
MANUAL DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA: UNA HERRAMIENTA PARA LA GESTIÓN



MAURICIO BRAVO ROJAS

Magíster en Políticas Públicas, Universidad de Chile.
Diplomado in Public Policy, U. de Chicago.
Cientista Político, Universidad del Desarrollo.



LUIS FELIPE CASTRO MOZÓ

Magíster en Ciencias de la Educación,
mención en Administración Educacional, PUC.
Profesor de Música, PUC.



ARMANDO ROJAS JARA

Magíster en Ciencias de la Educación,
mención en administración educacional, PUC.
Magíster en Ciencias Sociales,
mención Sociología de la Modernización. U. de Chile.
Profesor de Castellano, PUCV.

PRÓLOGO

El actual momento en el que se encuentra nuestro sistema educativo, obliga a replantear la tarea de quienes deben dirigir las instituciones académicas de nuestro país. Los profundos cambios en materia legislativa y de política pública que enfrenta la educación chilena -como la implementación del nuevo sistema de aseguramiento de la calidad de la educación- han hecho que el rol de los actores educacionales esté constantemente sujeto a evaluación.

Ello adquiere especial relevancia si se tiene en cuenta que la *gestión* es hoy por hoy un tema que le compete a cualquier profesional que se desempeñe en educación. Dentro de este contexto, la evidencia generada en el marco de las *escuelas efectivas* (Bellei et al, 2004) afirma que una de las variables que mayor impacto tiene en el aprendizaje de los estudiantes es la adecuada *planificación* de todos los ámbitos que existen en las escuelas, dentro de los cuales encontramos la gestión institucional y la gestión curricular.

Así lo demuestran tanto los estudios de comienzos de la década (Leithwood, 2000) como los más recientes (Hopkins, 2009) y (McBeath, 2011) que generaron abundante y diversa evidencia empírica, respecto de la importancia del liderazgo y la gestión de calidad para el mejoramiento de los aprendizajes, siendo un referente para el diseño de diversas políticas educativas.

Es por ello que la presente publicación adquiere una enorme relevancia. En este sentido, el trabajo que se presenta a continuación es fruto del esfuerzo de un grupo de profesionales por contribuir al mejoramiento continuo de la gestión escolar y las políticas educativas locales. Ello se sustenta en tres pilares fundamentales. En primer lugar, es un documento que contribuye a la *profesionalización de la educación*, por cuanto constituye un puente que permite unir los principios de la *planificación estratégica*, desarrollada en el mundo de la *alta administración*, con el trabajo de los profesionales directivos de las instituciones educativas del país.

En segundo lugar y estrechamente vinculado con lo anterior, contribuye al fortalecimiento de las *prácticas directivas*, ya que entrega un conjunto de estrategias de planificación del más alto nivel.

En tercer lugar, es coherente con las nuevas exigencias que impone la *actual legislación escolar*, que obliga a que todos los actores educacionales desempeñen su labor bajo los más altos estándares de calidad. En tal sentido, la presente edición del *Manual de Planificación Estratégica Educacional* es un texto innovador, claramente articulado y de ingente utilidad, que sin duda constituirá un importante aporte para todos aquellos profesionales de la educación que deseen fortalecer y mejorar sus *prácticas directivas*.

Eugenio Guzmán Astete
Decano Facultad de Gobierno
Universidad del Desarrollo

Resumen

El presente documento surge a partir de la necesidad de entregar a los equipos directivos de los establecimientos educacionales del país un referente teórico y metodológico para fortalecer sus prácticas institucionales. En tal sentido, se sustenta en el nuevo marco regulatorio de la educación del país y en la experiencia de la Universidad del Desarrollo en asesorías educativas a municipalidades y en el contexto de diversos programas de magíster y diplomados dictados durante los últimos años. El texto que se entrega a continuación está organizado en cuatro secciones. En primer lugar, se presenta una breve revisión del actual estado de la *política educativa* en el país. A continuación, se explica cuál es la importancia de la *planificación estratégica* para el fortalecimiento de la gestión institucional en los establecimientos educacionales. Para finalizar la primera sección, se entregan un conjunto de estrategias para formular la *visión*, la *misión* y para definir los *principios* en una organización escolar. En segundo lugar, se presenta una metodología para llevar a cabo un *diagnóstico institucional efectivo*. Este diagnóstico se realiza por medio de un análisis FODA, la formulación de estrategias y por último, la formulación de los objetivos estratégicos. En tercer lugar, se entregan herramientas para elaborar los *planes de acción del colegio*. Finalmente, se presenta un modelo de monitoreo y seguimiento de la implementación de los planes de acción, el que permite completar el ciclo de mejoramiento continuo que es el principal referente de la gestión escolar actual. Para la elaboración de cada uno de estos *componentes* se presenta una metodología clara que a través de actividades de fácil comprensión permite contextualizar y comprender la realidad de cada unidad educacional, contribuyendo de esa manera al fortalecimiento y mejoramiento de las prácticas institucionales de los equipos directivos escolares del país.

Índice

Introducción	■	9
Sistema educacional chileno	■	10
La planificación estratégica en función del sistema educacional chileno	■	12
Visión	■	13
Liderazgo y Visión	■	14
¿Qué importancia tiene la Visión?	■	14
¿Cómo debe ser redactada una Visión?	■	15
<hr/>		
ACTIVIDAD 1: CONSTRUYENDO LA VISIÓN DE MI ORGANIZACIÓN	■	16
1.1. Completando la matriz axiomática	■	16
1.2. Formulación de la Visión	■	18
1.3. Ejemplo de Visión	■	19
1.4. Redacción de la Visión	■	20
Misión	■	21
¿Cómo debe ser redactada la Misión?	■	21

ACTIVIDAD 2:		
CONSTRUYENDO LA MISIÓN DE MI ORGANIZACIÓN	■	22
2.1. Matriz axiomática	■	22
2.2. Ejemplo de Misión	■	22
2.3. Redacción de la Misión	■	24
Principios orientadores	■	24

ACTIVIDAD 3:		
OPERATIVIZANDO LOS PRINCIPIOS DE MI ORGANIZACIÓN	■	25
3.1. Ejemplo de Principios	■	25
3.2. Redacción del Principio	■	26
Diagnóstico Organizacional	■	27

ACTIVIDAD 4:		
ANÁLISIS FODA	■	34
Identificación de las necesidades de la organización	■	35

ACTIVIDAD 5:		
IDENTIFIQUE LAS NECESIDADES	■	37
5.1. Análisis FO	■	37
5.2. Análisis DA	■	38

ACTIVIDAD 6: FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS	■	40
--	---	----

ACTIVIDAD 7: ELABORACIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	■	41
---	---	----

ACTIVIDAD 8: DISEÑO DE PROGRAMAS DE ACCIÓN	■	42
1. Primera etapa: plan de acción	■	45
2. Segunda etapa: programación	■	46
2.1. Matriz de programación	■	46
3. Tercera etapa: plan de monitoreo	■	47
3.1. Plan de registro de información	■	47
3.2. Plan de recolección de información	■	47
4. Elaboración de informes y presentación de los resultados	■	48

ACTIVIDAD 9: MONITOREO Y SEGUIMIENTO	■	49
---	---	----

Bibliografía Consultada	■	50
-------------------------	---	----

Introducción

El trabajo que presentamos a continuación tiene su sustento en el nuevo marco regulatorio de la educación del país y en la experiencia que han reunido los autores en conjunto con la Universidad del Desarrollo en asesorías educativas a municipalidades¹ y en diversos programas de magíster² dictados por esta casa de estudios durante los últimos años.

En términos concretos, una de las experiencias fue la asesoría desarrollada en la Corporación de Educación de la comuna de La Reina, que decidió instalar un *sistema de gestión de calidad* con el propósito de fortalecer las competencias directivas y mejorar los aprendizajes de quienes estudiaban en sus establecimientos escolares.

En este contexto, en el año 2010, firmó una alianza con la Universidad del Desarrollo, la que permitió generar un trabajo sistemático de apoyo tanto al nivel central como a los equipos directivos de los colegios.

En tal sentido, el trabajo estuvo focalizado en dos ejes de acción:

En primer lugar, se elaboró la *Política Educativa Comunal*, la que proyectó el trabajo a 4 años plazo, definiendo los objetivos estratégicos y las acciones para alcanzar los logros propuestos. Para concretizar este plan y para ir monitoreando estas acciones, se constituyó el Círculo de Calidad, instancia formada por representantes de todos los estamentos del Departamento de Educación Comunal y por un equipo de asesores de la Universidad.

En segundo lugar, un equipo profesional de apoyo realizó una serie de visitas a los colegios, con el fin de fortalecer las competencias de los equipos directivos, asegurando al mismo tiempo un trabajo articulado entre las políticas definidas a nivel central y las acciones llevadas a cabo por los establecimientos.

Por otro lado, este trabajo de apoyo a los equipos directivos permitió reformular los *Proyectos Educativos Institucionales*, los que fueron elaborados con la metodología que se presenta en este Manual.

¹ Se pueden destacar las asesorías a las comunas de Recoleta, Vitacura, La Reina y Castro sobre la elaboración del Plan anual de desarrollo educativo municipal (PADEM).

² Entre ellos, Magíster en Políticas Educativas dictado en las comunas de Iquique y Pozo Almonte.

Dentro de los logros obtenidos durante este periodo, es posible especificar tres:

- Se diseñó, implementó y monitoreó la Política Educativa Comunal.
- Se reformularon los *Proyectos Educativos Institucionales* de los Colegios.
- Se fortalecieron los procesos institucionales de gestión, permitiendo mejorar las vías de comunicación entre el nivel central y los establecimientos.

Cabe destacar que todo el trabajo realizado ha permitido validar en terreno y en establecimientos de contextos de alta complejidad el *modelo* que acá presentamos.

Sistema educativo chileno

El sistema educativo chileno ha experimentado un conjunto significativo de cambios. En este sentido, a partir de la promulgación de la Ley General de Educación³, entraron en vigencia nuevas leyes y nuevas disposiciones legales que por una parte reestructuran la arquitectura del sistema y, por otra, redistribuyen responsabilidades para todos los actores educativos.

En términos de la *educación preescolar*, en el marco de la reforma tributaria que se ha presentado al parlamento, se propone entregar cobertura del 100% para todos los niños pertenecientes a los 3 primeros quintiles (es decir, al 60% de los hogares del país). Ello implica aumentar en 75 mil los cupos de kinder y pre-kinder entre este año y 2014, además de incrementar en un 20% la subvención a los 300 mil preescolares que hoy se encuentran en el sistema.

Con respecto a la educación escolar y como parte del apoyo a los estudiantes con mayores necesidades y con el objetivo de igualar las oportunidades educativas, en octubre del año 2011 se publicó la ley 20.550, que incrementa en un 21% la subvención escolar preferencial cuyos destinatarios, los alumnos prioritarios, representan el 40% de los estudiantes de menores ingresos que asisten a establecimientos subvencionados (municipales y particulares). Asimismo, este cuerpo legal amplía las posibilidades de uso de esos recursos, entregando mayor autonomía a los establecimientos educacionales⁴. Por otro lado, se ha promulgado la *Ley de Calidad y Equidad de la educación*⁵, que define mayores exigencias para la concursabilidad y selección de los directores municipales. Como contrapartida, les entrega nuevas facultades a los directores para remover a sus plantas docentes y además establece mayores exigencias para la evaluación docente.

³ Ley General de Educación/2009, 20.370. Disponible en www.bcn.cl

⁴ Proyecto de Ley que crea las agencias públicas de educación local y establece otras normas de fortalecimiento de la educación estatal.

⁵ Ley de Calidad y Equidad de la Educación/2011, 20.501. Disponible en www.bcn.cl

No obstante, el mayor hito para la educación chilena lo constituye sin duda la promulgación de la *Ley de Aseguramiento de la Calidad de la Educación*⁶, que viene a crear la *Agencia de Calidad* y la Superintendencia de Educación, instituciones que constituyen un cambio estructural sin precedentes para el sistema educativo nacional.

Con respecto a la *convivencia*, se ha promulgado la ley de *violencia escolar* (20.536) que regula un conjunto de aspectos en torno al funcionamiento de este importante componente escolar. En ella es posible señalar 3 aspectos clave:

- Elaboración (o relaborar) de un Manual de Convivencia Escolar,
- Creación de un Comité de Buena Convivencia Escolar y
- Obligación de capacitar al personal docente y no docente de los establecimientos educacionales.

Por último, no es posible dejar de mencionar dos proyectos de ley que actualmente se encuentran en el parlamento: la creación de las nuevas *agencias locales de educación*⁷ y la *nueva carrera docente*⁸.

Tal como se aprecia, el *nuevo marco regulatorio de la educación chilena* que se está instalando representa un enorme desafío para todos quienes están involucrados en educación, de una u otra manera, lo que en definitiva también representa un desafío para la sociedad toda.

Dentro de este contexto, adquiere significativa relevancia el Proyecto Educativo Institucional⁹, que constituye la carta de navegación de los centros escolares. Más aún, cuando en el marco de la *ley de aseguramiento de la calidad* el PEI asume un rol fundamental. Por esta razón, creemos necesaria la presentación de este *manual*, el que busca contribuir al trabajo de los equipos directivos de los colegios, mejorando tanto los procesos de gestión como los procesos *pedagógicos* al interior de los establecimientos escolares.

Hoy –cuando los procesos escolares se están profesionalizando y tecnologizando cada vez más– las competencias de planificación estratégica resultan clave para que los equipos directivos enfrenten las complejidades propias de la educación de hoy.

⁶ Ley de Aseguramiento de la calidad de la educación/2011, 20.529. Disponible en www.bcn.cl

⁷ Proyecto de Ley que crea las agencias públicas de educación local y establece otras normas de fortalecimiento de la educación estatal.

⁸ Proyecto de Ley de la nueva carrera docente.

⁹ La elaboración y/o actualización del Proyecto Educativo es un proceso participativo. Es una instancia en que la Comunidad Educativa se reúne para definir el propósito formativo común del establecimiento. Art. 9° Ley General de Educación.

La planificación estratégica en función del sistema educacional chileno

El sistema educacional chileno se compone de tres tipos de establecimientos: *particulares pagados*, que a la fecha constituyen el 7% del total de centros educativos en el país, *particulares subvencionados*, que corresponden al 57% y *municipales*, que equivalen al 36%¹⁰.

En términos de gestión, estos *establecimientos* son representados por distintos tipos de *sostenedores*¹¹. Ahora bien, para efectos del presente manual, los *sostenedores* serán clasificados en dos grupos, tal como se muestra en la siguiente tabla:

TABLA 1

Tipos de sostenedores

Tipo de sostenedor	Ejemplo	Tipo de dependencia
Con un solo establecimiento	Jardín, escuela, colegio, liceo.	Municipal y particular subvencionado
Con más de un establecimiento	Corporación Municipal, Departamento de Educación (DAEM), Fundación Educacional.	Municipal y particular subvencionado

El modelo de planificación estratégica que presenta este manual, se aplica tanto para sostenedores con *un solo establecimiento* como para aquéllos que tienen *más de un centro educativo*.

Por su parte, en términos *organizacionales*, toda institución educativa está constituida por tres niveles. Cada uno de estos niveles tiene funciones y responsabilidades distintas, no obstante, todos ellos deben ser capaces de diseñar, difundir, implementar e identificarse con la visión institucional. La figura 1 muestra cómo debe ser este proceso:

¹⁰ Valores aproximados de acuerdo a estimaciones del MINEDUC 2011. Información disponible en www.mineduc.cl

¹¹ Legislación vigente de acuerdo al artículo 6 del Decreto 8144 de 1980.

FIGURA 1



Traduciendo estos niveles a los dos *tipos de sostenedores* antes mencionados, el esquema quedaría organizado de la siguiente forma:

TABLA 2

Niveles de organización

	Alta Dirección	Nivel Directivo	Nivel Operativo
Sostenedores con un establecimiento.	Equipo directivo del colegio.	Departamentos o coordinaciones del colegio.	Equipo docente del colegio.
Sostenedores con más de un establecimiento.	Dirección Ejecutiva Central. Dirección Académica Central.	Equipos directivos de cada colegio.	Equipos docentes de cada colegio.

Visión

La visión corresponde al futuro deseado de la organización y debe llevar en sí los anhelos y sueños de aquellas personas que trabajan en la institución, así como de aquellos a quienes sirve (Del Solar y Lavín, 2000). Se refiere a cómo quiere ser reconocida la entidad dentro de un contexto determinado, y a su vez, representa los valores que le otorgan una identidad propia con los cuales se fundamentará su accionar público (Armijo 2009).

Por otra parte, es uno de los componentes más importantes de la *planificación estratégica*, la que puede ser definida como un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción (estrategias) para alcanzar dichos objetivos.

En tal sentido, la *visión* permite direccionar los objetivos hacia el ideal que en definitiva constituye la *razón de ser* de la institución. Por lo anterior, es fundamental lograr una adecuada articulación entre este ideal y su operacionalización, o en otros términos, entre la *visión* y los *objetivos institucionales*.

En este contexto, resulta importante también mencionar un concepto que se relaciona estrechamente con esta idea. Se trata de lo que la *planificación estratégica* denomina *gestión comprometida con los resultados* (Armijo 2009).

En términos operativos, una *gestión comprometida con los resultados* se caracteriza –principalmente– por tres grandes ejes:

- Identificación de objetivos, indicadores y metas que permitan evaluar los resultados, generalmente a través del desarrollo de procesos de planificación estratégica como herramienta para alinear las prioridades a los recursos y establecer la base para el control y evaluación de las metas.
- Identificación de niveles concretos de responsables del logro de las metas.
- Establecimiento de sistemas de control de gestión internos donde quedan definidas las responsabilidades por el cumplimiento de las metas en toda la organización, así como también los procesos de retroalimentación para la toma de decisiones.

Como vemos, la *visión* adquiere su real valor en la medida que esté vinculada a los *objetivos institucionales*.

Liderazgo y Visión

En cierto modo, la *visión* está fuertemente relacionada con el liderazgo, ya que es el líder el principal responsable de sostenerla, transmitirla y convertirla en acciones que muevan la organización. Es así como la *visión* se puede concebir como “una representación mental de la estrategia, creada o al menos expresada por la mente del líder”.

¿Qué importancia tiene la Visión?

Tal como se señalaba anteriormente, la importancia de la *visión* radica en su relación con los objetivos institucionales.

Asimismo, la importancia de la *visión* puede expresarse mediante tres aspectos principales:

- Compromete públicamente las aspiraciones institucionales, dando un efecto de cohesión a la organización.
- Permite distinguir y visualizar el carácter público y cómo la intervención de la organización se justifica desde el punto de vista de lo que entrega a la sociedad.
- Complementa el efecto comunicacional de la misión y enmarca el quehacer institucional en los valores que la sociedad espera de la entidad¹².

¿Cómo debe ser redactada una Visión?

Independientemente de los objetivos que pretenda alcanzar cada organización, es aconsejable que la visión tenga ciertas características que la hagan ser más cercana y significativa a las personas que componen el centro.

Si su institución ya tiene una, es importante tomar en consideración las siguientes interrogantes para evaluar si es necesario mejorarla.

- ¿La visión de mi centro resulta inspiradora para los diferentes actores educativos?
- ¿Su redacción obedece a un carácter proyectivo?
- ¿Es breve y sucinta?
- ¿Cree que en su redacción se consideró alguna estrategia operativa para su construcción?
- ¿Se ven plasmados los principios y valores más importantes de la organización?

Una visión acorde a las necesidades educativas actuales debe inspirar y definir una ruta a seguir.

¹² Estos conceptos constituyen una adaptación de Armijo, Marianela (2009) Manual de planificación estratégica. Área de Políticas Presupuestarias y Gestión Pública. ILPES/CEPAL.

ACTIVIDAD 1: CONSTRUYENDO LA VISIÓN DE MI ORGANIZACIÓN

Para construir la visión de nuestro centro educativo, es necesario en primer lugar tener claro qué es y cuál es el funcionamiento de la *matriz axiomática* y los *principios*.

La *matriz axiomática* es un cuadro de mando que permite sistematizar los *principios* más significativos para la identidad del colegio, con el propósito de operacionalizar sus aplicaciones para definir tanto los *procedimientos* como los *lineamientos estratégicos* del centro educativo.

Por su parte, los *principios* que componen la matriz son *valores* que identifican y diferencian al establecimiento y que a su vez constituyen los pilares sobre los que se construye la formación valórica y académica del establecimiento educativo.

1.1. Completando la matriz axiomática

Para completar su matriz debe seleccionar nueve principios que sean coherentes y estén en consonancia con la identidad de su establecimiento. Para ello, puede elegir algunos de los que aparecen en la tabla número 3 que se le presenta a continuación¹³.

¹³ Antes de realizar la selección de los *principios* se pueden llevar a cabo actividades participativas con miembros del equipo de trabajo. Del Solar y Lavín (2000) sugieren poner en imágenes visibles los sueños de transformación de la escuela hacia una meta o ideal respecto a la cual tender. Luego analizar y decidir.

TABLA 3

Principios para integrar en el marco filosófico del establecimiento

Excelencia	Emprendimiento	Calidad
Dinamismo	Tradición	Servicio Social
Eficacia	Creatividad	Innovación
Rigor	Honestidad	Dignidad
Liderazgo	Eficiencia	Responsabilidad
Generosidad	Justicia	Fortaleza
Tenacidad	Originalidad	Verdad
Disciplina	Constancia	Prolijidad
Trascendencia	Caridad	Fidelidad
Tolerancia	Respeto	Perseverancia
Confianza	Integridad	Inteligencia
Autonomía	Ética	Responsabilidad Pública

Recuerde que estos principios constituyen la base de la formación *valórica* y *académica* que su establecimiento pretende entregar a sus estudiantes y difundir entre la comunidad educativa a la que pertenece¹⁴.

Por ejemplo, imaginemos que usted ha seleccionado los siguientes 9 principios:

Calidad	Innovación	Eficiencia
Excelencia	Creatividad	Eficacia
Rigor	Originalidad	Prolijidad

Antes de continuar, es necesario comprender que la *matriz axiomática* se compone de *ejes* y de *núcleos*. En términos simples, los *núcleos* corresponden a las *filas* (es decir, son horizontales) y los *ejes* a las *columnas* (es decir son verticales).

Siguiendo con el ejemplo anterior, el *primer núcleo* sería el que se destaca a continuación.

Calidad	Innovación	Eficiencia
Excelencia	Creatividad	Eficacia
Rigor	Originalidad	Prolijidad

¹⁴ Los Consejos Escolares tendrán como objetivo estimular la participación de la comunidad educativa. Art. 10. Ley General de Educación. En estos escenarios es posible discutir acerca de los principios que orientarán la acción del centro educativo.

Con respecto a este punto, es fundamental tomar en consideración que el *núcleo 1* es el más importante de los tres ya que reúne los principios más trascendentes para el centro educativo y guarda estrecha relación con las metas a largo plazo. A continuación vienen, en orden jerárquico, el núcleo 2 y el núcleo 3.

Siguiendo con el ejemplo anterior, el propósito máximo de esta institución (es decir, el núcleo 1) sería desarrollar la *calidad*, la *innovación* y la *eficiencia*.

Por su parte, el *primer eje* sería el que se distingue más abajo.

Calidad	Innovación	Eficiencia
Excelencia	Creatividad	Eficacia
Rigor	Originalidad	Prolijidad

Como se señaló en el ejemplo anterior, *la calidad* es uno de los principios más importantes para el centro educativo. Ahora bien, para poder cumplir con dicho *principio* es necesario desarrollar otros para poder alcanzarlo.

Los *ejes* funcionan de ese modo. Así por ejemplo, siguiendo el *primer eje* de la matriz, para lograr que la organización logre desarrollar la calidad, debe trabajar en primer lugar la *excelencia* y en segundo lugar el *rigor*.

De esta manera estamos hablando de poner en práctica un sistema secuencial de trabajo planificado estratégicamente.

Ahora complete su propia matriz de programación, recordando los principios que determinan la identidad de su establecimiento.

		Eje 1	Eje 2	Eje 3
	Núcleo 1			
	Núcleo 2			
	Núcleo 3			



1.2. Formulación de la Visión

Una vez completada su *matriz axiomática*, es posible formular la *visión* de su establecimiento. Para ello, usted debe tomar el primer y el segundo núcleo de su *matriz* y redactar su *visión* haciendo mención a los *principios* declarados en ambos núcleos.

Veamos mediante un ejemplo cómo quedaría la *visión* del establecimiento.

1.3. Ejemplo de Visión

Para redactar la visión observe y analice el ejemplo que se describe en el siguiente esquema.

TABLA 4

Estructura de la Visión

Estructura	Definición	Ejemplo
Verbo	Concepto que expresa una acción.	Constituirse
Frase significativa	Frase que representa el aspecto más relevante y significativo de la organización. Debe indicar el <i>nivel de logro</i> a alcanzar y el <i>área de especialización</i> de la organización.	en una escuela líder en la formación de futuros ciudadanos
Mención a los dos primeros núcleos	Los núcleos corresponden a las filas.	cimentando su trabajo en la calidad, la innovación y la eficiencia, comprometiéndose para ello con la excelencia, la creatividad y la eficacia.

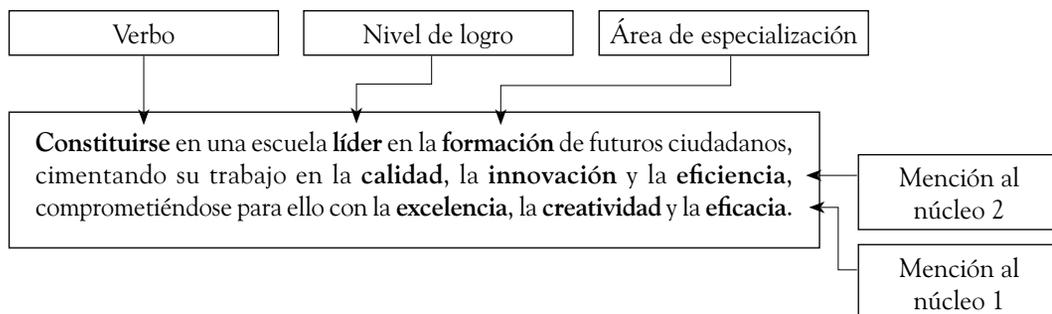


TABLA 5

Ejemplo Niveles de logro

Niveles de logro	
Líder	Pionera
Prestigiosa	Competitiva
Reconocida	Exitosa

1.4. Redacción de la Visión

A continuación redacte la visión de su centro.

Si lo desea, para su construcción puede ayudarse con el siguiente esquema:

Verbo	
Frase significativa	
Mención a los dos primeros núcleos	

Finalmente redáctela narrativamente:

La visión de mi organización es

Ejemplos de verbos sugeridos para la construcción de la Visión:

TABLA 6

Tipos de verbos

Tipo de Verbo	Ejemplos
Infinitivo pronominal	Consolidarse, constituirse, posicionarse, reconocerse, validarse, situarse, etc.
Infinitivo con atributo predicativo	Ser una...
Verbo en infinitivo compuesto	Llegar a ser...
Futuro perfecto del modo indicativo	Será reconocida (distinguida, conocida, etc.)

Misión

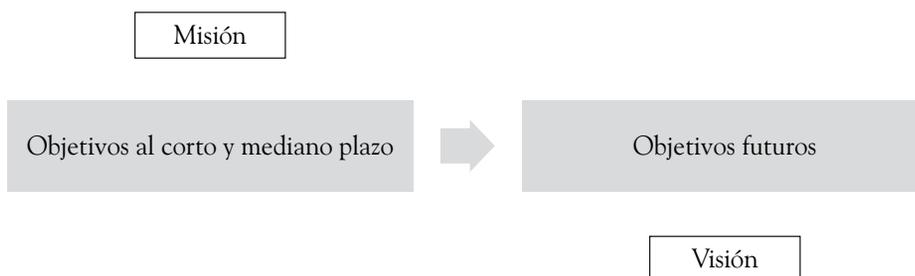
La Misión hace referencia a cómo vamos a lograr el ideal expresado en la visión. Por esta razón visión y misión están estrechamente vinculadas.

¿Cómo se debe redactar la Misión?

La misión debe ser redactada en concordancia con la visión¹⁵. Debe hacer alusión a las tareas que debe cumplir la organización para lograr los objetivos plasmados en la visión. Además, debe determinar a quiénes sirve la institución, qué necesidades satisface y en qué se distingue de otras similares (Del Solar y Lavín, 2000).

Como lo muestra la figura 2, en la misión se establecen objetivos o tareas dirigidas al cumplimiento de los propósitos finales declarados en la visión.

FIGURA 2



¹⁵ Para que Visión y Misión resulten coherentes deben compartir los principios del núcleo 2. Así es como Visión se compone del núcleo 1 y 2, y Misión del núcleo 2 y 3.

ACTIVIDAD 2: CONSTRUYENDO LA MISIÓN DE MI ORGANIZACIÓN

2.1. Matriz axiomática

Para facilitar la comprensión de la actividad, vuelva a escribir los núcleos de la matriz axiomática que realizó en la actividad anterior.

	Núcleos	Eje 1	Eje 2	Eje 3
	Núcleo 1			
	Núcleo 2			
	Núcleo 3			



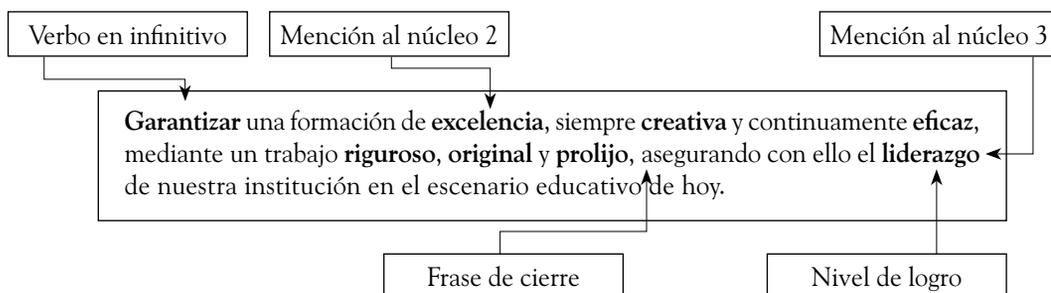
2.2. Ejemplo de Misión

Para redactar la misión observe y analice el ejemplo que se describe en el siguiente esquema:

TABLA 7

Estructura de la Misión

Estructura	Definición	Ejemplo
Verbo en infinitivo	Acción a realizar.	Garantizar
Mención a los dos últimos núcleos (2 y 3)	Los núcleos corresponden a las filas y pueden presentarse con frases complementarias que los describan mejor.	una formación de excelencia, siempre creativa y continuamente eficaz, mediante un trabajo riguroso, original y prolijo.
Frase de cierre	La frase de cierre se refiere a la justificación que nos lleva a asumir cierta estrategia (núcleos 2 y 3). En otras palabras, es una declaración que confirma que la decisión de haber elegido ciertos ejes nos garantiza avanzar en la dirección correcta. Es decir, hacia la visión.	asegurando con ello el liderazgo de nuestra institución en el escenario educativo de hoy.



Para la elaboración de la misión existen variados verbos en infinitivo que se pueden considerar para su redacción. En la tabla que sigue se presentan algunos:

Ejemplos de verbos en infinitivo sugeridos para la construcción de la misión:

TABLA 8

Ejemplos de verbos en infinitivo

Verbos en infinitivo	
Formar	Garantizar
Educar	Fortalecer
Promover	Desarrollar
Fomentar	Impulsar

2.3. Redacción de la Misión

A continuación redacte la misión de su centro.

Si lo desea, para su construcción puede ayudarse con el siguiente esquema:

Verbo en infinitivo	
Mención a los dos últimos núcleos	
Frase de cierre	

Finalmente redáctela narrativamente:

La visión de mi organización es

Principios orientadores

Los principios permiten concretizar los ideales expresados en los núcleos de la matriz axiomática.

En concreto, para redactar los principios hay que considerar dos cosas:

1. Que cada **principio** debe contener dos **orientaciones**¹⁶.
2. Cada orientación debe ser redactada de la siguiente forma:

Verbo conjugado en primera persona plural (creemos, concebimos, pensamos, opinamos, entendemos, valoramos, etc.) + **nombre del concepto** + **frase representativa y simbólica**.

Veamos dos ejemplos

- ✓ Creemos que la **excelencia** es el pilar fundamental para formar **futuros ciudadanos** con ideales y valores claros, que constituyan un real aporte para la sociedad.
- ✓ Concebimos al **liderazgo** como una competencia clave para que los **estudiantes**¹⁷ puedan desenvolverse en un mundo dinámico y en permanente transformación.

¹⁶ Las orientaciones deben estar dirigidas a algún actor concreto de la comunidad educativa.

¹⁷ En este caso, la orientación está redactada pensando en los estudiantes del establecimiento.

ACTIVIDAD 3: OPERATIVIZANDO LOS PRINCIPIOS DE MI ORGANIZACIÓN

Seleccione uno de los principios que componen su matriz axiomática. Luego busque dos autores que representen lo mejor posible el concepto seleccionado. Explícite la información de la publicación que se vincula con el tema tratado y luego indique la cita concreta que usted quiere destacar.

3.1. Ejemplo de Principios

Para redactar los principios observe y analice el ejemplo que se describe en el siguiente esquema:

PRINCIPIOS: PARTICIPACIÓN Y LIDERAZGO

Nombre Autor(es)	Nombre Texto	Cita
1. Castro y Maureira (2012).	Liderazgo y Participación: un estudio sobre la toma de decisiones en los consejos escolares.	<i>“Para que se produzca la participación es necesario que exista un proceso de involucramiento... en las decisiones y acciones que los afectan”</i> (Capítulo 8).
2. Rojas (2012).	Características del liderazgo transformacional en docentes de lenguaje y comunicación en una muestra de establecimientos escolares de vulnerabilidad social.	<i>Con lo cual el liderazgo del profesorado es conceptualizado como “una forma de mediación que implica sobre todo una redistribución del poder y la influencia dentro de la escuela como organización”.</i>
Orientación 1:	Creemos que existe participación de los estudiantes en los momentos que se involucran en las decisiones y acciones que los afectan.	
Orientación 2:	Creemos que el liderazgo es una forma de mediación que implica una redistribución del poder e influencia entre los <i>diferentes actores</i> educativos dentro de la escuela como organización.	

3.2. Redacción del Principio

A continuación desarrolle un principio del ideario de su centro.

Si lo desea, para su construcción puede ayudarse con el siguiente esquema:

Nombre Autor(es)	Nombre Texto	Cita
1.		
2.		
Orientación 1:		
Orientación 2:		

Para continuar con el trabajo de planificación estratégica, una vez formulada la visión y misión institucional, se debe seguir con el marco situacional¹⁸, que tiene relación con el diagnóstico de la organización. Para esto, la técnica más utilizada dentro del ámbito educativo es el *análisis FODA*.

Luego de llevar a cabo el diagnóstico institucional se deberán definir las mayores *necesidades* del centro educativo. Dichas necesidades se pueden clasificar de acuerdo a los diferentes ámbitos establecidos en el marco de la ley SEP.

Posteriormente, para poder cubrir las necesidades resulta necesario establecer *estrategias*, las que se pueden operativizar mediante *objetivos estratégicos* que dentro de su redacción deben considerar una circunstancia de tiempo y un estándar de medición.

Finalmente, para hacer realidad los objetivos planteados, se deben diseñar programas de acción que pueden considerar diferentes componentes al corto, mediano y largo plazo. Estos planes se deben monitorear y evaluar a través de las metas, indicadores y medios de verificación que tendrán que estar definidos previamente.

¹⁸ Dimensión vinculada con la planificación de la organización.

Diagnóstico Organizacional

Tal como se menciona en la primera parte, el diagnóstico institucional tiene su principal referente en la Ley SEP¹⁹, que establece que los establecimientos educacionales deben diagnosticar su realidad para elaborar sus planes de mejoramiento.

En este sentido, una de las estrategias más utilizadas para comenzar a realizar un diagnóstico es el análisis FODA²⁰. Dicho análisis corresponde a las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de concentra los resultados del análisis interno de la organización y del análisis del medio o entorno (externo).

Los principales objetivos que tiene este tipo de análisis son:

- Definir los lineamientos institucionales a partir de las fortalezas de la organización.
- Reducir las debilidades o adoptar una estrategia que evite las debilidades.
- Explotar las oportunidades, en especial utilizando las fortalezas del centro.
- Reducir la exposición a las amenazas o contrarrestarlas.

El primer paso para realizar un análisis FODA consiste en un listado de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Se deberán incluir solamente factores importantes, pero algunos factores serán invariablemente más relevantes que otros. Se deberán ordenar los factores por orden de importancia o rango, y se asignará un puntaje de importancia a cada factor (Friend y Zehle, 2008).

Ejemplo

Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
2 Docentes motivados con el trabajo de aula.	2 Falta de docentes con perfeccionamiento.	2 Políticas de incentivo y financiamiento a nivel central.	2 Insuficiente oferta de programas de perfeccionamiento docente.
1 Equipo directivo del colegio con interés en fortalecer las prácticas pedagógicas.	1 Falta de un programa de gestión curricular en el colegio.	1 Foco centrado en lo pedagógico en el nivel central.	1 Insuficiente conocimientos técnicos de parte del nivel central.

Las afirmaciones deberán ser específicas y de ser posible deben incluir un indicador. Por ejemplo: *La deserción escolar no supera el 1% del total de la matrícula.*

¹⁹ Ley 20.248 y sus modificaciones y Ley 20.550.

²⁰ Un análisis FODA permite observar las fortalezas y debilidades en el contexto de las oportunidades y amenazas que concentra.

Es importante tener en cuenta que las fortalezas solo son importantes en la medida que puedan ser utilizadas para explotar una oportunidad. Asimismo, una debilidad es problemática si se relaciona con una amenaza.

Por ejemplo,

El equipo directivo del colegio tiene interés en fortalecer las prácticas pedagógicas, lo que se ve favorecido con el foco centrado en lo pedagógico que posee el nivel central.

Falta de un programa de gestión curricular en el colegio, lo que se ha visto dificultado por los insuficientes conocimientos técnicos de parte del nivel central.

A continuación se presenta un ejemplo de un análisis FODA. En este caso, las dimensiones de análisis utilizadas se inspiraron en criterios relacionados con el marco teórico de las *escuelas efectivas*. Las dimensiones son: *Altas expectativas, Cultura Positiva, Alianza Escuela-Familia, Gestión centrada en lo pedagógico y Buen trabajo en el aula.*

FODA PADEM 2011-2012

Elemento/ Dimensión	Altas Expectativas	Cultura Positiva	Alianza Escuela-Familia lo Pedagógico	Gestión Centrado en	Buen Trabajo en el Aula
<p>Análisis interno Fortalezas:</p>	<p>La Corporación pone en marcha iniciativas vinculadas con las Altas Expectativas. Dos Establecimientos Educcionales se encuentran Acreditados, por Agencias Externas Especialistas en Calidad Educcionale. Carreras Acreditadas por el Ministerio de Educación en el Área Técnico Profesional. Tres Establecimientos Educcionales han accedido al Sistema Nacional de Evaluación del Desempeño Colectivo y están a la espera de la evaluación final por parte del Mineduc.</p>	<p>Reconocimiento y trabajo de los nudos críticos existentes a nivel de clima escolar. Todos los Establecimientos Educcionales cuentan con un Proyecto Educativo Institucional que se implementa, monitorea y evalúa sistemáticamente. Todos los Establecimientos Educcionales se encuentran Cefricados Ambientalmente.</p>	<p>Existencia de trabajo colaborativo a través del Centro General de Padres en cada establecimiento. Funcionamiento de los Consejos Escolares en todos los establecimientos. Apoyo a la familia mediante las distintas acciones ejecutadas a través de la coordinación de transversalidad. (Becas Asistencialidad, Salud Escolar, PAE, etc.)</p>	<p>Planes de acción en el marco de la Ley SEP. Existencia de Proyecto Integración en todos los establecimientos de la Corporación. Proyecto Pedagógico acorde a la realidad de cada colegio. (PEI). Asignación de 2 hrs. Para Planificación pedagógica (trabajo técnico) de cada docente Asignación de 4 horas. Para Coordinadores de Departamento en Lenguaje y Matemáticas, en cada Establecimiento. Psicopedagogía en todos los Establecimientos.</p>	<p>Programa Habilidades para la Vida. N° reducido de alumnos por curso. Ayudantes de Aula de 1° a 4° básico. Infraestructura y espacios apropiados. Acceso a Medios Audiovisuales y Didácticos. Tutorías Escolares. Mediación Escolar en algunos establecimientos. Existencia de Laboratorios móviles computacionales por establecimiento. Bibliotecas de aula de 1° a 4° básico.</p>

Elemento/ Dimensión	Altas Expectativas	Cultura Positiva	Alianza Escuela-Familia lo Pedagógico	Gestión Centrado en	Buen Trabajo en el Aula
	Cinco establecimientos han presentado nuevamente su postulación para optar a este programa.			Existencia de equipo Multidisciplinario en todos los establecimientos. Asignación de dos horas para reforzamiento en los 8° años de enseñanza básica, en los subsectores de Lenguaje y Matemática Dos Establecimientos de Enseñanza Media con adjudicación de PME.	Laboratorio de matemática para enseñanza básica en todos los establecimientos.

Elemento/ Dimensión	Altas Expectativas	Cultura Positiva	Alianza Escuela-Familia lo Pedagógico	Gestión Centrado en	Buen Trabajo en el Aula
Debilidades	<p>Percepción de escasa valoración por parte de las Unidades Educativas en su Rol Profesional.</p> <p>Falta de Canales de comunicación efectivos y eficientes que den cuenta de los aspectos positivos de cada Unidad Educativa.</p> <p>Canales de comunicación deficientes entre las Unidades Educativas y la Corporación de Educación</p>	<p>Gran número de licencias médicas de los funcionarios.</p> <p>Inasistencias de funcionarios y alumnado.</p> <p>Conductas agresivas en algunos actores dentro de la comunidad educativa.</p>	<p>Poca participación de Padres y Apoderados en las actividades de los Establecimientos.</p> <p>Centros de Padres poco representativos.</p>	<p>Falta de liderazgo Pedagógico de algunos Equipos Directivos con sus Comunidades Educativas.</p> <p>Carencia de Equipos de trabajo enfocado en lo pedagógico.</p> <p>Falta de trabajo en equipo en relación a lo pedagógico.</p> <p>Falta de intencionalidad y profundidad en el mejoramiento de los aprendizajes.</p> <p>No existe proceso de nivelación al inicio del año lectivo para alumnos nuevos y para aquellos que no lograron conductas de entrada esperada.</p>	<p>Escaso uso de las TICs para el trabajo en el Aula.</p> <p>Muchos docentes no competentes, ya sea por problemas de salud u otros.</p> <p>Débil incorporación de Metodologías atractivas e innovadoras.</p>

Elemento/ Dimensión	Altas Expectativas	Cultura Positiva	Alianza Escuela-Familia lo Pedagógico	Gestión Centrado en	Buen Trabajo en el Aula
<p>Análisis externo Oportunidades:</p>	<p>Difundir experiencias exitosas a través del modelo de buenas prácticas académicas y profesionales.</p> <p>Implementación de actividades extracurriculares que fomenten las altas expectativas.</p> <p>Realización de jornadas de reflexión docente.</p>	<p>Existe una oferta educativa que abarca todos los niveles de enseñanza, incluidas la Educación Especial y Técnico Profesional.</p> <p>Formar parte de colegios donde se han educado familias a través de distintas generaciones.</p> <p>Cercanía de los Establecimientos Educativos a Centros Recreacionales y Ecológicos de la Comuna.</p>	<p>Ofertas de capacitación a Padres y Apoderados.</p> <p>Normativa vigente permite que el Reglamento de Convivencia Escolar sea reactualizado constantemente de acuerdo a las necesidades de cada establecimiento.</p> <p>Conocimiento de las fortalezas y debilidades de la familia como actor principal de la educación de los estudiantes.</p>	<p>Capacitaciones ofrecidas por la Corporación para mejorar el desempeño pedagógico.</p> <p>Evaluación Docente</p> <p>Fondo de Mejoramiento de la Gestión en Educación.</p> <p>Posibilidad de postular a proyectos específicos.</p>	<p>Conocimiento del contexto socio educativo del alumno, sus familias y el barrio en que está inserto el Establecimiento Educativo.</p> <p>Posibilidad de Incorporar nuevas tecnologías para facilitar la práctica pedagógica (Proyecto Bicentenario, Laboratorios Móviles, etc.)</p>

Elemento/ Dimensión	Altas Expectativas	Cultura Positiva	Alianza Escuela-Familia lo Pedagógico	Gestión Centrado en	Buen Trabajo en el Aula
Amenazas:	Existen bajas expectativas de los resultados académicos de los Establecimientos Educcionales, por parte de un gran porcentaje de habitantes de la comuna.	Falta de interés de las familias de informarse sobre las acciones que se realizan en la comunidad educativa. Imagen de los colegios Municipalizados.	Padres y Apoderados no cuentan con el tiempo suficiente para acudir a los Establecimientos toda vez que son citados. La problemática social que viven cada día las familias más vulnerables produce un alejamiento de los jóvenes de los Instituciones Educativas.	Fuerte competencia externa de colegios particulares subvencionados que tienen una oferta educativa más atrayente. Establecimientos Educcionales con mayores recursos y mejores ofertas de remuneraciones para los buenos docentes.	Cultura actual fomenta la poca motivación de los alumnos por adquirir nuevos conocimientos. Gran brecha entre el ambiente cultural y social de las familias y la Escuela.

ACTIVIDAD 4: ANÁLISIS FODA

A continuación y de acuerdo a los antecedentes que usted maneja sobre su Establecimiento, por favor escriba 3 FORTALEZAS y 3 DEBILIDADES. Recuerde que éstas corresponden a dimensiones INTERNAS de su establecimiento. Explícite la dimensión de análisis, ejemplo: gestión curricular.

Fortalezas²¹

3	
2	
1	

Debilidades

3	
2	
1	

²¹ Recuerde que el primer factor deberá ser el más importante.

A continuación, escriba 3 **oportunidades** y 3 **amenazas**. Recuerde que éstas corresponden a dimensiones **externas** de su establecimiento.

Oportunidades

3	
2	
1	

Amenazas

3	
2	
1	

Identificación de las necesidades de la organización

Luego de haber hecho un diagnóstico de los aspectos positivos y negativos de la organización (FODA), es necesario continuar con un análisis mediante los cruces de los resultados anteriores²². Dicho razonamiento nos permitirá reconocer las principales necesidades del centro educativo.

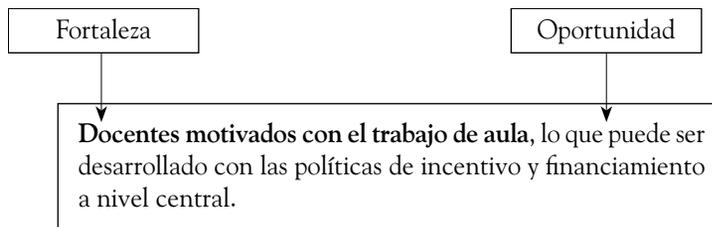
Las fusiones recomendadas se indican en la siguiente tabla:

Tipo de Análisis	Argumento
FO = Fortaleza + Oportunidad	Mediante la consideración de la fortaleza logro aprovechar la oportunidad.
DA= Debilidad + Amenaza	Al mitigar la debilidad evito la amenaza.

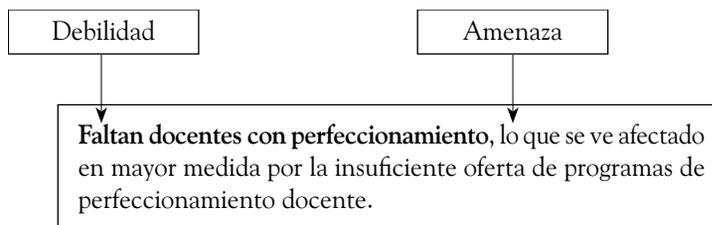
²² Se puede realizar el análisis en base a cualquier cruce, por ejemplo una fortaleza con una oportunidad o una fortaleza con una debilidad.

Ejemplos

Análisis FO:



Análisis DA:



ACTIVIDAD 5: IDENTIFIQUE LAS NECESIDADES

5.1. Análisis FO

A continuación, es necesario realizar el Análisis **FO**, es decir, identifique cuál es la **mayor fortaleza** y la **mayor oportunidad** de su Establecimiento en relación a la dimensión trabajada (ejemplo Gestión Curricular). Esto lo llevará a detectar cuál es una de las **mayores necesidades** de su Colegio.

Veamos el siguiente ejemplo.

Si yo he identificado que la mayor **fortaleza** de mi colegio es la:

Diversidad en el perfeccionamiento docente (entre pares, externo, otro).

Y he identificado como mayor **oportunidad** a la:

Comunicación fluida con redes de apoyo para el mejoramiento institucional.

Entonces mi primera necesidad nace a partir de la **fusión** de ambas. Para este caso, mi primera necesidad quedaría redactada de la siguiente forma:

Primera Necesidad

Focalizar el perfeccionamiento docente sobre las áreas pedagógicas más débiles a través de las redes de apoyo que tiene el Colegio.

A continuación, realice en primer lugar su **ANÁLISIS FO**

1) La mayor **FORTALEZA** de mi colegio es

2) La mayor OPORTUNIDAD de mi colegio es

Entonces, la PRIMERA NECESIDAD de mi colegio es

5.2. Análisis DA

A continuación, hay que realizar el Análisis **DA**, que sigue la misma lógica. Observemos el siguiente ejemplo:

Si yo he identificado que la mayor **debilidad** de mi colegio son los:

Bajos logros en estrategias cognitivas y metacognición.

Y he identificado como mayor **amenaza** a las:

Conductas y aprendizajes insuficientes en algunos alumnos que entran a primer año.

Entonces mi segunda necesidad nace a partir de la **fusión** de ambas. Para este caso, mi segunda necesidad quedaría redactada de la siguiente forma:

Segunda Necesidad

Generar un plan para mejorar los logros en estrategias cognitivas y metacognición, para suplir la insuficiencia en las conductas de entrada en alumnos de primer año.

Por último, realice el ANÁLISIS DA

1) La mayor DEBILIDAD de mi colegio es

2) La mayor AMENAZA de mi colegio es

Por consiguiente, la SEGUNDA NECESIDAD de mi colegio es

ACTIVIDAD 6: FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

Seleccione UNA de las dos necesidades identificadas anteriormente.

Imaginemos que nosotros hemos elegido la primera del ejemplo anterior. Esto nos lleva a adoptar dos estrategias, que permiten cubrir esta necesidad.

Necesidad	Estrategias
Focalizar el perfeccionamiento docente sobre las áreas pedagógicas más débiles a través de las redes de apoyo que tiene el Colegio.	Primera Estrategia (Relacionada con la mayor fortaleza): Establecer un diagnóstico que permita determinar cuáles son las áreas pedagógicas más débiles sobre las que los docentes deben perfeccionarse.
	Segunda Estrategia (Relacionada con la mayor oportunidad): Informar a las redes de apoyo del Colegio sobre la importancia de fortalecer las áreas pedagógicas deficitarias.

Como se puede observar, las estrategias deben ser redactadas utilizando **verbo en infinitivo**.

A continuación, redacte las dos decisiones que implican la necesidad que usted ha identificado anteriormente.

Necesidad	Estrategias
	Primera Estrategia (Relacionada con la mayor fortaleza):
	Segunda Estrategia (Relacionada con la mayor oportunidad):

ACTIVIDAD 7: ELABORACIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

A continuación, definiremos los **objetivos estratégicos** de nuestro Colegio.

Estos surgen a partir de las estrategias definidas anteriormente y se redactan de la siguiente manera:

- a) Sujeto
- b) Verbo en acción
- c) Complemento
- d) Circunstancia de tiempo
- e) Estándar de medición

Por ejemplo, recordemos la primera estrategia que nosotros hemos seleccionado:

- a) Establecer un diagnóstico que permita determinar cuáles son las áreas pedagógicas más débiles sobre las que los docentes deben perfeccionarse.

Veamos cómo nuestra primera **estrategia** quedaría convertida ahora en **Objetivo Estratégico**:

- 1) El Equipo Directivo habrá realizado un diagnóstico para definir las áreas prioritarias y logrará que los cursos de perfeccionamiento de sus docentes realizados durante los próximos 2 años abarquen el 50% de esas áreas.

Veamos:

- **Sujeto:** El Equipo Directivo
- **Verbo en acción:** habrá realizado
- **Complemento:** un diagnóstico para definir las áreas prioritarias y logrará que los cursos de perfeccionamiento de sus docentes
- **Circunstancia de tiempo:** realizados durante los próximos 2 años
- **Estándar de medición:** abarquen el 50% de esas áreas.

A continuación, se presentan tres objetivos estratégicos como ejemplo:

OE1: El equipo directivo del colegio habrá gestionado durante el segundo semestre una capacitación dirigida a los profesores del colegio, con el fin de articular el trabajo didáctico y de evaluación logrando la asistencia y participación del 100% de los docentes de la escuela en la capacitación.

OE2: La coordinación académica habrá comenzado a implementar un nuevo formato de reunión a partir de marzo de 2011, logrando cubrir con esta iniciativa el 100% de los cursos de la escuela.

OE3: El equipo directivo del colegio habrá gestionado durante el segundo semestre una capacitación para los profesores que permita diseñar mecanismos sistemáticos de visita al aula, logrando visitar (posteriormente al curso) al menos a un 75% de los profesores participantes en él.

Ahora diseñemos nuestro **Objetivo Estratégico**

Una de mis **estrategias** fue:

Entonces:

Objetivo Estratégico				
Sujeto	Verbo en acción	Complemento	Circunstancia de tiempo	Estándar de medición

Ahora narrativamente

ACTIVIDAD 8: DISEÑO DE PROGRAMAS DE ACCIÓN

A continuación es necesario definir un programa de acción. Para eso bájese en el objetivo estratégico formulado con anterioridad.

Ejemplo de un programa de acción:

Programa de monitoreo en la implementación de los planes de acción

PROGRAMA 1	IMPLEMENTACIÓN DE AULAS TEMÁTICAS
Dimensión	Gestión centrada en lo pedagógico
Metas ²³	Los coordinadores de los departamentos de Lenguaje y Matemáticas en conjunto con la Jefa UTP habrán definido un cronograma de trabajo para las salas temáticas, logrando planificar y organizar el 100% de las actividades correspondientes al segundo semestre.
Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> - Número de reuniones realizadas por los coordinadores de departamento y la Jefa de UTP para la elaboración del cronograma y calendarización de trabajo para las salas temáticas. - Número de informes de avance del cronograma. - Número de informes de avance con la calendarización del trabajo para todo el segundo semestre.
Responsable	Coordinadores de los departamentos de lenguaje y matemáticas.
Destinatarios	Toda la comunidad educativa.

²³ Las metas deben redactarse siguiendo la misma lógica que los objetivos estratégicos.

A continuación, formule su propio plan de acción:

PROGRAMA 1	
Dimensión	
Metas	
Indicadores	
Responsable	
Destinatarios	

Modelo de monitoreo y seguimiento escolar

El modelo de monitoreo y seguimiento escolar surge a partir de los lineamientos estructurales definidos por la Ley de Aseguramiento de la Calidad de la Educación, que viene a establecer nuevas obligaciones para todos los actores educativos. En este sentido, este modelo permite fundamentalmente tres acciones:

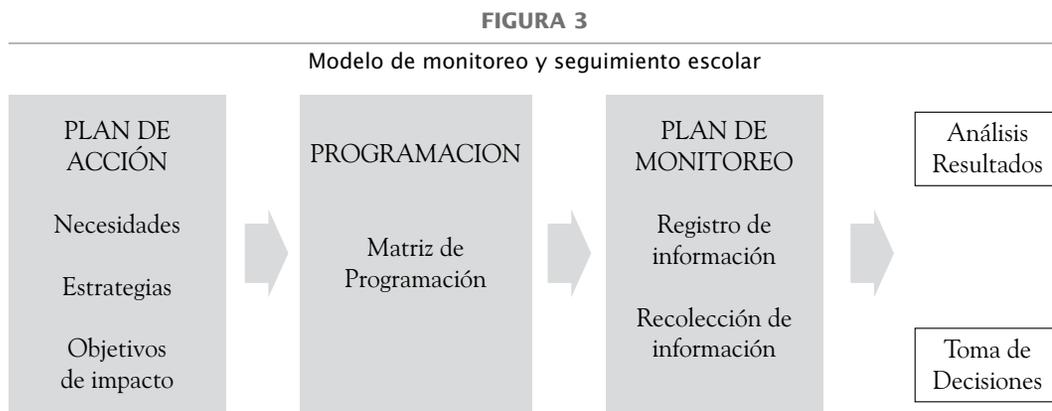
1. Dejar evidencia de los procesos relevantes de los establecimientos educacionales y de la gestión de los recursos humanos y pedagógicos.
2. Monitorear eficientemente mediante indicadores claros los distintos procesos al interior de las escuelas.
3. Generar información para una adecuada toma de decisiones.

El modelo de monitoreo y seguimiento escolar se fundamenta en tres pilares:

1. Cohen, E y Martínez, R (2009) Manual de formulación evaluación y monitoreo de proyectos sociales. División de Desarrollo Social. CEPAL.
2. Sutton, R y Pfeffer, J (2006) Gestión basada en la evidencia. Harvard Business Review.
3. Kaplan, R y Norton, D (1996) La utilización del Cuadro de Mando Integral como sistema estratégico de gestión. Harvard Business Review.

Además de los lineamientos definidos en la Ley de aseguramiento de la calidad de la educación, (Ley 20.519).

La figura 3 muestra las etapas del modelo



1. Primera etapa: Plan de acción

Todo programa o proyecto escolar debe nacer a partir de un *problema o una necesidad*, cuya solución implica la definición de uno o más objetivos. Esta necesidad inicial se convierte luego en *estrategia* y finalmente en *objetivo de impacto*, que es la cuantificación de esa necesidad detectada al comienzo. Así fue presentado en las actividades 5, 6 y 7 de este manual.

Retomemos el ejemplo que utilizamos anteriormente:

PROGRAMA 1	IMPLEMENTACIÓN DE AULAS TEMÁTICAS
Dimensión	gestión centrada en lo pedagógico
Metas	Los coordinadores de los departamentos de Lenguaje y Matemáticas en conjunto con la Jefa UTP habrán definido un cronograma de trabajo para las salas temáticas, logrando planificar y organizar el 100% de las actividades correspondientes al segundo semestre.
Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> - Número de reuniones realizadas por los coordinadores de departamento y la Jefa de UTP para la elaboración del cronograma y calendarización de trabajo para las salas temáticas. - Número de informes de avance del cronograma. - Número de informes de avance con la calendarización del trabajo para todo el segundo semestre.
Responsable	Coordinadores de los departamentos de lenguaje y matemáticas.
Destinatarios	Toda la comunidad educativa.

2. Segunda etapa: Programación

La programación es la segunda fase de nuestro modelo. En ella se definen los objetivos de impacto, los objetivos de proceso. El *objetivo de impacto* es la *meta* y los *objetivos de proceso* son las *acciones* que permiten alcanzar la *meta*. A su vez, es necesario definir los *indicadores del objetivo de impacto* y los *medios de verificación de los objetivos de proceso*.

2.1. MATRIZ DE PROGRAMACIÓN

La matriz de programación es un cuadro de mando que permite visualizar lo anterior. Veamos un ejemplo:

Objetivo de impacto	Indicadores
Los coordinadores de los departamentos de Lenguaje y Matemáticas en conjunto con la Jefa UTP habrán definido un cronograma de trabajo para las salas temáticas, logrando planificar y organizar el 100% de las actividades correspondientes al segundo semestre.	Número de reuniones realizadas por los coordinadores de departamento y la Jefa de UTP para la elaboración del cronograma y calendarización de trabajo para las salas temáticas. Número de informes de avance del cronograma. Número de informes de avance con la calendarización del trabajo para todo el segundo semestre.
Objetivo de procesos	Medios de verificación
OP 1 Hacer un inventario del material disponible de lenguaje y matemáticas.	Inventario terminado.
OP 2 Elaborar un catálogo con el material reunido de lenguaje y matemáticas.	Catálogo elaborado.
OP 3 Realizar reuniones con los coordinadores a fin de complementar los recursos existentes.	Acta de las reuniones.
OP 4 Realizar talleres de Matemática con los profesores para optimizar las actividades de las aulas temáticas.	Talleres de matemáticas realizados.
OP5 Realizar talleres de lenguaje con los profesores para optimizar las actividades de las aulas temáticas.	Talleres de lenguaje realizados.
OP6 Elaborar y aplicar encuesta de satisfacción a los docentes y a los estudiantes.	Encuesta aplicada y tabulada.

3. Tercera etapa: Plan de monitoreo

3.1. PLAN DE REGISTRO DE INFORMACIÓN

El plan de registro de información se refiere al seguimiento mediante *listas de cotejo* o *tablas de registro* de las actividades declaradas en la *matriz de procesos*. Esta es la forma más simple para asegurarse de que todas las actividades proyectadas se estén llevando a cabo.

3.2. PLAN DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

El plan de recogida de información se refiere a la obtención de información mediante técnicas *cualitativas* o *cuantitativas* en el caso de que alguna de las actividades de la *matriz de procesos* no se esté llevando a cabo o exista un problema imprevisto en la implementación del proyecto escolar. También es importante destacar que para el registro, recolección y procesamiento de la información del monitoreo se requiere un plan con la flexibilidad suficiente como para afrontar los imprevistos que se pudieran presentar. Es importante tomar en cuenta:

- I. Sensibilizar a los encargados del registro de la información sobre su utilidad y la importancia de seguir los procedimientos diseñados. Para ello, es conveniente transmitir a todos el uso que se hará de la misma. Cuando no se sabe para qué se recoge la información y no se retroalimenta la actividad, disminuye el compromiso y baja la confiabilidad de los resultados obtenidos.
- II. Los instrumentos, formas de registro y procesamiento de los datos deben ser estables para mantener su comparabilidad. Si se requieren cambios, se los debe hacer planificadamente, con una fase de prueba en que operen en paralelo las técnicas preexistentes y las nuevas.

Veamos un ejemplo de una de estas *listas de cotejo*:

Objetivos de proceso	Nivel de logro	Evidencia
OP1 Hacer un inventario del material disponible de lenguaje y matemáticas.	3	Archivo Excel con la información disponible.
OP2 Elaborar un catálogo con el material reunido de lenguaje y matemáticas.	3	Archivo Excel con la información disponible.
OP3 Realizar reuniones con los coordinadores a fin de complementar los recursos existentes.	3	Cuadernos de actas de cada reunión de lenguaje y de matemáticas.
OP4 Realizar talleres de Matemática con los profesores para optimizar las actividades de las aulas temáticas.	3	Material utilizado para la realización de las olimpiadas de matemáticas. Registro fotográfico de la realización de las olimpiadas de matemáticas.
OP5 Realizar talleres de lenguaje con los profesores para optimizar las actividades de las aulas temáticas.	3	Material utilizado para la realización de las olimpiadas de lenguaje. Registro fotográfico de la realización de las olimpiadas de lenguaje.
OP6 Elaborar y aplicar encuesta de satisfacción a los docentes y a los estudiantes.	2	Este objetivo de proceso se llevará cabo a fines del mes de diciembre en la reunión anual de evaluación.

4. Elaboración de informes y presentación de los resultados

La presentación de los resultados resulta clave para el éxito del modelo. Ello asegura transparencia y es coherente con los nuevos lineamientos de la ley de aseguramiento de la calidad. La lógica de este modelo contempla la elaboración de dos informes anuales, uno por cada semestre (presentados idealmente en julio y en diciembre).

ACTIVIDAD 9: MONITOREO Y SEGUIMIENTO

A continuación y a partir de la formulación de su *plan de acción*, complete la *matriz de programación* y la *lista de cotejo* respectiva.

MATRIZ DE PROGRAMACIÓN

Objetivo de impacto	Indicadores
Objetivos de procesos	Medios de verificación

PAUTA DE COTEJO

Objetivos de proceso	Nivel de logro	Evidencia

Bibliografía Consultada

- Armijo, Marianela. (2009). Manual de planificación estratégica. Área de Políticas Presupuestarias y Gestión Pública. ILPES/CEPAL.
- Bolívar, A (1997). Liderazgo, mejora y centros educativos. En Medina, A (coord). El Liderazgo en educación. Madrid. UNED. Pp. 25-46.
- Castro y Maureira. (2012). Liderazgo y Participación: un estudio sobre la toma de decisiones en los consejos escolares.
- Cohen, E y Martínez, R (2009). Manual de formulación evaluación y monitoreo de proyectos sociales. División de Desarrollo Social. CEPAL.
- Del Solar, S y Lavín, S. (2000). El proyecto educativo institucional como herramienta de transformación de la vida escolar. LOM Ediciones.
- Friend, G y Zehle, S. (2008). Cómo diseñar un plan de negocios. The economist. Colección finanzas y negocios.
- Kaplan, R y Norton, D. (1996). La utilización del Cuadro de Mando Integral como sistema estratégico de gestión. Harvard Business Review.
- Maureira, O (2004). El Liderazgo factor de eficacia escolar. Hacia un modelo causal. Revista Electrónica sobre Calidad, Eficacia y Cambio Escolar. Volumen 2, Número 1.
- Ministerio de Educación. (2012). Elaboración del Proyecto Educativo Institucional. Unidad de Transversalidad Educativa.
- Ministerio de Educación. (2012). Gestión del proyecto educativo institucional. Unidad de Transversalidad Educativa.
- Murillo, J. (2005). La investigación sobre eficacia escolar. Barcelona: Octaedro.
- Murillo, J. (2006). Una Dirección Escolar para el cambio: del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido. Revista Electrónica sobre Calidad, Eficacia y Cambio Escolar. Volumen 4, Número 4.
- Rectoría Universidad de Playa Ancha y Departamento Provincial de Educación de Valparaíso e Isla de Pascua (2012). La Escuela frente a los actuales cambios sociales: Una mirada desde la convivencia escolar. Editorial Puntángelos de la Universidad de Playa Ancha.

- Robbins, S. (2004). Comportamiento Organizacional. Pearson Educación, México.
- Servat, B. (2005) Participación, comunicación y motivación del profesorado.
- Servat, B. (2004). La gestión participativa como estrategia de cambio cualitativo en el centro escolar.
- Servat, B. (2005). Gestión participativa en la escuela y desarrollo de la sociedad.
- Sutton, R. y Pfeffer, J. (2006). Gestión basada en la evidencia. Harvard Business Review.

