatro niveles de desempeño: alto, medio, medio – bajo e insuficiente. Para todos los establecimientos que sean ordenados en niveles de insuficiencia se contempla brindar apoyo técnico pedagógico, que los establecimientos pueden requerir al Ministerio de Educación. Además, la Agencia implementará evaluaciones del desempeño de los establecimientos enfocadas a orientar los procesos de mejora de la gestión de los éstos.

Si luego de tres años el establecimiento no presenta una mejora significativa, se informara a los padres y apoderados de dicha situación, además se entregara un listado con los 30 establecimientos más cercano que se encuentren en una categoría superior. Al cuarto año el establecimiento aún permanece en la categoría de desempeño insuficiente², la Agencia certificará dicha situación y el establecimiento perderá el reconocimiento oficial dejando de recibir subvención.

Las evaluaciones de desempeño podrán ser realizadas mediante requerimientos de información y visitas anuales (estas últimas su principal herramienta). Su periodicidad se determinara en base a la ordenación de los establecimientos, siendo más frecuente aquellos que se encuentren en las últimas categorías.

² Salvo el caso de que demuestre el establecimiento una mejora significativa, en que este plazo se aumenta en un año

2.9.1. Superintendencia de Educación Escolar.

La Superintendencia es un servicio público que tiene por objeto fiscalizar el cumplimiento de la normativa educacional y la legalidad del uso de los recursos por los sostenedores de los establecimientos educacionales, proporcionar información a la comunidad educativa y atender las denuncias y reclamos que la comunidad presente.

2.9.1.1. Funciones Principales de la Superintendencia de educación:

1. Fiscalizar el cumplimiento de la normativa educacional.
2. Fiscalizar la legalidad del uso de los recursos de los establecimientos subvencionados y que reciban aporte estatal, estableciendo un mecanismo de rendición de cuentas.
3. Sancionar a los establecimientos que incumplan con la normativa educacional.
4. Atender denuncias y reclamos formulados por los miembros de la comunidad educativa u otros directamente interesados.
5. Proporcionar información en el ámbito de su competencia a la comunidad.

2.9.1.2. Procedimiento de fiscalización y sanción

1. El primer paso es el fiscalizador de la Superintendencia visita un establecimiento y revisa el cumplimiento de la normativa.
2. Se genera un acta de fiscalización que puede ser de tres tipos:
 - a. Sin observaciones
 - b. Con observaciones leves, que tienen un plazo de 10 días para ser resueltas.
 - c. Co observaciones de posible incumplimiento de la normativa educacional.
3. En caso de que el resultado tenga observaciones de posible incumplimiento a la normativa, la Superintendencia instituirá el inicio de un proceso administrativo.
4. El fiscal a cargo del caso elaborará un informe elaborará un informe y propondrá al Director Regional respectivo a la aplicación de sanciones o el sobreseimiento, según corresponda.

5. De la resolución del Director Regional se podrá reclamar ante la superintendencia de Educación dentro de los quince días siguientes a la notificación de la resolución que se impugna.
6. Como paso final se da a conocer la sanción recibida por el establecimiento.

2.9.1.3. Sanciones Impuestas por la Superintendencia de Educación en caso de comprobarse una sanción a la normativa Educacional

De acuerdo a la naturaleza y gravedad de la infracción, la Superintendencia podría aplicar las siguientes sanciones:

1. Amonestaciones
2. Multas de hasta 1000 UTM
3. Privación de la subvención
4. Inhabilidad Calidad de Sostenedor
5. Revocación del reconocimiento oficial.

Capítulo 3: Marco Teórico.

3.1 Diagnóstico SIGA

Una organización sea privada o pública, productiva o de servicios, se constituye a partir de muchos procesos cuyo lineamiento es clave para alcanzar un objetivo. Los modelos de gestión de excelencia buscan poder organizar dichos procesos (la complejidad de ellos), en el ámbito de la gestión (Chile Calidad, 2011).

En Chile el modelo de gestión de excelencia que se utiliza identifica principalmente 7 ámbitos de gestión, siendo estos macro procesos los que se ligan principalmente a cualquier tipo de gestión de una empresa como fue mencionado anteriormente. Estos ámbitos son: Liderazgo, Clientes y Mercados, Personas, Planificación Estratégica, Procesos, Información y conocimiento y Responsabilidad Social Empresarial, siendo estos nombrados como criterios.

Un Modelo de Gestión de Excelencia es un marco de referencia que señala que, para conseguir resultados excelentes, se requiere, en primer lugar, que cada ámbito de gestión relevante sea abordado como un proceso y que los resultados sean favorables, lo cual llamaremos como eficacia de los procesos. En segundo lugar, se requiere el alineamiento de cada uno de estos procesos, entre ellos y hacia los objetivos de la organización. Por último, se necesita que en la organización, como un todo, se genere aprendizaje organizacional (Chile Calidad, 2011).

El esquema representativo del Modelo Chileno de Gestión de Excelencia, simboliza a la organización, considerada como un sistema, que se adapta al medio externo. De hecho, sugiere que los elementos del modelo se relacionan en forma armónica e integrada, volcados a la generación de resultados.

Ilustración 3: Modelo de Gestión de Excelencia



Fuente: Modelo de Gestión de Excelencia, Año 2011, Chile Calidad.

Para especificar de mejor manera lo anteriormente expuesto se abordara cada criterio a implementar basado en el modelo de gestión de excelencia de Chile calidad del año 2011.

3.1.1. Liderazgo:

El criterio de liderazgo apunta a entender el cómo los líderes de la organización están comprometidos con esta. Los líderes deben estar comprometidos con los valores y los objetivos de la organización, la capacidad de construir y mantener un sistema de gestión que estimule a las personas a lograr un objetivo común y duradero. Dado lo anterior el criterio busca evaluar cómo se realiza el liderazgo dentro de la organización.

3.1.2. Clientes y Mercado:

En esta sección se busca evaluar el cómo ve la organización a sus clientes y el cómo evalúa las oportunidades de mercado con el fin de lograr una mayor satisfacción a los clientes de esta. La organización debe estar atenta a todas las características y atributos del proceso de transformación que sufren los demandantes del servicio, pues son estos los que le entregan el valor agregado a los clientes, intensifican su satisfacción, determinan sus preferencias y los hacen fieles a la marca, al producto o a la organización.

Por ende este criterio principalmente busca el entender como la organización interpreta las necesidades del cliente. Cuando esas necesidades están claras, es posible desarrollar y ofrecer productos o servicios diferenciados que irán a satisfacer a los clientes de los mercados actuales, así como a nuevos segmentos.

3.1.3. Personas:

Este criterio busca el cómo comprende la organización la importancia de las personas que componen el equipo de trabajo. El saber cómo hacer que den más allá del rendimiento promedio logrando así niveles de desempeño superiores, esto también dependiendo de cómo se comprometa la organización con el desarrollo las personas y su futuro. Este criterio por lo tanto se enfoca fuertemente con el compromiso que tiene la organización con los colaboradores.

3.1.4. Planificación Estratégica:

Se busca principalmente evaluar los planes a futuro que tiene la organización, pero no solo pasando por la planificación propiamente tal, sino que también evaluar el cómo se van desarrollando en coherencia con los objetivos de la organización tanto así como su misión y visión. Además también busca el entender cómo se relacionan sus actores con el proceso de formulación de sus estrategias y su compromiso en el resultado buscado.

3.1.5. Gestión de Procesos:

Las personas se organizan de acuerdo a los procesos que debiendo cumplir a través de estos objetivos organizacionales, estos se comportaran como clientes y proveedores internos a la organización, en donde estos a la vez se coordinan con los proveedores y clientes externos a la organización.

3.1.6. Información y conocimiento:

La información dentro de la organización no es obvia, se necesita convertir datos en información relevante que nos permita alinear los procesos con los objetivos organizacionales, siendo un factor clave para el éxito de la empresa.

3.1.7. Responsabilidad Social:

La organización debe identificar, entender y satisfacer las necesidades de la comunidad que la rodea, comunidad con las cuales se integra en forma ética, asumiendo como propios los valores de la comunidad, dando cumplimiento a las leyes y buscando siempre ir más allá, preservando el ecosistema, y contribuyendo al desarrollo de la comunidad cercana.

La organización que no se preocupa por la responsabilidad social que está llevando, no tiene viabilidad en el largo plazo.

3.1.8. Resultados:

Todo líder organizacional debe preocuparse por la obtención de resultados a través de los cuales se asegure la creación de valor para la organización, esta no solo dependiendo de los resultados financieros sino que también de la satisfacción de los clientes, resultados de desarrollo y satisfacción personal, resultados en la gestión de los proveedores y los resultados de la responsabilidad social.

3.2. Planificación Estratégica:

3.2.1. Descripción:

Según la bibliografía, la administración estratégica es “el conjunto de decisiones y acciones administrativas que determina el desempeño a largo plazo de la organización”.

La planeación estratégica según es un sinónimo de Administración estratégica, siendo el primero mayormente utilizado por el mundo empresarial y el último principalmente utilizado por académicos. Este concepto fue creado en los años cincuenta y comenzó a tener auge en los años setenta (David, 2003).

Basándose en la bibliografía Administración de Stephen P. Robbins y Mary Coulter (2005) este proceso es una manera de poder alinear los objetivos a largo plazo con la misión y visión de la institución, pudiendo así marcar el desempeño de la organización. En los estudios de los factores que contribuyen al desempeño organizacional se muestra una relación positiva entre planeación y desempeño, otro argumento válido para generar dentro de una organización una planificación estratégica.

Las organizaciones se encuentran viviendo hoy en día en mundos de constantes cambios, por grande o pequeño que sea este se debe estar preparado para poder afrontarlos en el tiempo, el hecho de estar planificado permite tomar mejores decisiones en menores tiempos aminorando el riesgo de equivocarse como organización.

Al momento de recorrer las distintas etapas del proceso de administración estratégica los administradores deben examinar variables pertinentes para decidir qué hacer y cómo hacerlo, permitiendo enfrentar de manera más óptima las incertidumbres del medio ambiente.

Es sumamente importante que en las organizaciones trabajen todas las unidades de trabajo en post de los objetivos que se quieren conseguir y enfoquen sus actividades en virtud de estos. La planificación estratégica nos sirve para coordinar y enfocar estas actividades para poder conseguir las metas.

Hoy en día existen organizaciones que aseguran que al realizar una planificación estratégica le había ayudado a establecer metas claras y específicas proporcionando al personal una visión única de lo que se quería conseguir. En la actualidad la administración estratégica ya no se limita solo a empresas comerciales, sino que también abarca empresas gubernamentales, hospitales y otras organizaciones sin afán de lucro (Robbins S. y Mary Coulter, 2005).

3.3. El proceso de la Planificación estratégica.

3.3.1. Etapa 1. Identifica la misión, la visión, los objetivos y las estrategias actuales de la organización.

Todas las organizaciones necesitan una misión, una declaración de cuál es su razón de ser o en otras palabras, una declaración de su finalidad. Definir la misión obliga a los directivos y administradores de las organizaciones a identificarse cuidadosamente con el alcance de sus productos o servicios (Robbins S. y Mary Coulter, 2005). La misión de cualquier empresa debe siempre llevar consigo los conceptos de:

- Clientes: se debe tener muy claro al definir la misión de quienes son los principales clientes de la organización.
- Productos o Servicios: siempre se debe evaluar cuales son los principales productos y servicios de una organización.
- Mercados: se debe tener claro el lugar geográfico en el cual se va a competir.
- Tecnología: se debe hacer una evaluación si es que es necesario tener lo último en tecnología dentro de la organización.
- Rentabilidad y crecimiento: cualquier tipo de organización es necesario que se presente como una empresa rentable y en constante crecimiento para poder llevar a cabo consigo los cambios que exige la organización tanto internamente como externamente.
- Filosofía: es de suma importancia que las organizaciones de por si establezcan valores, ideas y aspiraciones en el contexto en el cual se

desenvuelven de esta manera afectar siempre positivamente a la comunidad.

- **Ventaja Competitiva:** se debe tener establecido en cualquier misión de cualquier compañía lo que es propiamente tal su ventaja frente a la competencia, esto sea ya en calidad de servicio que ofrece, como en la innovación de un producto, entre otros aspectos que representen una ventaja frente a cualquier tipo de competencia.
- **Responsabilidad social empresarial:** es la preocupación ante la imagen pública que tiene la compañía u organización y que tan sensible es esta ante las inquietudes tanto sociales como ecológicas.
- **Interés por los empleados:** consiste en plasmar en la misión que tan valiosos como activos consideramos a los empleados.

Todos los aspectos mencionados anteriormente brindan claves que nos orientan por qué se está dentro de los negocios. También como primera etapa es importante identificar el cuales son las metas actuales dentro de cualquier organización y las estrategias que se aplican para poder alcanzarlas. Las metas son por esencia objetivos medibles por lo cual es muy bueno para un administrador en ésta etapa, evaluarlos para ver si es necesario cambiarlas (Robbins S. y Mary Coulter, 2005).

Una vez aplicada las herramientas se procede a juntar los conceptos y resultados obtenidos de la manera que estime pertinente la organización y además evaluando la forma en que estos más les favorezcan. Esta es una manera efectiva y eficiente de evaluar la misión como la visión de la organización permitiendo dar directrices claras y objetivos para su futuro desempeño.

Se recomiendan la elaboración de una misión y visión dentro de una organización según David (2003) para:

1. Garantizar la unanimidad del propósito dentro de la empresa.
2. Proporcionar una base, o norma para distribuir los recursos de la empresa.
3. Establecer un carácter general o un ambiente corporativo.
4. Servir como punto referencial para que los individuos se identifiquen con el propósito y la dirección de la empresa.
5. Facilitar la traducción de los objetivos en una estructura laboral que incluya la asignación de tareas a los elementos responsables dentro de una empresa.
6. Especificar los propósitos de la empresa y traducirlos en objetivos de tal manera que los parámetros de costo, tiempo y rendimiento se puedan evaluar y controlar.

3.3.2. Etapa 2. Análisis externo.

Para que las empresas puedan comprender el presente y prever el futuro es esencial que comprendan tanto el entorno externo como el interno de forma integral. Este principalmente está compuesto por tres partes, el entorno general, el entorno de la industria y la competencia.

Resumiendo y haciendo alusión a la bibliografía de (Koontz H. y Weihrich H., 1998), el ambiente externo debe ser analizado en términos de amenazas y oportunidades, que además gira en torno a los factores tanto económicos, sociales, políticos, legales, demográficos y geográficos, y este además debe revisarse en función de avances tecnológicos, productos y servicios en el mercado.

El entorno externo se comporta de manera turbulenta, compleja y global, condicionando estos factores a su interpretación haciéndola más dificultosa, factores como los anteriormente expuestos. Dado lo anterior es necesario llevar a cabo un proceso continuo que implica principalmente cuatro actividades:

exploración, monitoreo, pronóstico y evaluación. En general los administradores perciben este proceso como complicado pero sumamente importante.

- **Exploración:** consiste en identificar las primeras señales de tendencia y cambios en el entorno.
- **Monitoreo:** detectar el significado por medio de la observación permanente de las tendencias y los cambios en el entorno.
- **Pronóstico:** preparar proyecciones de los resultados anticipados con base en las tendencias y los cambios observados.
- **Evaluación:** determinar los tiempos y la importancia que las tendencias y los cambios en el entorno tiene para las estrategias de las empresas y su administración.

Dentro del proceso explicado anterior se encontraran oportunidades que podrá explotar la organización como amenazas que habrá que contrarrestar.

3.3.3. Etapa 3. Análisis Interno.

El análisis interno debe terminar en una clara evaluación de los recursos de la organización, todo recurso sea técnico o financiero deben estar enfocados en una misma dirección y apoyando las fortalezas de la empresa. Toda actividad que la empresa desarrolle de manera eficiente serán fortalezas mientras que toda actividad que la empresa no sea eficiente serán debilidades según la bibliografía (Robbins S. y Mary Coulter, 2005).

En el ámbito interno es necesario evaluar y auditar una empresa frente a sus recursos y de fortalezas y debilidades en los ámbitos de producción, operaciones, adquisiciones, comercialización, productos y servicios. Además se obliga a la evaluación de los recursos humanos y financieros (Koontz H. y Weihrich H., 1998), entre otros factores los cuales se pueden relacionar con el modelo de Chile calidad.

El análisis interno ofrece información importante sobre los recursos y aptitudes de la organización haciendo que toda actividad óptima dentro de la

organización se convierta sus principales habilidades y recursos que crean valor para ésta, es decir ventajas competitivas.

En este análisis no se debe dejar de lado algo fundamental dentro de la organización que es la cultura organizacional, la personalidad de una organización, estas teniendo fuertes repercusiones en lo que respecta a las estrategias organizacionales. Una cultura fuerte y clara permite a los administradores comunicar de forma clara y las nuevas estrategias a seguir cuando estas no requieren un cambio en la cultura de la organización, pero se vuelven una barrera significativa cuando se requiere establecer estrategias que afectan la personalidad de ésta (Robbins S. y Mary Coulter, 2005).

La mezcla del análisis interno y externo se llama análisis FODA porque es un examen de las fuerzas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización.

3.3.4. Etapa 4. Formulación Estratégica.

Después de realizar el análisis FODA, el haber analizado la misión y la visión de la empresa incluyendo sus objetivos a mediano y largo plazo, los administradores deben determinar y evaluar alternativas estratégicas, eligiendo las que aprovechan la fuerza de la organización y explotan las oportunidades del medio, o bien se originan las debilidades de la organización y menguan las amenazas.

3.3.5. Etapa 5. Puesta en marcha de las estrategias.

Después de formular las estrategias se deben poner en marcha, una estrategia no es buena antes de llevarla a cabo, sin importar con la eficiencia ni la eficacia con la cual se haya planeado (Robbins S. y Mary Coulter, 2005). Se debe tener presente que el liderazgo de los directivos un factor fundamental para llevar a cabo cualquier estrategia dentro de una organización y sin duda la comunicación que exista entre los colaboradores y sus líderes sin dejar de lado la cultura organizacional y además hacer parte de las respectivas estrategias a los colaboradores.

3.3.6. Etapa 6. Evaluación de los resultados.

Toda estrategia se debe evaluar para entender que tan eficaces y eficientes se ha sido con el cumplimiento de las estrategias, utilizando los objetivos propuestos al comienzo para evaluar si se han cumplido éstas. Para lo anterior se recomienda diseñar medidores de gestión que nos permitirán entender y evaluar de forma clara el cumplimiento de los objetivos y metas propuestos, con el propósito de llevar a cabo una filosofía de mejora continua.

3.4. Niveles de planificación estratégica.

Basado en el texto Administración de Robbins Stephen y Mary Coulter, la administración estratégica se presenta en distintos niveles de las organizaciones, a veces encontraremos que la naturaleza de la organización posee distintas unidades de negocios bajo el cobijo de una institución mayor la cual debe a dichas unidades el establecimiento básico de una planificación estratégica general, la cual debe ser respetada, pero a su vez mejorada dadas las cualidades del negocio en particular. Dentro de las que tenemos a continuación

3.4.1. Estrategia corporativa:

La estrategia corporativa pretende determinar hacia donde se dirige una compañía a largo plazo. Refleja los lineamientos que sigue toda organización y como debe comportarse ésta para conseguir sus objetivos. Generalmente éste nivel de estrategia busca dar respuesta a las dudas pertinentes a la estabilidad, crecimiento y reducción del negocio.

3.4.2. Estrategia de negocios o empresarial:

En una estrategia de nivel empresarial que determina cual es la competencia en los distintos negocios de la compañía, esto persiguiendo la perspectiva del mejoramiento de la posición competitiva de los productos y servicios en el segmento específico al cual pertenecen. Esta debe estar alineada con la estrategia corporativa.

3.4.3. Estrategia Funcional:

Estas deben respaldar las estrategias de la empresa. Para las organizaciones que tienen departamentos funcionales tradicionales como manufactura, marketing, recursos humanos, investigación y desarrollo, y finanzas, estas estrategias tienen que apoyar la estrategia empresarial (Robbins S. y Mary Coulter, 2005).

3.5. Beneficios de la administración estratégica

La planificación estratégica permite a la empresa definir su propio futuro, esto porque la empresa tiene la posibilidad de influir en las actividades que afectan su destino. Según David (2003) El principal beneficio que esto tiene para la empresa es el poder plantear mejores estrategias para su desempeño, dado el uso sistemático que se plantea siendo más lógico y racional al momento de la elección. Una de las cosas más importantes y necesarias dentro de la administración estratégica según la bibliografía para su implementación exitosa es la comunicación, en donde a través de la participación en el proceso de los Líderes y colaboradores se genera su compromiso con la empresa. Cuando los gerentes y empleados entienden lo que la empresa hace y sus motivos para hacerlo, con frecuencia estos se sienten parte de la empresa y se comprometen a apoyarla. Una forma de lograr esto es teniendo claro lo que son la visión, misión y objetivos de la empresa, esto logrando que los actores en cuestión se vuelvan tremendamente creativos.

Lo peor que se puede hacer con respecto a la planificación estratégica es un administrador elaborar planes por sí mismo y luego de esto presentarlos a sus respectivos ejecutores sin tener estos conocimientos de lo que se estaba realizando, por ende la propiedad de las estrategias por el personal que debe ejecutarlas es una clave para lograr el éxito.

Dentro de los beneficios de la planificación estratégica se tiene tanto los beneficios financieros como los no financieros, lo cual es de suma importancia entender su diferencia. La investigación indica que las organizaciones que aplican los conceptos de administración estratégica son más rentables y exitosas (David, 2003). Las empresas que usan este concepto de manera sistemática, siempre están mayormente preparadas para las condiciones inciertas del futuro tanto en sus ambientes externos como internos a la industria, tanto como la llegada de una nueva empresa a la industria y en como afectara los ingresos a ésta, o el hecho de tener una coordinación entre los departamentos de producción y ventas dentro de la organización y permitir trabajar con mayor coordinación, disminuyendo sus respectivos costos.

En el ámbito no financiero tenemos factores muy claros y claves dentro de una organización los cuales permiten mejorar una planificación estratégica, como los es el incremento de la productividad de los empleados, una menor resistencia al cambio cuando este se requiera, como también una mejor relación respecto al desempeño y la recompensa, permite que las decisiones importantes apoyen mejor los objetivos establecidos, crear una mejor estructura organizacional, entre otros.

Dado lo anterior se demuestra claramente cuales son todos los beneficios que aporta la una planificación estratégica echando por debajo todos los mitos que se generan entorno a esta.

La metodología a seguir dentro de la sociedad educacional será basada en el texto “Administración, Robbins & Coulter 8ª edición”, la cual fue modificada y se agregó un nuevo paso. Como primera procedimiento a seguir se realizará un diagnostico SIGA el cual reflejará en qué estado se encuentra la gestión del establecimiento, luego como segundo paso se procederá a desarrollar una encuesta entre los profesionales de la sociedad educacional para evaluar y modificar la misión y visión de ésta según sus requerimientos actuales. Como tercer procedimiento se continuará realizando un análisis ambiental al establecimiento a través de la técnica de FODA obteniendo de esto posibles estrategias a seguir. Para finalizar luego de haber realizado todos los análisis anteriores se procederá a desarrollar una planificación estratégica para la Sociedad Serra y Torres Limitada y sus establecimientos.

Capítulo 4 Diseño de la planificación estratégica para el complejo educacional.

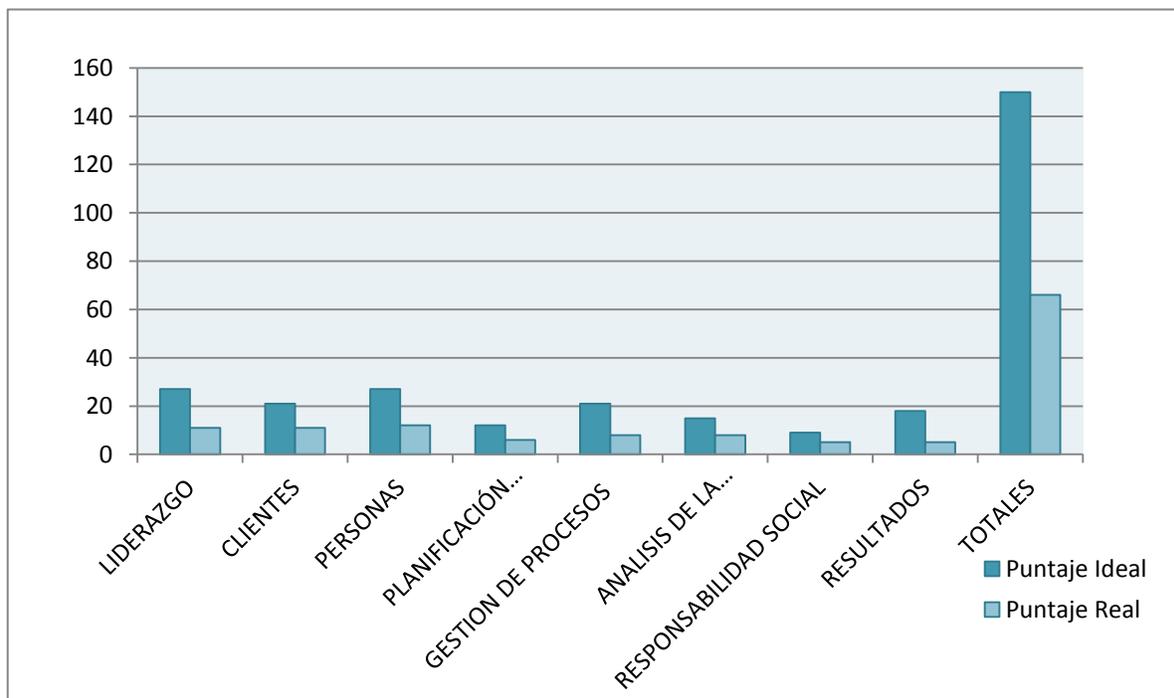
4.1. Resultados Diagnostico SIGA realizado en la Sociedad Serra y Torres Limitada

Tabla 1: Puntaje diagnóstico SIGA, Sociedad Serra y Torres Limitada

CRITERIO	Puntaje Ideal	Puntaje Real
LIDERAZGO	27	11
CLIENTES	21	11
PERSONAS	27	14
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	12	6
GESTION DE PROCESOS	21	8
ANALISIS DE LA INFORMACION	15	8
RESPONSABILIDAD SOCIAL	9	5
RESULTADOS	18	5
TOTALES	150	68

Fuente: Elaboración Propia.

Gráfico 17: diagnóstico SIGA, Sociedad Serra y Torres Limitada



Fuente Elaboración Propia

4.2. Interpretación de Resultados y Sistema Recomendados

4.2.1. Liderazgo:

Los resultados obtenidos por la empresa indican que es una sociedad educacional que se encuentra en un nivel básico de gestión, es decir que la mayoría de los procedimientos de gestión son aplicados pero sin una regularidad que permita una sistematización y mejora continua.

Es recomendable aplicar procedimientos de ISO 9001:2008 para poder regularizar algunas situaciones y procedimientos internos de los establecimientos, además se debe enfatizar una principal atención en algunos puntos establecidos por el SIGA.

En el ámbito del criterio Liderazgo, existe una principal falencia por parte de los administradores dado que estos no cumplen la función de revisar continuamente y actualizar la misión de la organización, es decir la necesidad que satisface en su mercado. Principalmente esto es un punto de debilidad en los establecimientos de la sociedad educacional, y que es muy positivo regularizar para entender hacia donde se dirigen y quieren llegar. Dentro de la organización existe una misión clara por parte de su personal, la cual está muy marcada pero que no se encuentra materializada concretamente. Siendo este uno de los aspectos a mejorar.

Dentro del mismo criterio tenemos el ámbito de la visión organizacional. En este punto principalmente se ve que en la organización existe una visión clara por parte de los integrantes de esta pero al igual que en el punto anterior no se encuentra materializado.

En el aspecto de la comunicación de las metas de la organización existe una mayor estructura y se encuentra establecido de mejor manera, en este aspecto influye mucho el Ministerio de Educación dado que se encuentra dentro de las exigencias que este impone a los colegios particulares subvencionados. Otra de las principales fortalezas de los establecimientos educativos es que los profesionales tienen el apoyo de parte de la administración con respecto a la capacitación del personal. Principalmente esto enfocado a la mejora de su desempeño.

En el aspecto financiero y comercial se ve una regularidad de revisión por parte de la administración de la sociedad en lo que respecta a su desempeño contable. En el aspecto del análisis financiero existe una falta de indicadores como lo son las pruebas acidas, rotación de cuentas por pagar, cuentas por cobrar, entre otros. Al momento de realizar la encuesta se puede apreciar que una de las principales preocupaciones por parte de los sostenedores de la sociedad educacional es ésta, dado que existe un fuerte compromiso social hacia sus alumnos y apoderados por el impartir una educación de calidad y continuada en el tiempo.

En lo que respecta a las metas de la organización estas son comunicadas al personal al menos una vez en el año, el conflicto que existe con este punto es que no existe una continuidad durante un año académico en la revisión de las metas, entendiendo que si estas se cambian y no son fundamentales dentro de la organización se produce un conflicto hacia el personal. Esto además lo podemos ligar fácilmente con la revisión de la misión y la visión organizacional al momento de no ser sistemática, recordando que son las directrices a seguir dentro de una organización.

La revisión de los productos y servicios, además de los procesos se hace irregularmente impidiendo esto a la organización poder mejorar continuamente, se ven mejoras sustanciales dentro de algunos procesos en lo que respecta principalmente a la Superintendencia de Educación, pero en las demás áreas de la organización falta una mayor continuidad.

4.2.2. Clientes:

El área de clientes se puede decir que la organización se encuentra débil en la revisión de sus clientes más importantes, dado que esto se hace escasamente en el año además de que no se tienen índices de satisfacción para éstos. Dentro de este punto, existe un aspecto positivo lo cual es la atención especial de alumnos³, esto fue implementado en el Centro educacional San Agustín, teniendo una unidad especial para los alumnos con capacidades diferentes, esta unidad se

³ Proyecto de integración de alumnos, consiste en que aquellos alumnos con problemas especiales o capacidades diferentes, deben tener una especial atención.

hace responsable de la enseñanza de los alumnos en particular. El Liceo Técnico Profesional San José no posee esta unidad ya que el número de alumnos no es suficiente para su requerimiento.

Otra de las principales falencias en el Liceo Técnico Profesional San José y el Centro Educacional San Agustín es el hecho de que no existen métodos de evaluación para conocer la opinión de los clientes, siendo esto prioritario para poder comenzar un proceso de mejora continua dentro de las carreras del establecimiento tanto administración como párvulos y la formación científico – humanista respectivamente. Esto se liga de especial manera además con la evolución respecto a la satisfacción de los clientes.

Una de las acciones que se están llevando a cabo de manera óptima son las acciones para incrementar la fidelidad del alumnado en los establecimientos, dado que se realizan diferentes actividades para incrementar esto, como lo son los distintos talleres impartidos, PSU, pingpong, futbol, medio ambiente, entre otros. El aspecto a revisar en este punto sería lo mismo que se mencionó anteriormente, herramientas para obtener la opinión de satisfacción de los clientes del colegio (alumnos y apoderados), además esto sirviendo para mejorar los procesos internos.

4.2.3. Personas

En relación al personal son dos aspectos principales los que se destacan dentro de la sociedad educacional. Un primer aspecto a destacar es el diseño y ejecución del plan de capacitación anual. Esto es un proceso sistemático continuo y que se mejora constantemente. Otro aspecto que se encuentra en relación con el punto anterior es la motivación que se le brinda al personal de forma que se involucren en el proceso prestando sugerencias para su mejora y soluciones frente a problemas.

Aspectos de importancia a mejorar son las comunicaciones frente a las responsabilidades que tiene cada persona, la falta de esto se refleja tanto en el proceso de inducción, al momento de contratación de una nueva persona, labor importante que debe ser asumida por parte de la Inspectoría General de los

establecimientos, dada la definición de funciones previamente establecida para las instituciones.

Las distintas metas asignadas para cada profesional no son solamente institucionales, dado que no existen exigencias por parte de los directivos al número mínimo de personas aprobadas o reprobadas dentro de una asignatura, pero si existen exigencias por parte del Ministerio de Educación en lo que es PSU, SIMCE y los recursos concernientes a la subvención preferencial (SEP), dado que para la asignación de estos recursos existe la exigencia de establecer metas a alcanzar por año, planificando y generando las estrategias⁴ correspondientes.

La evaluación del desempeño del personal no es sistemática dentro de la institución, existe un tipo de evaluación personal por parte de los directivos, pero no es concreta. Hoy en día existe una evaluación por parte del Ministerio para los docentes de una institución, la cual es una evaluación optativa con una recompensa monetaria de por medio según el puntaje obtenido y el docente quedando dentro de una clasificación a nivel nacional.

Al minuto de seleccionar personal existe el problema que no se definen claramente las habilidades requeridas por éste, provocándose el problema de una alta rotación de profesionales, no pudiendo así la organización planificar claramente cada área.

Existe una clara falta de procedimientos para conocer la satisfacción del personal con respecto a la sociedad educacional, existe un método muy poco sistemático y ausente, que se basa en el comentario directo con las personas a cargo de los respectivos establecimientos educacionales. Lo anterior se liga directamente con la motivación que existe por parte de los profesionales hacia la gente que se encuentra a su cargo, lo cual también se encuentra de forma poco formal dentro de las prácticas de los establecimientos.

Con respecto a la prevención de riesgos sobre la salud del personal en este punto los establecimientos cumplen de forma sobresaliente dado que se tiene como exigencia por parte del Ministerio de Educación.

⁴ Los recursos SEP por parte de las instituciones requieren una planificación estratégica de estos como exigencia, siendo formuladas de manera inconsciente por los establecimientos.

4.2.4. Planificación estratégica

Los puntos de fortaleza que tiene la sociedad educacional es generar planes de acción, incorporando costos y plazos dentro de los cuales se logran las metas. Una de las cosas que se debe tener presente en este ítem es que el Ministerio de Educación exige dentro de los establecimientos que integran la SEP (subvención preferencial) la planificación de estos recursos. La disyuntiva en este punto se genera al momento de evaluar los recursos propios de la sociedad, en donde no existe una clara planificación y evaluación de estos, además de la falta de control en sus planes de acción.

Dentro de los puntos débiles en esta sección para la organización es el analizar el entorno y las oportunidades del mercado dado que no existen mecanismos claros para esto, En el caso del Liceo Técnico Profesional San José por ejemplo, no existe ningún tipo de encuesta dentro de la población comunal de las carreras que se están abriendo paso en el medio y tampoco ningún instrumento de evaluación para ver la satisfacción de los alumnos una vez egresados. Esto conlleva también una mala capacidad de planificar entorno a las necesidades del mercado.

Con lo anterior existe por ende otro punto débil que es la planificación de las estrategias que tomara la organización como sociedad frente a los requerimientos del mercado y la no clara definición de metas frente a estas.

4.2.5. Gestión de procesos

Los aspectos en que el establecimiento tiene una mayor fortaleza son los procesos de aprendizaje para los alumnos⁵ dado que son procedimientos documentados por el Ministerio de Educación el cual se preocupa de fiscalizar estos durante el año a través de la Superintendencia de Educación, existe una sistematización clara en estos procedimientos, pero por lo cual también falta por parte del establecimiento un sistema de mejoramiento de los procesos que puede ser el próximo paso a seguir.

⁵ Procesos pedagógicos

Otra de las fortalezas dentro de la institución es el control del funcionamiento diario del establecimiento en cuanto a su proceso de enseñanza hacia el alumnado el cual permite identificar claramente los problemas que existen dentro del proceso. Esto es un proceso sistemático en el tiempo el cual podría permitir generar mejoras sustanciales las que no siempre se están llevando a cabo.

Como aspecto de relevancia a considerar es la falta de uso de los datos de los distintos procesos para generar mejoras con ellos dentro de estos datos tenemos las notas semestrales por curso, los porcentajes de aprobación de asignaturas, los puntajes de PSU, entre otros.

Dentro de los aspectos de debilidad que se evalúan en la institución se tiene un bajo control en los procesos de gestión y apoyo que generan el ambiente propicio para el proceso educativo de los alumnos, siendo este administrado de manera y forma muy artesanal, teniendo grandes posibilidades de mejora, llegando al punto al menos de ser un procedimiento sistemático.

Otro aspecto en lo que concierne al Liceo Técnico Profesional San José es que no se considera dentro de la institución un procedimiento sistemático para la evaluación continua de las oportunidades para desarrollar nuevas carreras dentro del establecimiento.

Con respecto a los proveedores de la sociedad no existe ningún tipo de procedimiento evaluativo hacia estos tanto para su selección como para el servicio que han brindado.

En general se aprecian problemas similares en ambas instituciones educativas con respecto a la gestión de los procesos.

4.2.6. Análisis de la información

En este punto es donde existe una mayor preocupación por parte de los administrativos de los establecimientos. Esto dado que existe una revisión sistemática de los resultados contables de la sociedad, pero no así con los resultados financieros y comerciales.

Uno de los aspectos débiles en la categoría comercial y financiera es la falta de comunicación que existe por parte de los sostenedores hacia el personal involucrado. Esto pudiendo afectar al personal tanto en su motivación como en su moral dado que no entiende hacia donde se dirige la organización

Visto desde el punto de vista pedagógico en ambos establecimientos existen reuniones parciales que se desarrollan para tomar decisiones, registrándose todos los compromisos tomados en estas, usándose la información para planificar a futuro.

4.2.7. Responsabilidad social empresarial

En este apartado podemos decir que las instituciones se caracterizan de forma importante dado que una de sus preocupaciones principales es bajar el efecto negativo que existe por parte de la contaminación hacia el medio ambiente, parte de esto puede demostrarse dentro de su filosofía como sociedad educacional (ambos proyectos educativos) está el hecho de crear una sociedad más consiente por el medio ambiente.

La institución además genera tanto apoyo a actividades dentro de la comunidad como también genera el apoyo a instituciones de beneficencia.

A este ítem no se dará mayor énfasis dado que es uno de los puntos en donde los establecimientos se encuentran mayormente fortalecidos.

4.2.8. Resultados.

Uno de los puntos fuertes para la organización son los planes de acción dado que existen suficientes datos para medir el cumplimiento de éstos, la responsabilidad de estos datos deriva principalmente ante la exigencia por parte del Ministerio de Educación, para ver que se cumplan los planes y programas de la sociedad educativa.

En el aspecto de los resultados financieros de la organización no existen indicadores de ningún tipo dentro de la sociedad, lo cual provoca un completo desconocimiento de cómo se encuentra este frente a sus activos, se excusa esta situación a través de que existe un contador externo a la organización.

En lo que respecta a la satisfacción de los clientes no se posee ningún instrumento de medición para este aspecto, por lo que se desconoce totalmente de una fuente formal de la opinión de los clientes, esto induciendo además a una falta total de datos para su medición, impidiendo un programa de mejora continua.

Otro aspecto a considerar es que al igual que en el punto anterior existe una completa falta de información en lo que respecta a la satisfacción de los empleados dentro de la organización, es decir, no existe ningún tipo de indicador formal frente al tema.

Lo mismo ocurre en lo que son los proveedores como se evaluaba en un ítem anterior existe una completa falta de información frente a la calidad de servicios que éstos ofrecen.

En lo que respecta a este ítem se puede apreciar que casi no existen indicadores administrativos dentro de la sociedad los cuales son fundamentales para su gestión interna.

Dado el completo diagnóstico hecho con anterioridad se puede apreciar que existen una gran necesidad por parte de la institución de tener una planificación estratégica a seguir a corto y mediano plazo, esto debido a que el medio en donde se encuentra involucrado es cada vez más agresivo en términos competitivos.

4.3. Misión y visión de los establecimientos educacionales de la Sociedad Serra y Torres Limitada.

La misión y la visión antigua de los establecimientos educacionales ya no cumplían su finalidad ya que los objetivos de los establecimientos habían evolucionado, por ende era necesario hacer una reformulación de éstas.

Dado el completo análisis realizado a la sociedad y las instituciones educacionales, además los pasos a seguir con respecto a su planificación estratégica se propone renovar la misión y visión, para reflejar de mejor forma las metas que las instituciones quieren alcanzar. Para esto se aplica una encuesta al cien por ciento de los profesionales que se encuentran laborando en la sociedad educacional, siendo separada eso si por cada uno de los establecimientos, obteniéndose los siguientes resultados.

4.3.1. Nueva Visión del Liceo Técnico Profesional San José

Este análisis fue elaborado bajo el apoyo del equipo directivo del establecimiento y fue fundamentado bajo el concepto planificación estratégica respaldado por el texto Administración (Robbins S. y Mary Coulter, 2005) con lo que obtenemos los siguientes resultados en referencia a la visión del establecimiento:

- *Imagen a proyectar como Liceo Técnico Profesional San José:*
Institución sólida y transparente preocupada por formar profesionales integrales de alto nivel académico, con formación en los valores cristianos, preocupados por la calidad humana y el desarrollo de la sociedad.

- *Deseos y aspiraciones del Liceo Técnico Profesional San José:*
Brindar un servicio de excelencia, reconocido por la sociedad y sus familias a través del logro de profesionales con identidad propia, íntegros y de alto nivel, con las herramientas necesarias para integrarse exitosamente en el mundo laboral.
- *Directrices del Liceo Técnico Profesional San José:*
Trascender y liderar la educación técnico – profesional en la comuna de Quellón en torno a sus respectivos cambios como sociedad. Esto bajo los principios morales y éticos que rige nuestro proyecto.

De lo anterior naciendo lo que se convertirá en la visión de la institución:

Visión:

“Queremos llegar ser una institución sólida y transparente, que trascienda y lidere la educación técnico – profesional en la comuna de Quellón, preocupada por formar profesionales integrales de alto nivel académico, con formación en los valores humanísticos – cristianos, preocupados por desarrollar una sociedad ecológica y con las herramientas necesarias para integrarse exitosamente al mundo laboral”.

4.3.2. Misión del Liceo Técnico Profesional San José:

En referencia a porque la institución se encuentra en el mercado de la educación, la encuesta establecida en el anexo 1 también hace alusión a ello. Esta encuesta que también fue fundamentada bajo el texto de administración (Robbins S. y Mary Coulter, 2005) y aplicada al 100% de los profesionales nos hace referencia a lo siguiente:

- *Razón de ser del Liceo Técnico Profesional San José.*
Ser un liceo técnico profesional de excelencia, que entrega la mejor calidad de educación técnico – profesional de la comuna bajo una formación pedagógica y valórica sustentada en el cristianismo. Con especial énfasis en la entrega de disciplina, respeto y desarrollo social.

- *Efecto de la tecnología en el Liceo Técnico Profesional San José.*

La tecnología, siendo un facilitador de los jóvenes, hace posible que las tareas se desarrollen de forma más eficaz y eficiente a través de la obtención de información de manera rápida.

- *Ideas, valores y aspiraciones del Liceo Técnico Profesional San José*

La filosofía del Liceo Técnico Profesional San José está orientada a formar profesionales éticamente irreprochables, Jóvenes con identidades propias, de constancia y trabajo constante, Inspirado bajo los principios del Humanismo – cristiano.

- *Principales Ventajas del Liceo Técnico Profesional San José.*

Las principales ventajas del Liceo Técnico Profesional San José son el poseer un excelente equipo profesional que promueve el aprendizaje académico de calidad y valórico entre los jóvenes, además de poseer la infraestructura necesaria para su funcionamiento.

Pudiendo interpretarse lo siguiente en cuanto a la información anterior:

Misión:

“Brindar alta formación académica, valórica y con un sello distintivo a los estudiantes de la comuna de Quellón, entregándoles las herramientas suficientes para desarrollarse exitosamente tanto en el ámbito personal como profesional. Siendo un pilar fundamental en el camino formativo de nuestros alumnos el equipo profesional. Esto en un espacio libre de contaminación, con la tecnología e infraestructura suficiente para el desarrollo de los integrantes de la organización, lográndose así, una institución integra y transparente que trasciende en el tiempo adaptándose a los cambios que requiera frente a la comuna para lograr sus objetivos”.

Con lo anterior se puede ver una visión y misión renovada en referencia a la anterior y que promueve totalmente la filosofía y el creer de la institución para cumplir con sus objetivos como Liceo Técnico – Profesional San José.

4.3.3. Misión y visión del Centro Educacional San Agustín

En consecuencia con el trabajo realizado con el Liceo Técnico Profesional San José, se decidió realizar el mismo procedimiento en el Centro Educacional San Agustín. Estos establecimientos tenían el mal concepto de poseer la misma visión y misión por pertenecer al mismo sostenedor y sociedad educacional, teniendo mercado objetivos totalmente diferentes.

La misión y visión del establecimiento San Agustín tenía el conflicto de ser demasiado generales la cual no destacaba las principales características de la institución, Por lo tanto se procedió a realizar la encuesta del anexo uno al total de los docentes, obteniéndose los siguientes resultados:

4.3.4. Nueva Visión del Centro Educacional San Agustín:

Para desarrollar este ítem, de la encuesta realizada con anterioridad se interpretó la siguiente información:

- *Imagen a proyectar como Centro Educacional San Agustín:*
Una comunidad educativa de alta exigencia académica que forme y oriente a sus alumnos en base a valores y principios del humanismo – cristiano y el cuidado del medio ambiente.
- *Deseos y aspiraciones del Centro Educacional San Agustín:*
Convertirse en el mejor establecimiento científico – humanista de la Provincia de Chiloé, formando alumnos que logren desarrollar a plenitud sus capacidades, que les permita elegir con libertad la continuación de su proceso educativo.

- Directrices del Centro Educacional San Agustín:

A convertirse en un colegio consolidado en la provincia de Chiloé por formar jóvenes reconocidos por su integridad tanto académica, valórica y cultural, además de sus altos estándares educativos

Interpretando y convirtiendo la información anterior se obtiene lo siguiente:

Visión:

“Queremos llegar a ser una comunidad educativa líder en la provincia de Chiloé en los estándares educativos, con una alta formación valórica, en compromiso con el medio ambiente y la cultura de Chiloé”.

4.3.5. Nueva misión del Centro educacional San Agustín

La misión actual del establecimiento San Agustín tiene alrededor de diez años de antigüedad por lo que no se encuentra de acuerdo a lo que es hoy en día el establecimiento. Por ende al igual que la visión se trabajó con la encuesta del anexo uno, quedando lo siguiente:

- Razón de ser del Centro Educacional San Agustín

Entregar una educación de calidad a los jóvenes de la comuna de Quellón para que puedan desarrollar plenamente todas sus capacidades, además de inculcarles una fuerte base valórica dentro del humanismo – cristiano.

- Efecto de la tecnología en el Centro educacional San Agustín

Existe un efecto positivo en base a la tecnología en el ámbito interno del establecimiento, esto tanto administrativa como pedagógicamente, pero falta materializar el ámbito externo de la institución.

- Ideas, valores y aspiraciones del Centro educacional San Agustín

El formar personas dentro del humanismo – cristiano, el cuidado por el medio ambiente y fortalecimiento de la identidad cultural.

- *Principales Ventajas del Centro educacional San Agustín*

El establecimiento san Agustín posee enseñanza media completa, que se complementa con un equipo docente estable, comprometido con los pilares del colegio y con un equipo directivo comprometido con las metas del establecimiento.

Transformando lo siguiente en la misión del establecimiento queda lo siguiente:

Misión:

“Ser una comunidad educativa de alta exigencia académica que forma en base a los valores del humanismo – cristiano y el cuidado del medio ambiente dentro de la comuna de Quellón. Con docentes capacitados para orientar y desarrollar a sus estudiantes sus capacidades a plenitud y otorgándoles así la libertad de elegir lo que deseen para su futuro”.

Con lo anterior se puede ver una misión y visión renovada que se ajusta a los requerimientos de la organización y del mercado del establecimiento.

4.4. Análisis ambiental para la Sociedad Educacional Serra y Torres Limitada.

Una vez finalizado el proceso de desarrollo y actualización de la visión y misión de los establecimientos educacionales se procede a continuar con el proceso de elaboración de la planificación estratégica de las instituciones. Para lo anterior se dispuso del análisis del diagnóstico SIGA más los análisis que se realizaron con los directivos de los establecimientos llegando a las siguientes conclusiones:

4.4.1. Ambiente Interno:

Debilidades:

- Existe una clara duplicidad de funciones por parte de algunos funcionarios del establecimiento.
- Falta de planificación y control en la gestión y cumplimiento de las metas de la sociedad.
- Inexistencia del proceso de inducción y selección para los profesionales nuevos recién ingresados a la sociedad educacional.

Fortalezas:

- Existe un pleno apoyo por parte de la dirección a la mejora de los procesos de la sociedad educativa
- El equipo profesional dentro de los establecimientos son uno de sus principales fortalezas dado que existe un alto nivel de compromiso hacia la institución.
- Existe un alto interés por parte de la población hacia las carreras del Liceo Técnico Profesional San José
- El Centro educacional San Agustín posee el primer lugar a nivel comunal de puntaje SIMCE.

4.4.2. Ambiente externo:

Amenazas

- La alta oferta académica que hoy existe dentro de la comuna de Quellón.
- El aumento de la fiscalización por parte de la superintendencia de educación.
- El comienzo del funcionamiento de la Agencia de Calidad, esto dado a las nuevas exigencias que se harán a los establecimientos, estos comenzaran a exigir a sus docentes, existiendo una gran resistencia al cambio.

Oportunidades

- Fondos entregados por el gobierno para la implementación de mejoras dentro de los establecimientos.
- Subvenciones entregadas a los establecimientos particulares subvencionados que permite la mejora en la gestión administrativa como académica.
- Existe la motivación por parte del gobierno en que los liceos técnico – profesionales tengan carreras técnicas con menciones.

4.5. Matriz FODA para la Sociedad Educacional Serra y Torres Limitada.

A continuación se presenta una matriz FODA en donde se demuestran las distintas características de la sociedad educacional.

Tabla 2: Matriz FODA, Sociedad Educacional Serra y Torres Limitada

MATRIZ FODA	Oportunidades	Amenazas
	<ul style="list-style-type: none"> Fondos entregados por el gobierno para la implementación de mejoras dentro de los establecimientos. Subvenciones entregadas a los establecimientos particulares subvencionados que permite la mejora en la gestión administrativa como académica. 	<ul style="list-style-type: none"> La alta oferta académica que hoy existe dentro de la comuna de Quellón El aumento de la fiscalización por parte de la superintendencia de educación
Fortalezas	Estrategias FO	Estrategias FA
<ul style="list-style-type: none"> Existe un pleno apoyo por parte de la dirección a la mejora de los procesos de la sociedad educativa. Existe un equipo profesional comprometido con los proyectos de la sociedad educacional. 	<p>Crear mejoras para las carreras presentes dentro del Liceo Técnico Profesional San José</p> <p>Crear un sistema de talleres de nivelación y reforzamiento para los establecimientos</p>	<p>Crear una nueva carrera para el Liceo Técnico Profesional San José.</p> <p>Generar indicadores de control para mejorar la gestión de los establecimientos.</p>
Debilidades	Estrategias DO	Estrategias DA
<ul style="list-style-type: none"> Existe una clara duplicidad de funciones por parte de algunos funcionarios del establecimiento. Falta de planificación y control en la gestión y cumplimiento de las metas de la sociedad. 	<p>Hacer entidades de control de gestión con respecto a las necesidades que tenga la Superintendencia de Educación.</p> <p>Generar un estructura administrativa adecuada para la sociedad educativa</p>	<p>Generar la separación de las funciones administrativas y las académicas de los establecimientos.</p> <p>Evaluar las metas por año dentro de los establecimientos</p>

Fuente: Elaboración Propia.

4.6. Estrategias para la Sociedad Educacional Serra y Torres Limitada.

Luego del completo análisis que se hizo con anterioridad más el análisis de la matriz FODA hecho hacia la sociedad educacional, a continuación se procederá a establecer estrategias para los establecimientos. Estos además se basaran también en los objetivos que poseen los sostenedores de la sociedad con sus colegios.

Estrategia 1:

“Crear mejoras para las carreras presentes dentro del Liceo Técnico Profesional San José.”

Se tiene como finalidad lograr mejorar el proceso académico que se encuentra presente en el establecimiento, así formando profesionales más íntegros y mejor preparados para las cambiantes condiciones laborales a las cuales se enfrentaran. Además mejorar la satisfacción personal de los alumnos del establecimiento y su calidad académica.

Meta:

Diseñar al menos tres mejoras a implementar en las dos carreras del Liceo Técnico Profesional San José en un plazo de 29 semanas.

Tareas a Realizar:

1. Hacer un estudio de los actuales cambios del campo ocupacional en donde se desenvuelven los titulados de los establecimientos.
2. Realizar una encuesta de satisfacción a los actuales y futuros titulados del establecimiento.
3. Recopilar y analizar información obtenida más la de los procesos académicos anteriores.
4. Diseñar las mejoras en concordancia con lo autorizado por el Ministerio de Educación.

Plan de Acción

Tabla 3: Plan de acción estrategia uno.

Tareas a realizar	Duración (Semanas)	Responsables
1	4	<ul style="list-style-type: none"> • Empresa Asesora. • Jefes de carrera.
2	12	<ul style="list-style-type: none"> • Jefes de carrera.
3	4	Directivos del establecimiento
4	9	<ul style="list-style-type: none"> • Jefe de Carrera • Directivos del establecimiento • Docentes de la carrera

Fuente: Elaboración Propia.

Presupuesto:

Estrategia:

“Crear mejoras para las carreras presentes dentro del Liceo Técnico Profesional San José”.

Duración: 29 Semanas

Tabla 4: Presupuesto estrategia uno.

Tarea a Realizar	Costo
Hacer un estudio de los actuales cambios del campo ocupacional en donde se desenvuelven los titulados de los establecimientos.	\$1.412.000
Realizar una encuesta de satisfacción a los actuales y futuros titulados del establecimiento.	\$1.404.000
Recopilar y analizar información obtenida más la de los procesos académicos anteriores.	\$392.000
Diseñar las mejoras en concordancia con lo autorizado por el Ministerio de Educación.	\$1.008.000
Total	\$4.216.000
Financiado	\$2.016.000
No Financiado	\$2.200.000

Fuente: Elaboración Propia.

El presupuesto del programa puede ser financiado a través de los fondos disponibles por el gobierno para la realización de mejoras e implementación de nuevas especialidades en las instituciones de educación técnico – profesionales. En esta estrategia se puede apreciar que el 48% de ella se encuentra financiado

dado que son costos de profesionales que ya están inmersos en la sociedad educacional.

Indicador a utilizar:

Tabla 5: Indicador de mejora

Indicador de Mejora
Estrategia: Implementar mejoras dentro de las carreras del establecimiento
Indicador: N° de mejora implementadas en la carrera i
Forma de Calculo: $\sum NMC_i$
$\sum NMC_i$: Número de Mejoras hechas en la Carrera i.
Fuente de Información: Liceo Técnico Profesional San José
Frecuencia: Anual

Fuente: Elaboración Propia.

Estrategia 2:

“Crear un sistema de talleres de nivelación y reforzamiento para el Centro Educacional San Agustín”.

Esta propuesta se hace principalmente en base a la información analizada en el capítulo 2 del presente informe dado el continuo decrecimiento que ha presentado el establecimiento en el rendimiento de aprobación de los alumnos de nivel básico en los últimos 5 años. Es preocupante este hecho por motivos de que no es normal dentro de ningún establecimiento en donde tampoco han aumentado las matriculas los últimos años, tenga la curva de decrecimiento como el presentado con anterioridad.

Meta:

Aumentar el nivel de aprobación del Centro Educacional San Agustín en un 30% en el plazo de un año.

Tareas:

1. Identificar cuáles son las principales asignaturas y los factores que se encuentran aumentando el nivel de reprobación.
2. Evaluar los alumnos para ser designados a los distintos niveles de reforzamientos.
3. Crear talleres de reforzamiento para la nivelación de los alumnos.
4. Aplicar controles periódicos para evaluar la nivelación de los alumnos.

Plan de Acción

Tabla 6: Plan de acción estrategia dos.

Objetivos Específicos	Duración (Semanas)	Responsables
1	3	Equipo Directivo
2	2	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinador de enseñanza básica. • Docentes.
3	12	Directivos del establecimiento.
4	4	Docentes a cargo de los reforzamientos.

Fuente: Elaboración Propia.

Presupuesto:

Estrategia:

“Crear un sistema de talleres de nivelación y reforzamiento para los establecimientos”.

Duración: 21 semanas.

Tabla 7: Presupuesto estrategia dos

Tareas	Costo
Identificar cuáles son las principales asignaturas y los factores que se encuentran aumentando el nivel de reprobación.	\$315.000
Evaluar los alumnos para ser designados a los distintos niveles de reforzamientos.	\$348.000
Crear talleres de reforzamiento para la nivelación de los alumnos.	\$1.360.000
Aplicar controles periódicos para evaluar la nivelación de los alumnos.	\$200.000
Total	\$2.223.000
Financiado	\$1.023.000
No Financiado	\$1.200.000

Fuente: Elaboración Propia.

El presupuesto anterior puede ser financiado a través de la Ley de Subvención de Educación Preferencial (SEP), esta fue creada por el Ministerio de Educación, con el fin de igualar las oportunidades de los distintos establecimientos y mejorar la calidad de educación. Además se puede apreciar que ya se encuentran financiado el 46% de los recursos requeridos por la estrategia.

Indicadores a utilizar:

Tabla 8: Indicador de mejora de rendimiento

Indicador de Mejora de Rendimiento
Estrategia: Aumentar el rendimiento de educación básica del Centro Educacional San Agustín
Indicador: Porcentaje de aumento de aprobación en referencia al año anterior
Forma de Calculo: $\left(1 - \frac{NA_i}{NA_{i-1}}\right) \times 100$
NA_i : Número de aprobados en el año i.
Fuente de Información: Centro Educacional San Agustín
Frecuencia: Anual

Fuente: Elaboración Propia.

Estrategia 3:

“Generar la separación de las funciones administrativas y las académicas de los establecimientos”.

Persigue el fin de poder establecer un mayor orden de las funciones del establecimiento, tanto administrativo como académico, esto permitiendo tomar mejores decisiones, tener una mejor planificación con respecto a los establecimientos.

Meta:

Separar en un 100% las funciones administrativas de las funciones académicas en los docentes en el plazo de un año.

Tareas:

1. Identificar todas las funciones administrativas de los establecimientos.
2. Evaluar si las funciones identificadas son suficientes y necesarias para el funcionamiento de la organización.
3. Generar una estructura organizacional adecuada para la sociedad educacional.
4. Determinar todas las funciones de los puestos de trabajo de la nueva estructura organizacional.

Plan de Acción:

Tabla 9: Plan de acción estrategia tres

Tareas	Duración (Semanas)	Responsable
1	6	Asesor administrativo de la sociedad
2	4	<ul style="list-style-type: none"> • Asesor administrativo • Equipo Directivo de la sociedad educacional.
3	2	Asesor administrativo de la organización
4	3	<ul style="list-style-type: none"> • Asesor administrativo • Equipo Directivo de la sociedad educacional.

Fuente: Elaboración Propia.

Presupuesto:

Estrategia:

“Generar la separación de las funciones administrativas y las académicas de los establecimientos”.

Duración: 15 Semanas

Tabla 10: Presupuesto estrategia tres.

Tarea a Realizar	Costo
Identificar todas las funciones administrativas de los establecimientos.	\$960.000
Evaluar si las funciones identificadas son suficientes y necesarias para el funcionamiento de la organización.	\$833.200
Generar una estructura organizacional adecuada para la sociedad educacional.	\$513.200
Determinar todas las funciones de los puestos de trabajo de la nueva estructura organizacional.	\$624.900
Total	\$2.931.300
Financiado	\$531.300
No Financiado	\$2.400.000

Fuente: Elaboración Propia.

Los fondos ocupados para realizar las siguientes tareas son fondos obtenidos de las subvenciones de los establecimientos educacionales. Una ventaja con la que cuenta esta organización es que parte del equipo que se encontrará trabajando en esta estrategia, ya estando financiado el 18% de ésta.

Indicadores a utilizar:

Tabla 11: Indicador de control de gestión

Indicador de Control de Gestión
Estrategia: Separar las funciones administrativas de las docentes del establecimiento
Indicador: Funciones administrativas por docente
Forma de Calculo: NFAd_i
NFAd_i : Número de funciones administrativas del docente i.
Fuente de Información: sociedad educacional
Frecuencia: Anual

Fuente: Elaboración Propia.

Estrategia 4:

“Crear una nueva carrera para el Liceo Técnico Profesional San José”.

Se busca ampliar la gama de especialidades que se encuentra impartiendo el liceo con el fin de abarcar mejor las necesidades y la satisfacción de los jóvenes de Quellón de la comuna.

Meta:

Crear una nueva especialidad dentro del establecimiento en el plazo de un año.

Tareas:

1. Evaluar cuales son las posibles carreras permitidas por el ministerio.
2. Evaluar si la especialidad es compatible con las necesidades laborales de la comuna.
3. Hacer una evaluación técnico – económica de la carrera a implementar.
4. Creación del proyecto a implementar.

Plan de Acción:

Tabla 12: Plan de acción estrategia cuatro.

Tareas	Duración (Semanas)	Responsable
1	3	<ul style="list-style-type: none"> • Jefes de Carrera • Directivos del establecimiento
2	10	Jefes de Carrera
3	8	<ul style="list-style-type: none"> • Jefes de Carrera • Directivos del establecimiento
4	12	<ul style="list-style-type: none"> • Directiva del establecimiento

Fuente: Elaboración Propia.

Presupuesto:

Estrategia:

“Crear una nueva carrera para el Liceo Técnico Profesional San José”.

Duración: 33 Semanas.

Tabla 13: Presupuesto estrategia cuatro

Tarea a Realizar	Costo
Evaluar cuales son las posibles especialidades permitidas por el ministerio.	\$238.000
Evaluar si la especialidad es compatible con las necesidades laborales de la comuna.	1.180.000
Hacer una perfectibilidad técnico – económica de la carrera a implementar.	\$1.840.000
Creación del proyecto a implementar	\$1.704.000
Total	\$4.962.000
Financiado	\$1.722.000
No Financiado	\$3.240.000

Fuente: Elaboración Propia

Este presupuesto es hecho con la consideración que los profesionales que se deben hacer cargo se encuentran inmersos en el medio por lo cual ya se cuenta con la experiencia de implementación de nuevas especialidades. Este puede ser financiado a través de los fondos entregados por el gobierno para la implementación de nuevas especialidades, además de las subvenciones de los establecimientos técnicos – profesionales. De la presente estrategia ya se encuentra financiado el 34,7%, haciendo más fácil su posterior realización.

Indicadores a utilizar:

Tabla 14: Indicador de mejora

Indicador de Mejora
Estrategia: Medir el avance de la implementación de la nueva carrera
Indicador: Porcentaje de avance en la creación de una nueva carrera
Forma de Calculo: $\frac{NTR}{NTT} \times 100$
NTR: Número de Tareas Realizadas NTT: Número de Tareas Terminadas
Fuente de Información: Liceo Técnico Profesional San José
Frecuencia: Mensual.

Fuente: Elaboración Propia.

Las estrategias anteriores son realizadas en base a un análisis completo expuesto en el presente informe, Se puede apreciar que el 37% de estos recursos ya se encuentran financiados dentro de la sociedad educacional, faltando a financiar solo el 63%, los cuales representan aproximadamente el 1,04% de los ingresos semanales de la sociedad educacional.

Con lo anterior se puede apreciar que son totalmente viables las estrategias de los establecimientos, dado que podrían ser solamente financiadas con los ingresos de este sin necesidad de postular a ningún proyecto adicional del gobierno.

5.1. Conclusiones

Hoy en día el sistema educacional se encuentra sufriendo fuertes reformas por mejorar la calidad de este para sus usuarios. Para llevar a cabo este proceso se han ido implementando una serie de nuevas propuestas y formas de administrar la educación tanto en los ámbitos fiscales como también en los particulares. La educación en Chile se encuentra dividida por cuatro tipos de administración, la municipal, la particular subvencionada, la particular y por último la delegaciones por corporación siendo estas últimas las en menor porcentaje en Chile.

La contingencia social y cultural del país ha hecho que durante los dos últimos gobiernos se hayan llevado a cabo reformas tales como lo es hoy en día la Superintendencia de Educación y la Agencia de Calidad de la Educación. Este tipo de medidas como todo orden de cosas, se ha implementado de manera lenta en las instituciones de educación las cuales al día de hoy ya se encuentran en funcionamiento. En lo que respecta a los colegios y liceos del país ha ocasionado todo un revuelo a nivel administrativo como curricular, dado que se han implementado nuevas medidas, registros y controles a los que los docentes no se encontraban acostumbrados. Esto ha traído consigo un efecto tanto positivo como negativo, positivo en el ámbito de que los recursos que entrega el gobierno deben estar completamente justificados y los programas académicos exigidos deben ser tratados en los establecimientos educacionales, además que son exigidos por el Ministerio de Educación, próximamente la Agencia de Calidad, pero negativo porque los establecimiento actuales, especialmente los establecimientos subvencionados no cuentan con la suficiente planta docente para llevar a cabo las presentes exigencias, muchas veces esto debiéndose a un problema de recursos mal administrados. La ingeniería industrial puede hacer grandes aportes a la educación, es un nicho el cual se encuentra muy poco desarrollado en el ámbito de la gestión de los recursos.

La sociedad educacional presentada con anterioridad se encuentra los típicos problemas que sufren las empresas que se encuentran en crecimiento y pleno desarrollo, problemas de gestión de recursos, deficiente planificación,

problemas de comunicación organizacional, como también duplicidad de funciones en los distintos cargos de los establecimientos.

En el aspecto del liderazgo de la sociedad educacional no se encuentra totalmente respaldada, porque no se encuentra una misión y visión actualizada la cual es fundamental para poder seguir un lineamiento estratégico el cuál permita dar a conocer hacia donde se dirigen las instituciones. Visto desde el punto de empresa educacional se observa el errado paradigma y una alta resistencia al cambio de generar una actualización de las Misiones y Visiones de los establecimientos el cuál es totalmente necesario para entender hacia donde se dirigen los establecimientos además de la alta competencia que hoy existe dentro de la comuna en donde se encuentran insertos los establecimientos.

En lo que concierne a la gestión de las metas pedagógicas ambos establecimiento se encuentran con un buen desempeño dado que estas son exigidas por el los actuales estamentos que regulan la educación, pero existe una imperiosa necesidad de aclarar las metas administrativas de la sociedad educacional dado que estas se encuentran en un bajo nivel de gestión, demostrándolo así el respectivo SIGA aplicado, siendo recomendado aplicar procedimientos de las normas ISO 9001:2008, procedimientos que no se discutieron en profundidad dado que se escapa de los objetivos del presente informe. Actualmente en relación con lo anteriormente expuesto no existen indicadores de gestión, de ámbito del personal, clientes, financieros y comerciales, entre otros.

En el ámbito de la gestión del personal no existe ningún procedimiento estandarizado para la inclusión de nuevos integrantes a la organización por lo que también no se especifica claramente los requerimientos de los distintos profesionales contratados, generando una alta rotación de personal y con esto exceso de gastos en contrataciones poco apropiadas a los establecimientos. Otro problema que existe en este ítem es el desconocimiento frente a la satisfacción del personal y evaluación de éste no habiendo medios para su conocimiento.

En el aspecto financiero se puede ver que existe una sistematización en las funciones contables por parte de la sociedad, las cuales son las exigidas por la legislación Chilena, pero al igual que en el punto anterior se tiene una clara falta de conocimiento en es el análisis financiero de la organización, no habiendo indicadores comerciales, la falta de un presupuesto planificado para el futuro de la organización, entre otras medidas.

La gestión de los procesos académicos de las instituciones es una de las aristas que mejor cubre la sociedad educacional, esto debido a que es la especialidad de las personas que se encuentran a cargo de los establecimientos, en el aspecto administrativo existen procesos los cuales son realizados por personas con responsabilidades académicas generando una duplicidad de funciones conllevando a la mala gestión de éstas siendo uno de los principales problemas de la sociedad educacional.

La alta gestión en los procesos académicos conlleva a que en general otro de los pilares principales de los establecimientos, sus alumnos, se encuentren bien cubiertos por el proceso de enseñanza y aprendizaje, como también desarrollo personal, siendo este uno de los aspectos mejor evaluados.

El número de matrículas en los establecimientos es variado, el Liceo Técnico Profesional San José se encuentra en un claro aumento siendo limitado principalmente por su capacidad de estudiantes dado que este se encuentra a casi su 100 por ciento, siendo una de las variables principales el espacio físico y la cantidad de docentes contratados. Al día de hoy posee un 32 por ciento del mercado correspondiente a 217 matrículas, pero con clara tendencia al alza. El Centro Educacional San Agustín a diferencia del liceo posee un mercado mucho mayor de un total de 317 matrículas en lo que le concierne a educación en todos sus niveles con jornada completa, contando con un 53 por ciento del mercado. Ambos establecimiento se encuentran en crecimiento a pesar de algunas inestabilidades presentadas con anterioridad en sus matrículas anuales sobre todo en el Centro Educacional San Agustín.

Luego del diagnóstico y Estudio se hizo una evaluación a través de una matriz FODA de sus distintos recursos, de la cuál surgieron estrategias a seguir para mejorar la gestión de la sociedad educacional. Entre la distintas estrategias se desarrolló la planificación de cuatro principalmente, Generar mejoras para las especialidades del Liceo Técnico San José para obtener profesionales de nivel medio mejores preparados para las demandas laborales de la comuna, Generar talleres de reforzamiento en el Centro Educacional San Agustín con la finalidad de paliar el problema de la tendencia a la baja de la aprobación académica en su enseñanza básica, Generar la separación de las funciones administrativas de las académicas de la sociedad educacional para evitar la duplicidad de funciones e incumplimiento de éstas. Generar una nueva especialidad dentro del Liceo Técnico Profesional San José con el fin de obedecer a las nuevas necesidades que se encuentren en la comuna de Quellón. Las estrategias tienen además sus respectivos costos de aplicación e indicadores. El 37 por ciento de los costos de llevar a cabo las estrategias ya se encuentran financiados por la sociedad educacional.

Entre los años 2003 y 2013 se ha visto un claro crecimiento en cuanto a los establecimientos particulares subvencionados en relación al total de los establecimientos en el país. En el caso de los establecimientos técnicos – profesionales se evidencia para las clases sociales más vulnerables dado que es una clara opción ante la universidad. Para los establecimientos científicos – humanistas se puede ver por el empuje económico que ha tenido la clase media dentro del país.

La Superintendencia de Educación es un organismo que ha ido de la mano con la expansión de las plazas educativas en el país y que nació con el principal fin de controlar el gasto de los recursos suministrados por el estado a los establecimientos educacionales. Es tan reciente la inclusión de este organismo en el sistema y con amplias facultades de intervenir, como cerrar establecimientos, que estos últimos han tenido que mejorar sus procesos educativos y administrativos lo cual les ha sido muy difícil por la cultura de trabajo de los docentes y la resistencia al cambio que ha tenido como todo sistema al ir

evolucionando. Junto con esto también se tiene lo que es la Agencia de Calidad de la Educación que comienza su funcionamiento el presente año 2013, la cual consiste en medir principalmente el nivel académico de los alumnos según su condición social y nivel que se encuentren cursando. Esta entidad al igual que la anterior tiene facultades amplias sobre los establecimientos que se encuentre interviniendo.

Lo anteriormente expuesto conlleva a que hoy en día la educación se encuentra en vías de desarrollo en donde se necesitaran herramientas de gestión, como lo es la planificación estratégica, que conlleva a un completo reordenamiento de los establecimientos a nivel administrativo con objetivos claros y una misión y visión que permite reorientar el rumbo de los establecimientos, además de ser una forma clara del fin de la organización y manera de entender el sistema en su totalidad. Esto controlado además por indicadores lo cual lo convierte en una poderosa herramienta para los administradores de la educación.

5.2. Recomendaciones.

Una primera recomendación que se pueden hacer con respecto a los establecimientos y que es estrictamente necesaria es la disociación de la parte administrativa con la académica y hacer una estructura organizacional para la sociedad que logre manejar, planificar y controlar todos sus recursos internos. De esta forma, dar el espacio necesario a los docentes para hacer sus labores pedagógicas, para lo anterior también es necesario crear funciones nuevas dentro de algunos cargos como lo son los de tipo financiero y operacionales.

Una de las principales recomendaciones para el Liceo Técnico Profesional San José es evaluar sus actuales especialidades tanto internamente en el establecimiento como también en el medio exterior, además se deben tomar en consideración las nuevas exigencias por parte del Ministerio de Educación para el año 2014 que consisten principalmente en dar mención a algunas de las carreras del establecimiento. Se recomienda además luego de su respectiva evaluación aplicar las mejoras necesarias, así aumentando la calidad de los profesionales egresados y su satisfacción personal. Es un momento oportuno tomar la posibilidad hacer los estudios correspondientes para saber entender el medio ambiente externo y poder implementar otra especialidad en el establecimiento.

En lo que concierne al Centro educacional San Agustín es recomendable que como establecimiento estudie más de cerca la tendencia de sus niveles de aprobación, debiendo enfocarse en reforzar este proceso a través de talleres específicos en las asignaturas de mayor complejidad y ejerciendo un control sobre la asistencia como también a los resultados académicos que generan los respectivos talleres.

La planificación estratégica elaborada para la sociedad educacional es recomendable llevarla a cabo, de esta forma se establecerán guía a seguir con sus respectivas estrategias e indicadores a través de los cuales se podrá saber que tanto se avanza hacia la dirección a la que se quiera llegar por parte de los sostenedores de los establecimientos.

Para finalizar y dejando en claro que estos puntos no fueron tratados con prioridad como sociedad educacional se recomienda hacer una implementación de un sistema de selección de personal, dado que se cuenta con los recursos necesarios para ello, de esta forma seleccionando adecuadamente las personas que formaran parte de la institución. Sobre el ámbito de la gestión del personal es fundamental adicionar un sistema de evaluación hacia éste como también un sistema para conocer su satisfacción dentro de la institución.

En el ámbito financiero y comercial se recomienda generar indicadores que permita visualizar donde se encuentra en ámbitos económico los establecimientos, tanto sus activos como sus pasivos. El tener además una planificación económica clara permitirá a la sociedad crecer de manera más estable y sustentada.

Capítulo 6: Bibliografía.

6.1. Libros:

Stephen P. Robbins y Mary Coulter, 2005, Administración, Octava edición, México, PEARSON Educación. 207 – 212p, 187p, 191p, 195p.

Centro de Estudios, MINEDUC, División de Planificación y Presupuesto, Ministerio de Educación Chile, 2011. Estadísticas de Educación 2011, Santiago de Chile, 15p, 16p, 32p, 47p, 101p.

Centro Nacional de productividad y calidad, 2011, Modelo de Gestión de Excelencia 2011, Santiago de Chile, 3p, 10 – 12p.

Kaplan, R. y Norton, D. 1997, Cuadro de mando integral (The Balanced Scorecard), Barcelona, Edición Gestión 2000. 41p, 59p.

Fred R. David, 2003, Conceptos de Administración Estratégica, Novena Edición, México, Pearson Education, 5p, 16 – 17p, 62p.

Centro de Estudios MINEDUC, 2012, Educación Técnica Profesional en Chile: “Antecedentes y claves de diagnóstico”, Santiago de Chile, 8 – 9 p, 4p.

Harold Koontz y Heinz Weihrich, 1998, Administración, Una perspectiva global, Sexta Edición, México, McGraw – Hill, 167p.

6.2. Paper, Revistas y Publicaciones:

Cornejo R. y Redondo J., 2007, Variables y Factores asociados al aprendizaje escolar, Santiago de Chile, Universidad de Chile, 7p.

Control de gestión y Cuadro de mando integral: “Énfasis en la perspectiva financiera – aplicación en una empresa de servicios de informática”, 2009, publicado por Nogueira D. “et al”. 225 – 226p.

Aravena M. y Zúñiga J., 2012, La institucionalización del docente secundario en Chile: ¿Progreso Profesional o repliegue del Oficio?, Argentina, Universidad de la plata, 15 – 17p.

6.3. Tesis:

Contreras U. G., 2010, Diseño de un sistema de control de gestión de la Docencia para la carrera Ingeniería Civil Industrial, Concepción, Universidad del Bío – Bío. 2 – 6p.

Rubio C. y Villalobos C, 2009, Factores claves en la gestión escolar de colegios subvencionados en contexto de pobreza, Seminario de título para optar al grado de Ingeniero Comercial, mención administración, Santiago de Chile, Universidad de Chile, 25 – 32p, 31 – 32p (Detalle serie histórica de remuneraciones docentes (1990 – 2007)).

6.4. Sitios Web:

Modelo de implementación para sostenedores con colegios particulares Subvencionados, <<http://www.gestionescolar.cl/gestion-de-calidad/modelo-de-gestion-para-sostenedores.html>>

Estadísticas del banco mundial sobre el porcentaje de inversión del PIB en educación de los países del mundo. <www.bancomundial.org>

Matriculas establecimientos chilenos desde el año 2006 al 2013 <<http://datos.gob.cl/datasets/ver/616>>

Rendimiento establecimientos chilenos desde el 2006 al 2012 <<http://datos.gob.cl/datasets/ver/990>>

Sistema de Aseguramiento de Calidad de la Educación, Noviembre del 2012, <<http://www.mineduc.cl/usuarios/mineduc/doc/201301211826210.folletoCalidad.pdf>>

6.5. LEY:

CHILE, Ley General de Educación N°20370 (LGE).

CHILE, Ley de aseguramiento de la Calidad N° 20.529, Educación.

Anexo 1: Encuesta institucional para visión y misión

Bajo el marco de la institución Liceo Técnico Profesional San José, responder las siguientes preguntas según su respectiva opinión:

1. ¿Cuál es la razón de ser del Liceo Técnico Profesional San José?
2. ¿Cuál crees tú que es la imagen a proyectar del Liceo Técnico Profesional San José?
3. ¿Cuáles son sus deseos y aspiraciones como Liceo Técnico Profesional San José?
4. ¿Hacia dónde se dirige el Liceo Técnico Profesional San José?
5. ¿Como ves que se refleja el efecto de la tecnología en el Liceo Técnico Profesional San José?
6. ¿Cuáles son las principales Ideas, valores, aspiraciones y propiedades éticas que inspira el Liceo Técnico Profesional San José?
7. ¿Cuál(es) crees tú que es (son) la(s) principal(es) ventaja(s) del Liceo Técnico Profesional San José frente a sus pares en la provincia de Chiloé?
8. ¿Cómo crees tú que ve la comunidad al Liceo Técnico Profesional San José?
9. ¿Cómo afectan sus integrantes al Liceo Técnico Profesional San José?