



**Facultad de Economía y Negocios
Dirección de Postgrado
Magíster en Administración de Empresas**

**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DESTINADA A MEJORAR LA
CALIDAD ACADÉMICA DE COLEGIO CONCEPCIÓN TALCA**

**Profesor Guía
Ph.D. José Salas Ávila**

**Alumno
Ing. Mario Rodrigo Leiva Leal**

2018

CONSTANCIA

La Dirección del Sistema de Bibliotecas a través de su unidad de procesos técnicos certifica que el autor del siguiente trabajo de titulación ha firmado su autorización para la reproducción en forma total o parcial e ilimitada del mismo.



Talca, 2019

ÍNDICE DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO	11
CAPITULO I – INTRODUCCION.....	13
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	13
1.2 OBJETIVOS DEL ESTUDIO	14
1.1.1 Objetivo general	14
1.1.2 Objetivos específicos.....	15
1.3 RELEVANCIA DEL PROYECTO	15
1.4 ALCANCE DEL PROYECTO.....	15
1.5 LIMITACIONES DEL PROYECTO	16
1.6 DELIMITACIONES DEL PROYECTO.....	16
1.7 LINEAMIENTOS TEORICOS	18
1.7.1 Los modelos de calidad de la Agencia de Calidad de la Educación.....	18
CAPITULO II – SITUACION INICIAL COLEGIO CONCEPCIÓN TALCA.....	21
2.1 CONCEPTOS RELEVANTES	21
2.2 NIVELES, CURSOS DE COLEGIO CONCEPCIÓN - TALCA	21
2.3 SITUACION ACTUAL DE COLEGIO CONCEPCIÓN TALCA.....	23
2.3.1 Datos del colegio	23
2.3.2 Promedios históricos PSU Colegio Concepción Talca	24
2.3.3 Resultados SIMCE	25
2.3.4 Analizando la PSU	32
2.3.5 Dotación de personal de Colegio Concepción Talca.....	36
2.3.6 Actividades lectivas y no lectivas.....	38

2.3.7	Modelo educativo actualizado en Colegio Concepción Talca.....	39
2.4	ANALISIS EXTERNO – COLEGIOS PARTICULARES DE LA COMUNA....	41
2.4.1	Las cinco fuerzas de Porter.....	41
2.4.2	Competencia.....	51
2.4.3	Barreras de entrada.....	56
2.5	ANALISIS FODA.....	57
2.5.1	Análisis interno.....	57
2.5.2	Análisis externo.....	60
CAPITULO III – BRECHAS ENTRE SITUACION IDEAL Y SITUACION ACTUAL..		63
3.1	DETECCION BRECHAS ENTRE SITUACION IDEAL Y REALIDAD	
	ACTUAL.....	63
3.1.1	Situación ideal 1 – Colegio de excelencia académica.....	63
3.1.2	Situación ideal 2 – Procedimientos alineados con mejoramiento de calidad académica.....	64
3.1.3	Situación ideal 3 – Proceso de enseñanza definidos, medibles y mejorables.	65
3.1.4	Situación ideal 4 – Cuerpo docente multidisciplinario.....	66
3.1.5	Situación ideal 5 – Equipamiento tecnológico e informático y personal altamente calificado.....	66
3.1.6	Situación ideal 6 – Colegio que prepare para la vida.....	67
3.1.7	Situación ideal 7 – Eficiencia distribución de costos y gastos.....	67
3.1.8	Situación ideal 8 – Lazos estratégicos con otras instituciones.....	68
CAPITULO IV – INVESTIGACION DE VARIABLES QUE INFLUYEN EN UNA EDUCACION DE EXCELENCIA.....		69
4.1	EL SERVICIO QUE ENTREGA COLEGIO CONCEPCION.....	69
4.2	PARTE I: MODELOS ECONOMETRICOS.....	70

4.2.1	Modelamiento estadístico (Forma general)	70
4.2.2	Definición de variables cuantitativas.....	70
4.2.3	Modelamiento matemático para determinar rendimiento académico.....	72
4.2.4	Regresiones muestrales.....	74
4.2.5	Interpretación de cada función	76
4.2.6	Las funciones de rendimiento académico de excelencia – Conclusiones	78
4.3	PARTE II: INVESTIGACION DESDE FUENTES BIBLIOGRAFICAS	80
4.3.1	Factores que inciden en una educación efectiva.....	80
4.3.2	Conclusiones revisión fuentes bibliográficas	84
4.3.3	Variables complementarias a la función de excelencia académica	84
4.3.4	Otras variables que influyen en el rendimiento escolar – El tipo de alumno	85
CAPITULO V – CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI) CON ENFOQUE EN LA GESTION DE LA CALIDAD ACADÉMICA		87
5.1	MARCO TEORICO	87
5.1.1	Introducción al cuadro de mando integral CMI.....	87
5.1.2	Mapa estratégico.....	87
5.1.3	Descripción de las diferentes perspectivas del cuadro de mando integral	88
5.1.4	Las cuatro perspectivas actuando en conjunto	92
5.1.5	Adaptación del mapa estratégico a la estrategia.....	93
5.1.6	Tipos de estrategias	93
5.2	MAPA ESTRATEGICO – ESTRATEGIA SOLUCIONES COMPLETAS PARA LOS CLIENTES COLEGIO CONCEPCION TALCA – CONSIDERACIONES IMPORTANTES	99
5.3	DEFINICION DE OBJETIVOS ESTRATEGICOS Y FACTORES CLAVES DE EXITO	101
5.4	DESARROLLO DE LAS PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL APLICADAS A COLEGIO CONCEPCION TALCA	102

5.4.1	Perspectiva financiera (PF).....	102
5.4.2	Perspectiva de los clientes (PC)	104
5.4.3	Perspectiva procesos internos (PPI)	105
5.4.4	Perspectiva formación y crecimiento (PFC).....	108
CAPITULO VI – INICIATIVAS ESTRATÉGICAS		117
6.1	INTRODUCCION.....	117
6.1.1	Iniciativa estratégica 1 – Prueba de diferenciación de estilos de enseñanza	118
6.1.2	Iniciativa estratégica 2 – Formación de grupos cursos estilos teóricos – reflexivos y estilos pragmáticos – activos.	120
6.1.3	Iniciativa estratégica 3 – Metodología estándar mínima para facilitar el aprendizaje en aulas para alumnos de enseñanza media.	122
6.1.4	Iniciativa estratégica 4 – Diseño de tutorías académicas en el marco de una educación basada en una enseñanza práctica	125
6.1.5	Iniciativa Estratégica 5 – Creación, diseño y funcionamiento de actividades extra programáticas como apoyo a la formación integral del alumno.....	127
6.1.6	Iniciativa Estratégica 6 – Preuniversitario escolar (Tipo aprendizaje ampliado – <i>After School</i>).....	128
6.1.7	Iniciativa Estratégica 7 – Metodología para contratación docente.....	131
6.1.8	Iniciativa Estratégica 8 – Plan de perfeccionamiento docente	137
6.1.9	Iniciativa Estratégica 9 – Propuesta de proceso de evaluación docente.....	139
6.1.10	Iniciativa Estratégica 10 – Modelo detección de desviaciones tempranas...	142
6.1.11	Iniciativa Estratégica 11 – Creación manual de procedimientos de Departamento de Informática	144
6.1.12	Iniciativa Estratégica 12 – <i>Branding</i> de la marca Colegio Concepción.....	147
6.1.13	Iniciativa Estratégica 13 – Inteligencia emocional y su relación con el rendimiento académico.....	151
6.1.14	Otras iniciativas estratégicas	154
CAPITULO VII – RESUMEN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		156

7.1	RUTA DE TRABAJO PARA LA INVESTIGACION	156
7.2	CONSIDERACIONES CONCERNIENTES A LA INVESTIGACIÓN	158
7.3	ANALISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION.....	158
7.3.1	Situación inicial - análisis del diagnóstico.	158
7.3.2	Cinco Fuerzas de Porter – Análisis Externo.....	159
7.3.3	Matriz FODA.....	160
7.4	DETERMINACION DE BRECHAS	162
7.5	INVESTIGACIÓN DE VARIABLES – CALIDAD ACADÉMICA	163
7.5.1	Análisis Econométrico.....	163
7.5.2	Análisis Teórico:	164
7.5.3	Variables que influyen en la calidad académica en orden de importancia. ..	164
7.6	CUADRO DE MANDO INTEGRAL Y ESTRATEGIA.....	165
7.6.1	Elección de la estrategia	165
7.6.2	Mapa estratégico.....	165
7.6.3	Cuadro de mando integral desplegado	166
7.6.4	Iniciativas estratégicas.....	166
7.7	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES FINALES	166
	BIBLIOGRAFÍA	170
	ANEXOS	172

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1:	Calidad y actores claves del sistema	18
Ilustración 2:	Componentes modelo de educación de calidad.....	19
Ilustración 3:	Componentes de una educación de calidad según relevancia	20

Ilustración 4: Concepto de calidad desde la perspectiva de un padre o apoderado	20
Ilustración 5: Cadena de valor Colegio Concepción	21
Ilustración 6: Gráfico Evolución Puntajes Promedio PSU	24
Ilustración 7: Gráfico puntajes promedio pruebas PSU Colegio Concepción	24
Ilustración 8: Gráfico comparativo promedio SIMCE 8° básico lenguaje	26
Ilustración 9: Gráfico comparativo promedio SIMCE 8° básico matemática	27
Ilustración 10: Gráfico comparativo promedio SIMCE 8° Básico lenguaje y matemática ..	27
Ilustración 11: Gráfico comparativo promedio SIMCE 8° básico ciencias	28
Ilustración 12: Cuadro comparativo resultados SIMCE 2do medio lenguaje	29
Ilustración 13: Gráfico comparativo promedio SIMCE 2° medio lenguaje	29
Ilustración 14: Gráfico comparativo promedio SIMCE 2° medio matemática	30
Ilustración 15: Gráfico comparativo promedio SIMCE 2° medio lenguaje – matemática ...	31
Ilustración 16: Gráfico ratio total alumnos / total seleccionados en la universidad	32
Ilustración 17: Puntaje ponderado de selección (Pps)	33
Ilustración 18: Gráfico selección según prioridad de postulación.....	34
Ilustración 19: Comparativo de ingreso de alumnos a cada tipo de universidades	35
Ilustración 20: Organigrama Colegio Concepción Talca	36
Ilustración 21: Grafico distribución porcentual de profesores	37
Ilustración 22: Gráfico horas semanales dotación de personal.....	37
Ilustración 23: Formación de profesores	37
Ilustración 24: Años de experiencia docente	38
Ilustración 25: Tipo de perfeccionamiento docente	38
Ilustración 26: Distribución horas lectivas y no lectivas	39
Ilustración 27: Cinco fuerzas de Porter	41
Ilustración 28 : factores que promueven e inhiben el rendimiento.....	80
Ilustración 29: factores que inciden en los logros de aprendizaje en países industrializados y en países en vía de desarrollo	81
Ilustración 30: Variables de entorno familiar y social que inciden en los logros de aprendizaje.....	82
Ilustración 31: Variables de comunidad que inciden en el rendimiento escolar	83

Ilustración 32: % relación positiva entre insumo y resultados obtenidos por alumnos.....	83
Ilustración 33: Lógica de la Planeación Estratégica en el Cuadro de Mando Integral	87
Ilustración 34: Perspectiva Financiera.....	88
Ilustración 35: Perspectiva financiera para Colegio Concepción Talca	89
Ilustración 36: Perspectiva de Clientes.....	91
Ilustración 37: Perspectiva Interna	91
Ilustración 38: Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	92
Ilustración 39: Tipos de estrategias	94
Ilustración 40: Mapa estratégico genérico estrategia soluciones completas para clientes ...	97
Ilustración 41: Mapa Estratégico – Estrategia soluciones completas para clientes Colegio Concepción Talca	98
Ilustración 42: Áreas en la organización de Colegio Concepción.....	117
Ilustración 43: Estrategias de trabajo según estilo de aprendizaje	121
Ilustración 44: Ruta seguida para realizar la investigación	157
Ilustración 45: Proceso de creación de valor para Colegio Concepción Talca	169

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Niveles, cursos y alumnos pre básica.....	22
Tabla 2: Niveles, cursos y alumnos enseñanza básica.....	22
Tabla 3: Niveles, cursos y alumnos enseñanza media.....	22
Tabla 4: Cuadro comparativo resultados SIMCE para 8vo básico.....	26
Tabla 5: Cuadro comparativo SIMCE promedio 8vo básico lenguaje – matemática	27
Tabla 6: Cuadro comparativo resultados SIMCE 2do medio matemáticas.....	30
Tabla 7: Cuadro comparativo resultados SIMCE 2do medio lenguaje – matemáticas	31
Tabla 8: Población en edad escolar	42
Tabla 9: Gráfico proyección de población en edad escolar.....	43
Tabla 10: Total de alumnos proyectados según grupo socioeconómico	44
Tabla 11: N° alumnos proyectados finales por grupo socioeconómico.....	44

Tabla 12: Penetración relativa proyectada de alumnos por colegio	45
Tabla 13: Ranking prueba SIMCE 2015 octavos básicos, comuna de Talca.....	53
Tabla 14: Ranking prueba SIMCE 2015 segundo medio, comuna de Talca.....	53
Tabla 15: Cuadro comparativo – Colegio Concepción vs competencia.....	56
Tabla 16: Matriz FODA cruzada	62
Tabla 17: Tablas de análisis de cada modelo según sus β_i	77
Tabla 18: Comparativo de tres primeros colegios de excelencia vs Colegio Concepción ...	78
Tabla 19: Factores que influyen en el rendimiento escolar en orden de importancia	84
Tabla 20: Cuadro de mando integral desplegado completo	116
Tabla 21: Estilos de aprendizaje de Honey y Mumford.....	119
Tabla 22: Cuadro de evaluación sugerido de Curriculum Vitae	134
Tabla 23: Plantilla sugerida como pauta de evaluación post entrevista laboral	135
Tabla 24: Gasto estimado proyectado anual en sueldos para 3 nuevas contrataciones	136
Tabla 25: Plantilla sugerida como test de evaluación docente	142

RESUMEN EJECUTIVO

El mercado actual de la educación privada, en especial de los colegios particulares no está exento de competir con sus rivales tal como lo haría cualquier empresa de retail, manufactura o de cualquier rubro que elijamos mencionar. Podríamos pensar que el segmento objetivo al que apunta una institución educacional como Colegio Concepción Talca es todo el grupo socioeconómico ABC1, sin embargo esa sería una apreciación muy pobre e incorrecta. El mercado se ha diversificado, incluso dentro de este selecto y acotado grupo socioeconómico hay diferentes sub segmentos que valoran diferentes atributos de lo que desean. Esta es la razón por la que pese a que el colegio funciona a matrícula completa y goce de una gran demanda por cupos, se hace imprescindible competir de una mejor manera para mantener esta situación de beneficio, pues de los cuatro colegios particulares que existen en la comuna, el colegio se encuentra en el cuarto lugar los últimos 5 años en rendimientos promedio prueba Simce y PSU. Si la competencia directa ofrece condiciones más ventajosas tentará a padres y apoderados a cambiar a sus hijos de colegio, perjudicando la situación económica de privilegio de la que ha gozado hasta hoy.

Para dar solución a este grave problema potencial, no solo debe mejorar la calidad de la educación que imparte, sino conocer muy detalladamente cual es el *target group* o segmento meta al que apunta el colegio, los atributos que el target valora y cuáles son las diferentes variables que influyen para mejorar la calidad académica, y que acciones se deben tomar para lograrlo. Para el logro de objetivos planteados se define una estrategia a seguir de acuerdo a las características del problema. El Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Scorecard (BSC) es la herramienta apropiada.

Se ha acotado claramente el rango de acción de los resultados esperados, por lo que el eje de la investigación se centra en el mejoramiento de la calidad académica de los niveles

de enseñanza media, aunque para lograrlo se estudien otras áreas del colegio para tener una visión sistémica del problema.

En cuanto al estudio financiero, la investigación no se centra en el cuanto invertir en la implementación de la estrategia ya que el colegio no facilitó información financiera por confidencialidad de la información, pero si se definen algunos recursos humanos extras necesarios con sus costos anuales calculados para que la implementación del CMI sea exitosa.

En cuanto al horizonte de planeación, son metas escalonadas de acuerdo a un periodo de aprendizaje de tres años, metas fijadas para fines de 2019, 2020 y 2021, y luego mantener una política de mejoramiento continuo para mantener resultados en el tiempo.

Se debe evitar aumentos de aranceles muy notorios los primeros dos años al menos, primero es necesario mejorar el prestigio para ganar más fidelidad de padres y apoderados y luego de esta etapa de creación de valor, el *target group* debiese estar dispuesto a pagar más por la nueva propuesta de valor que el colegio ha logrado.

¿Por qué debiesen tener el éxito esperado estas medidas? Porque el colegio ha funcionado hasta hoy entregando una muy buena educación, sin embargo con algunas falencias que ya fueron detectadas en análisis como diagnósticos, cinco fuerzas de Porter, matriz FODA y modelos econométricos, y ese conjunto de estudios nos ha llevado a definir una estrategia con una lógica definida, ambiciosa y que de implementarse correctamente nos llevará inevitablemente a ser diferentes, no fáciles de imitar por la competencia, porque al fin de cuentas se trata de desarrollar nuestros propios modelos educativos nacidos del propio aprendizaje, todo de acuerdo a la visión y a un verdadero concepto de inclusividad académica, que es la educación de calidad para todos los alumnos por igual, no solo para un puñado de mejores alumnos que se adaptan mejor a los estilos de aprendizaje tradicionales.

CAPITULO I – INTRODUCCION

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Colegio Concepción es una institución creada en la Corporación Educacional Colegio Concepción de Talca, y se inauguró el 30 de noviembre de 1996, iniciando las clases el 1 de marzo de 1997. Consideran a la educación como un proceso que debe proveer a los alumnos de los medios para su liberación y desarrollo personal. Pretende ayudarlos y estimularlos a descubrir el mundo por sí mismos, a través de su propia experiencia integradora y enriquecedora. Enfatiza conscientemente en el proceso más que en los resultados y centra su energía tanto en el cómo enseñar como en el qué y en el por qué hacerlo. Sin embargo esta declaración que es un extracto del proyecto educativo del Colegio no debe hacer olvidar que se trata de una institución privada, no subvencionada por el Estado y que como cualquier empresa su rentabilidad está sujeta a los cambios en el mercado.

Por ser una institución privada cuyo financiamiento depende de los aranceles que pagan los apoderados, los que hoy por hoy poseen otras alternativas, algunas de excelentes rendimientos académicos, es que se hace necesario entender sobre la base de estudios serios como está posicionado el colegio en el mercado, mercados cambiantes que obligan al colegio a tener la capacidad de adaptarse a ellos.

Hoy por hoy Colegio Concepción, no es superado por ninguna institución municipal de la comuna de Talca, sin embargo eventualmente en pruebas SIMCE y PSU hay algunos pocos colegios particulares subvencionados que si logran excelentes resultados, muy cercanos a los resultados del colegio. Pese a que su proyecto educacional enfatiza en el

proceso más que en los resultados, es importante competir y adaptarse a un mercado cambiante, y para estos fines es necesario conocer bien cuáles son las variables que influyen en un positivo posicionamiento del colegio en su nicho.

El tema es muy amplio, pero el directorio de Colegio Concepción durante el presente año ha llegado a la conclusión que debe enfocarse en lograr una mejor calidad educativa, sin embargo la propia definición de educación de calidad es muy amplia, lo que obliga a hacer una correcta definición de los conceptos y acotar lo que se entenderá como educación de calidad para efectos de este estudio.

Una vez definido este concepto de calidad, es necesario entender que variables cualitativas como cuantitativas influyen en la calidad educacional y el peso de estas según la definición dada, y sobre la base de esta valiosa información idear una estrategia que sea una guía para el logro de un mejor colegio de educación integradora, multidimensional, que aporte a transformar el colegio a una entidad más competitiva y adaptable a los cambios del mercado.

El nombre del trabajo de grado para cumplir con los últimos requisitos académicos del Programa de Magister en Administración de Empresas (MBA) de la Universidad de Talca lleva por nombre « Planificación Estratégica Destinada a Mejorar Calidad Académica de Colegio Concepción Talca ».

1.2 OBJETIVOS DEL ESTUDIO

1.1.1 Objetivo general

Establecer un Plan Estratégico, medible y mejorable en el tiempo, que permita lograr mejoras sustanciales en los logros académicos del Colegio, de manera que lo haga más competitivo y adaptable a un mercado cambiante en un horizonte de planeación de 3 años.

1.1.2 Objetivos específicos

- Establecer brechas entre la situación deseada y la situación actual del Colegio Concepción.
- Establecer las variables cuantitativas como cuantitativas que influyen en la definición de calidad académica.
- Establecer planes estratégicos para el logro de los objetivos estratégicos sobre la base de la misión y la visión institucional.
- Definir los factores claves para lograr el éxito en cada uno de los objetivos estratégicos.
- Definir las variables específicas más importantes a controlar e intervenir para que la calidad académica se vea reflejada en buenos rendimientos SIMCE y PSU.
- Sugerir al colegio planes de acción para la intervención de procesos claves para el logro de la calidad académica.
- Desarrollar un modelo de control de la gestión académica que permita tomar a tiempo medidas correctivas en caso de desviaciones de las metas prefijadas.

1.3 RELEVANCIA DEL PROYECTO

El colegio debe disponer de información en base a dato duro y no solo supuestos, de un método que defina su posicionamiento en el mercado, el de su competencia directa e indirecta, y que apoye su necesidad de mejoramiento continuo, de acuerdo a su compromiso de entregar una formación de calidad, de acuerdo a sus pilares de ser una institución laica, inclusiva e integradora, fortaleciendo su proyecto original y permitiendo con ello darle mayor proyección en el tiempo, y manejar información continua que le permita sobrevivir en un mercado cambiante, altamente competitivo y cada día más exigente.

1.4 ALCANCE DEL PROYECTO

Este trabajo se limita a obtener como producto, el proponer un Plan Estratégico que permita mejorar la calidad académica del nivel Enseñanza Media del Colegio Concepción

– Talca. El abarcar además el nivel Enseñanza Básica representa un reto mayor, ya que no influyen con igual importancia necesariamente las mismas variables que en nivel Enseñanza Media, incluso lo más probable es que según las diferentes etapas del niño durante su enseñanza básica, las variables que influyen en su rendimiento académico pueden ir variando en el tiempo, y por lo tanto, los modelos aplicados también. Es debido a esto que el Plan Estratégico que se definirá se limita a asegurar a nuestros alumnos de Enseñanza Media la obtención de una educación reforzada en su calidad actual, integral e inclusiva académicamente y que se vea reflejada en un buen rendimiento de pruebas SIMCEs y PSU.

1.5 LIMITACIONES DEL PROYECTO

Limitaciones en la información de colegios de la competencia: No se dispone de más información que la que entrega Mineduc a través del Rol Base de Datos (RBD) e información de aranceles de cada colegio.

Limitaciones en cuanto a la información del Colegio Concepción Talca: En relación a este punto, se dispone de información en cuanto al cuerpo docente, número de profesionales, experiencia profesional, horas lectivas y no lectivas, capacitaciones y remuneraciones, pero no se dispone de datos financieros que son de uso privado del colegio.

1.6 DELIMITACIONES DEL PROYECTO

Cobertura o delimitación geográfica: La investigación cubre información sobre la población escolar de la comuna de Talca y para efectos de extrapolar información a la realidad de Colegio Concepción, se trabaja con datos de otros colegios particulares de Chile, en especial de comunas como Santiago, Talca, Lo Barnechea, Las Condes, Laja, Concepción, La Reina, Concón y Providencia.

Cobertura o delimitación temporal: Se analiza la evolución de algunos parámetros académicos nacionales como SIMCE y PSU del último quinquenio, para finalmente proponer planes de acción, para el período 2018 – 2021, periodo que se espera exista un aprendizaje en cuanto a la aplicación correcta de las medidas sugeridas, sin embargo, la meta es ir más allá de este periodo en que se esperan los resultados fijados como metas, se espera una política de mejoramiento continuo.

Para efectos de validación de variables estadísticas que influyen en una educación de calidad se trabaja con información obtenida de los RBD de colegios de las comunas antes nombradas pero del año 2012. La antigüedad de los datos es por la posibilidad que ese año entrega series completas y aporta información del censo informático realizado ese mismo año a colegios.

Profundidad: El proponer un Plan Estratégico que permita mejorar la calidad académica del nivel Enseñanza Media del Colegio Concepción – Talca implica determinar que variables son las más relevantes en orden de importancia. Esto implica trabajar con herramientas tanto matemáticas y estadísticas, así como información bibliográfica de expertos en educación. De esta forma es posible hacer propuestas de mejoramiento que constituyan el plan estratégico a aplicar mediante herramientas de administración y control de gestión.

Es preciso dejar en claro que este estudio no detallará los métodos educacionales que deben ser implementados en detalle, esa es labor de la UTP, docentes y educadores diferenciales en conjunto, pero sí de dar lineamientos a seguir y plantear una estrategia que ayude a mejorar la calidad académica.

1.7 LINEAMIENTOS TEORICOS

1.7.1 Los modelos de calidad de la Agencia de Calidad de la Educación

En su proyecto educativo el colegio recoge entre sus tres pilares el concepto y compromiso con la educación de calidad, sin que exista una definición precisa de que se entiende por calidad y sin total certeza de que estos conceptos respondieran a los requerimientos actuales, tanto a nivel ministerial como de la población objetivo. Es por ello que para poder trabajar este gran tema se propone al colegio hacerlo bajo el modelo de calidad que la Agencia de Calidad de la Educación define a partir de uno de sus estudios del 2015, a través de *focus group* y con los diferentes actores clave del sistema, los principales atributos de una formación académica de calidad, como se muestra en la Figura 1.

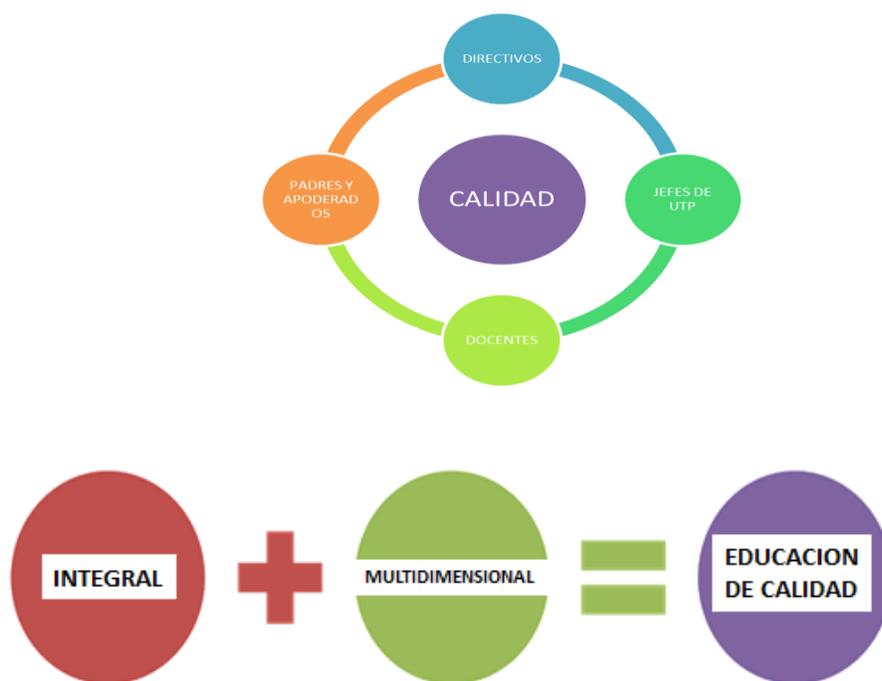


Ilustración 1: Calidad y actores claves del sistema

Fuente: Agencia de la Calidad de la Educación, diciembre 2015

La calidad debe tratarse como un concepto **INTEGRAL** y **MULTIDIMENSIONAL**.

En atención a poder alcanzar los objetivos planteados para el colegio (Anexo N°1.1), es que se debe tener claridad de los componentes que surgen de este estudio, el cómo se trabajan hoy y el cómo se puedan mejorar en una nueva **propuesta de valor**, acorde a estos nuevos tiempos y exigencias, siempre bajo la lógica de atender al compromiso establecido en la misión del colegio el de entregar una **educación laica, integradora, que acoge y de calidad.**



Ilustración 2: Componentes modelo de educación de calidad

Fuente: Agencia de la Calidad de la Educación, diciembre 2015

- En Primer Nivel: La **Formación Socio Afectiva** y los **Buenos Profesores**.
- En Segundo Nivel: La **Formación Valórica** y las **Habilidades para la Vida** primariamente. Las **Metodologías Innovadoras** y el **Aprendizaje Significativo**, secundariamente.
- En un Tercer Nivel: La **Enseñanza de Contenidos** y el **Liderazgo y Gestión**, del equipo directivo.

Finalmente, dichos componentes se ordenan en una pirámide por niveles para poder visualizar según la relevancia que le dan los actores clave a cada uno de ellos, como se muestra en la Ilustración 3.



Ilustración 3: Componentes de una educación de calidad según relevancia

Fuente: Agencia de la Calidad de la Educación, diciembre 2015

Los actores claves del sistema son los directores, los jefes de UTP, los docentes, los padres y apoderados, los estudiantes y cada uno de ellos posee un concepto de calidad muy particular. Como lo que se busca es el mejoramiento de la calidad académica del colegio, elegimos considerar el concepto de calidad de los padres y apoderados ya que tiene una visión más macro de los elementos que deben ser considerados para análisis, y bajo este concepto de calidad se desarrollará la investigación.



Ilustración 4: Concepto de calidad desde la perspectiva de un padre o apoderado

Fuente: Agencia de la Calidad de la Educación, diciembre 2015

CAPITULO II – SITUACION INICIAL COLEGIO CONCEPCIÓN TALCA

2.1 CONCEPTOS RELEVANTES

El Colegio posee dentro de su oferta educativa, educación pre básica hasta la enseñanza media, lo que le permite nutrir cada uno de sus niveles con el alumnado que parte desde educación primaria, fidelizando familias y consolidando el proyecto educativo en un proceso Colegio – Familia de 12 años, para aquellos alumnos que ingresan desde pre – básica o básica a toda su enseñanza media.

2.2 NIVELES, CURSOS DE COLEGIO CONCEPCIÓN - TALCA

El colegio entrega una educación laica, que acoge y de calidad, desde temprana edad, mediante el desarrollo de actitudes y habilidades, en la cual se integran diversos enfoques, en pos del desarrollo integral de nuestros alumnos y alumnas a través de una actualización de sus potencialidades. Esta es su cadena de valor, ya que identifica las principales actividades que crean un valor para los clientes y las actividades de apoyo relacionadas.

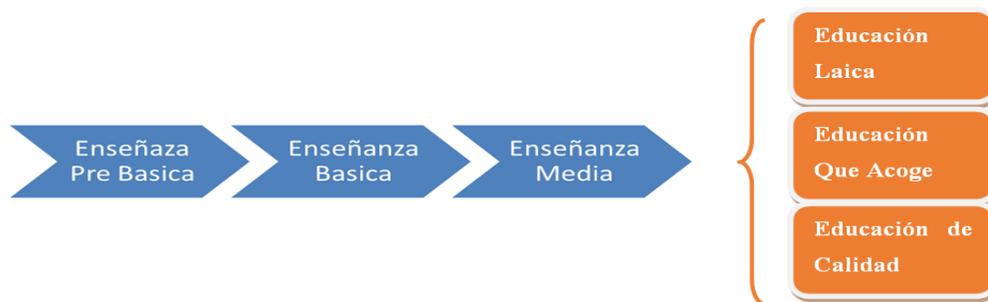


Ilustración 5: Cadena de valor Colegio Concepción

Fuente: Elaboración propia

ENSEÑANZA PRE BASICA

NIVEL	TOTAL CURSOS	TOTAL ALUMNOS
Medio Mayor	1	20
Pre kinder	3	59
Kinder	4	80

Tabla 1: Niveles, cursos y alumnos pre básica

Fuente: Información Colegio Concepción

ENSEÑANZA BASICA

NIVEL	TOTAL CURSOS	TOTAL ALUMNOS
Primero Básico	3	86
Segundo Básico	3	87
Tercero Básico	2	61
Cuarto Básico	2	62
Quinto Básico	2	60
Sexto Básico	2	60
Séptimo Básico	2	60
Octavo Básico	2	56

Tabla 2: Niveles, cursos y alumnos enseñanza básica

Fuente: Información Colegio Concepción

ENSEÑANZA MEDIA

NIVEL	TOTAL CURSOS	TOTAL ALUMNOS
Primero Medio	2	62
Segundo Medio	2	62
Tercero Medio	2	57
Cuarto Medio	2	57

Tabla 3: Niveles, cursos y alumnos enseñanza media

Fuente: Información Colegio Concepción

2.3 SITUACION ACTUAL DE COLEGIO CONCEPCIÓN TALCA

En este capítulo daremos respuesta a dos preguntas relevantes; primero el **¿Quiénes Somos?** Y el segundo el **¿Dónde Estamos?**

De este buscar una respuesta a estas dos interrogantes, podremos obtener datos importantes y a partir de ellos, información relevante y conclusiones que nos permitan identificar las brechas que nos separan de una situación ideal, como lo planteado por los objetivos del Plan Estratégico (Anexo N°1.1), situación que se ha planteado como meta. A partir de conocer estas brechas solo así será posible idear una estrategia que nos permita el logro de los objetivos estratégicos planteados.

2.3.1 Datos del colegio

El lugar de aplicación es el Colegio Concepción Talca.

Este establecimiento educacional fue fundado hace 20 años, por la logia Masónica de la ciudad de Talca, el colegio debe su nombre de las Corporaciones Educaciones de inspiración Masónicas del país.

El colegio se encuentra ubicado en la Ciudad de Talca, específicamente en el sector Sur Poniente de esta ciudad; El nivel socio económico de los alumnos es alto, con un total de 907 alumnos matriculados para el año 2017, con formación desde Pre- Básica a Educación Media.

En tanto la cantidad de docentes dentro del establecimiento es 50, con un equipo técnico pedagógico compuesto por cuatro miembros, donde encabeza este equipo el Rector, secundado por un Jefe de la Unidad Técnica Pedagógica, un Inspector General y una Orientadora.

2.3.2 Promedios históricos PSU Colegio Concepción Talca

En relación a quienes somos y estrictamente desde el punto de vista académico, al revisar los resultados que el colegio ha obtenido en los últimos años, podemos concluir que el panorama no es de los mejores en este ámbito, como se aprecia en la Ilustración 6.

AÑO	LENGUAJE	MATEMATICA	PROM. PSU
2009	604	600	602
2010	622	609	615.5
2011	600	606	603
2012	572	585	578.5
2013	585	600	592.5
2014	573	601	587
2015	500	568	534
2016	572	577	574.5

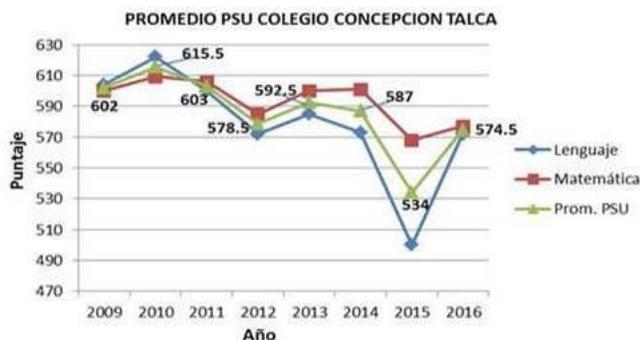


Ilustración 6: Gráfico Evolución Puntajes Promedio PSU

Fuente: Elaboración propia

Realizando una revisión más detallada de los resultados en cada prueba PSU rendida por los alumnos del colegio, ver Ilustración 7.

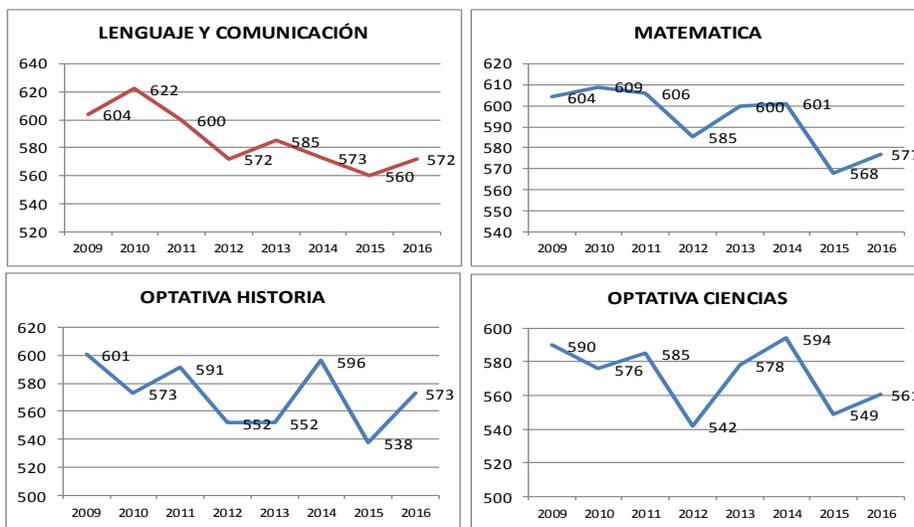


Ilustración 7: Gráfico puntajes promedio pruebas PSU Colegio Concepción

Fuente: Elaboración propia

A partir de lo expuesto podemos develar que en términos académicos el rendimiento no ha sido de los mejores en comparación con los demás colegios particulares de la comuna, pero podría hablarse de buenos resultados si se compara con los demás colegios de la comuna. El colegio presenta una marcada caída en sus resultados académicos medidos por esta prueba al menos hasta el año 2015, sin embargo el año 2016 presenta una leve subida pero plantea un escenario de incertidumbre para futuros años de acuerdo a estos datos.

De igual forma podemos a partir de estos datos preliminares, una tendencia a la baja, un tanto disfrazada en un raro comportamiento oscilante en lo que se refiere a la prueba de lenguaje, está claramente asociada a similar comportamiento en las restantes pruebas, matemáticas, optativa historia y optativa ciencias que podrían dar indicios de una carencia en el ámbito de la **comprensión lectora** como base del aprendizaje en cualquier otra materia, aunque esta conclusión requiere aun de mayor análisis.

2.3.3 Resultados SIMCE

La prueba SIMCE, es una evaluación a nivel nacional, que tiene como objetivo medir los contenidos mínimos que son obligatorios, de acuerdo a los lineamientos del Ministerio de Educación. El estudio se enfoca en el mejoramiento de la calidad de la educación en la enseñanza media, por lo que nos interesa el SIMCE desde 8vo básico. Ver Tabla 4.

Resultados SIMCE para 8º básico

SIMCE 8º BASICO		MATEMÁTICA						
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	PROMEDIO
INGLES	326		328		319	330	328	326
CONCEPCIÓN	302		306		311	299	318	307
MONTESORI	339		346		339	337	348	342
LAS SALLE	301		315		308	327	327	316

SIMCE 8° BASICO LENGUAJE

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	PROMEDIO
INGLES	292		306		297	283	284	292
CONCEPCIÓN	297		287		296	269	285	287
MONTESORI	324		318		322	302	302	314
LAS SALLE	286		297		289	298	281	290

Tabla 4: Cuadro comparativo resultados SIMCE para 8vo básico

Nota: Para los años 2010 y 2012 no se realizaron evaluaciones para éste nivel.

Para el promedio de las áreas de Matemática y Lenguaje del nivel 8° básico, podemos observar en el cuadro anterior, que el colegio sujeto a estudio obtiene en los últimos años el 4° lugar para el promedio entre Lenguaje y Matemática, el cual, es muy probable que se encuentre fuertemente influenciado por los bajos resultados en lenguaje, en relación a la competencia.

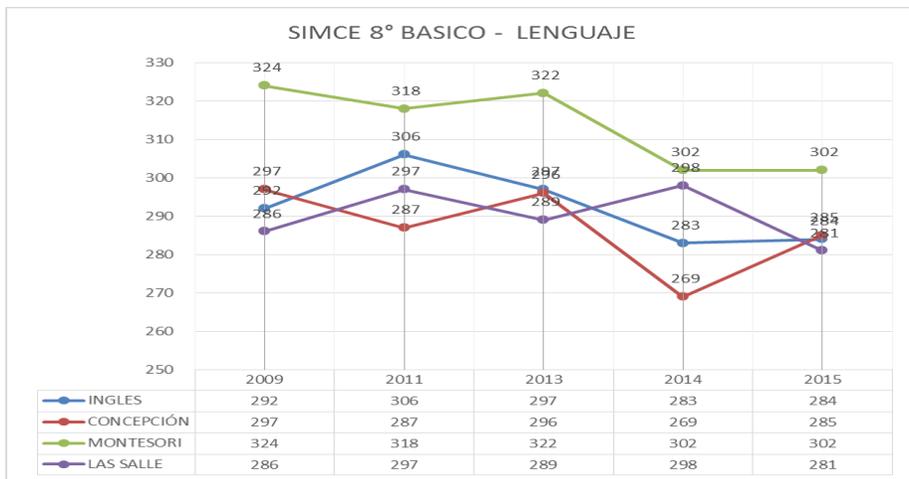


Ilustración 8: Gráfico comparativo promedio SIMCE 8° básico lenguaje

Crédito: Elaboración propia

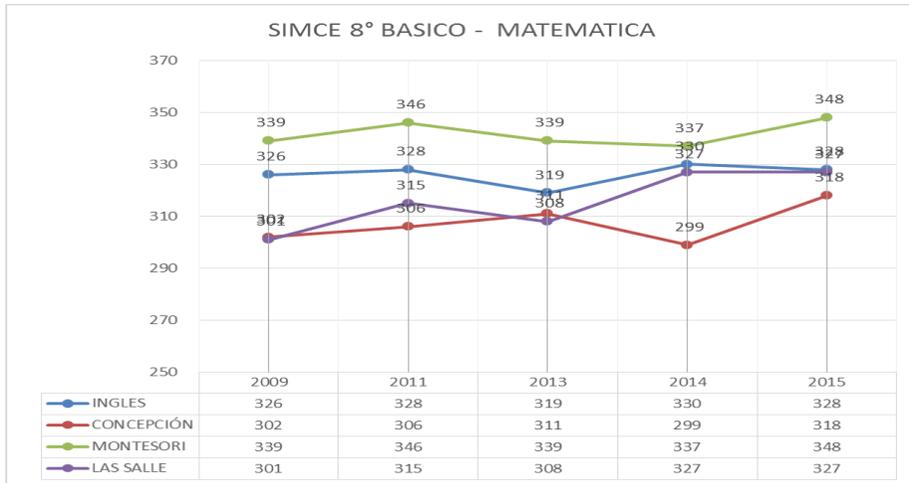


Ilustración 9: Gráfico comparativo promedio SIMCE 8° básico matemática

Crédito: Elaboración propia

SIMCE 8° BASICO	PROMEDIO		LENGUAJE		MATEMÁTICA			PROMEDIO
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	
INGLES	309		317		308	307	306	309
CONCEPCIÓN	300		297		304	284	302	297
MONTESORI	332		332		331	320	325	328
LAS SALLE	294		306		299	313	304	303

Tabla 5: Cuadro comparativo SIMCE promedio 8vo básico lenguaje – matemática

Crédito: Elaboración propia

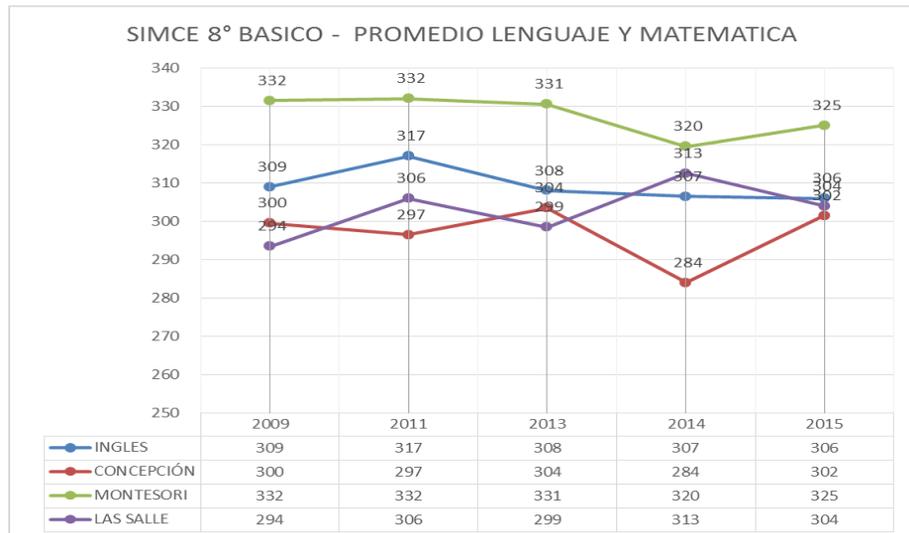


Ilustración 10: Gráfico comparativo promedio SIMCE 8° Básico lenguaje y matemática

Crédito: Elaboración propia

Del gráfico anterior, el cual, muestra los resultados promedios para las áreas de Lenguaje y Matemática, para el nivel de 8° Básico, podemos observar que el año 2009 comienza con un 3° lugar, para descender al 4° y último lugar al 2014, ascender nuevamente al 3° lugar el año 2013, descender nuevamente el año 2014 y siguiente el 4° lugar, de los cuatro colegios que conforman el mercado privado de educación, variación constante de resultados que nos hacen inferir una deficiente planificación y ejecución de monitoreo, y de no ser así, quizás una falta de capacidad de reacción para salir de estos malos resultados, al menos hasta el 2015.

SIMCE 8° BASICO CIENCIAS		2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	PROMEDIO
INGLES		312		319		315		321	317
CONCEPCIÓN		300		311		315		304	308
MONTESORI		334		329		350		354	342
LAS SALLE		300		311		319		319	312

Tabla N° 2.6 - Cuadro comparativo resultados SIMCE promedio 8vo. Básico ciencias

Nota: Para los años 2010 y 2012 no se realizaron evaluaciones para éste nivel.

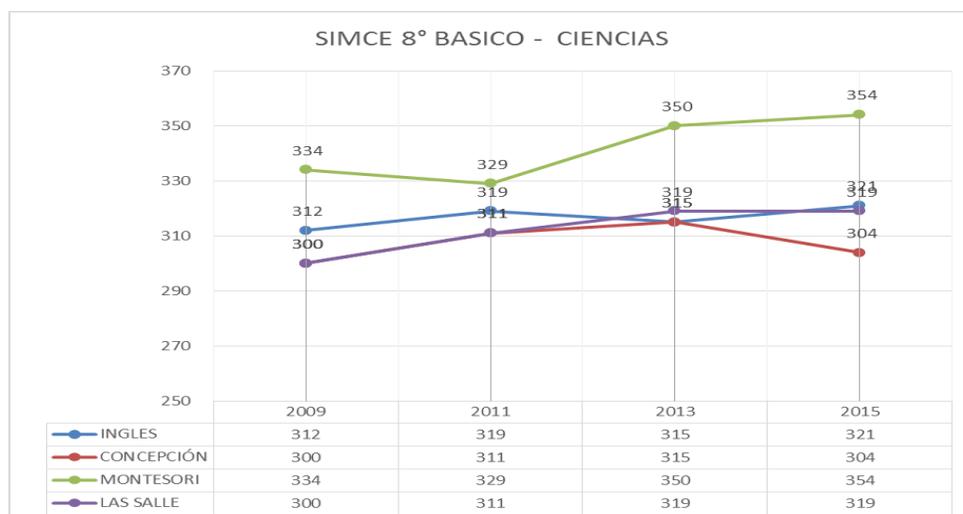


Ilustración 11: Gráfico comparativo promedio SIMCE 8° básico ciencias

Crédito: Elaboración propia

En términos generales se muestra como un área débil del colegio, en comparación a los demás actores del mercado en la comuna, ya que en SIMCE 8vo básico desde 2012 a 2015 siempre compartió con otro colegio u ocupó en solitario el último lugar de los actores.

Resultados SIMCE para 2º medio

SIMCE 2º MEDIO LENGUAJE		2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	PROMEDIO
INGLES			320		316	286	290	277	298
CONCEPCIÓN			313		311	312	281	300	303
MONTESORI			334		329	326	324	316	326
LAS SALLE			315		311	300	285	273	297

Ilustración 12: Cuadro comparativo resultados SIMCE 2do medio lenguaje

Nota: Para los años 2009 y 2011 no se realizaron evaluaciones para éste nivel.

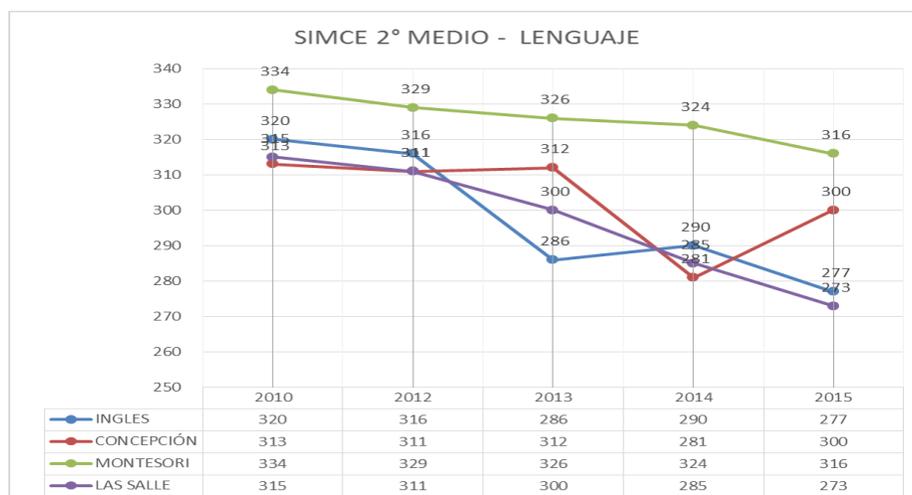


Ilustración 13: Gráfico comparativo promedio SIMCE 2º medio lenguaje

Crédito: Elaboración propia

En cuanto a los resultados de lenguaje en la prueba SIMCE para el nivel 2º medio durante el período en estudio, se puede apreciar que Colegio Concepción, obtiene el 4º lugar de entre los cuatro actores del mercado de educación privada el año 2010, para luego, el año siguiente esto es, el año 2012, ocupar el 3º lugar compartido con el colegio Las Salle,

y ocupando el 2º lugar el año 2013 con 312 puntos, a 14 puntos del líder, Colegio Montessori, para luego descender nuevamente al 4º lugar, con 281 puntos y finalmente el año 2015 ocupa el 2º lugar nuevamente. Por lo anterior podemos inferir que las variaciones constantes obedecen a una deficiente planificación de las estrategias en la entrega de conocimientos y habilidades, o bien la ausencia o deficiencia en el monitoreo y la falta de acciones de contingencia.

SIMCE 2º MEDIO		MATEMÁTICA						
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	PROMEDIO
INGLES		348		351	340	353	342	347
CONCEPCIÓN		328		327	312	308	327	320
MONTESORI		350		370	365	370	364	364
LAS SALLE		332		347	349	313	327	334

Tabla 6: Cuadro comparativo resultados SIMCE 2do medio matemáticas

Nota: Para los años 2009 y 2011 no se realizaron evaluaciones para éste nivel.

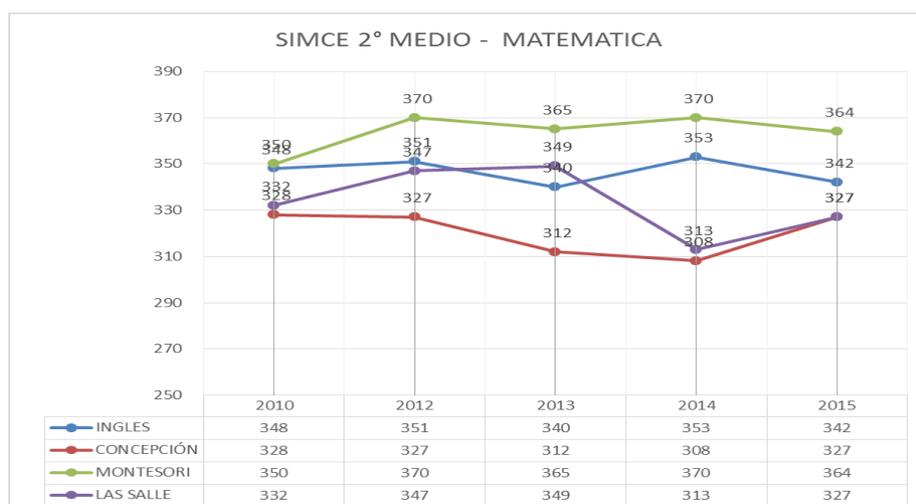


Ilustración 14: Gráfico comparativo promedio SIMCE 2º medio matemática

Crédito: Elaboración propia

De la gráfica anterior, la cual muestra los resultados Simce para el nivel de 2º Medio del área de Matemática, se desprende que es una de las áreas más descendidas, obteniendo desde el año 2010 al 2014 el último lugar de los cuatro colegios que componen el mercado de la educación privada de la ciudad de Talca. Y solo el año 2015 obtiene el 3º lugar

compartido con el colegio Las Salle, con 327 puntos para cada uno, muy por debajo de los 342 puntos que obtiene el Colegio Ingles y más aún para los 364 puntos que obtiene el Colegio Montessori. Así es como, el Colegio Concepción obtiene el 4^a lugar para el promedio de los años 2010 al 2015.

SIMCE 2° MEDIO	PROMEDIO		LENGUAJE		MATEMÁTICA		2015	PROMEDIO
	2009	2010	2011	2012	2013	2014		
INGLES		334		334	313	322	310	322
CONCEPCIÓN		321		319	312	295	314	312
MONTESORI		342		350	346	347	340	345
LAS SALLE		324		329	325	299	300	315

Tabla 7: Cuadro comparativo resultados SIMCE 2do medio lenguaje – matemáticas

Nota: Para los años 2009 y 2011 no se realizaron evaluaciones para éste nivel.

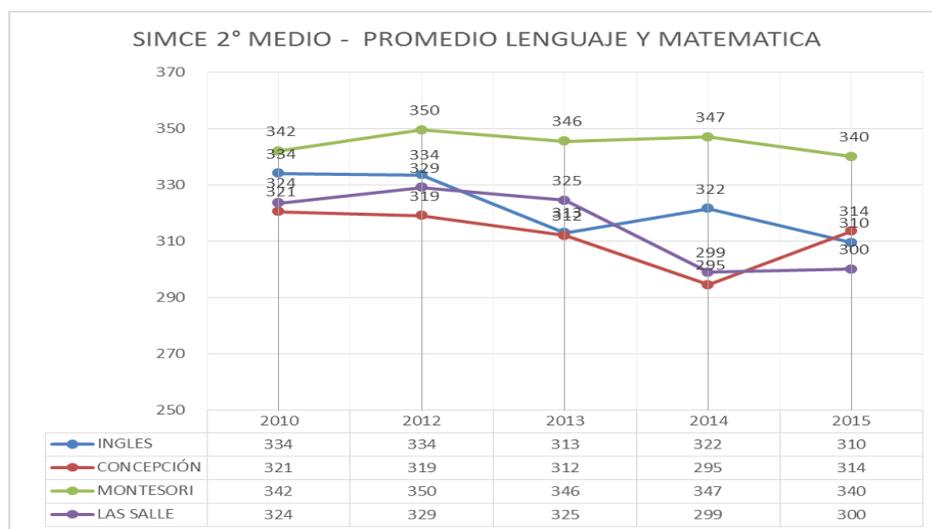


Ilustración 15: Gráfico comparativo promedio SIMCE 2° medio lenguaje – matemática

Crédito: Elaboración propia

En la Ilustración 15, el gráfico muestra los resultados promedios para las áreas de lenguaje y matemática, para el nivel de 2° Medio, podemos observar que desde el año 2010 al 2014, ocupa el 4° lugar de los cuatro colegios que conforman el mercado privado de

educación y solo el último año de registro, alcanza el 2° lugar. Fuertemente influenciado por los resultados en el año 2015 del área de Lenguaje.

2.3.4 Analizando la PSU

A fin de poder realizar esta revisión, haremos uso de datos obtenidos del DEMRE a través de la Universidad de Talca, quien proporcionó una base de datos de acuerdo a los requerimientos con los resultados de las pruebas y postulaciones para los alumnos de los colegios en estudio, correspondientes al último quinquenio.

Egreso versus ingreso universitario

Hemos ido revisando cada variable que nos puede dar un indicio de la posición del colegio dentro de su mercado y lo que ofrece en términos de resultados y calidad de su formación.

Es así como en ésta línea, se obtiene ratio a partir de comparar los alumnos que rindieron la prueba versus los que fueron seleccionados en algún plantel universitario y sus resultados se muestran en el gráfico presentado en la Ilustración 16:

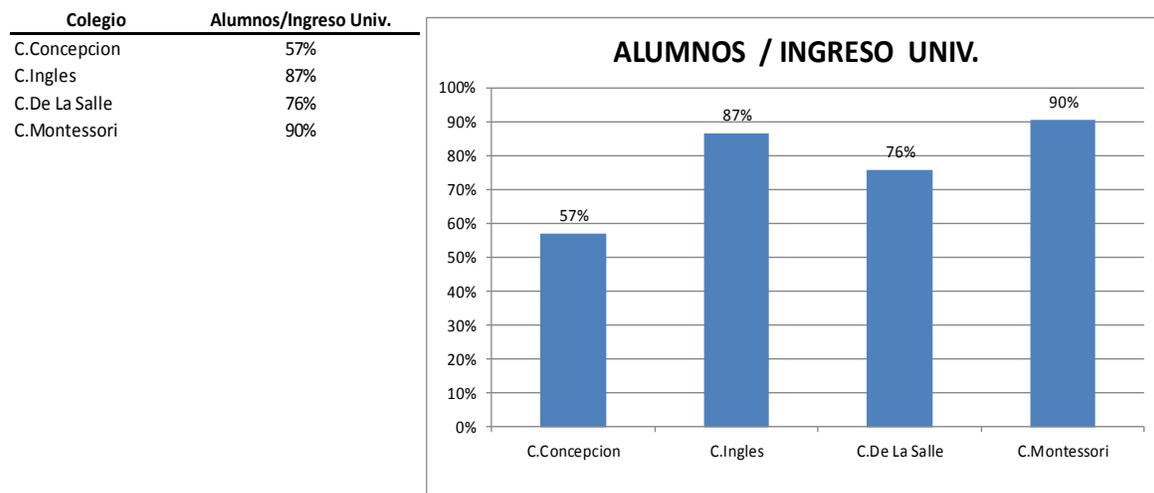


Ilustración 16: Gráfico ratio total alumnos / total seleccionados en la universidad

Fuente: Elaboración propia

Al revisar estos resultados, se reitera lo que es ya una tendencia en resultados académicos que otorgan el cuarto lugar a Colegio Concepción – Talca, pero resulta más relevante y otorga una oportunidad de mejora, el hecho de que solo el 57% de nuestros alumnos de cuarto medio termine seleccionado en alguna Universidad al término. Este ratio sería aún más bajo si solo usáramos en su cálculo las Universidades pertenecientes al CRUCH, desestimando las privadas.

De la misma forma la distancia con los demás actores del mercado es importante. En este sentido el líder logra una selección del 905 de sus alumnos, lo que es muy similar en el segundo y en la misma línea el colegio que esta inmediatamente sobre el Colegio Concepción, obtiene un 76%.

Comparación de puntajes ponderados de selección

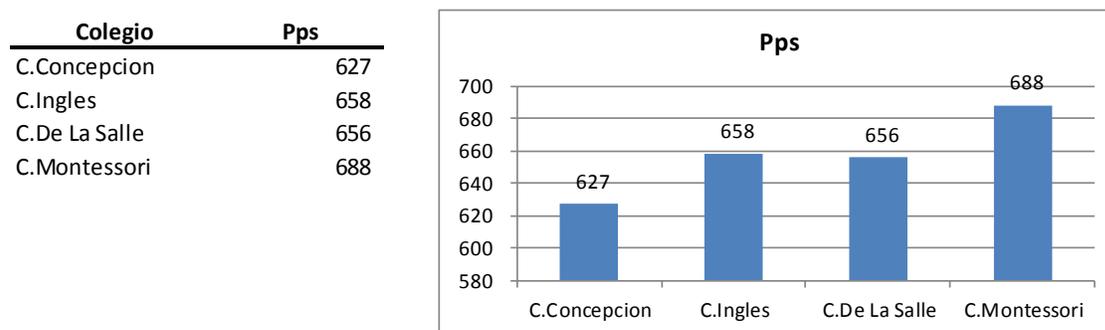


Ilustración 17: Puntaje ponderado de selección (Pps)

Fuente: Elaboración propia con información de puntajes de PSU por colegio

Hoy el Colegio se encuentra en la última posición dentro de los actores de este mercado, al usar la PSU y en particular el Puntaje Ponderado de Selección (Pps) como medio de comparación, como se aprecia en el gráfico de la Ilustración 17.

De acuerdo a estos resultados del último quinquenio, existe una diferencia de 61 puntos con el líder y de 29 y 31 puntos con los dos actores restantes, distancia que en la

etapa posterior de postulación de los alumnos en la consecución de sus estudios superiores resulta decisiva, como lo refrendaremos en las siguientes gráficas.

Selección versus prioridad de postulación

Cuando analizamos los resultados de las postulaciones de los alumnos, instancia que resulta ser la conclusión de 12 años de formación académica en las aulas del Colegio, los resultados dicen que se sigue ocupando el cuarto lugar en la selección de nuestros alumnos a su primera postulación, con solo un 47% de selección en esta instancia, porcentaje que dista mucho del líder, Colegio Montessori, que marca un 64% de efectividad en esta instancia, lo que representa un 42% más que el Colegio Concepción, como se aprecia en la Ilustración 18.

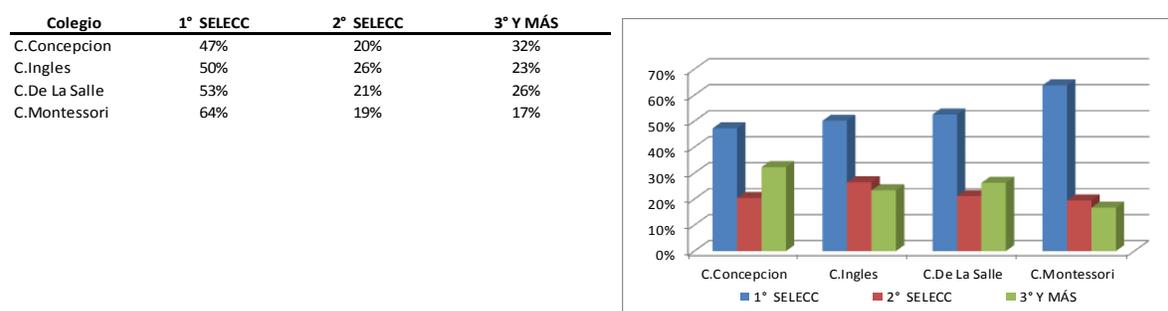


Ilustración 18: Gráfico selección según prioridad de postulación

Fuente – Elaboración propia

Comparativo de ingresos por rango de universidades

Siguiendo en ésta línea, sabido es que si hablamos de Calidad, Tradición y reconocimiento de Excelencia, ya a nivel universitario de las casas de estudio del país, son la Pontificia Universidad Católica de Chile (PUC) y la Universidad de Chile (UCH) , las dos más reconocidas. Es por esto que incorporamos un análisis que detalla el resultado de estas postulaciones, es decir su ya ingreso, desglosando el ingreso en tres tipos de Universidades; CRUCH, Privadas y PUC – UCH.

Los resultados obtenidos se resumen en la Ilustración 19.

	CRUCH	PRIVADAS	PUC - UCH
C. CONCEPCION	74%	19%	8%
C. INGLES	21%	47%	32%
C. LA SALLE	53%	30%	17%
C. MONTESSORI	68%	12%	20%

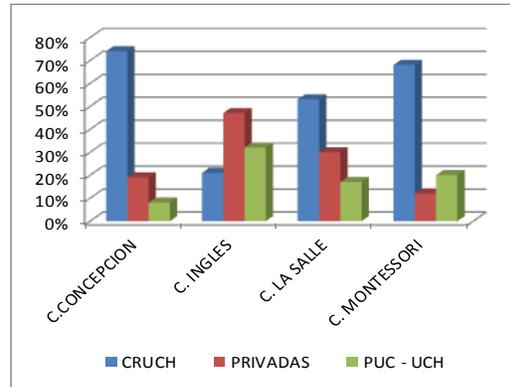


Ilustración 19: Comparativo de ingreso de alumnos a cada tipo de universidades

Fuente – Elaboración propia con datos obtenidos del DEMRE

2.3.5 Dotación de personal de Colegio Concepción Talca

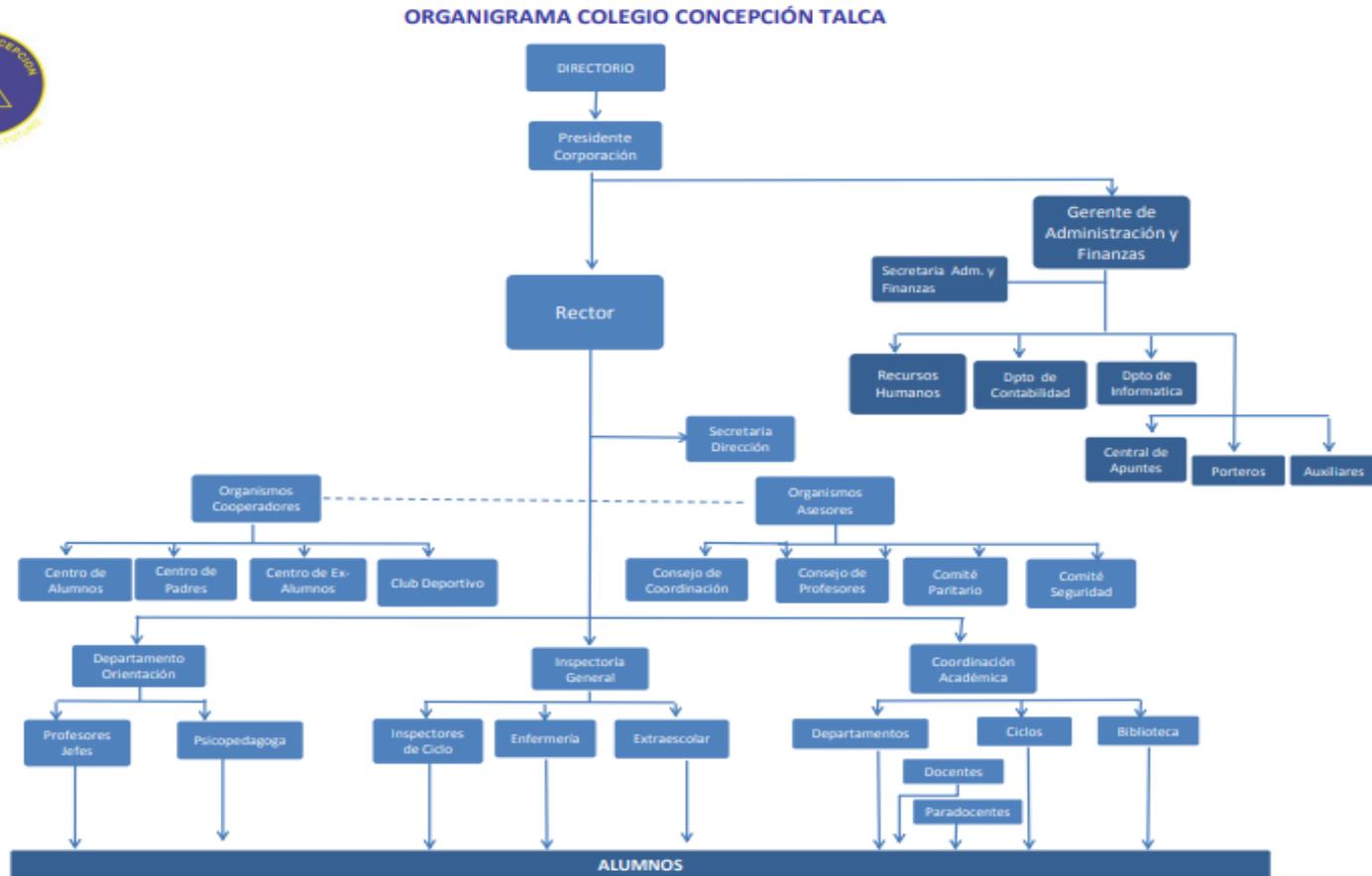


Ilustración 20: Organigrama Colegio Concepción Talca

Fuente – Colegio Concepción Talca

Dotación de Personal

Organización Funcional

DISTRIBUCION PROFESORES

PRE - BASICA	10	19%
BASICA	13	25%
MEDIA	28	53%
OTROS	2	4%
TOTAL	53	100%

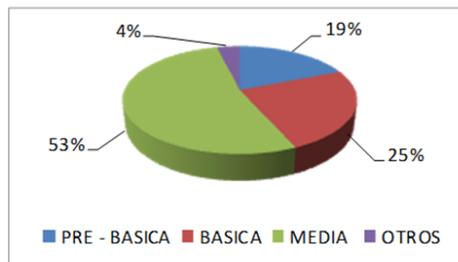


Ilustración 21: Gráfico distribución porcentual de profesores

Fuente – Elaboración propia

Dotación de personal

PROMEDIO HORAS SEMANALES

PRE - BASICA	33,20
BASICA	34,08
MEDIA	32,63
OTROS	38,00

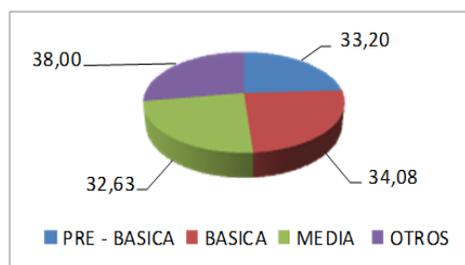


Ilustración 22: Gráfico horas semanales dotación de personal

Fuente – Elaboración propia

Estructuración

FORMACION PROFESORES

CRUCH	12,00	23%
PRIVADA	14,00	26%
PUC-UCH	1,00	2%
UTALCA	12,00	23%
UCM	11,00	21%
IP	3,00	6%
TOTAL	53,00	100%

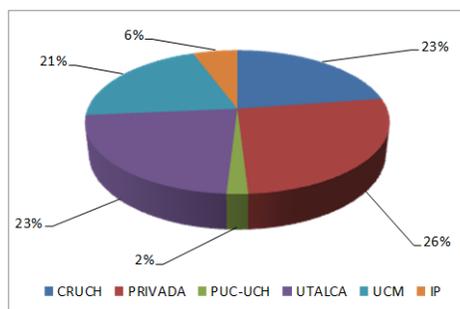


Ilustración 23: Formación de profesores

Fuente – Elaboración propia

AÑOS DE EXPERIENCIA		
MENOS DE 5 AÑOS	9	17%
MENOS DE 10 AÑOS	15	28%
MAS DE 10 AÑOS	29	55%
	53	100%



Ilustración 24: Años de experiencia docente

Fuente – Elaboración propia

PERFECCIONAMIENTO DOCENTE		
SIN PERF	45	85%
DIPLOMADOS	2	4%
MAGISTER	6	11%
	53	100%

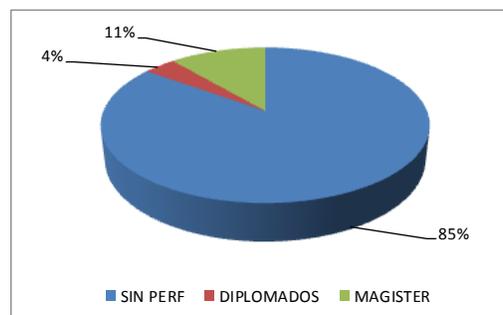


Ilustración 25: Tipo de perfeccionamiento docente

Fuente – Elaboración propia.

2.3.6 Actividades lectivas y no lectivas

Las actividades lectivas se aplican a los días y al tiempo en que se imparten clases en los centros docentes. Las actividades curriculares no lectivas, son las labores educativas complementarias a la función docente de aula, como actividades relacionadas a los procesos de enseñanza-aprendizaje, labores de desarrollo profesional y trabajo colaborativo entre docentes, actividades profesionales que contribuyen al desarrollo de la comunidad escolar, como la atención de estudiantes y apoderados vinculada a los procesos de enseñanza.

DISTRIBUCION HORAS PROFESORES			
NIVEL	LECTIVAS	NO LECTIVAS	TOTAL
PRE BASICA	75%	25%	100%
BASICA	72%	28%	100%
MEDIA	65%	35%	100%

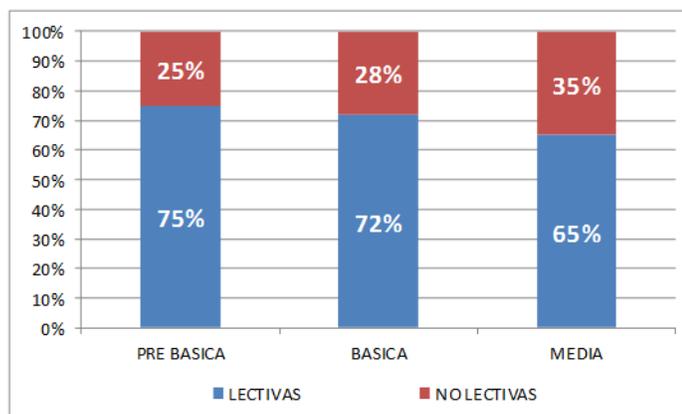


Ilustración 26: Distribución horas lectivas y no lectivas

Fuente – Adriazola & Pino, 2017

2.3.7 Modelo educativo actualizado en Colegio Concepción Talca

La información entregada está actualizada a abril de 2018.

- **Selección:** Colegio Concepción Talca es inclusivo académicamente, es decir, no hace prueba de selección, los cupos se ocupan por orden de llegada dando prioridad a otros hijos de apoderados del colegio. Solo se les toma una prueba de conocimientos de nivel diagnóstico solo para saber cuánto habrá que nivelar a dicho alumno.
- **Niveles:** En enseñanza media a marzo de 2018 cuenta con 2 cursos por nivel, de primero a cuarto medio.
- **Cursos pilotos:** En Colegio Concepción no existen cursos pilotos, a los dos cursos por nivel se les entrega el mismo contenido académico.
- **Niveles por asignatura:** Si existen niveles en algunas asignaturas como inglés, los que se clasifican en octavo básico: un nivel inglés intermedio y un nivel elemental. Se está extendiendo esta modalidad a otras asignaturas.
- **Método evaluación de proceso:** Este método recientemente implementado consiste en monitorear el aprendizaje de los estudiantes clase a clase, de esta manera se

determina mediante una corta pero reveladora evaluación el estado real del curso en cuanto a la eficacia de las estrategias académicas usadas. Si por ejemplo un curso logra un porcentaje de evaluación de 80% por dar una cifra al azar, se continúa con el programa, en cambio si el nivel de aprobación es de un 40% por dar una cifra baja, el docente entenderá que no está bien adquirido el conocimiento y retroalimentará con mayor profundidad la unidad que se está tratando hasta lograr su aprobación. Se implementa este sistema desde primero básico a cuarto medio, pero por ahora solo en asignaturas como matemáticas, ciencias, física, química, biología e inglés.

- **Evaluación:** Cuando el profesor ya considera que los logros académicos del curso son suficientes, es decir, cuando el docente estima que sus alumnos realmente aprendieron, él puede desarrollar una **prueba sumativa**, en la cual no se pretende castigar a los alumnos si a lo largo del proceso hubieron bajas calificaciones parciales. Si se considera que las notas van en crecimiento se puede eliminar la más baja. La **evaluación formal sumativa** es la nota final promedio que va al libro. La idea no es que el alumno salga aprendiendo de memoria contenidos para la prueba SIMCE o PSU, sino que sea un alumno reflexivo, no que aprenda de memoria o sepa responder solo algunos tipos de ejercicios. Este sistema obliga a los alumnos a crear hábitos de estudio.
- **Tutorías:** Pese a lo innovador del sistema de evaluación de procesos, igual existen alumnos que no logran aprender y siguen reprobando. Para esos alumnos son las tutorías, las que son de 5 a 10 alumnos, donde se trabaja con ellos para que superen su falencia.
- **Tarea para la casa:** El colegio tiene clases de 8:30 a 13:15 y de 14:45 a 16:15, y el día con talleres salen a las 18 horas. En este horario el alumno está obligado a hacer sus tareas, ya que no hay tareas para la casa, salvo las que el alumno no terminó en clases y deben ser terminadas en la casa.
- **Cobertura curricular:** Es todo el trabajo que debe informar cada profesor, como evaluaciones, notas, envío a tutorías, y otros. Informan a dirección y al ministerio de educación porcentaje de avance curricular en junio, agosto, octubre que es el mes

que entrega más información relevante, pues en solo dos meses cada profesor debe lograr remontar el porcentaje de atraso.

- **Reuniones con apoderados:** Se considera que la ayuda desde casa es muy importante, por lo que se puede citar al colegio a un apoderado de un niño con dificultades muchas veces en el año, es una ayuda personalizada.

2.4 ANALISIS EXTERNO – COLEGIOS PARTICULARES DE LA COMUNA

2.4.1 Las cinco fuerzas de Porter

Este modelo ideado por el profesor Michael Porter en 1979 nos muestra una radiografía del donde está parada nuestra empresa al interior de una industria determinada.

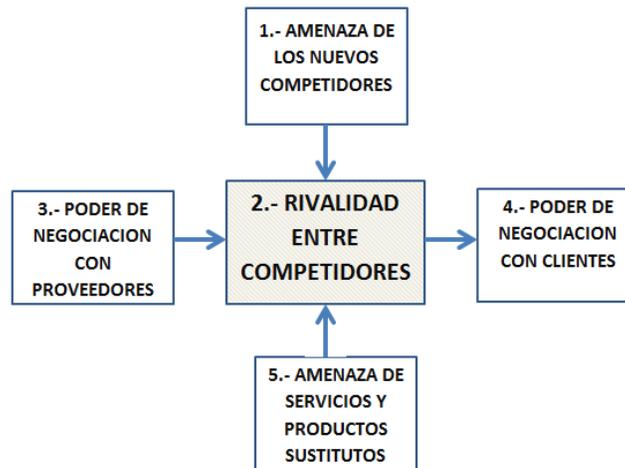


Ilustración 27: Cinco fuerzas de Porter

Fuente – Elaboración propia

El modelo tradicional (sin variantes posteriores) resume el poder de negociación que poseen los diversos actores del mercado. Mediante la determinación de esos poderes, podremos saber qué es lo que más nos afecta y que actor presentará mayores dificultades de negociación.

2.4.1.1 Amenaza de nuevos competidores

Amenaza Alta: Actualmente el Colegio Concepción, al ser inclusivo académicamente, cuenta con una nómina de alumnos que podría considerarse suficiente en términos de matrículas, sin embargo, esta realidad podría cambiar drásticamente. A la hora de realizar mediciones del rendimiento escolar mediante pruebas SIMCE en 8vo año, o 2do medio o mediante PSU, el colegio queda por debajo de los otros tres competidores directos, que son los colegios particulares La Salle, Colegio Inglés y Colegio Montessori. Es una situación relativamente cómoda, pues pese a no ser los mejores en rendimiento, el colegio no se ha visto afectado en matrículas pese a sus rendimientos más bajos. Pero podría darse el caso de un nuevo competidor que posea políticas de altos rendimientos y además tenga una política de ser inclusivo académicamente, es decir, que no discrimine a alumnos por no poseer notas sobre un mínimo como lo hacen otros colegios particulares. Si entran uno o dos nuevos actores al mercado, podría comenzar una fuga de alumnos hacia nuevos colegios que ofrezcan lo mismo, pero se comprometan a mejores rendimientos. Además los nuevos alumnos que entran a enseñanza básica y media, ya contarán con nuevas alternativas donde elegir.

a) **Proyección de población en edad escolar:**

La población entre 6 y 17 años que es la consideraremos como Población en edad escolar, tiende a bajar en el tiempo según proyecciones del INE, ver Gráfico N° 2.27. – Proyección de población en edad escolar.

AÑOS	TOTAL EDAD 6-17
2016	37130
2017	36758
2018	36386
2019	36088
2020	35876

Tabla 8: Población en edad escolar

Fuente: INE, cuadros de elaboración propia

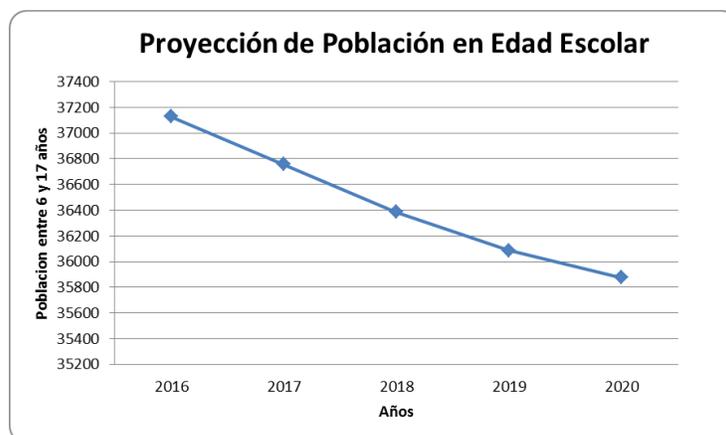


Tabla 9: Gráfico proyección de población en edad escolar

Fuente: INE y cuadros de elaboración propia

b) **Proyección niveles socioeconómicos del segmento a apuntar.**

El segmento de colegios particulares de la comuna y el subsegmento al que apunta Colegio Concepción: Familias que pueden pagar sobre \$200.000 pesos mensuales por la colegiatura de uno o más hijos, grupos socioeconómicos A, B1, B2, C1a, C1b. Al interior de este sermento el *target group* de Colegio Concepción es el sub segmento perteneciente a aquellos padres y apoderados de alumnos que buscan una educación de calidad, integral y laica, pero inclusiva académicamente hablando, la que no discrimine a sus hijos por rendimiento académico anterior a la entrada al colegio ni durante su paso por este.

Contrariamente a la disminución del número de niños y adolescentes en edad escolar, los grupos socioeconómicos en Chile han ido al aumento, salvo el grupo E de pobreza que ha disminuido. Este hecho equilibra la situación y puede estimular el interés por este mercado.

c) **Demanda proyectada de alumnos pertenecientes al segmento objetivo**

Cruzando matemáticamente los datos de la disminución de alumnos, con el aumento porcentual de los grupos socioeconómicos de interés podemos obtener la proyección

estimada de alumnos entre 6 y 17 años pertenecientes a los grupos socioeconómicos objetivos (ver Tabla N° 10.). Combinando esta información con la proyección de los niveles socioeconómicos, metodología de cálculo es presentada en detalle en Anexo N° 2.1, podemos presentar el número de alumnos de la comuna que es cliente potencial de un colegio particular como Colegio Concepción.

AÑO	2018	2019	2020	2021
Nº ALUMNOS MERCADO OBJETIVO TOTAL	6730	6889	7062	7198
A	141	144	148	151
B1	589	603	618	630
B2	800	819	840	856
C1a	1537	1573	1613	1644
C1b	3663	3750	3844	3918
ABC1 TOTAL	6730	6889	7062	7198

Tabla 10: Total de alumnos proyectados según grupo socioeconómico

Fuente: Elaboración Propia

PROYECCION DE DEMANDA FINAL				
AÑO	2018	2019	2020	2021
Nº ALUMNOS MERCADO OBJETIVO TOTAL	4898	5014	5140	5239
A	141	144	148	151
B1	589	603	618	630
B2	800	819	840	856
C1a	1537	1573	1613	1644
C1b/2	1831	1875	1922	1959
PROY. FINAL	4898	5014	5140	5239

Tabla 11: N° alumnos proyectados finales por grupo socioeconómico

Fuente: Elaboración propia

La Tabla N°10 presenta el total de alumnos proyectados ABC1 total pues se estima que todos esos grupos socioeconómicos pueden pagar un colegio particular en Talca. Pero existe una proyección más pesimista y que contempla el hecho que el segmento C1b o de clase media emergente, con ingreso mensual promedio por hogar de \$1.374.000, los que

quizás con dos o más hijos, prefieran un buen colegio particular subvencionado que se haya adscrito a la gratuidad según la nueva reforma educacional, por lo que estimamos que solo el 50% de los alumnos del grupo C1b se matriculará en un colegio particular. Su proyección se presenta en la Tabla N°11.

Ahora si tomamos en cuenta el número promedio de matriculados por colegio, podemos obtener la Tabla 12 que nos presenta la Penetración Relativa Proyectada de cada colegio, y cuanto del mercado queda disponible bajo este criterio utilizado (ver cálculos en Anexo N° 2.1.).

Colegio	Nº Matricula	Penetración relativa en el mercado			
		2018	2019	2020	2021
Concepción	859	17.5%	17.1%	16.7%	16.4%
La Salle	1080	22.0%	21.5%	21.0%	20.6%
Montessori	772	15.8%	15.4%	15.0%	14.7%
Inglés	1127	23.0%	22.5%	21.9%	21.5%
Total Alumnos 4 coleg.	3838	78.4%	76.5%	74.7%	73.3%
Mercado Disponible	1060	21.6%	23.5%	25.3%	26.7%

Tabla 12: Penetración relativa proyectada de alumnos por colegio

Fuente: Elaboración propia

Resumiendo, la amenaza de los nuevos competidores es alta, existe potencial e incentivo en el mercado para otro colegio del tamaño de Colegio La Salle, ya que desde el 2018 al 2021 existe una disponibilidad del mercado de un 21.6% a un 26.7%. Pero hay un factor muy importante que es imprescindible tomar en cuenta. La ley de inclusión cambia todo el panorama. Por ejemplo, colegios como el Colegio San Jorge que era particular subvencionado no ha aceptado suscribir al proceso de la gratuidad y se ha transformado en colegio particular a partir de 2018. Debido a la decisión, la mensualidad ha aumentado de \$86.000 a \$190.000 para 2018. Esto no afecta el cálculo anterior, ya que los alumnos de este colegio ya existían, de hecho un gran porcentaje no determinado en este estudio cambiará sus hijos a alguno de los cuatro colegios ya existentes o principalmente a particulares subvencionados suscritos al proceso de gratuidad. Muchos de los colegios

particulares subvencionados no serán afectados ya que continúan como corporación, es el caso de Colegio Integrado Talca pero la gran mayoría se suscribieron al proceso de gratuidad por lo que no afecta la competencia, salvo Colegio Los Andes que aún no se sabe a la fecha de este estudio la decisión que tomará, sin embargo, no afectará a los cálculos realizados. El fin al copago en los colegios subvencionados por la ley de Inclusión prohíbe el lucro, el financiamiento compartido y la selección, por lo que siempre habrá un gran número de apoderados no conformes con la medida y que pagarán por otro tipo de educación y un medio escolar más selectivo a su manera de ver.

Las únicas barreras de entrada para un nuevo competidor son el alto costo de inversión y los permisos para colocar un nuevo colegio. Un riesgo más inmediato es que los colegios existentes estudien ampliar sus capacidades para ampliar su número de matrículas, ya que hay un mercado en crecimiento por la tendencia al alza de los niveles socioeconómicos. Ahora, una situación así es un gran riesgo para Colegio Concepción con su actual ranking de rendimiento, definitivamente debe mejorar su rendimiento para ser más competitivo.

2.4.1.2 Rivalidad entre competidores

Rivalidad Muy Alta: En el capítulo anterior, en la Ilustración 19 – Gráfico Selección versus prioridad de Postulación e Ilustración 20 – Comparativo de ingreso de alumnos a cada tipo de universidades, se aprecia claramente que la situación entre competidores, pese a que económicamente se pelean un mismo mercado, el de los alumnos cuyos padres pueden pagar mensualidades altas y buscan que sus hijos obtengan una buena enseñanza y buenos resultados académicos. Por políticas que aplica cada colegio terminan apuntando a segmentos bastante diferenciados dentro de un mismo mercado. Esto se refleja en la cúspide de la educación escolar que son los resultados en la PSU. Mientras Colegio Montessori selecciona solo los mejores alumnos y estos deben mantenerse como alumnos de dicho establecimiento con un mínimo de rendimiento exigido, los restantes 3 actores aceptan alumnos con políticas de selección menos rigurosas, por lo que van en una desventaja clara a la hora de homologar rendimientos de sus alumnos. Según el DEMRE,

Montessori inserta al 68% de sus alumnos al CRUCH (Consejo de Rectores de las Universidades Chilenas), y un 20% va a la Universidad de Chile (UCH) y la Pontificia Universidad Católica (PUC), el restante a Universidades Privadas. Colegio Inglés es diferente, parece ser que el alumnado prioriza las Universidades Privadas con un 47%, un 32% a la UCH y PUC, y el 21% restante a universidades pertenecientes al CRUCH. Colegio La Salle y Colegio Concepción poseen tendencias similares; La Salle 53% al CRUCH, 30% a privadas y 17% a la UCH y PUC, en cambio para finalizar, Colegio Concepción, un 74% de su alumnado termina en universidades de la CRUCH, un 19% en privadas y solo un 8% en la UCH y la PUC. Este análisis nos muestra que el actor más importante con el que compite Colegio Concepción es el Colegio La Salle, el que por resultados de PSU presenta un puntaje ponderado de selección (Pps) de 656 puntos, por lo que supera a Colegio Concepción en 29 puntos promedio. La competencia con Colegio Montessori se ve lejana y difícil a corto plazo, este colegio es líder en la comuna y está muy bien posicionado incluso a nivel nacional, tanto por sus logros como por el segmento objetivo al que apunta, que son claramente los alumnos con mejores promedios de Talca, cuyos padres poseen la capacidad económica para mantener a sus hijos en este colegio, y donde estos alumnos destacados poseen un nivel académico tal que pueden mantener este rendimiento en el tiempo, a este nivel de exigencia. Claramente el mercado de Montessori es diferente al de Colegio Concepción, similar situación ocurre comparativamente hablando con Colegio Inglés, donde su mercado es un mercado enfocado a recibir alumnos de excelencia, cuya formación es católica, un claro enfoque a formar alumnos con idioma inglés hablado y escrito con un programa bilingüe, alta orientación a los deportes y actividades ecológicas, pero cuyos padres favorecen además del rendimiento, la red de contactos que sus hijos poseerán a futuro, por lo que se aprecia un factor que podríamos llamar un tanto elitista, se refleja una actitud en cuanto a que sus hijos se desenvuelvan con niños de similar clase social, donde hay un interés además de conseguir cierto status e imagen, segmento objetivo bien posicionado y que se aprecia incluso en la ubicación física del colegio, en Av. San Miguel N°5766 Talca, muy cercano a Sector Las Rastras, uno de los sectores más selectivos de la ciudad, donde sus habitantes por lo general son de clase alta (AB), clase media acomodada (C1a) y clase media emergente (C1b) en algún grado

menor, por lo que sus hijos buscan continuar estudios superiores con sus similares en instituciones privadas en su mayoría (un 47% de sus alumnos).

Ya sabemos que el rival de más cuidado para Colegio Concepción es el Colegio La Salle, con quien disputa similar mercado objetivo y con quien actualmente va por debajo en rendimiento promedio en esta competencia. La amenaza que genera Colegio La Salle es muy alta, y solo será manejable dependiendo de lo que haga Colegio Concepción una vez definidas las variables en las que se deberán concentrar los esfuerzos para competir de mejor forma, acciones que se deberán mantener y controlar a través del tiempo.

2.4.1.3 Poder negociador con proveedores

Bajo poder negociador: Los insumos necesarios son de oficina, materiales de estudio, equipos deportivos, programas, computadores, o cualquier otro bien físico necesario para abastecer al colegio. Todos estos insumos están en forma abundante en el mercado por lo que su poder negociador es muy bajo.

En el caso de la oferta de docentes, esta es cada vez mayor, por lo que es posible también acceder a contratar buenos profesores en el mercado. Sin embargo, profesores con excelencia y resultados probados son más difíciles de contratar, ellos poseen un nivel de negociación alto, en comparación con un docente recién egresado de aulas universitarias, el que sin importar que tan buenas sean sus calificaciones de egreso, poseerán un nivel de negociación medio a bajo mientras ellos se fabriquen un prestigio con el que puedan negociar. De todas formas, el costo de contratar a jóvenes profesionales a partir de 2018, que es cuando se espera estén las medidas sugeridas ya en práctica, los nuevos docentes estarán bajo la nueva Ley de carrera docente, que incrementará sus sueldos en el sistema público, y dará una sustancial mejora a sus condiciones laborales, por lo que mantener buenos profesionales en el sistema privado también exigirá un mayor esfuerzo económico y le entrega paulatinamente a los profesores un mayor poder negociador que el que había hasta 2016.

2.4.1.4 Poder negociador con clientes

Poder negociador de clientes muy alto: Al analizar los gráficos SIMCE 2do medio Lenguaje y SIMCE 2do medio matemáticas, resultados quinquenio 2010 – 2015, se ve que colegio Concepción ha sufrido una notable baja en los resultados de matemáticas, manteniéndose en último lugar de los 4 actores principales. En lenguaje en cambio mantuvo un buen nivel hasta 2013, sufriendo una baja en 2014 e incrementando un alza durante 2015 con 300 puntos quedando en 2do lugar, lo que lo lleva a acercarse al líder, que solo lo supera por 16 puntos promedio. Debido a estos resultados es que Colegio Concepción se muestra frente a clientes indirectos, los padres y apoderados que son quienes pagan finalmente las mensualidades, y frente a los clientes directos, los alumnos del colegio que son los que reciben la educación, como una institución cuyo fuerte de preparación es el área humanista, por lo que, aunque el mercado de personas en edad escolar decrece con el tiempo, el poder negociador de los clientes es muy alto, y crecerá aún más a medida que disminuya la población de alumnos, pues del captar el interés de los alumnos y padres depende el negocio de los colegios particulares, de esta forma ellos se harán más exigentes con el tiempo, pero según las cifras, exceptuando Colegio Montessori, el Colegio Concepción se presenta hoy por hoy como una institución de excelente calidad para recibir a alumnos que pretendan seguir carreras de corte humanista una vez egresados de la enseñanza media. Ahora bien, esto será una fortaleza del colegio si y solo si el mercado target al que se apunte sea el cliente o alumno que optará por seguir carreras humanistas, sub segmento que poseerá menor poder de negociación al ser Colegio Concepción la mejor alternativa entre los colegios inclusivos, es decir, sin pruebas de ingreso, y sin la presión de tener que mantener una nota mínima alta para mantenerse como parte del Colegio. Esto en ningún caso implica que el colegio debe descuidar su área científica, es solo porque ha sacado puntajes destacados en el área humanista, tendencia que hay que aprovechar.

2.4.1.5 Amenaza de servicios y productos sustitutos

Amenaza mediana: La educación por internet es un sustituto, los llamados colegios virtuales y que ya son una realidad, sin embargo, no supera la confiabilidad que posee en

ellos el segmento de mercado al que pertenecen apoderados y alumnos del Colegio Concepción, que aún confían más en la educación que entrega un colegio presencial. Además la educación virtual es poco conocida, y los colegios virtuales reconocidos por el Ministerio de Educación solo la validan y entregan certificados de cursos a los alumnos que rinden pruebas de conocimientos mediante la modalidad exámenes libres. Mientras no se desarrolle masivamente la educación virtual no es una amenaza inmediata. Los ex colegios particulares subvencionados, los que pasaron a ser corporación o se privatizaron como Colegio Los Andes, Colegio San Ignacio, Colegio San Jorge (hoy privado), Colegio Andrés Bello, Colegio Integrado San Pio X que obtienen SIMCEs bastante destacados, son servicios educacionales alternativos pero que no apuntan al mismo mercado objetivo, mercado que busca exclusividad, contactos, amistades entre iguales clases sociales, además de rendimiento académico y un segundo idioma hablado y escrito por lo que no son amenazas, pero sí podrían considerarse competidores indirectos aquellos colegios con los menores índices de vulnerabilidad, sin embargo, pueden también ser una oportunidad de captar nuevos alumnos y apoderados de estos colegios. Si la alternativa Colegio Concepción ofrece más que solo rendimiento académico, más de lo que ofrecen competidores directo no debiese verse mayormente afectado por la competencia directa. Si el colegio desarrolla una **propuesta de valor** atractiva influirá y modificará su mercado objetivo, para eso debe desarrollar una estrategia que sea una gran guía, el gran plan para lograr los objetivos estratégicos.

Con respecto a la reforma de la educación, esta asegura que muchos particulares subvencionados se transformen en corporaciones educacionales sin fines de lucro, por lo que en ningún caso serían sustitutos que pueda afectar a los colegios privados. Los particulares subvencionados que se transforman en privados si pasan a ser amenaza si la propuesta que se les ofrezca a los padres y apoderados sea lo suficientemente atractiva y estos estén dispuestos a pagar por ellos.

2.4.2 Competencia

2.4.2.1 Principales competidores

Del modelo de las 5 fuerzas de Porter podemos extraer varias conclusiones:

El Colegio Concepción posee 3 principales competidores; los 3 restantes colegios particulares que son Colegio Inglés, Colegio La Salle y Colegio Montessori, todos peleando en un mercado de los alumnos y apoderados de familias de mediano a altos ingresos, capaz de pagar por hijo más de \$190.000 como mínimo según valores de aranceles 2017, y que sea exigente en la calidad de enseñanza. Sin embargo, existen algunos detalles que generan diferencias y se crean sub mercados, diferencias como que Colegio Montessori solo selecciona a los mejores alumnos en cuanto a calificaciones, lo que pone en desventaja al Colegio Concepción, ya que por su política basada en sus valores de igualdad y fraternidad, implica inclusión académica e integración de aquellos alumnos que no necesariamente son destacados en notas. El concepto de inclusión se aclara, no implica el aceptar niños con habilidades diferentes como síndrome de Down o con problemas psicomotores, ya que sus instalaciones no están diseñadas para las necesidades de este tipo de jóvenes ni los profesionales cuentan con la preparación especial para estos casos especiales, el concepto de inclusión e integración es en el sentido de que el colegio no puede discriminar a alumnos por su rendimiento académico una vez este sea alumno del Colegio, no lo expulsará si un alumno baja de cierto promedio límite inferior.

El Colegio Inglés además de su innegable buen rendimiento, apunta a un segmento aún más selectivo en cuanto a alumnos de similares clases sociales, clase alta por lo demás, donde la marca Colegio Inglés, de por si genera una imagen de cierto status en apoderados y alumnos del colegio, además existe un tipo de apoderado que busca que sus hijos se relacionen solo con iguales en clase social, pues valoran bastante las posibles redes de contacto y los lazos que se generan con el tiempo, de hecho su arancel es el más caro de los 4 colegios particulares de la comuna (10 UF equivalentes al 12 de mayo de 2017 a \$265.984).

Sin embargo, el principal competidor directo que posee Colegio Concepción es el Colegio La Salle con quien se comparten características muy similares en cuanto a valor de arancel mensual, y es con quien se pelea el mismo sub mercado, salvo por las características de colegio católico de La Salle y laico de Colegio Concepción, pero en síntesis, estos colegios pelean un tipo de alumno similar, aunque pareciera que no fuesen consciente de ello. De hecho, en términos de rendimientos académicos son similares, aunque Colegio La Salle, en términos generales le lleva cierta ventaja a Colegio Concepción en cuanto a resultados en Pruebas SIMCEs y PSU promedios de los Colegios y selecciona alumnos mediante prueba de admisión la que ya no aplica Colegio Concepción.

2.4.2.2 Competidores indirectos

Los primeros competidores indirectos son Colegio Inglés y Colegio Montessori. Se descartan colegios municipales como competidores directos o indirectos, ya que en términos generales la mayoría de los padres no poseen las condiciones económicas para mantener estudiando a sus hijos pagando los altos aranceles mensuales, y ningún colegio municipalizado logra los niveles de rendimiento de Colegio Concepción. Los índices de vulnerabilidad es un factor importantísimo en el rendimiento académico, ya que a mayor vulnerabilidad del alumno, menor rendimiento académico, esto se da principalmente en colegios municipales y particulares subvencionados, y la prueba es que algunos colegios particulares subvencionados con bajo índice de vulnerabilidad incluso han logrado competir desde muy cerca con Colegio Concepción en rendimiento.

En la Tabla **13** y **14** podemos apreciar en primer lugar, la superioridad de los colegios particulares en el rendimiento académico de sus alumnos, seguidos de un colegio particular subvencionado de grupo socioeconómico medio bajo, pero que logró un excelente SIMCE, el Colegio San Antonio. Sin embargo, lo que entrega un colegio particular a sus alumnos, y en especial a los padres de esos alumnos, es más que solo rendimiento académico, es diferenciación, status, contactos, formación de líderes, atributos importantes para muchos

apoderados. Desde este punto de vista no habría competidores indirectos para Colegio Concepción.

NOMBRE Y/O NUMERO DEL ESTABLECIMIENTO	GRUPO SOCIOECONOMICO DEL ESTABLECIMIENTO	PROMEDIOS 8VOS BASICO SIMCE COMP. LECTURA AÑO 2015	PROMEDIOS 8VOS BASICO SIMCE MATEMATICA AÑO 2015	PROMEDIOS 8VOS BASICO SIMCE MATEMATICA Y LENGUAJE AÑO 2015	LUGAR 2015
Colegio Particular Montessori	ALTO	302.0	348.0	325.0	1
Colegio Inglés	ALTO	284.0	328.0	306.0	2
Colegio De La Salle	ALTO	281.0	327.0	304.0	3
Colegio Concepción Talca	ALTO	285.0	318.0	301.5	4
Escuela San Antonio	MEDIO BAJO	288.0	306.0	297.0	5
Colegio San Ignacio de Talca	MEDIO ALTO	267.0	322.0	294.5	6
Instituto Andrés Bello	MEDIO	264.0	316.0	290.0	7
Colegio San Jorge	MEDIO ALTO	278.0	295.0	286.5	8
Colegio Andes	MEDIO ALTO	265.0	305.0	285.0	9
Colegio Integrado San Pio X (Poniente)	MEDIO ALTO	255.0	299.0	277.0	10

Tabla 13: Ranking prueba SIMCE 2015 octavos básicos, comuna de Talca

NOMBRE Y/O NUMERO DEL ESTABLECIMIENTO	GRUPO SOCIOECONOMICO DEL ESTABLECIMIENTO	PROMEDIOS 2DO MEDIO SIMCE COMP. LECTURA AÑO 2015	PROMEDIOS 2DO MEDIO SIMCE MATEMATICA AÑO 2015	PROMEDIOS 2DO MEDIO SIMCE MATEMATICA Y LENGUAJE AÑO 2015	LUGAR 2015
Colegio Particular Montessori	ALTO	316.0	364.0	340.0	1
Colegio Andes	MEDIO ALTO	303.0	332.0	317.5	2
Colegio Concepción Talca	ALTO	300.0	327.0	313.5	3
Colegio San Ignacio de Talca	MEDIO ALTO	294.0	331.0	312.5	4
Colegio Inglés	ALTO	277.0	342.0	309.5	5
Colegio San Jorge	MEDIO ALTO	288.0	322.0	305.0	6
Colegio De La Salle	ALTO	273.0	327.0	300.0	7
Instituto Andrés Bello	MEDIO	282.0	304.0	293.0	8
Colegio Monseñor Manuel Larraín	MEDIO	278.0	304.0	291.0	9
Liceo Santa Teresita	MEDIO ALTO	262.0	293.0	277.5	10

Tabla 14: Ranking prueba SIMCE 2015 segundo medio, comuna de Talca

Fuente: Elaboración propia con información de www.simce.cl

De igual forma, en el caso de enseñanza media, Colegio Los Andes, Colegio San Ignacio y Colegio San Jorge en promedio estuvieron a la altura de los colegios particulares en cuanto a rendimiento en SIMCE 2015 segundos medios. Un porcentaje de los padres de este grupo socio económico (medio alto) que hace importantes esfuerzos por mantener a su o sus hijos en colegios privados que garanticen buena educación se sentirían tentados en cambiarlos a alternativas más económicas que les entreguen resultados similares.

En conclusión, Colegio Los Andes, Colegio San Ignacio y Colegio San Jorge (a 2018 particular) los últimos años pueden ser considerados competidores indirectos del Colegio Concepción solo para el pequeño porcentaje de apoderados de menores recursos económicos que mantienen a sus hijos en colegios particulares y que de continuar los buenos resultados de estos colegios particulares subvencionados se verían tentados a cambiarlos. Sin embargo, podría darse el caso contrario, de mejorar los atributos del Colegio Concepción, muchos apoderados de colegios particulares subvencionados podrían hacer un esfuerzo extra y cambiar a sus hijos a uno particular que le garantice calidad académica y...algo más, algo que debe estudiarse y que será factor diferenciador a favor del colegio, he aquí una prueba de la importancia del desarrollo de una buena propuesta de valor.

2.4.2.3 Potenciales competidores

Del análisis del modelo de las 5 fuerzas de Porter podemos extraer que es realista predecir la posible amenaza de nuevos competidores si presentan una propuesta de valor atractiva, mercado hay para ello aún, según consta en Tabla 11. La elección de los colegios particulares subvencionados con respecto a la Ley de inclusión también es un factor relevante y es una amenaza, ya a partir de 2018 Colegio San Jorge elige seguir como colegio particular y pasa a ser un nuevo actor en este mercado.

2.4.2.4 Competitividad actual del colegio

La competitividad se define como la capacidad de generar la mayor satisfacción de los consumidores fijado un precio o la capacidad de poder ofrecer un menor precio fijado una cierta calidad.

	ITEM DE COMPARACION	COLEGIO CONCEPCION	COLEGIO DE LA SALLE	COLEGIO MONTESSORI	COLEGIO INGLES
ADMISION	Matriculas	857	1080	772	1127
	Promedio De Alumnos por Curso	25	28	26	27
	Pago Mensual Por Alumno 2016	\$ 190,000	\$ 190,000	\$ 210,000	10 UF
	Disponibilidad de Becas	No	20	55	NO
	Alumnos con Prioridad de Ingreso al Establecimiento	Puntaje prueba de admisión	Apoderado(a) es ex alumno(a) Puntaje prueba de admisión Entrevista con los padres	Hermano(a) en el establecimiento Apoderado(a) es ex alumno(a) Puntaje prueba de admisión	Hermano(a) en el establecimiento Apoderado(a) es ex alumno(a)
ELEMENTOS PROYECTO EDUCATIVO	Énfasis Del Proyecto Educativo	el desarrollo integral, lograr la excelencia académica, preparación para la PSU y para un buen desempeño universitario	Desarrollo integral Excelencia académica Valórico - religioso	Desarrollo integral Excelencia académica Valórico - religioso	Desarrollo integral Excelencia académica Valórico - religioso
	Orientación Religiosa	Laica	Católica	Confesional Católico	Católica
	Programas De Formación	Orientación, convivencia escolar, prevención de drogas y alcohol, educación sexual, cuidado del medio ambiente, promoción de vida sana y acción social, debates	Programa de orientación Convivencia escolar Prevención de drogas y alcohol Educación de la sexualidad Cuidado del Medio Ambiente Promoción de la vida sana Actividades de acción social Actividades pastorales Programa Distrital Pastoral	Programa de orientación Convivencia escolar Prevención de drogas y alcohol Educación de la sexualidad Cuidado del Medio Ambiente Promoción de la vida sana Actividades de acción social Actividades pastorales Chile Líder educ, Progr. dep. artístico-cultural	sin información
	Apoyo al Aprendizaje	En materias específicas, orientador y profesor diferencial	Reforzamiento en materias específicas Psicopedagogo(a) Psicólogo(a) Orientador(a) Evaluadora	Reforzamiento en materias específicas Orientador(a) Profesor(a) de educación especial / diferencial Especialistas Externos	Reforzamiento en materias específicas Psicopedagogo(a) Psicólogo(a)
	Educación Especial	No	No	No	No
	Idiomas	Educación Preescolar y Básica - Inglés : Nivel básico Educación Media - Inglés : Nivel intermedio	Educación Preescolar y Básica - Inglés : Nivel básico Educación Media - Inglés : Nivel básico	Educación Preescolar y Básica - Inglés : Nivel intensivo Educación Media - Inglés : Nivel intensivo	Educación Preescolar y Básica - Inglés : Nivel intensivo Educación Media - Inglés : Nivel intensivo
ACTIVIDADES EXTRAPROGRAMATICAS	Deportes	Fútbol Atletismo Vóleybol Básquetbol Gimnasia artística-rítmica	Fútbol Vóleybol Básquetbol Natación Gimnasia artística-rítmica Tenis de mesa Ajedrez Taekwondo, Handbol	Fútbol Atletismo Tenis Handbol, Gimnasia Rítmica, Basquetbol	Fútbol Atletismo Vóleybol Básquetbol Gimnasia artística-rítmica
	Actividades Extraprogramáticas Para Alumnos	Taller de teatro-actuación Taller de manualidades Taller de música Taller de ballet-danza Taller de artes plásticas Plan de Profundización PSU	Taller de teatro-actuación Taller de manualidades Taller de música Taller de ballet-danza Taller de artes plásticas Academia Científica	Taller de teatro-actuación Taller de manualidades Taller de música Taller de ballet-danza Taller de artes plásticas Guitarra, Ciencia, coro, folklore, ecología, pastoral	sin información
	Programa y Actividades Para Padres y Apoderados	Talleres de formación Actividades de integración, recreación y esparcimiento Actividades de desarrollo y perfeccionamiento para los padres (taller de baile, taller de música, taller de deporte, etc.)	Talleres de formación Pastoral de Padres, Catequesis	Talleres de formación Actividades de integración, recreación y esparcimiento Chilenidad, cierre de talleres, Ferias, actos, aniversario	sin información
MEDIOS DE COMUNICACIÓN	Medios de Comunicación y de Participación	Libreta de comunicaciones Página web / redes sociales Reuniones Informativas Generales Reuniones periódicas individuales	Libreta de comunicaciones Página web / redes sociales Reuniones Informativas Generales Reuniones periódicas individuales	Libreta de comunicaciones Página web / redes sociales Reuniones Informativas Generales Reuniones periódicas individuales Entrevistas personales, Inserto diario local, anuario	Libreta de comunicaciones Página web / redes sociales Reuniones Informativas Generales Reuniones periódicas individuales

	ITEM DE COMPARACION	COLEGIO CONCEPCION	COLEGIO DE LA SALLE	COLEGIO MONTESSORI	COLEGIO INGLES
RECURSOS E INFRAESTRUCTURA	Infraestructura Educativa	Biblioteca Laboratorio de ciencias Sala de computación con internet Tecnología en el aula (proyector, computador, telón) Sala audiovisual Cancha de deportes Gimnasio Pizarra Digital Interactiva	Biblioteca Laboratorio de ciencias Sala de usos múltiples Sala de computación con internet Tecnología en el aula (proyector, computador, telón) Sala audiovisual Cancha de deportes Gimnasio Casino	Biblioteca Laboratorio de ciencias Sala de usos múltiples Sala de computación con internet Tecnología en el aula (proyector, computador, telón) Sala audiovisual Cancha de deportes Gimnasio Sala: mat, estudio, música, arte, tecnológica	Biblioteca Laboratorio de ciencias Sala de usos múltiples Sala de computación con internet Sala de computación sin internet Sala audiovisual Cancha de deportes Gimnasio
	Conexión a Internet	Fibra optica, velocidad de conexión entre 12289 y 20480	Fibra Óptica, Velocidad de Conexión: Entre 8193 y 12288	Tipo de Conexión: Adsl/Coaxial Velocidad de Conexión: Entre 4097 y 6144	sin información
	Total de PC Para los Alumnos	82	s/í	39	sin información
	Tasa de Alumnos por Computador	5,94	s/í	14,26	sin información
INDICADORES DE RENDIMIENTO ACADÉMICO	Promedio SIMCE en Comprensión de Lectura y Matemática 8vo básico 2015	301,5	304	325	306
	Promedio SIMCE en Comprensión de Lectura y Matemática 2do medio	313,5	300	340	309,5
	Promedio PSU en Lenguaje y Matemática en la Última Evaluación 2016	574,9	577,7	669,8	647,6
	RBD	16470	3012	3015	3014

Tabla 15: Cuadro comparativo – Colegio Concepción vs competencia

Fuente: Elaboración propia sobre la base de Fichas de Establecimientos Educacionales MINEDUC, Resultados Educativos 2015 de la Agencia de Calidad de la Educación.

2.4.3 Barreras de entrada

No existen grandes barreras de entrada, salvo el alto costo del proyecto, y el entrar a competir con actores del mercado, en su mayoría ya bien posicionados en sus propios segmentos. Lo único que puede hacer desistir de entrar a un nuevo actor al mercado, es no conseguir los permisos correspondientes o bien, una profunda disminución de la población en edad escolar sumado a un escenario de crisis económica, que haga que sea demasiado riesgoso competir en estas condiciones y haga esperar a potenciales inversionistas.

2.5 ANALISIS FODA

El **Análisis FODA o DAFO**, es una herramienta de estudio de la situación de una empresa o un proyecto, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades). Es una herramienta para conocer la situación real en que se encuentra una organización, empresa o proyecto, y planear una estrategia de futuro.

2.5.1 Análisis interno

2.5.1.1 Fortalezas

- a) **Laboratorios de computación y tecnologías de la información disponibles para todos sus alumnos:** el colegio posee un alto nivel en cuanto a la disponibilidad de equipos informáticos y TICs. Para Pre – Básica posee 23 equipos, para enseñanza básica y media existen 2 laboratorios de computación con 30 equipos cada uno, supervisados por un profesor.
- b) **Enseñanza del idioma inglés obligatorio:** hoy por hoy el inglés no es un lujo, es una necesidad para cualquier carrera universitaria o técnica de alto nivel, es un plus para destacar en cualquier futuro empleo. Colegio Concepción posee un nivel de enseñanza del idioma inglés de alto nivel, e incluso rinden pruebas de nivel internacional como el PET y FCE en Instituto Chileno Británico y se exigen de la asignatura de inglés en sus estudios universitarios.
- c) **Colegio de formación laica:** Desde cierto punto de vista esta característica puede ser vista como una ventaja, ya que el colegio fomenta los valores de la francmasonería, en cuanto a la libertad, igualdad y fraternidad, por lo que respeta la formación no religiosa en sus alumnos, no obligándolos a asistir a asignaturas de religión pero respetando los credos individuales de cada grupo familiar. Esto puede ser atractivo para un segmento de familias con una visión más libre del mundo y no atadas a creencias religiosas, sin dejar de respetar a quienes sí sean creyentes.

- d) **Certificación por parte del consejo nacional de certificación de la gestión escolar:**
El hecho que el colegio esté certificado es un poderoso factor diferenciador que debe ser usado como promoción de sus atributos.
- e) **Infraestructura completa para una educación integral:** La calidad de la educación debe tratarse como un concepto **integral y multidimensional** como ya hemos destacado. El lograr esto implica un despliegue de actividades lúdicas, de enseñanza, deportivas, etc. Colegio Concepción cuenta con la infraestructura necesaria.
- f) **Monitoreo continuo:** El colegio consta con un sistema de monitoreo de rendimientos de los alumnos, con notas informadas en línea a los apoderados mediante el sistema SchoolTrack, el que se refuerza con tutorías.
- g) **Salas calefaccionadas:** el frío en invierno puede ser un factor de desconcentración, el colegio no sufre de este problema.

2.5.1.2 Debilidades

- a) **Sistema de evaluación de rendimientos y de intervención insuficiente:** pese a que los alumnos rinden las pruebas de SIMCE, el equipo asesor determina que el sistema de intervención de acuerdo a los rendimientos es insuficiente. Es susceptible a mejorar.
- b) **El apoyo a padres para que ayuden de mejor forma a sus hijos en casa puede mejorar:** en colegios de reconocido alto rendimiento, mucho del buen rendimiento de sus hijos se fabrica en casa, pero los padres no siempre saben cómo hacerlo de mejor manera. El colegio cita a padres y apoderados de alumnos con problemas varias veces al año pero estimamos que se puede hacer más en apoyar en cuanto a métodos del cómo sacar un mejor rendimiento a alumnos.
- c) **Falta de sondeos de satisfacción de clientes:** desde el año 2015 no se realizan encuestas de satisfacción a apoderados y al alumnado, solo se registran las quejas y no está claro cómo se abordan formalmente para generar intervenciones según sea el caso.
- d) **Hacer una revisión a los criterios para contratación y evaluación de docentes según parámetros específicos:** actualmente el colegio posee criterios formales al respecto pero son susceptibles de mejorar.

- e) **Es posible mejorar los métodos de control y planes de intervención a corto, mediano y largo plazo, en cuanto al rendimiento esperado para el Colegio Concepción.** Si bien es cierto, existen tutorías para los alumnos no aventajados, esto no es suficiente para generar un cambio radical en el rendimiento, y transformar a Colegio Concepción en un actor de peso en el selecto grupo de los colegios particulares talquinos. Se requieren de objetivos y planes claros para llevarlos a cabo, es decir, estrategias acompañadas por indicadores que permitan intervenir a tiempo cuando se detectan desviaciones.
- f) **El colegio no selecciona necesariamente a los mejores alumnos:** Por su política de ser inclusivos académicamente de acuerdo a su misión, no hay prueba de selección, solo un diagnóstico, por lo que el comparar la calidad académica del colegio con otros colegios particulares, solo usando la prueba SIMCE y PSU es engañoso. Llenan los cupos con hermanos de alumnos los que poseen prioridad sobre nuevos alumnos que no estén ligados de alguna manera al colegio. Esta debilidad no se corregirá pues no se discriminará a alumnos por su nivel académico, eso va en contra de la misión del colegio, sin embargo el desafío está en cómo sacar el máximo rendimiento a cada alumno.
- g) **Faltan incentivos o enganches para atraer matriculados de excelencia que aporten al colegio.** Sin contradecir la misión y el carácter inclusivo académicamente del colegio, el autor de esta investigación estima que igual se requiere atraer a alumnos de excelencia y el colegio está falto de becas, premios o descuentos por excelencia académica a estudiantes destacados.
- h) **Falta de una imagen atractiva de colegio:** Quizás falte crear una imagen, algo que caracterice al colegio más allá del solo rendimiento. Un ejemplo, ayudar a hijos de ex alumnos, o a hermanos a estar en el mismo colegio, ayuda a generar un concepto asociado al colegio, «más que un colegio, una familia», esta frase a modo de ejemplo.

2.5.2 Análisis externo

2.5.2.1 Oportunidades

- a) **Fuga de alumnos desde colegios particulares subvencionados que pasaron a gratuidad:** La Ley de inclusión genera incentivos para que los colegios opten por la gratuidad de forma voluntaria, por lo que los colegios particulares subvencionados evalúan la conveniencia de volverse particulares o gratuitos. Cualquiera sea el caso, la notable brecha de altos rendimientos entre colegios particulares y los particulares subvencionados y municipalizados (que pronto solo serán estatales cuando se separen de las municipalidades) impulsará a aquellas familias de clase media o media emergente, a realizar esfuerzos económicos y cambiar a sus hijos a colegios particulares que históricamente han entregado buenos desempeños, pues dan garantías de buenos resultados académicos. La demanda presentada en Tabla N° 11.
- b) **Mejorar puntajes SIMCEs y PSU:** En síntesis el colegio no se enfoca necesariamente en conseguir los mejores resultados SIMCE ni PSU de los colegios privados de la comuna, pero si en lograr una excelente base educacional. Pese a la crítica como instrumento de medición eficiente al SIMCE y PSU, estos instrumentos son los utilizados y los que quedan en el subconsciente de la gente.
- c) **Existe aún mercado por conquistar en el segmento de interés.** Se puede evaluar la alternativa de ampliar dependencias o en un nuevo proyecto ya que hay mercado.

2.5.2.2 Amenazas

- a) **La entrada de un nuevo competidor que apunte al mismo *target group* :** El análisis de las cinco fuerzas de Porter revela que la principal amenaza es que algún empresario se sienta atraído por la idea de construir un nuevo proyecto educativo, que apunte al mismo mercado que apunta Colegio Concepción y Colegio La Salle.
- b) **Disminución de la población en edad escolar:** según las proyecciones realizadas de la población de 6 a 17 años, se espera una fuerte disminución aunque hasta el momento se ha compensado con un aumento en los niveles de ingresos en los segmentos de interés,

pero sumado a un hipotético nuevo proyecto educativo, este podría afectar en montos de matrículas y mensualidades a una forzada disminución de aranceles.

- c) **Ser el último en rendimiento entre los colegios particulares:** El que en el último quinquenio se mantenga el promedio del colegio en 4to lugar en SIMCE o PSU, los apoderados que realizan esfuerzos económicos por garantía de buenos rendimientos, estarían tentados a cambiar a sus hijos a alguno de los 3 restantes colegios que mejor cumplan sus expectativas, aunque es una lucha desigual con los demás colegios que seleccionan sus alumnos.

		FACTORES INTERNOS	
		FORTALEZAS	DEBILIDADES
		Laboratorios de computación y tecnologías de la información disponibles para todos sus alumnos	Sistema de evaluación de rendimientos y de intervención insuficiente
		Enseñanza del idioma inglés obligatorio	Insuficiente apoyo a padres para que apoyen de mejor forma a sus hijos en casa
		Colegio de formación laica	Falta de sondeos de satisfacción de “clientes”
		Certificación por parte del consejo nacional de certificación de la gestión escolar	No existencia de criterios formales para contratación y evaluación de docentes según parámetros específicos
		Infraestructura completa para una educación integral	Deficiencias en la falta de control y planes de intervención a corto, mediano y largo plazo, en cuanto al rendimiento esperado para el Colegio Concepción
		Monitoreo continuo	Escases de docentes con reconocida experiencia en el mercado
		Salas calefaccionadas	Faltan incentivos o enganches para atraer matriculados de excelencia que aporten al colegio
			Falta de una imagen atractiva de colegio
FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDADES	Maxi - Maxi: Acciones para fortalecer F y O	Mini - Maxi: Accion. para min. D y max. O
	Fuga de alumnos desde colegios particulares subvencionados que pasaron a gratuidad	Fortalecimiento de la imagen corporativa, : Generar un branding corporativo atractivo para construir una marca fuerte y cuya percepción sea capaz de influir en el precio que los apoderados esten dispuestos a pagar por la educacion.Todas las fortalezas del colegio deben ser conocidas por el mercado	Acciones para mejorar la gestión operativa, de clientes y acciones de innovación y diferenciación de la calidad educacional: Dar apoyo a padres en la educacion de hijos, establecer criterios de evaluacion docente, control de rendimiento academico de alumnos, becas para alumnos de excelencia, reorganización de recursos existentes y acciones para mejorar puntajes SIMCE y PSU.
	Mejorar puntajes SIMCEs y PSU		
	Existe mercado aun por conquistar en el segmento de interés		
FACTORES EXTERNOS	AMENAZAS	Maxi - Mini: Accion. para fortalecer F y min. A	Mini - Maxi: Acciones para min. las D y min. las A
	La entrada de un nuevo competidor que apunte al mismo target group	Diferenciar sistema educativo de los restantes colegios generando fidelizacion de clientes. En un mercado altamente competitivo, el riesgo asociado a la entrada de nuevos competidores a pelear en nuestro target group es alto, por lo cual el fortalecimiento de nuestras fortalezas que son muchas, necesario crear una estrategia de « oceanos azules».	Conocer claramente quien es nuestro target group de manera de formular una propuesta de valor que calce con sus verdaderos requerimientos: Realizar actividades para sondear sus deseos y verdaderos requerimientos, su grado de satisfacción actual, canales comunicacionales apropiados para llegar a ellos y cuanto pueden llegar a pagar por la nueva propuesta de valor que se les ofrecerá.
	Disminución de la población en edad escolar		
	Ser «el último» en rendimiento entre los colegios particulares		

Tabla 16: Matriz FODA cruzada

Fuente: Elaboración propia

CAPITULO III – BRECHAS ENTRE SITUACION IDEAL Y SITUACION ACTUAL

Lo primero para mejorar era saber dónde estamos, y ya lo sabemos, ahora debemos definir el adonde queremos llegar. El Anexo N°1 presenta algunos objetivos que fueron esbozados a priori con ayuda de personal del colegio, previo a lo estudiado hasta ahora, diagnóstico, cinco fuerzas de Porter y FODA, por lo que dichos objetivos pueden ser tomados como la situación ideal a lograr de acuerdo a la experiencia. Ya estamos en condiciones de hacer un comparativo de lo que tenemos y lo que nos falta.

3.1 DETECCION BRECHAS ENTRE SITUACION IDEAL Y REALIDAD ACTUAL

3.1.1 Situación ideal 1 – Colegio de excelencia académica

- **Que nos entrega el colegio:**

Calidad educacional probada: El producto que Colegio Concepción entrega es una educación de calidad probada, sin embargo con rendimientos más bajos ante su competencia directa, aunque en 2015 subió a un tercer lugar en promedio leguaje – matemáticas en prueba SIMCE 2015 segundos medios, aunque esta medición es engañosa.

Siempre en los primeros lugares como la mejor educación de la comuna: El colegio se encuentra entre los cuatro mejores colegios de la ciudad, sin embargo, aunque presenta algunas variaciones entre el tercer y cuarto lugar del promedio SIMCE y PSU de los cuatro colegios particulares existentes hasta 2017 en Talca, podemos afirmar que la tendencia es estar en el cuarto lugar.

Convenio con Preuniversitario Pedro de Valdivia: A partir de 2018 existe un convenio que apoyará el logro de mejores resultados en PSU.

Alumnos egresan con un buen dominio de inglés: Es un colegio que entrega prácticamente un segundo idioma, el inglés, y aunque sus competidores también lo hacen, ya no es un factor diferenciador entre colegios particulares de la comuna, pero necesario para mantener su posicionamiento actual y no bajar.

- **Brecha detectada con situación ideal 1:**

Se debe lograr al menos el segundo lugar general en esta primera etapa en prueba SIMCE y PSU. No se plantea una meta tan ambiciosa como desplazar a Colegio Montessori pues ellos poseen un método propio de enseñanza ya probado que les ha dado excelentes resultados y que los coloca entre los 10 mejores colegios de Chile, pero su ventaja es que seleccionan a sus alumnos, los que se mantienen con un mínimo de nota promedio, a diferencia de Colegio Concepción y su política de inclusión académica que no selecciona, y seguirá así pues es parte de su misión. Además a Colegio Concepción le es necesario pasar por estos años de prueba y error para afinar un método propio de enseñanza que los coloque en un alto sitio a nivel nacional, pero siempre de acuerdo a su misión.

3.1.2 Situación ideal 2 – Procedimientos alineados con mejoramiento de calidad académica.

- **Que nos entrega el colegio:**

Existen procedimientos administrativos: para profesores y UTP, procedimientos de evaluación de alumnos claramente establecidos.

Creación de niveles por asignatura : el colegio no posee cursos pilotos, pero separa por niveles de asignatura, ha implementado el método evaluación de proceso y obtiene un promedio de calificaciones mediante una prueba sumativa que se explica en punto 2.3.7

Tutorías: Para alumnos menos aventajados o con problemas de aprendizaje.

Orientación: hay una orientadora de profesión psicóloga que va en ayuda de los alumnos con problemas.

Método Matte para comprensión lectora: A partir de 2018 el colegio se apoyará en este conocido método que ayuda a la ejercitación de habilidades relacionadas con la escritura

para los mas pequeños, el desarrollo sistemático de la comprensión lectora y de algunas funciones gramaticales.

- **Brecha detectada con situación ideal 2:**

Es posible hacer nuevas mejoras en la calidad educativa estandarizando algunos procedimientos en aula que ayuden a la concentración, como en horas de reforzamiento y metodologías efectivas para preparación de PSU. El modelo educativo actual del colegio es innovador y un aporte al aprendizaje, pero aun sigue siendo un modelo que no separa por estilos de aprendizaje y que no se adecua a las necesidades individuales de cada alumno.

3.1.3 Situación ideal 3 – Proceso de enseñanza definidos, medibles y mejorables.

- **Que nos entrega el colegio:**

Certificación en gestión escolar: El colegio está certificado por el Consejo Nacional de Certificación de la Gestión Escolar.

Sistema de información en línea para los apoderados: Apoderados disponen del sistema SchoolTrack que es un sistema de gestión escolar que permite administrar la información relevante de un colegio de manera simple, con la posibilidad de generar sus propios informes. El sistema permite optimizar procesos académicos, donde se registran atrasos, notas, anotaciones a alumnos, y los padres tienen acceso a esta información en tiempo real desde sus computadores, tablet o smartphone.

- **Brecha detectada con situación ideal 3:**

Pese a poseer un sistema en línea, es posible sacarle más partido. Pese a haber métodos para retroalimentar en la formación académica, el autor de esta información considera que hay margen de mejora y que es posible intervenir con fuerza aun en el mejoramiento del rendimiento académico del grupo curso o de un alumno en particular, de manera de llevar un control en tiempo real de sus logros académicos o de su déficit de manera de hacer un feedback efectivo a tiempo.

3.1.4 Situación ideal 4 – Cuerpo docente multidisciplinario.

- **Que nos entrega el colegio:**

Buenos docentes: Un cuerpo estable de docentes que logran mantener al colegio entre los cuatro mejores de Talca.

- **Brecha detectada con situación ideal 4:**

Falta más perfeccionamiento docente: Pese a los buenos resultados comparativamente hablando con colegios municipalizados y particulares subvencionados, solo un 15% de los docentes poseen magister o diplomados (Ilustración 26 – Gráfico perfeccionamiento docente). Es necesario desarrollar un mejor plan de perfeccionamiento docente de acuerdo a las necesidades académicas que se detecten.

Falta un procedimiento estándar de contratación y evaluación docente. Siempre todo es posible de mejorar, e independiente de los métodos usados por el colegio, se debe generar un procedimiento estandarizado de contratación y evaluación docente, el que debe desarrollarse de acuerdo a la estrategia a implementar y que esté alineada con ella.

3.1.5 Situación ideal 5 – Equipamiento tecnológico e informático y personal altamente calificado.

- **Que nos entrega el colegio:**

Modernos equipos tecnológicos como apoyo a la educación: Pre – Básica posee 23 equipos, para enseñanza básica y media y existen 2 laboratorios de computación con 30 equipos cada uno, supervisados por un profesor.

- **Brecha detectada con situación ideal 5:**

Manual de funciones y procedimientos: El autor de este estudio desconoce la existencia de un manual de funciones formal, sin embargo, independiente que exista el documento, se deben generar nuevos procedimientos muy bien definidos en cuanto al control del

mantenimiento preventivo tanto de hardware y software pero que vaya alineado con la estrategia que se debe implementar. Los procedimientos en un departamento de informática y el control asociado a estos procedimientos deben ser exhaustivos y continuos.

3.1.6 Situación ideal 6 – Colegio que prepare para la vida.

- **Que nos entrega el colegio:**

Como actividades de formación integral hay taller de teatro y actuación, manualidades, música, ballet y danza, artes plásticas, profundización PSU (ver Tabla 16 – cuadro comparativo – Colegio Concepción vs competencia)

- **Brecha detectada con situación ideal 6:**

Reforzar talleres de formación integral: Reforzar los es una oportunidad diferenciadora para el colegio en cuanto a dar mayor valor agregado a la educación entregada.

Ayuda psicológica en la toma de decisiones vocacionales: Aparte de la ayuda de la orientadora, los talleres pueden jugar un papel preponderante para que ellos descubran por sí mismo que es lo que quieren hacer el resto de sus vidas. El colegio tiene el deber de ayudar a sus alumnos a descubrirse a sí mismos que quieren ser su vida.

3.1.7 Situación ideal 7 – Eficiencia distribución de costos y gastos

- **Que nos entrega el colegio:**

El colegio no entrega información de costos y gastos por lo que queda fuera del alcance de la investigación, y no es posible dar una opinión de lo que entrega al respecto el colegio.

- **Brecha detectada situación ideal 7:**

Sugerencia, alzas escalonadas en el tiempo de los aranceles: Los apoderados asocian el arancel actual a la calidad recibida, por lo que mientras se construye un mayor prestigio no

es recomendable un alza muy notoria en aranceles, al menos durante los primeros dos años. Las mejoras deben basarse en una mejor distribución de nuestros recursos actuales y no sobre la base de aumentar gastos y costos si es posible de esta forma obtener los mismos resultados. Dicha redistribución escapa al alcance de esta investigación y será responsabilidad de la alta dirección.

3.1.8 Situación ideal 8 – Lazos estratégicos con otras instituciones

- **Que nos entrega el colegio:**

Acuerdo de cooperación con la Universidad Estatal de *Louisiana*: El colegio tiene este acuerdo de cooperación y con colegios asociados a ella de los Estados Unidos, los que llevarán a cabo un programa de cooperación mutua, cuyo objetivo principal es el intercambio de conocimientos en diferentes áreas de la educación y, especialmente, en metodologías de enseñanza relacionadas con las asignaturas de inglés, matemática, ciencias, artes, música, educación física, currículo, orientación y otras temáticas educacionales.

Convenio de colaboración UCM y Colegio Concepción de Talca: Durante el año 2016 la UCM firmó convenio de colaboración con Colegio Concepción de Talca, el que permite integrar a docentes y alumnos del centro educativo a las actividades de vinculación con el medio tales como charlas, seminarios, pasantías, cursos y talleres, generando un beneficio mutuo, tanto desde la perspectiva personal como profesional.

- **Brecha detectada situación ideal 8:**

Más acuerdos de cooperación con otros colegios regionales: Se hacen necesarios más acuerdos de cooperación con colegios que vivan la realidad chilena. Se requiere de acuerdos con instituciones educacionales para capacitación de docentes en áreas sensibles que se establezcan del presente estudio. Pero no cualquier capacitación, sino capacitaciones alineadas con la estrategia a implementar.

CAPITULO IV – INVESTIGACION DE VARIABLES QUE INFLUYEN EN UNA EDUCACION DE EXCELENCIA

4.1 EL SERVICIO QUE ENTREGA COLEGIO CONCEPCION

El producto que entrega Colegio Concepción es la educación que imparte a sus alumnos, sus valores y herramientas para la vida, y como materia prima, están sus profesores, conocimientos, infraestructura y métodos de trabajo. Sin embargo los resultados SIMCE y PSU nos indican que aún hay margen de mejora. Es por esta razón, que antes de intervenir y mover las piezas de manera estratégica, debemos tener claro que factores influyen en un estudiante para su efectivo aprendizaje y el grado de importancia de cada una de estas variables para concentrar nuestros esfuerzos.

Esta investigación se realizará en dos etapas que irán desde lo particular a lo general:

- 1) Se obtendrá un modelo matemático para validación de variables, ya que se busca saber que variables propias del proyecto educativo como infraestructura, número de alumnos por sala, programas para padres, reforzamientos, variables informáticas y otras son más relevantes.
- 2) Se complementa con una investigación desde fuentes bibliográficas de connotados autores de publicaciones reconocidas en educación que dan luces de variables relevantes que no hayamos incluido en el estudio matemático por no tener datos cuantitativos.

4.2 PARTE I: MODELOS ECONOMETRICOS

4.2.1 Modelamiento estadístico (Forma general)

Se puede obtener una función de regresión múltiple poblacional de la forma:

$$\text{Rendimiento Académico (Yi)} = \beta_0 + \beta_1 * (\text{Variables Socio Económicas}) + \beta_2 * (\text{Variables del Proyecto Educativo del Establecimiento}) + \beta_3 * (\text{Variables Uso de Tecnologías Informáticas}) + \mu$$

Donde β_i corresponde a los parámetros del modelo y μ corresponde al término de perturbación aleatoria y/o variables no incluidas en el modelo y que influyen en el rendimiento académico.

4.2.2 Definición de variables cuantitativas

4.2.2.1 Variables explicadas o dependientes

- **Promedios puntajes 8vos básico SIMCE (Y1):** puntajes promedio obtenidos por el colegio en prueba de comprensión de lectura y matemáticas año 2011.
- **Promedios puntajes 2dos medios SIMCE (Y2):** puntaje promedio obtenido por el colegio en las pruebas de comprensión de lectura y matemáticas año 2012.
- **Promedio puntajes PSU en lenguaje y matemática (Y3):** Puntaje promedio obtenido por el colegio en las pruebas de Lenguaje y Matemáticas año 2012.

4.2.2.2 Variables independientes – del tipo socio económicas

- **IVE - SINAIE (X1):** Índice de vulnerabilidad promedio por colegio, calculado por JUNAEV.
- **Colegio con o sin costo de matrícula o mensualidad a pagar (X2):** Variable dicotómica o predictor categórico. Mide contribución al rendimiento académico del solo hecho de cobrar matrículas y mensualidad. (si cobra X2=1, no cobra X2=0).

- **Colegio rural o urbano (X3):** Variable dicotómica o predictor categórico. Busca medir si existe alguna contribución al rendimiento académico del solo hecho que un colegio sea urbano (urbano $X3=1$) o (no es urbano $X3=0$).

4.2.2.3 Variables independientes – Proyecto educativo

- **Promedio de alumnos por curso (X4):** Mide cantidad de alumnos promedio por curso.
- **Número de alumnos por cada docente (X5):** Mide el grado de utilización del recurso docente para el colegio en estudio.
- **Programas para padres y apoderados (X6):** Variable dicotómica o predictor categórico. Denota si colegio tiene o no tiene actividades para apoyar a los padres y apoderados en la enseñanza de sus hijos. Contempla Actividades de Formación, talleres de computación. No contempla actividades de integración, recreación y esparcimiento o actividades de desarrollo y perfeccionamiento para los padres (taller de baile, taller de música, taller de deporte, etc.). Existen programas para padres y apoderados ($X6=1$), no existen programas para padres y apoderados ($X6=0$).
- **Reforzamiento en materias específicas (X7):** Variable dicotómica o predictor categórico que denota si el colegio cuenta o no con cursos de reforzamientos en materias específicas. Si cuenta ($X7=1$) versus no cuenta ($X7=0$).

4.2.2.4 Variables independientes – Uso de tecnologías informáticas

- **Tasa alumnos por computador (X8):** Es un indicador que denota número de alumnos por cada computador que existe en un colegio.
- **Horas de uso semanal del laboratorio para clases (X9):** Indicador que denota el número de horas promedio en que se utilizan los equipos como complemento a las clases en aula.
- **Índice gestión informática (X10):** Mide la cantidad de actividades de Monitoreo y planificación, retroalimentación y difusión, coordinación informática y registro administrativo en el establecimiento.

- **Índice de uso de las TIC (X11):** Uso de TICs en actividades de aprendizajes tradicionales, de enseñanza tradicionales, uso de equipamiento de profesores, actividades de aprendizaje individual.
- **Índice de infraestructura tecnológica (X12):** Dimensión que mide el grado de acceso a las tecnologías de la información del establecimiento, su conectividad y equipamiento.

Los tres últimos índices son obtenidos de acuerdo a encuestas a directivos e información entregada por cada establecimiento, cuyo procedimiento es desarrollado en el Informe Final – Sistema de Medición de Desarrollo Digital De Los Establecimientos Educativos – MINEDUC, cuyos resultados están tabulados en resultados de **Censo de Informática Educativa 2012**.

Los resultados de las tres últimas variables se interpretan de acuerdo a la siguiente tabla:

Establecimientos completos				
Categoría	Índice de gestión	Índice de usos	Índice de infraestructura	Descripción de la categoría
Incipiente	0 - 41,17	0 - 17,54	0 - 62,83	Bajo el mínimo del logro aceptable, requiere acciones de mejoramiento.
Intermedio	41,18 - 75,85	17,55 - 64,75	62,84 - 76,69	Posee condiciones aceptables, requiere gestión para potenciar fortalezas.
Avanzado	75,85-100	64,76 - 100	76,70 - 100	Posee condiciones avanzadas, capacidad para instalar innovaciones.

Los datos numéricos de las variables son obtenidos de ingresar **Rol Base de Datos (RBD)** de cada escuela, colegio o liceo en <http://www.mime.mineduc.cl/mime-web/mvc/mime/portada> y obtener sus respectivas fichas. Muchas de los valores es posible obtenerlos del cuadro comparativo de Colegio Concepción con la competencia presentado anteriormente.

4.2.3 Modelamiento matemático para determinar rendimiento académico

En el caso de los colegios particulares de la comuna son solo 4 colegios y solo 2 de ellos poseen datos en su ficha RBD (rol base de datos).

Para desarrollar la Tabla de datos de variables explicadas y explicativas que se presenta en Anexo N°3, se debió recurrir a extrapolar información de varios colegios

particulares de Chile, de comunas como Lo Barnechea, Las Condes, Providencia, Santiago, Laja, etc. De esta forma se elimina cualquier sesgo que pudiese corresponder al comportamiento determinado de una comuna en particular. Se logró una muestra con 26 colegios.

Las variables independientes del tipo socio económicas como: Índice de Vulnerabilidad Promedio por Colegio (X1), Colegio con Costo de Matrícula o Mensualidad a Pagar (X2) y Colegio Rural o Urbano (X3), se eliminan del modelo para colegios particulares, ya que la vulnerabilidad de los colegios particulares es muy baja, menor al 8%, todos los apoderados pagan y ninguno de la muestra es rural, por lo que las variables pierden sentido. El modelo queda reducido a:

$$\text{Rendimiento Académico (Yi)} = \beta_0 + \beta_2^*(\text{Variables del Proyecto Educativo}) + \beta_3^*(\text{Variables Uso de Tecnologías Informáticas}) + \mu$$

El factor de perturbación μ engloba todas las variables involucradas que influyen en el rendimiento académico pero que no están presentes en el modelo presentado.

Las regresiones lineales múltiples realizadas con los datos de la tabla del Anexo N°3 con el paquete estadístico **Minitab**, con los 26 colegios operando en conjunto, presenta problemas de heterocedasticidad, multicolinealidad y autocorrelación entre variables, por lo que ninguna era estadísticamente significativa y se eliminaban todas en los tres casos por separado, es decir, al intentar correlacionarlas en conjunto con Simce 8vo básico, Simce 2do medio y PSU 4to medio como variable dependiente (Rendimiento Académico Yi).

Sin embargo, ocurre una importantísima curiosidad, los modelos corren increíblemente bien ajustados solo tomando los primeros 12 colegios ordenados según sus puntajes promedios de mayor a menor. A estas 3 funciones les damos el nombre de Función Rendimiento Académico (Yi, con i=1, 2, 3) la que nos entrega un puntaje esperado para cada colegio según los datos reales que estos presenten en la muestra usada del año 2012.

4.2.4 Regresiones muestrales

Colegios particulares enseñanza básica – SIMCE 8vo básico vs variables independientes

$$Y1 = 265,33 + 3,276 X5 + 0,3905 X8 - 16,99 X10 - 29,74 X11 + 46,26 X12$$

Resumen del Modelo:

$$S=1,48077$$

$$R^2 = 98,60\%$$

$$R^2 \text{ ajustado} = 97,44\%$$

$$R^2 \text{ (pred)} = 94,65\%$$

Dónde:

X5: Número de Alumnos por Cada Docente

X8: Tasa Alumnos por Computador

X10: Índice Gestión Informática

X11: Índice de Uso de las Tic

X12: Índice de Infraestructura Tecnológica

Colegios particulares enseñanza media hasta 2do medio: SIMCE 2do medio vs variables independientes

$$Y2 = 342,97 - 0,572 X4 + 1,309 X5$$

Resumen del Modelo:

$$S=4,69940$$

$$R^2 = 40,26\%$$

$$R^2 \text{ ajustado} = 26,99\%$$

$$R^2 \text{ (pred)} = 0,00\%$$

Dónde:

X4: Promedio Alumnos por Curso

X5: Número de Alumnos por Cada Docente

Colegios particulares enseñanza media – resultados PSU 4to medio vs variables independientes

$$Y3 = 699,0 - 2,123 X4 - 1,132 X5 + 2,237 X8 + 0,3208 X9 - 67,90 X10 + 105,83 X11 + 54,77 X12$$

Resumen del Modelo:

$$S=1,53261$$

$$R^2 = 99,61\%$$

$$R^2 \text{ ajustado} = 98,23\%$$

$$R^2 (\text{pred}) = 79,08\%$$

Dónde:

X4: Promedio Alumnos por Curso

X5: Número de Alumnos por Cada Docente

X8: Tasa Alumnos por Computador

X9: Horas De Uso Semanal Del Laboratorio Para Clases

X10: Índice Gestión Informática

X11: Índice de Uso de las Tic

X12: Índice de Infraestructura Tecnológica

4.2.5 Interpretación de cada función

Colegios Particulares Enseñanza Básica – SIMCE 8vo básico vs Variables Independientes

Coefficiente de Determinación R2 ajustado	97.44%	modelo de muy alta confiabilidad	FUNCION: $Y1 = 265,33 + 3,276 X5 + 0,3905 X8 - 16,99 X10 - 29,74 X11 + 46,26 X12$			
Variables A Controlar Relevantes	Nomenclatura	valor numérico de la variable en Colegio Concepción 2012	Aporte a puntaje por aumento de 1 unidad de Xi (o 1% mas)	Comentario	Coefficiente Beta	Ranking en Importancia
Número de Alumnos por Cada Docente	X5:	14.78	3.276	aun hay margen para aumentar el número de alumnos con respecto al número de maestros	3.276	1°
Tasa Alumnos por Computador	X8:	5.94	0.3905	el número de computadores es suficiente aunque igual se puede aumentar	0.3905	3°
Índice Gestión Informática	X10:	0.6455	-0.1699	no exagerar en el control de lo que hacen los niños. Eso si, controlar distractores como juegos, redes sociales en general, usos de los equipos con fines no académicos, pero dejarlos hacer cosas solos, que investiguen por su cuenta.	- 16.99	5°
Índice de Uso de las Tic	X11:	0.4532	-0.2974	En esta etapa E. básica no se requiere tanta preparación de profesores en softwares y excesos de cursos a este nivel	- 29.74	4°
Índice de Infraestructura Tecnológica	X12:	0.7214	0.4626	siempre es bueno actualizarse en redes, softwares y equipos	+ 46.26	2°

Colegios Particulares Enseñanza Media – SIMCE 2do medio vs Variables Independientes

Coefficiente de Determinación R2 ajustado	26,99%	modelo de baja confiabilidad	FUNCION: $Y2 = 342,97 - 0,572 X4 + 1,309 X5$			
Variables A Controlar Relevantes	Nomenclatura	valor numérico de la variable en Colegio Concepción 2012	Aporte a puntaje por aumento de 1 unidad de Xi (o 1% mas)	Comentario	Coefficiente Beta	Ranking en Importancia
Promedio Alumnos por Curso	X4:	25	-0.572	Como se da en enseñanza municipal y particular subvencionada, en el cambio de niñez a adolescencia se requiere sobre todo mas concentración, es mejor cursos con menos alumnos por curso	-0.572	2°
Número de Alumnos por Cada Docente	X5:	14.78	1,309	el numero de maestros en colegios de excelencia es mas que suficiente	1,309	1°

Colegios Particulares Enseñanza Media – Resultados PSU 4to Medio vs Variables Independientes

Coefficiente de Determinación R2 ajustado	98.23%	modelo de muy alta confiabilidad		FUNCION:	Y3 = 699,0 - 2,123 X4 - 1,132 X5 + 2,237 X8 + 0,3208 X9 - 67,90 X10 + 105,83 X11 + 54,77 X12		
Variables A Controlar Relevantes	Nomenclatura	Valor Numérico de la Variable en Colegio Concepción 2012	Aporte a puntaje PSU por aumento de 1 unidad de Xi (o 1% mas)	Comentario	Coefficiente Beta	Ranking en Importancia	
Promedio Alumnos por Curso	X4	25	-2.123	A mas alumnos por curso, menor rendimiento	-2.123	2°	
Tasa Alumnos por Cada Docente	X5	14.78	-1.132	A mas alumnos por docente, menor rendimiento.	-1.132	3°	
Tasa Alumnos por Computador	X8:	5.94	2.237	Si aumenta el número de alumnos por computador o disminuye número de equipos igual sube rendimiento. Hay mas que suficientes equipos, ya que la mayoría de alumnos tienen equipos en casa.	2.237	1°	
Horas de Uso Semanal del Laboratorio Para Clases	X9:	22	0.3208	Desarrollar actividades de clases en laboratorio de computación, pero el aporte promedio en puntaje PSU no es muy relevante (0.32 puntos de aumento PSU por cada hora semanal de aumento de clases	0.3208	7°	
Índice Gestión Informática	X10:	0.6455	-0.679	En colegios de alto rendimiento académico, un exceso de actividades de actividades de monitoreo no es beneficioso. Salvo la planificación de horas de clases en laboratorio.	-67.9	5°	
Índice de Uso de las Tic	X11:	0.4532	1.0583	A diferencia del caso E. basica, aquí si se requiere que en las horas destinadas a laboratorios hayan profesores altamente entrenados en uso de softwares académicos de sus areas de experticias. De las variables informáticas es la mas inportante.	105.83	4°	
Índice de Infraestructura Tecnológica	X12:	0.7214	0.5477	Es imporntante que los encargados de laboratorio tengan equipos y softwares adecuados para los laboratorios, y actualizaciones en redes, softwares y equipos.	54.77	6°	

Tabla 17: Tablas de análisis de cada modelo según sus β_i

Fuente: Interpretación propia

4.2.6 Las funciones de rendimiento académico de excelencia – Conclusiones

La Tabla 18 es un extracto del Anexo N°3, pero solo se presentan los 3 mejores puntajes PSU de colegios particulares de la muestra y Colegio Concepción. Solo se conservan las variables significativas con los datos reemplazados en cada función predictor. De esta forma los modelos indican el puntaje que cada colegio debió obtener (Y pron) versus el que en la realidad obtuvo ese año (Yi) en el año 2012.

Este juego de correlacionar variables para el año 2012 es solo para sacar algunas interesantes conclusiones. Observe que en los colegios de mayor rendimiento, los ajustes son casi perfectos tal como se esperaba por su R^2 de 98,23% en la función predictor de puntaje PSU. Sin embargo Colegio Concepción Talca ubicado en el lugar 24 de la lista de 26 colegios particulares según orden por puntaje PSU, el modelo hubiese predecido que en el año 2012 su puntaje PSU debió ser de 693 puntos promedio, pero en la realidad solo obtuvo un promedio de 610 puntos.

NOMBRE Y/O NUMERO DEL ESTABLECIMIENTO	PROMEDIOS SVOS BASICO SIMCE COMP. LECTURA MATEMÁTICAS AÑO 2011		PROMEDIOS 2DO MEDIO SIMCE COMP. LECTURA MATEMÁTICAS AÑO 2012		PROMEDIO PSU EN LENGUAJE Y MATEMÁTICA (2012)		PROM. ALUMNOS POR CURSO	Nº DE ALUMNOS POR CADA DOCENTE	TASA ALUMNOS POR COMPUTADOR	HORAS DE USO SEMANAL DEL LABORATORIO PARA CLASES	INDICE GESTION INFORMATICA	INDICE DE USO DE LAS TIC	INDICE DE INFRAESTRUCTURA TECNOLÓGICA
Colegio	Y1	Y1 pron	Y2	Y2pron	Y3	Y3pron	X4	X5	X8	X9	X10	X11	X12
COLEGIO LOS ALERCES (LO BARNECHEA)	327.5	327.3	341.5	337.4	696	695.806	31	9.30	30	3	0.6455	0.0888	0.7214
COLEGIO PARTICULAR MONTESSORI TALCA	332.0	331.1	349.5	347.9	688	688.181	26	15.14	14.26	12	0.7581	0.3505	0.733
CAMBRIDGE COLLEGE (PROVIDENCIA)	338.0	337.6	354.5	347.0	680	679.558	30	16.18	11.27	0	0.3109	0.2451	0.5938
COLEGIO CONCEPCIÓN TALCA	296.5	325.0	319.0	348.0	610	693.188	25	14.78	5.94	22	0.6455	0.4532	0.7214

Tabla 18: Comparativo de tres primeros colegios de excelencia vs Colegio Concepción

Fuente: Elaboración propia

Aunque las funciones no fueron determinadas para ser usadas como predictores futuros por lo antiguo de los datos, es válido usarlas como predictor solo si es usada para

comparar que puntaje se esperaba del colegio para el año 2012. Si reemplazamos los valores reales de Colegio Concepción en las respectivas funciones, la función nos revela el puntaje esperado SIMCE y PSU de acuerdo al proyecto educativo de entonces en las condiciones como se utilizaban los recursos informáticos durante el año 2012. De acuerdo a los resultados podemos interpretar las siguientes conclusiones:

Conclusiones preliminares:

- **En octavo básico.** No es tan importante destinar tanto tiempo en clases en computador, pero sí que los estudiantes aprendan de su uso y exploren por sí mismos e investiguen por su cuenta, no un exceso de control. Si bloquear páginas distractoras como redes sociales o de contenido para adultos, se puede YouTube supervisado. Altamente aconsejable mucho trabajo investigativo personal de cada alumno.
- **Entre octavo básico y segundo medio.** En el caso de colegios municipalizados y particulares subvencionados, el autor de esta investigación obtuvo resultados similares que en los colegios de excelencia, al parecer el paso de la niñez a la pubertad genera graves problemas para el aprendizaje y debe ser monitoreada esta etapa con extremo cuidado. La función no aporta mucho más.
- **De segundo a cuarto medio.** Se recupera la normalidad. Los jóvenes se adaptan a las nuevas exigencias y al contrario que en enseñanza básica, es más relevante el uso de TIC por lo que se aconseja buenos softwares con equipos en buen estado y buenos profesores con experticia en su uso. No se requiere gran cantidad de horas en computador, pero la clave es calidad en el uso de que se da a las horas más que cantidad la cantidad de horas. Con respecto a las variables relevantes, se aconseja adoptar los valores que sean convenientes para el colegio pero que estén en el rango usado por los 3 colegios de mejor rendimiento presentados en la Tabla 18.
- **Puntualmente para Colegio Concepción.** Las variables examinadas no son las que están fallando, son otras. El colegio posee todo para ser un colegio de mejor rendimiento con su número de profesores por alumno, infraestructura física y uso de

recursos tecnológicos. Si a 2017 – 2018 tiene todo y más que lo que existía en 2012, el problema no está en las variables estudiadas hasta ahora.

- **Conclusión:** Es aconsejable examinar la calidad en la entrega de los contenidos y el propio modelo educacional utilizado.

4.3 PARTE II: INVESTIGACION DESDE FUENTES BIBLIOGRAFICAS

4.3.1 Factores que inciden en una educación efectiva

«...Durante los últimos 40 años, investigadores educacionales alrededor del mundo han buscado desentrañar los factores que explican los resultados escolares, medidos por el logro de aprendizaje de sus alumnos. A estas alturas existe un amplio consenso entre especialistas acerca de la naturaleza y poder explicativo de estos factores: El entorno familiar de los alumnos, la calidad de la comunidad donde residen y la efectividad de la escuela...» (Brunner, 2003) (1).

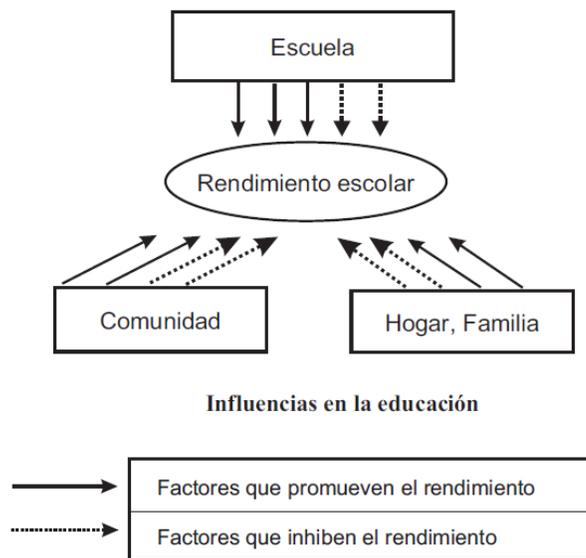


Ilustración 28 : factores que promueven e inhiben el rendimiento

Fuente: Brunner, 2003

«... ¿Cuánto explican estos factores en la varianza de los resultados observados entre los estudiantes? En el caso de los países desarrollados, los estudios atribuyen un peso

de 80% a la familia y comunidad. Sin embargo en los países en vías de desarrollo, los factores relacionados a la escuela son más importantes en explicar la varianza en el rendimiento de los alumnos...» (Brunner, 2003) (2). El factor sociocultural es realmente relevante entre los factores relacionados con la influencia tanto positivo o negativo de la escuela.

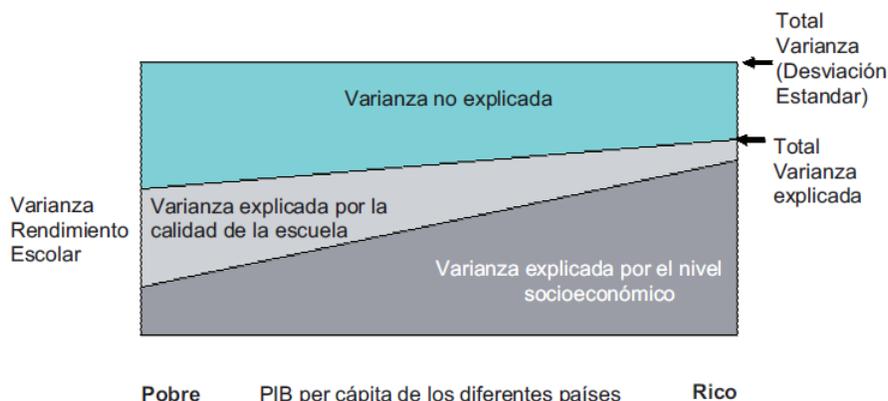


Ilustración 29: factores que inciden en los logros de aprendizaje en países industrializados y en países en vía de desarrollo

Fuente: Heynemann (1986)

La Ilustración 29 nos muestra una relación sistemática que «... mientras más pobre el país, más alto es el porcentaje de la varianza explicado por los resultados de la escuela; mientras más rico el país, se atribuye un mayor peso a la familia...» (Brunner, 2003) (3). En el caso de Chile que posee un nivel socioeconómico de un país en vías de desarrollo, es válido intuir que el peso de la familia y la escuela en el rendimiento escolar son compartidos.

4.3.1.1 Efecto familia

Según los recientes estudios, este efecto no solo tiene que ver con el nivel socioeconómico de los padres, sino con el mundo de vida en el que nace y se desarrolla el niño. En el caso de familias de escasos recursos, más importante es «... la organización de la

familia, su clima afectivo, la socialización lingüística o la adquisición temprana de aptitudes y motivaciones...» (Brunner, 2003) (4).

Ocupación, ingreso y nivel educacional de los padres
Infraestructura física del hogar y grado de hacinamiento
Recursos del hogar (libros, diccionarios, escritorio, computadora)
Organización familiar y clima afectivo del hogar
Alimentación y salud durante los primeros años de vida del niño
Prácticas de socialización temprana
Desarrollo lingüístico y tipo de conversaciones en el hogar
Rutinas diarias, desarrollo de actitudes y motivación
Acceso a, y calidad de, la enseñanza preescolar
Elección de escuela
Armonía entre códigos culturales de la familia y la escuela
Estrategias de aprendizaje y conocimiento previo adquiridos
Involucramiento familiar en las tareas escolares
Uso del tiempo en el hogar y durante las vacaciones

Buchmann (2003); Levin y Belfield (2002); Marzano (2000); Sheerens (2000)

Ilustración 30: Variables de entorno familiar y social que inciden en los logros de aprendizaje

Fuente: Brunner, 2003

4.3.1.2 El efecto comunidad

«...La residencia en vecindarios socialmente desorganizados, con un menor involucramiento en la escuela y en la gente en general, puede tener un impacto importante en el logro académico de los estudiantes...» (Brunner, 2003) (5).

Pobreza en el vecindario
Desempleo en el vecindario
Crimen en el vecindario
Presencia de pandillas y drogas en el vecindario
Calidad de las viviendas
Participación en organizaciones (iglesia, junta de vecinos, centro de madres)
Participación en actividades voluntarias
Involucramiento en asuntos públicos
Participación en organizaciones de la escuela (centro de padres)
Confianza en la gente
Confianza en la escuela

Bryk y Schneider (2002); Putnam (2001); Ludwig et al. (2001); Leventhal y Brooks-Gunn (2000); McNeal (1999); Ellen y Turner (1997); Brooks-Gunn et al. (1997); Jencks y Mayer (1990); Lareau (1989)

Ilustración 31: Variables de comunidad que inciden en el rendimiento escolar

Fuente: Brunner, 2003

4.3.1.3 El efecto escuela

«...Una revisión efectuada por Fuller y Clarke (1994) sobre la base de más de 300 estudios realizados sobre sistemas escolares de países en desarrollo, permite apreciar que porcentaje de dichos estudios muestran una relación positiva entre el respectivo insumo y los resultados obtenidos por los alumnos...» (Brunner, 2003) (6).

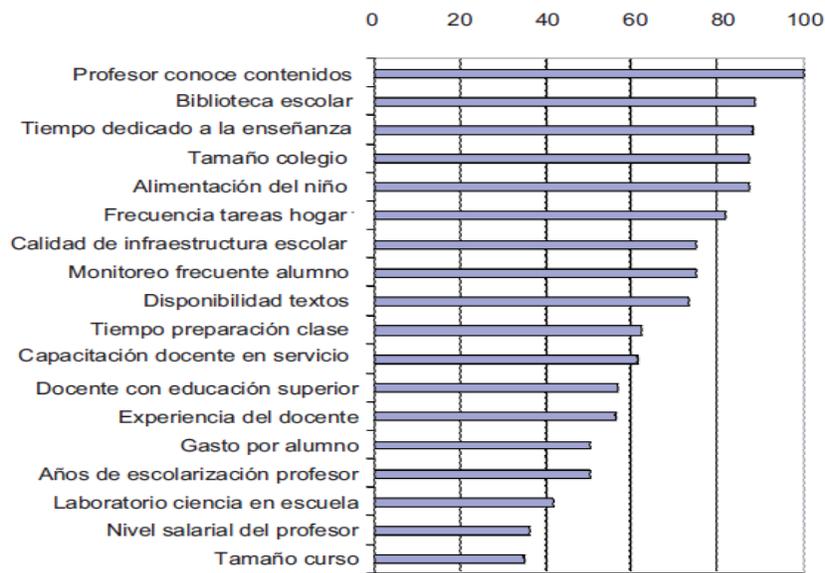


Ilustración 32: % relación positiva entre insumo y resultados obtenidos por alumnos

Fuente: Fuller (1994)

4.3.2 Conclusiones revisión fuentes bibliográficas

- a. Hay tres factores que influyen en rendimientos académicos en alumnos: el efecto familia, el efecto comunidad y el efecto escuela.
- b. Colegio Concepción Talca, que es un colegio de nivel socioeconómico ABC1, se presume que en la mayoría de los casos no se presentan los casos negativos presentados por el efecto familia y efecto comunidad, los que debiesen ser al contrario, positivos, por lo que resta controlar principalmente variables del efecto escuela.

4.3.3 Variables complementarias a la función de excelencia académica

Factores que influyen en la educación de excelencia en orden de importancia (Adaptado a la misión de Colegio Concepción)	
	Características del personal docente y las clases
1	Dominio de los contenidos por parte de los profesores
2	La elección correcta de los profesores, adaptables a los modelos de enseñanza
3	Los estilos de enseñanza adecuados a los tipos de alumnos
4	Tiempo de preparación de clases sea suficiente según estilo de enseñanza
5	Tiempo dedicado a la enseñanza sea el suficiente y de calidad
6	Capacitaciones a docentes según brechas de conocimientos necesarias
	Material de información para alumnos y tecnología de la información
7	Biblioteca escolar (física y virtual) con disponibilidad de textos necesarios
8	Uso de la sala de computación con fines educativos (no redes sociales, juegos)
	Infraestructura escolar
9	Colegio con material necesario para clases (salas cómodas, sillas cómodas, data show, laboratorios adecuados, elementos necesarios para clases según estilo de enseñanza)
10	Patios adecuados para recreación y actividades deportivas
11	Tamaños de cursos adecuados
	Actividades de monitoreo y retroalimentación de alumnos
12	Actividades de monitoreo frecuente
13	Tutorías de calidad adaptadas a los tipos de alumnos
14	Apoyo al alumno desde casa (requiere capacitación a padres y apoderados)
	Características de los alumnos
15	El conocer para que áreas poseen mayores aptitudes cada alumno
16	Diagnostico de los alumnos a comienzo de cada año y a los que entran para nivelación
17	CI de los alumno
	De las condiciones percibidas por el profesor
18	Nivel salarial adecuado para evitar fugas del know how aprendido por docente
19	Beneficios para docentes (becas a hijos, convenios dentales, asistencia cursos y otros)

Tabla 19: Factores que influyen en el rendimiento escolar en orden de importancia

Fuente: Elaboración propia basado en investigación

Si se complementa con la teoría, los alumnos de colegios particulares, en términos generales no presentan dificultades en variables pertenecientes al Efecto Familia y Efecto Comunidad señalado por Brunner, pero si es necesario dar importancia a las variables involucradas con El Efecto Escuela según *Fuller y Clarke* (1994). Fuller y Clarke no incluyeron los efectos del aporte tecnológico a esa fecha, sin embargo podemos actualizar esta información con lo aportado por el estudio econométrico, y dar un orden de importancia a que variables son necesarias de abordar y cuales requieren de mayores esfuerzos, tal como se aprecia en Tabla 19.

4.3.4 Otras variables que influyen en el rendimiento escolar – El tipo de alumno

Por lo general un alumno con calificaciones destacadas en un buen colegio con enseñanza tradicional, significa que es un alumno estudioso, pero probablemente es un alumno que acepta sin problemas el modelo educativo imperante, que en términos generales corresponde a un profesor que imparte sus conocimientos en una cátedra, un alumno que recibe el conocimiento, lo estudia, aprende y rinde una prueba para ser calificado y medir su nivel de aprendizaje. Alumnos con calificaciones promedios, entre 5 y 5.9 por dar un rango, podríamos suponer que esas notas son por falta de estudio y preocupación, otros porque poseen una mala base anterior y les cuesta seguir la velocidad de enseñanza, y otra causa, es el hecho que poseen dificultades para concentrarse. ¿Motivos? Falta de concentración por mala conducta, niños o jóvenes con síndrome de deficiencia atencional, supuesta enfermedad a la que se les atribuye comúnmente estas desconcentraciones o simplemente problemas con la autoridad que es el profesor. Hay muchas causas. ¿Pero será posible que el colegio pueda aplicar acciones mitigadoras para disminuir el efecto negativo de las desconcentraciones y utilizar las aptitudes de estos alumnos? ¿Podría ese supuesto mal alumno lograr rendimientos de excelencia con buenos profesores y buenos métodos de enseñanza?

Estudios desde las neurociencias han demostrado que el cerebro adolescente se parece más al de los niños pequeños que al de los adultos maduros. La explicación estaría en que a

esta edad, hay mayor cantidad de materia gris, pero también una eficiencia más baja en las transmisiones neuronales. La fase de desarrollo eficiente de la concentración se concluiría ya avanzada la veintena y, en algunos casos, hasta los 30 años. De esta manera, el hecho de que los adolescentes no se concentren tan bien como se espera, es consecuencia del propio desarrollo del cerebro. La capacidad máxima de concentración de adolescentes es de alrededor de 20 minutos, ya que luego interferirían otros estímulos que no permiten su máxima capacidad. Sin embargo, lo más probable es que tal tiempo de concentración máxima vaya disminuyendo dados los estilos de vida que llevamos: imágenes rápidas, variedad de distractores (celular, computador, música, ruidos de la ciudad), rapidez y ligereza de contenidos (hay poco tiempo), etc. En estos contextos, es muy recomendable para los profesores que hagan variar las actividades, focos de atención y niveles de exigencia cognitiva cada 15-20 minutos.

Sin embargo, hay alumnos en que el factor desconcentración afecta mucho más que en otros. Lo más aconsejable es que se formen cursos separando en tipos de alumnos; grupos que podríamos describir como:

- alumnos que aceptan sin problema el modelo educacional actual
- alumnos con mediana capacidad de aceptación del modelo actual
- alumnos que no aceptan el modelo educacional actual.

A los dos últimos grupos se les debiese enseñar mediante métodos de enseñanza diferenciados y controlar mediante monitoreo continuo los avances obtenidos hasta afinar un método de enseñanza óptimo a adoptar.

Actualmente el Ministerio de Educación mediante **Decreto 83/2015** aprueba criterios y orientaciones de adecuación curricular para estudiantes con necesidades educativas especiales de educación parvulario y educación básica. La idea es que en forma independiente Colegio Concepción Talca sea capaz de desarrollar sus propios métodos de enseñanza diferenciada para enseñanza media, aplicado a los dos cursos por nivel.

CAPITULO V – CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI) CON ENFOQUE EN LA GESTION DE LA CALIDAD ACADÉMICA

5.1 MARCO TEORICO

5.1.1 Introducción al cuadro de mando integral CMI

El modelo elegido por ser el más completo e integral, ya que nos define una estrategia a seguir y a la vez obliga a la definición de indicadores de control en el cumplimiento de las metas fijadas para cada acción estratégica es el Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral (CMI), que vincula la visión y estrategia con las acciones cotidianas.



Ilustración 33: Lógica de la Planeación Estratégica en el Cuadro de Mando Integral

5.1.2 Mapa estratégico

De acuerdo a Kaplan y Norton en su libro Como Utilizar el Cuadro de Mando Integral, nos dice que «...el mapa estratégico describe el proceso de transformación de los activos intangibles en resultados tangibles con respecto al consumidor y las finanzas.

Proporciona a los directivos un marco que les permite describir y gestionar la estrategia en una economía del conocimiento...» (Kaplan, 2009) (1). «...El mapa estratégico de un Cuadro de Mando Integral es una arquitectura genérica que sirve para describir una estrategia...» (Kaplan, 2009) (2). El mapa estratégico ilustra como la estrategia vincula a los activos intangibles con los procesos de creación de valor.

5.1.3 Descripción de las diferentes perspectivas del cuadro de mando integral

5.1.3.1 Perspectiva financiera

Describe los resultados tangibles de la estrategia en términos financieros tradicionales. Indicadores como rentabilidad de inversión, valor para accionistas, rentabilidad, crecimiento de ingresos y costos por unidad son indicadores que muestran si la estrategia de la empresa tiene éxito o no. Los objetivos de la perspectiva financiera es describir las consecuencias económicas de una estrategia de éxito, que son el crecimiento de los ingresos y beneficios y la productividad. Básicamente, las estrategias financieras son sencillas; las empresas pueden ganar más dinero; (1) vendiendo más y (2) gastando menos. Por lo tanto, la actividad financiera de la empresa puede mejorar a través de los enfoques básicos – crecimiento de los ingresos y productividad. Una estrategia de productividad se relaciona con mejorar la estructura de costos y mejorar la utilización de los activos. La estrategia basada en el crecimiento de los ingresos se relaciona con encontrar nuevas fuentes de ingreso y aumentar el valor del cliente.

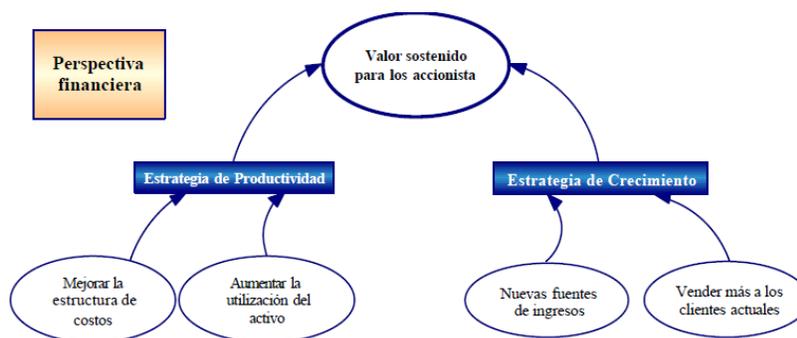


Ilustración 34: Perspectiva Financiera

Fuente: Jiménez, 2006

En el caso de Colegio Concepción Talca, como el cliente (el colegio) no entrega información financiera, y limita al autor de la consultoría solo a enfocarse en mejorar la calidad académica, no se puede perder de vista que es una empresa que debe tener utilidades por lo que se genera un bloque que mide la rentabilidad sobre la inversión, con la salvedad que las metas de los estándar de medición fijados deberán ser establecidas numéricamente en conjunto por el propio departamento de administración y finanzas y el directorio del colegio. La perspectiva financiera queda de la forma:



Ilustración 35: Perspectiva financiera para Colegio Concepción Talca

Fuente: Adaptación propia

Colegio Concepción Talca, ya posee una cantidad de alumnos suficiente, por lo que podríamos decir que está funcionando a máxima capacidad. El conservar los alumnos que ya tiene no le reportará una ganancia mayor que la que ya posee, pues la competencia directa limita subir aranceles más allá de la variación del IPC anual, sin embargo es importante notar que muchos padres aun con los medios económicos no cambian a sus hijos al Colegio Montessori que posee el primer lugar en rendimiento, quizás muchos conocen las «limitaciones» (ver las comillas) de sus hijos, ya que hay una nota mínima de permanencia en dicho colegio. Pero si el colegio produce un aumento en el valor percibido de la calidad educacional, entregada mediante una metodología de enseñanza que permita sacar el máximo provecho a las características individuales de sus hijos, los apoderados aceptarán sin mayor resistencia un aumento en los aranceles hasta un cierto punto que se debe calcular, por lo que el colegio podría aumentar su margen de utilidades sin miedo a perder alumnos, y aunque se retiren alumnos por un eventual aumento de precios, dichos

cupos serán ocupados por hijos de apoderados dispuestos a aumento de aranceles, se compensará por quienes si estén dispuesto a pagar por este nuevo valor agregado del colegio. Es por esto que aumentar el valor de la educación entregada, reflejado en una educación integral, moderna, efectiva y diferenciada a las características y potencialidades individuales del alumno, visto desde el punto de vista del colegio aumenta el valor del cliente, que es parte de la estrategia de crecimiento de los ingresos, ya que esto le da mayor poder de negociación al colegio al entregar un tipo de educación única en Talca, y pese a que los apoderados pueden cambiar a otros establecimientos a sus hijos, no obtendrán lo mismo que Colegio Concepción entregará, de esta forma se generará fidelidad de padres y apoderados con el colegio y a su vez una mayor disposición a pagar más. Otras acciones que tendrá relación con la estrategia de productividad serán una optimización de costos por unidad y el mejor uso de activos actuales.

5.1.3.2 Perspectiva de cliente

La perspectiva del proceso interno identifica algunos procesos que se espera tengan el mayor impacto sobre la estrategia. Define la proposición de valor para los clientes objetivo. Los objetivos de la perspectiva del cliente describe la estrategia, o sea, los clientes que se fijan como objetivo y la proposición de valor.

«...En la perspectiva del cliente del mapa estratégico, los directivos identifican los segmentos de clientes por los que compete la unidad de negocio y los indicadores del rendimiento de la unidad en dichos segmentos. La perspectiva del cliente incluye normalmente varios indicadores comunes de buenos resultados de una estrategia bien formulada y aplicada:

- Satisfacción del cliente
- Retención del cliente
- Adquisición del cliente
- Rentabilidad del cliente
- Cuota de mercado
- Cuota de cuenta...» (Jiménez, 2006) (1).

La propuesta de valor para el análisis de la perspectiva del cliente incluye los siguientes aspectos: atributos producto/servicio (precio, calidad, disponibilidad, selección,

estilo, duración, funcionalidad, etc.), relación (servicio y asociación) e imagen (marca). Dentro de la perspectiva del cliente la proposición de valor es fundamental, ya que con ella se busca la satisfacción del cliente.

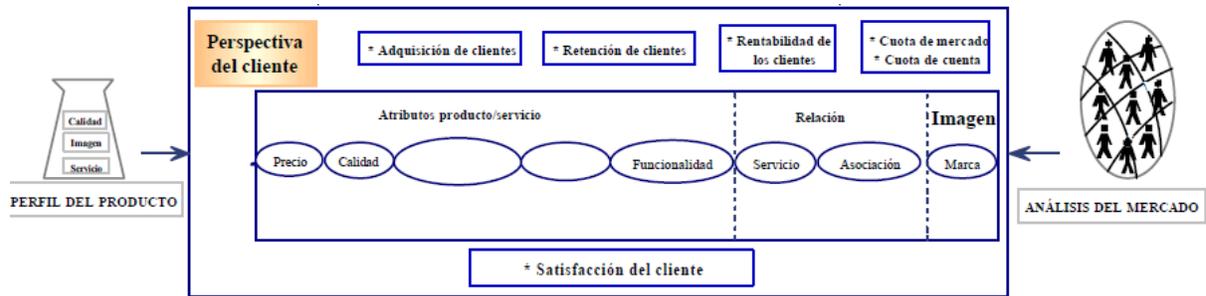


Ilustración 36: Perspectiva de Clientes

Fuente: (Jiménez, 2006).

5.1.3.3 Perspectiva procesos internos

«...Una vez que la empresa tiene una imagen clara de estos objetivos financieros y del cliente, los objetivos de la perspectiva interna y la de aprendizaje y desarrollo describen cómo se alcanzará la estrategia. La empresa gestiona sus procesos internos y el desarrollo del capital humano, de información y organizativo para proporcionar la proposición de valor diferenciadora de la estrategia. Un excelente rendimiento en estas dos perspectivas es el motor que mueve la estrategia. Así podemos hacer mención que dentro de la perspectiva financiera y la de cliente, su meta es determinar lo que se busca y en la perspectiva interna y de aprendizaje y crecimiento ayudarán a solucionar el cómo se va a lograr lo buscado...» (Jiménez, 2006) (2).

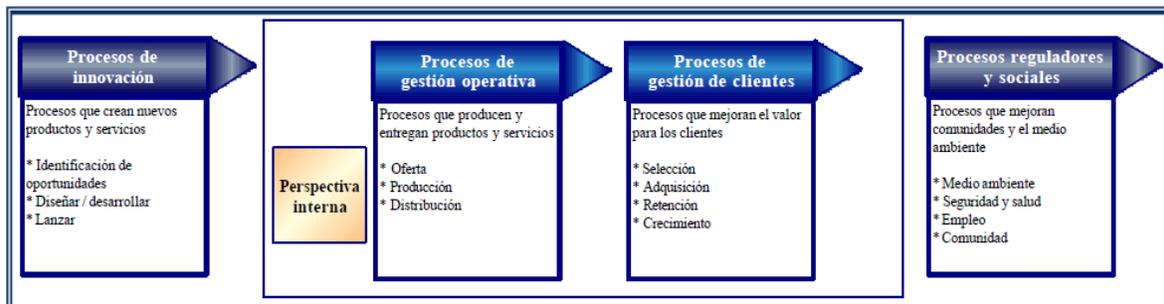


Ilustración 37: Perspectiva Interna

Fuente: Jiménez, 2006

5.1.3.4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento identifica los activos intangibles que son más importantes para la estrategia. Los objetivos de esta perspectiva identifican qué trabajos (el capital humano), qué sistemas (el capital de información) y qué clase de clima (el capital organizativo) se requieren para apoyar los procesos de creación de valor. Estos activos deben estar agrupados y alineados con los procesos internos críticos.

- **Capital humano:** la disponibilidad de habilidades, talento y know-how que hace falta para apoyar la estrategia.
- **Capital de la información:** la disponibilidad de sistemas de información, redes e infraestructura que hace falta para apoyar la estrategia.
- **Capital organizativo:** la disponibilidad de la empresa para movilizar y sostener el proceso de cambio que hace falta para ejecutar la estrategia.

«...Ninguno de estos activos intangibles tiene un valor que se mida por separado o de forma independiente. El valor de estos activos intangibles sale de su capacidad para ayudar a la empresa a poner en práctica su estrategia...» (Jiménez, 2006) (3).

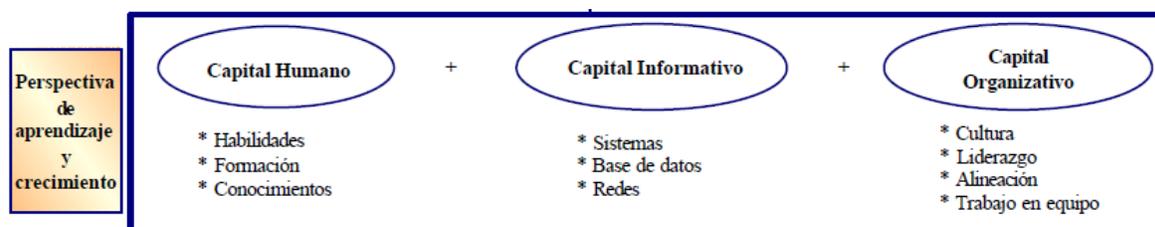


Ilustración 38: Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Fuente: Jiménez, 2006

5.1.4 Las cuatro perspectivas actuando en conjunto

«...Los objetivos de las cuatro perspectivas están vinculados entre sí, por relaciones causa-efecto...» (Jiménez, 2006) (4). Esta arquitectura de causa y efecto, que vincula las

cuatro perspectivas, es la estructura alrededor de la cual se desenvuelve un mapa estratégico. La construcción de un mapa estratégico obliga a una empresa a aclarar la lógica de cómo creará valor y para quién.

5.1.5 Adaptación del mapa estratégico a la estrategia

Michael Porter sostiene que la esencia de la estrategia se encuentra al elegir y realizar actividades de forma diferente o realizar actividades diferentes a las de los rivales¹

«...La adecuación estratégica entre muchas actividades es fundamental no sólo para la ventaja competitiva sino también para la sostenibilidad de esa ventaja. Para un rival es más difícil igualar un conjunto de actividades interrelacionadas que simplemente imitar el enfoque de un determinado equipo de ventas, igualar la tecnología de un proceso o reproducir un conjunto de características de un producto. Los puestos de trabajo basados en sistemas de actividades son mucho más sostenibles que los que se basan en actividades individuales...» (Porter, 1996)

En su libro Mapas Estratégicos, Kaplan y Norton nos señalan que:

«...los mapas estratégicos de las empresas deberían seguir esta receta. Los objetivos estratégicos de las perspectivas de proceso interno y de aprendizaje y crecimiento no se pueden optimizar de forma individual. Tienen que estar integradas y alineadas para conseguir la proposición de valor subyacente a la estrategia de la empresa...» (Kaplan, 2004) (1).

5.1.6 Tipos de estrategias

Una estrategia exitosa posiciona a una empresa en su ambiente competitivo para captar una significativa cantidad de valor. La proposición de valor debe de comunicar aquello que la empresa esperaba hacer para sus clientes, mejor o diferente que la competencia.

¹ Michael Porter, « What Is Strategy? » Harvard Business Review, (noviembre – diciembre 1996): pág. 64.

Mediante el desarrollo de objetivos e indicadores específicos para su proporción de valor, la empresa traduce su estrategia en objetivos tangibles que todos los empleados pueden entender y tratar de mejorar.

Bajo costo, liderazgo de producto, soluciones para el cliente, cierre del sistema o una combinación exclusiva de atributos de productos y servicios es una estrategia de innovación del valor.

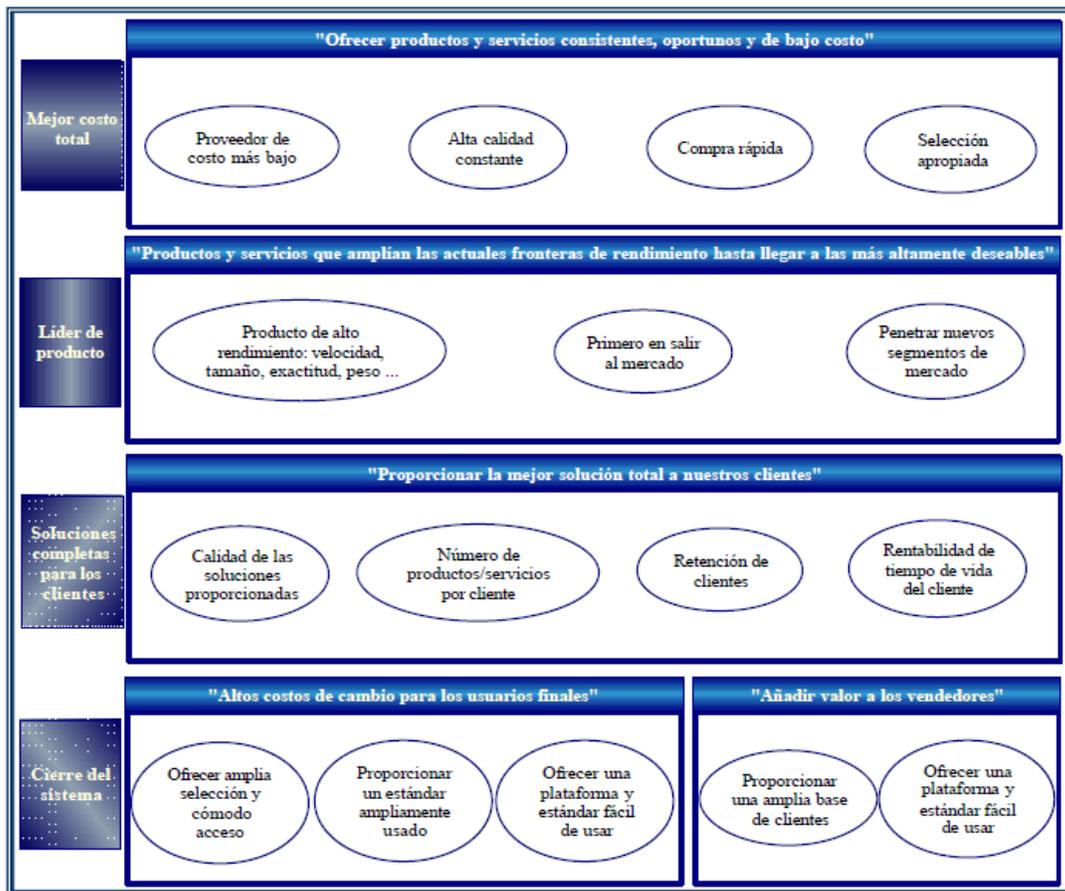


Ilustración 39: Tipos de estrategias

Fuente: Jiménez, 2006

5.1.6.1 Estrategia de bajo costo total

Empresas como Toyota, Dell Computer, McDonald's y Wal-Mart, ofrecen una experiencia de compra de bajo costo total a sus clientes. Ofrecen productos a bajo precio, pero eso no basta, deben asegurar calidad constante, facilidad y rapidez en la compra para el cliente, aunque ofrecen una selección algo limitada de productos, pero que satisface las necesidades de la mayoría. Las empresas de bajo costo total son seguidoras de productos, no líderes. No invierten mucho en la innovación de productos y servicios.

5.1.6.2 Estrategia de liderazgo de producto

Las empresas con liderazgo de producto quieren ser las primeras en llegar al mercado con sus innovadas o mejoradas características y funcionalidad. Son empresas que por entrar primeras al mercado con sus innovaciones pueden cobrar precios más altos a los clientes que más valoran la exclusiva funcionalidad de los productos o captar una cuota más alta de mercado en situaciones que se caracterizan por grandes costos. En el mapa estratégico los procesos internos clave se ubican en el conglomerado de la innovación.

«...Las empresas con liderazgo de producto identifican a sus clientes innovadores y aprenden de ellos. Estas empresas también necesitan tener la capacidad de educar a sus clientes, acerca de los beneficios de una funcionalidad mejorada, demostrándoles cómo pueden captar el valor de las nuevas características que ofrece el producto...» (Jiménez, 2006) (5).

5.1.6.3 Soluciones completas para los clientes

«...Las empresas desarrollan una profunda comprensión de lo que sus clientes valoran, establecen firmes relaciones de confianza con ellos, integran los productos y soluciones existentes en programas individualizados y les ayudan a alcanzar el éxito. Los procesos de gestión de operaciones apoyan los procesos de gestión del cliente, ofreciéndoles una amplia línea de productos y servicios...» (Jiménez, 2006) (6).

Los procesos de innovación de la empresa se centran en encontrar nuevas formas de crear valor para los clientes. La investigación se dirige más a comprender las futuras necesidades y preferencias de los clientes que a la innovación del producto.

5.1.6.4 Estrategia de lock-in o de bloqueo

«...Bajo este tipo de estrategia, las empresas generan valor sostenible de larga duración, creando altos costos por cambio para sus clientes. El valor de estas estrategias de cierre requiere que las patentes, los acuerdos de licencias o el conocimiento especializado impidan que la competencia ofrezca los productos y servicios posventa, que son la fuente de grandes y continuados beneficios para los fabricantes. Para que este tipo de estrategia tenga éxito, la empresa fabricante debe ser el exclusivo proveedor de los productos y servicios de seguimiento...» (Jiménez, 2006) (7).

«...El cierre de sistema requiere que la competencia no pueda imitar el producto principal por impedimento legal o por el secreto de su compleja construcción y continuas actualizaciones. El valor creado con este sistema aumenta de forma no lineal a medida que aumenta la participación de los clientes. Es un ejemplo de una competición en la que “el ganador se lo lleva todo”, incluyendo mayores rendimientos y protección de la competencia...» (Kaplan, 2004) (2).

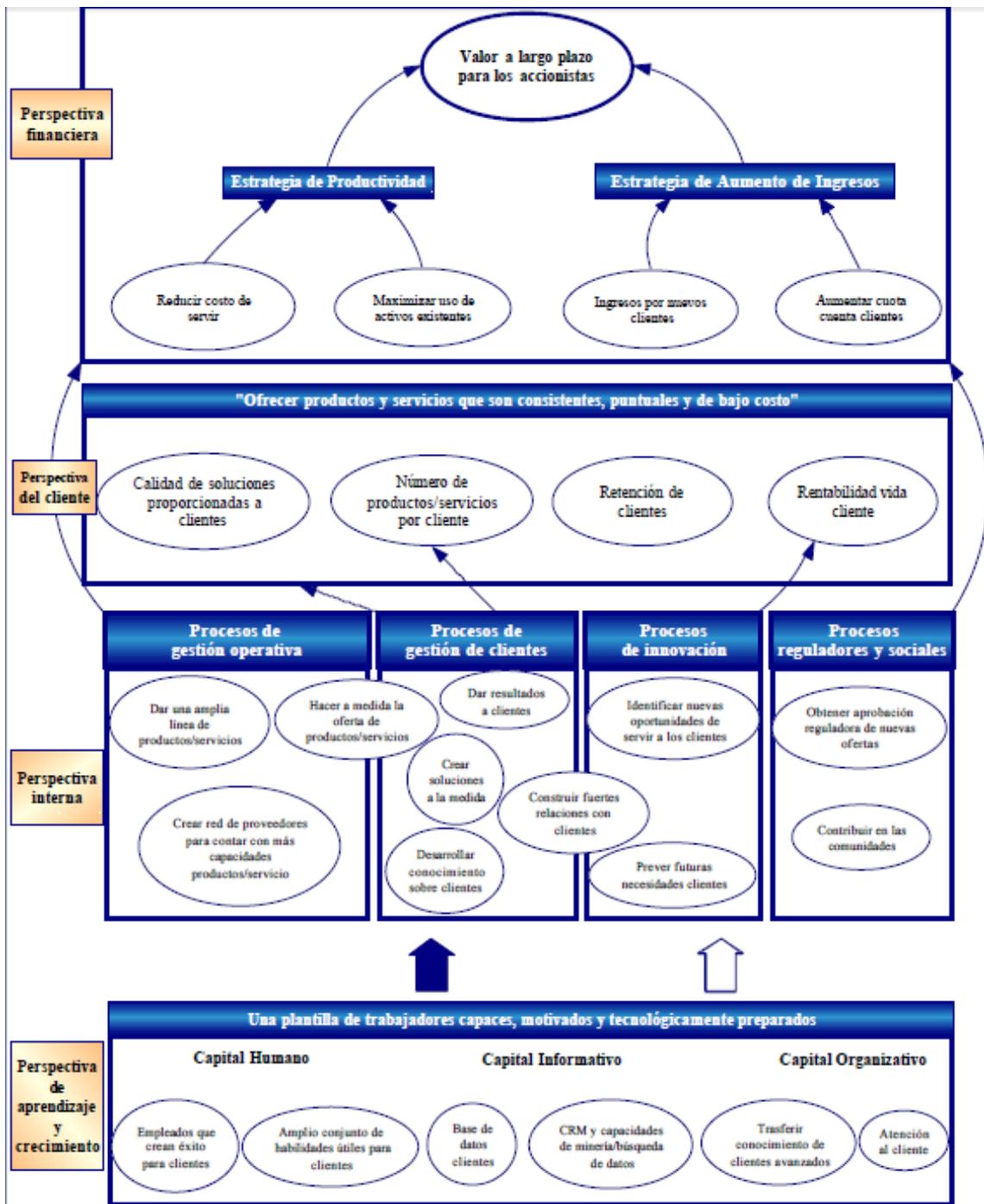


Ilustración 40: Mapa estratégico genérico estrategia soluciones completas para clientes

Fuente: Jiménez, 2006

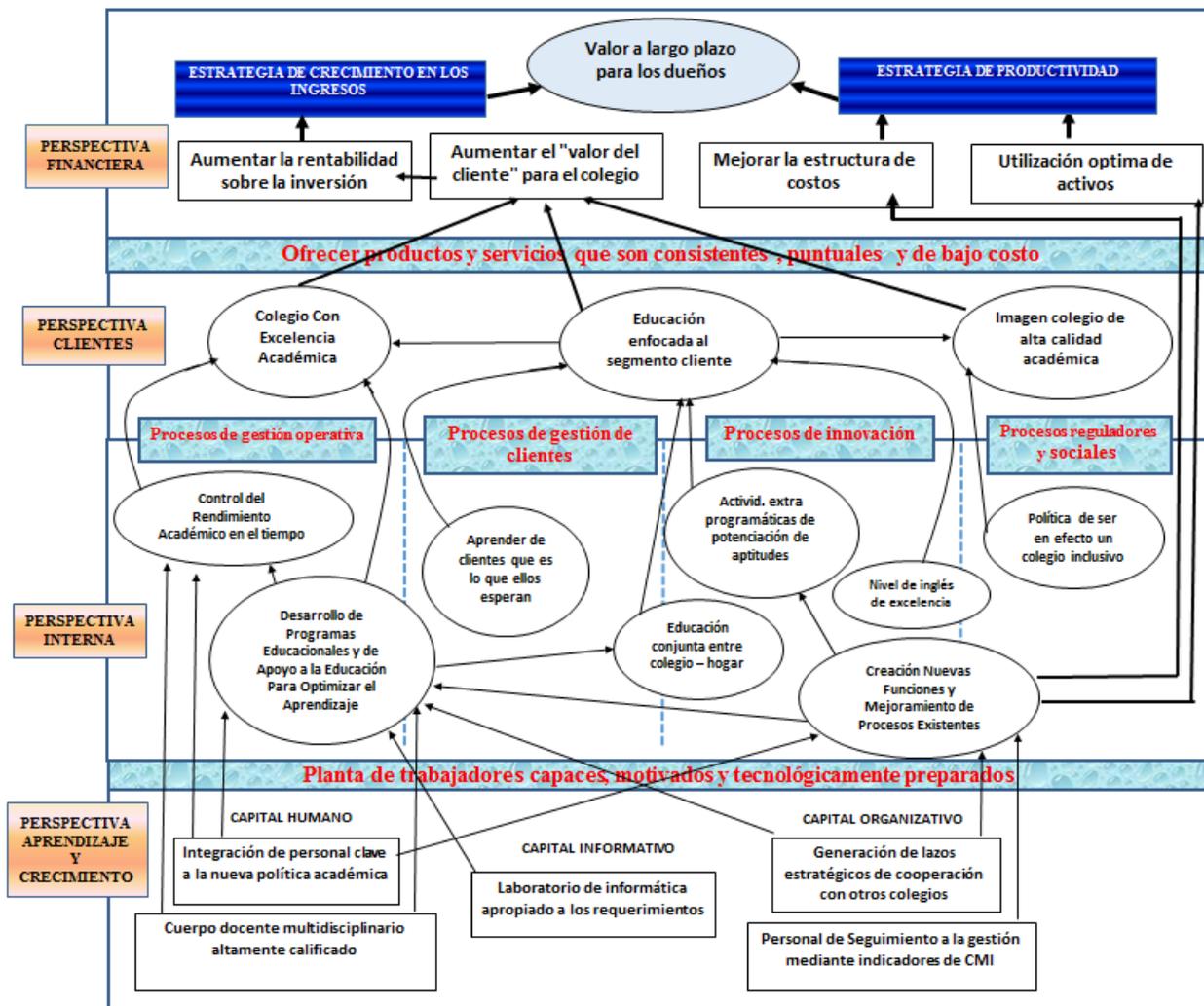


Ilustración 41: Mapa Estratégico – Estrategia soluciones completas para clientes Colegio Concepción Talca

Fuente: Elaboración propia

5.2 MAPA ESTRATEGICO – ESTRATEGIA SOLUCIONES COMPLETAS PARA LOS CLIENTES COLEGIO CONCEPCION TALCA – CONSIDERACIONES IMPORTANTES

El mapa estratégico de la Ilustración 40 es un mapa estratégico genérico que representa una estrategia soluciones completas para los clientes, sin embargo, el caso particular adaptado Colegio Concepción de la ilustración 41 posee algunas modificaciones:

Primero. Dejar en claro que el mapa estratégico es una representación gráfica de la estrategia en su conjunto, en donde las perspectivas “financieras” y “de clientes” nos describen el adonde queremos llegar, y las perspectivas de “procesos internos” y de “aprendizaje y crecimiento” el cómo lo haremos para lograr el “adonde queremos llegar”.

Segundo. La estrategia aplicada a colegio Concepción Talca es la de « soluciones completas para los clientes », sin embargo está modificada y adaptada al caso particular del colegio. Es muy importante dejar en claro que lo solicitado por los dueños del colegio es que la consultoría se centre solo en cómo mejorar la calidad de la educación del colegio (bajo la definición de calidad de la Agencia de la Calidad de la Educación), por lo que no se profundiza en perspectiva financiera, pues no se dispone de suficiente información financiera para ello por lo que las metas de los indicadores de los ratios financieros deben ser fijadas por el propio colegio.

Tercero. El concepto de calidad también está muy bien definido; se basa en la definición de la AGCE y su definición de calidad en educación (presentada en el capítulo 1, punto 1.7.1) donde los principales atributos de una formación académica de calidad están basados bajo el concepto de calidad de un padre o apoderado considerado el más completo por tener una visión más sistémica y que es el verdadero cliente del colegio.

Cuarto. Pese a la definición de calidad de la Agencia de la Calidad en la Educación, la que acota este estudio, el autor de la consultoría a modo de sugerencia, aconseja que al implementar este modelo educacional puedan antes diferenciar estilos de enseñanza enfocados al segmento cliente, esto se logra mediante la aplicación y análisis de la encuesta del Anexo N°6. Esto implica desarrollar una imagen de colegio de alta calidad académica, diferenciado del resto del mercado mediante una Estrategia de Océanos Azules, es decir, ser realmente innovadores y originales en función de los verdaderos requerimientos de los clientes. ¿Por qué se mencionan estos dos elementos relacionados con la mercadotecnia en un estudio acotado a la calidad? Por la simple razón que no tiene sentido hablar de calidad académica si no va alineada con lo que busca el segmento de cliente; el del alumno sin restricciones de calificaciones mínimas de ingreso, ni de proveniencia, ni de credo ni raza, pero en busca de calidad académica. El colegio cree en una educación inclusiva y de calidad en la que cada alumno es susceptible de mejorar y transformarse en un alumno académicamente exitoso si se le dirige de forma adecuada de acuerdo a sus capacidades. Sin embargo esto tampoco sirve de nada si el mercado no sabe que el colegio apunta a satisfacer los atributos que valora el mercado meta, es por eso la importancia del desarrollo de una imagen de colegio, de alta exigencia y calidad académica, imagen que se formará de acuerdo a logros académicos en el tiempo. Esto se manifiesta en la perspectiva de cliente con un bloque destinado a imagen de colegio de alta calidad académica.

Quinto. Los procesos de gestión operativa, procesos de gestión de clientes, procesos de innovación y procesos reguladores y sociales que pertenecen a la perspectiva interna no fueron definidos al azar, son producto del proceso de investigación llevado a cabo mediante lineamientos presentados por el desarrollo del análisis FODA y la matriz FODA cruzado (capítulo II, punto 2.5), la investigación matemáticas de validación de variables que influyen en la excelencia académica (capítulo IV, punto 4.2), y que demostró que estas variables no son suficientes para lograr el éxito buscado por lo que se recurrió a la experiencia de investigadores de renombre en el área, lo que en conjunto dio las directrices a seguir para implementar tanto esta perspectiva interna, el recurso humano y de

información necesario que se presenta en la perspectiva de innovación y crecimiento (Todos estos resultados descritos en capítulo IV, puntos 4.3.2, 4.3.3, 4.3.4).

5.3 DEFINICION DE OBJETIVOS ESTRATEGICOS Y FACTORES CLAVES DE EXITO

El cuadro de mando integral es una metodología de gestión estratégica para medir el desempeño de organizaciones de diversa índole, permite definir el futuro que se desea para la empresa, esto es basado en la visión de la empresa, lo que mediante objetivos concretos e interrelacionados a largo plazo permite controlar el cumplimiento de dichos objetivos, esto se logra mediante la elaboración de un mapa estratégico. De esta forma medimos las actividades de la organización en el largo plazo en base a su visión y estrategia. Para directivos de alto nivel, y mandos medios les permite una mirada a grandes rasgos del cumplimiento de los avances de la ejecución de la estrategia. En síntesis, es un modelo de gestión que traduce la estrategia en objetivos relacionados medidos a través de indicadores y ligados a planes de acción que permiten alinear los esfuerzos de los miembros de la organización.

Se fijan **objetivos estratégicos** los cuales para ser llevados a cabo deben identificarse **factores claves de éxito**, y estos a su vez están vinculados a acciones concretas, las llamadas **iniciativas estratégicas**. Todo en conjunto funciona de forma alineada con la estrategia y la visión del colegio, de manera que el cuadro de mando integral nos entrega la estrategia a seguir y no al revés. Los objetivos fijados a priori y presentados en el Anexo N°1 no necesariamente son exactamente iguales a los objetivos estratégicos definidos al realizar el CMI, ya que los primeros se fijaron sin mayor información solo visualizando una visión ideal futura y los objetivos estratégicos se elaboran ya con toda la información disponible hasta el momento, del diagnóstico del colegio, de las cinco fuerzas de Porter, del Análisis FODA, de los modelos estadísticos desarrollados y sus conclusiones y de la literatura especializada sobre el tema.

5.4 DESARROLLO DE LAS PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL APLICADAS A COLEGIO CONCEPCION TALCA

5.4.1 Perspectiva financiera (PF)

El realizar intervenciones por pequeñas que sean requieren financiamiento, y la única entrada financiera del Colegio Concepción Talca son las matrículas y aranceles mensuales que pagan los apoderados, arancel que se encuentra fijado en \$190.000 pesos mensuales durante año 2017. Sin embargo, aunque no se pierde de vista que el Colegio es una empresa que requiere de rentabilidades positivas, la presente consultoría está acotada solo a abordar el tema calidad académica, de acuerdo a la definición de calidad se encuentra definida en el punto 1.5, por lo que las perspectivas financieras también solo se limitan a analizar el impacto en relación a las mejoras en la calidad académica.

5.4.1.1 Objetivo estratégicos – perspectiva financiera

La meta es lograr valor a largo plazo para los dueños. En la perspectiva financiera se tienen dos grandes estrategias, la de crecimiento de ingresos y la de productividad, las cuales serán el sustento clave para aumentar el valor que requieren los dueños. La estrategia de crecimiento será buscar nuevas fuentes de ingreso o lograr una mayor relación con los clientes existentes y futuros, aumentar el valor del cliente. La estrategia de productividad se logra mediante una mejor gestión de costos y gastos de la empresa.

❖ Estrategia de productividad

OE 1 – Mejorar la estructura de costos

FCE 1.1. Redistribución eficiente de costos y gastos en procesos mejorados:

Una forma lógica y necesaria para elevar el rendimiento es invirtiendo en mejoras, pero sin incurrir en demasiados costos y gastos extras. Esto reasignando recursos ya

disponibles de forma óptima, ya que tenemos una sola vía de ingresos. Debemos primero que nada tener bien definido nuestra estructura de costos.

OE 2 – Utilización de activos

FCE 2.1. Estudiar un uso más integral de los activos disponibles: Para una adecuada gestión de los activos, es necesario identificar y contar con la información precisa de los bienes que se tienen, por ejemplo descripción, estado, ubicación física, valor, vida útil, depreciación, valor de salvamento, entre otros. Analizar la importancia que pueden tener determinados activos, su relevancia económica. Administrar adecuadamente esta área de oportunidad, puede traer mejoras financieras, fiscales y operativas. Gestionar mejor los recursos que ya se poseen, es una estrategia de bajo costo de implementación, rápido resultado y sostenible en el tiempo.

❖ Estrategia de crecimiento de los ingresos

OE 3 – Aumentar el valor del cliente.

FCE 3.1. Aumentar la fidelidad de clientes. Se trata de crear una educación innovadora, original y que permita a futuro ocupar un lugar en el mercado que genere la suficiente rentabilidad por el hecho que los apoderados estén dispuestos a pagar un incremento en el arancel porque tienen la conciencia que lo que reciben sus hijos desde el colegio es algo que vale la pena y que no recibirán en otros establecimientos.

OE 4 – Aumentar el valor a largo plazo para los dueños de la empresa: Si bien es cierto para los dueños es importante el mejoramiento de la calidad educacional, este mejoramiento no puede ir en desmedro de la rentabilidad de la empresa.

FCE 4.1. Aumentar la rentabilidad a largo plazo sobre la inversión realizada.

5.4.2 Perspectiva de los clientes (PC)

5.4.2.1 Objetivos estratégicos – perspectiva cliente:

OE 1 – Colegio con excelencia académica: Que el colegio logre la excelencia académica, mediante metas escalonadas desde 2019 a 2021 en pruebas SIMCE segundo medio y PSU, de acuerdo a los puntajes metas presentados en el siguiente cuadro:

	BASE PSU 2016	META 2019 (3%)	META 2020 (5%)	META 2021 (8%)
MATEMATICA	577	594	606	623
LENGUAJE	572	589	601	618
	BASE SIMCE 2016	META 2019 (3%)	META 2020 (4%)	META 2021 (7%)
MATEMATICA	318	328	331	340
COMPRESION LECTORA	299	308	311	320

FCE 1.1. Rendimiento académico en aumento hasta 2021 y luego sostenido en el tiempo: se debe ser muy riguroso en el control del logro de las metas planteadas, de otra forma es imposible saber si las medidas tomadas están siendo efectivas.

FCE 1.2. Lugar que ocupa Colegio Concepción en relación a la competencia: Medir variaciones en prueba SIMCE o PSU del colegio con respecto a los resultados obtenidos el año 2016. Además de compararnos con nosotros mismos es bueno compararse con la competencia, ya que con ambos indicadores se obtiene una idea del verdadero lugar que tenemos y el porcentaje en relación a la competencia.

FCE 1.3. Mejora sostenida en el plazo de tres años de los puntajes promedios en PSU: Los alumnos deben ser capaces de ir incrementando sus puntajes en ensayos PSU por el aprendizaje constante y el estar familiarizados con el tipo de pregunta y finalidad de cada una de ellas. Esto disminuye la ansiedad y los nervios de enfrentarse a algo desconocido.

OE 2 – Educación enfocada al *target group* : La educación entregada debe ser diseñada de acuerdo a los requerimientos del segmento de cliente seleccionado.

FCE 2.1. Determinación clara del *target group* y sus requerimientos:
Determinar características y requerimientos del target.

OE 3 – Generar una imagen de colegio de alta calidad académica y de formación de alumnos para la vida no solo para pruebas.

FCE 3.1. Desarrollar una marca de prestigio, en la que la población de la comuna asocie la marca Colegio Concepción Talca con buenos resultados SIMCE y PSU, además de ser un colegio que desarrolla aptitudes académicas de sus alumnos en sus talleres y clubes donde se demuestra que el colegio prepara para la vida, no solo para rendir pruebas.

5.4.3 Perspectiva procesos internos (PPI)

5.4.3.1 Objetivos estratégicos – perspectiva procesos internos

❖ **Procesos de gestión operativa:**

OE 1 – Desarrollo de programas educacionales y de apoyo a la educación para optimizar el aprendizaje: Consiste en realizar un mix de intervenciones a las metodologías de enseñanza tradicionales, formas de evaluación y control de avances en el aprendizaje de los alumnos.

FCE 1.1 Diseño de cursos y clases según tipo de alumnos: La mejor forma de lograr la excelencia es agrupar en cursos diferenciados según tipos de alumnos y sus aptitudes, así es más sencillo definir estilos de enseñanza que sean adecuados.

FCE 1.2 Tutorías especialmente diseñadas para el aprendizaje práctico: las tutorías deben ser inteligentemente diseñadas para rellenar los vacíos académicos y nivelar sus conocimientos.

OE 2 – Control del rendimiento académico en el tiempo

FCE 2.1 De ser necesario se debe intervenir el modelo educacional en caso de desviaciones detectadas tempranamente. Estadísticamente existe una relación lineal entre los puntajes obtenidos en SIMCE segundo medio y el puntaje promedio PSU dos años después. El colegio tendrá una función lineal que permite saber con anticipación cuanto debe mejorar para lograr las metas propuestas.

FCE 2.2 Maximizar el rendimiento de cada alumno según sus capacidades: Es fundamental que los alumnos obtengan feedback a sus conocimientos adquiridos en caso de no lograr lo esperado. El profesor informa a UTP de alumnos que deben ir a tutorías especiales y se lleva seguimiento de su evolución.

FCE 2.3 Maximizar rendimiento del grupo curso: Cada docente del curso desarrollará anualmente un informe del grupo curso que le tocó tratar, en cuanto a temas conductuales y académicos generales, a fin de facilitar la labor académica de los maestros que tomaran el curso al siguiente nivel.

❖ **Procesos de Gestión de Clientes**

OE 3 – Aprender de los clientes que es lo que ellos esperan del colegio: Su nivel de satisfacción y sus sugerencias no solo es relevante, sino que es imprescindible.

FCE 3.1 Obtener información necesaria para complementar las intervenciones.
Se presenta una encuesta tipo en Anexo N° 6.

❖ **Procesos de innovación**

OE 4 – Actividades extra programáticas para potenciar aptitudes académicas: donde alumno descubra su potencial y habilidades mediante la integración de grupos donde desarrollará actividades no contempladas en los programas del Ministerio de Educación.

FCE 4.1 Crear “talleres y clubes” donde los niños y jóvenes desarrollen sus verdaderas potencialidades. Algunos talleres deportivos, de cocina, coro, danza y teatro ya existen, pero deben diseñarse algunos especialmente para ayudar a definir de manera más certera su futuro vocacional.

OE 5 – Nivel de inglés de excelencia: Esto ya existe y es bastante bueno, pero siempre todo es posible de mejorar y potenciarse pues el dominio de una segunda lengua por parte de los alumnos entrega una mayor competitividad y una mejor imagen al colegio.

FCE 5.1 Desarrollar métodos de enseñanza aún más efectivos utilizando mejor los recursos tecnológicos: Métodos más lúdicos hacen más ameno el aprendizaje.

OE 6 – Educación conjunta entre el colegio y el hogar: Una de los factores más importantes del porque la educación de colegios particulares es mejor que la de colegios fiscales y particulares subvencionados es un factor familia positivo para la educación.

FCE 6.1 Apoyar a padres y apoderados “en el cómo” puede ayudar a sus hijos desde casa. Debe potenciarse e invitar a reuniones de trabajo a padres y apoderado para discutir los mejores métodos de apoyo a la enseñanza de sus hijos desde la casa. Esto ya se hace pero es posible de mejorar.

OE 7 – Creación de nuevas funciones y mejoramientos de procesos existentes: En el marco de mejorar la calidad de la educación y los resultados en las pruebas SIMCE y PSU.

FCE 7.1 Revisión y mejoramiento de procesos existentes o crear nuevos que sean necesarios: El logro de los objetivos para alcanzar metas planteadas de calidad académica debe ser impactando al mínimo los aranceles, por lo que se hace necesario crear nuevas funciones y revisar las ya existentes a fin de lograr cambios que impacten positivamente en el logro de nuestras metas académicas.

❖ **Procesos reguladores y sociales**

OE 8 – Potenciar importancia que colegio concepción sea un colegio inclusivo desde el punto de vista académico

FCE 8.1 Dar a conocer a la comunidad la importancia de que hemos creado un colegio inclusivo desde el punto de vista académico, de calidad académica y su política de potenciar las habilidades y apoyo vocacional. Aunque se selecciona mediante una prueba quien ocupa los escasos cupos del colegio, una vez adentro no hay discriminación por malos rendimientos, credos o raza Es parte de la responsabilidad social del colegio, ya que todo alumno es susceptible de mejorar, a mejorar el rendimiento de incluso los menos aventajados y esto debe ser de conocimiento público. Sin embargo esto debe comunicarse a la comunidad, en especial al grupo target y por el mejor canal de comunicación.

5.4.4 Perspectiva formación y crecimiento (PFC)

Describe los desafíos que debe enfrentar la organización para lograr su estrategia y lograr implementar su propuesta diferenciadora de valor, este desafío en cuanto al capital humano, informativo y organizativo que deberá disponer para llevar a cabo los procesos planteados en la perspectiva interna.

5.4.4.1 Objetivos estratégicos – perspectiva formación y crecimiento

❖ **Capital Humano**

OE 1 – Colegio debe contar con un cuerpo docente altamente calificado.

FCE 1.1 Contratación docente bajo estándares claramente definidos: Se deben establecer criterios claros y transparentes para la contratación docentes, para lograr que la elección sea la mejor y que cumplan con los atributos necesarios para el logro de los objetivos académicos. Hay algunos modelos pero todo puede mejorar.

FCE 1.2 Mantener staff de docentes permanentes: El colegio debe invertir en el factor principal para obtener sus logros, sus profesores, los que deben estar cómodos, con cursos de capacitación continua, desafíos constantes e incentivos por metas alcanzadas. Evitar rotación de maestros y fuga de *know how*.

FCE 4.1.3. Capacitaciones a docentes: Se debe desarrollar un programa de capacitación de docentes enfocadas en la implementación de la estrategia.

OE 2 – Integración de personal clave de acuerdo a los cambios realizados según la nueva política académica: Se refiere a la contratación de personal nuevo o preparación del ya existente según lo que más convenga para llevar a cabo los procesos de la perspectiva interna, como por ejemplo, contratación de profesores diferenciales que apoyen desarrollo práctico de los nuevos programas académicos.

FCE 2.1. Reasignación de personal existente y contratación de personal nuevo solo de ser necesario. Priorizar el reasignar funciones solo contratar de ser necesario.

❖ **Capital informativo**

OE 3 – Un laboratorio de informática alineado con los nuevos requerimientos estratégicos

FCE 3.1 Departamento de informática que cumpla altos estándares: Siempre es necesario que los equipos computacionales estén en excelente estado, actualizados, posean buena conectividad, sean veloces y con programas específicos para alumnos y profesores.

❖ **Capital organizativo**

OE 4 – Generar lazos estratégicos de cooperación con otros colegios.

FCE 4.1 Benchmarking a las experiencias académicas de otros colegios exitosos: El colegio ya posee algunas alianzas estratégicas con colegios extranjeros, una alianza con la Universidad Católica del Maule (UCM) que permite integrar a docentes y alumnos del centro educativo a las actividades de vinculación con el medio tales como charlas, seminarios, pasantías, cursos y talleres, generando un beneficio mutuo. Sin embargo, se requiere llevar a cabo otro tipo de reuniones de trabajo con otros colegios privados de otras comunas, a fin de compartir experiencias en cuanto a logros educacionales, de manera de poder agregar elementos no incluidos en este estudio y que contribuyan a una mejor educación de nuestros alumnos bajo una política de mejoramiento continuo.

OE 5 – Establecer funciones del personal para seguimiento a la gestión del CMI: El llevar a cabo el *Balanced Scorecard* en Colegio Concepción, requiere personal apropiado y entrenado, ya sea manualmente o mediante algún tipo de softwares disponible para tal efecto.

FCE 5.1 Disponer y preparar personal para llevar a cabo seguimiento de cumplimiento de indicadores de CMI. El personal idóneo debe ser muy bien preparado en cuanto a sus funciones y los procedimientos a seguir para la implementación y ejecución del Cuadro de Mando Integral en cada uno de sus niveles.

La Tabla 20 representa el cuadro de mando integral desplegado en sus cuatro perspectivas las que a su vez van subdivididas convenientemente en diferentes tipos de procesos, objetivos estratégicos, factores claves de éxito, indicadores y su respectiva formula y meta, y su iniciativa estratégica asociada que son en conjunto el plan de acción a llevar a cabo para el logro de nuestros objetivos, tema que será abordado en detalle en el capítulo VI.

CMI SEPARADO EN PERSPECTIVAS, OBJETIVOS, FACTORES CLAVES DE ÉXITO, INDICADORES E INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

PERSPECTIVA FINANCIERA							
SUB CLASIF.	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	FACTOR CLAVE DE ÉXITO	INDICADORES	FORMULA	META DEL ESTANDAR	PERIODO	INICIATIVAS ESTRATEGICAS
Estrategia de crecimiento de los ingresos	Objetivo Estratégico: Aumentar el valor del cliente	Aumentar fidelidad del cliente	% de Fidelización de Clientes	$\% \text{ Fideliz.} = (\text{Alumnos E.M. que continúan año t}) / (\text{Alumnos E.M. año t-1})$	90% tolerancia. Idealmente 100%	Anual	Llevar a cabo estrategias de fidelización de cliente mediante implementación de la estrategia.
	Objetivo Estratégico: Aumentar la rentabilidad sobre la inversión	Aumentar la rentabilidad a largo plazo sobre la inversión realizada	% Retorno sobre los activos operacionales	$\% \text{ Retor. Act. Op.} = \frac{(\text{Utilidad operac. año t})}{(\text{Activos operac. año t})}$	año 2019 sobre un X % año 2020 sobre un Y % año 2021 sobre un Z %	Anual	Redefinir procesos administrativos y reasignación de nuevas funciones a funcionarios.
			% Rendimiento sobre la inversión anual en capacitación	$\% \text{ Rend. capac.} = \frac{(\text{Utilidad operacional año t})}{(\text{Inversión en Capac. año t})}$	año 2019 sobre un X % año 2020 sobre un Y % año 2021 sobre un Z %	Anual	Perfeccionamiento y creación de sinergia entre docentes
			% Rendimiento sobre la inversión anual en contratación docente	$\% \text{ Rend. Contr.} = \frac{(\text{Utilid operacional año t})}{(\text{Remuner. Docentes año t})}$	año 2019 sobre un X % año 2020 sobre un Y % año 2021 sobre un Z %	Anual	Estandarización del Proceso de Selección y Contratación Docente
Estrategia de Productividad	Objetivo Estratégico: Mejorar estructura de costos	Redistribución eficiente de costos y gastos en procesos mejorados	% Incremento Costos y Gastos	$\% \text{ Incremento Costos y Gastos} = \frac{((\text{Suma Costos y Gastos Año i}) / ((\text{Suma Costos y Gastos Año i-1}) * (\text{Tasa Reajuste})) - 1) * 100\%}{}$	Existe un grado de tolerancia, máximo un 10% sobre el año anterior	Anual	Reestructuración de Procesos Administrativos Para la Optimización de los Recursos Involucrados
	Objetivo Estratégico: Utilización de Activos	Estudio de uso de activos disponibles	Ranking de importancia de activos y relevancia económica (ranking de activos inventariables)	Lista de bienes físicos inventariables con su valor de compra, vida útil, depreciación, valor de salvamento, fecha de venta estimada	Vender y/o reemplazar bienes inventariables para mantener calidad de la educación. Ventas en momentos económicos óptimos.	Semestral	Listado de bienes inventariables con valor de compra, periodo de depreciación, valor de salvamento, fecha óptima de venta

PERSPECTIVA DE CLIENTE							
SUB CLASIF.	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	FACTOR CLAVE DE ÉXITO	INDICADORES	FORMULA	META DEL ESTANDAR		INICIATIVAS ESTRATEGICAS
	Objetivo Estratégico: Colegio con Excelencia Académica	Rendimiento Académico en Aumento hasta 2021 y luego sostenido en el tiempo	% Mejoramiento Prueba SIMCE	$\Delta \text{SIMCE} = (\text{SIMCE año t} / \text{SIMCE año base} - 1) * 100\%$	Base SIMCE 2016: Matemáticas = 318, Comprensión lectora = 299 / Meta 2019 un 3% / 2020 un 4% / 2021 un 7% sobre puntaje año base.	Anual	Metodología diferenciada de enseñanza – Curso estilos teóricos – reflexivos o Curso de estilos pragmáticos – activos.
			% Mejoramiento Prueba PSU	$\Delta \text{PSU} = (\text{PSU año t} / \text{PSU año base} - 1) * 100\%$	Base PSU 2016: Matemáticas = 577, Lenguaje = 572 / Meta 2019 un 3% / 2020 un 5% / 2021 un 8% sobre puntaje año base.	Anual	Preuniversitario escolar (tipo Aprendizaje ampliado – After School)
		Lugar que ocupa Colegio Concepción en Relación a la Competencia	Índice Puntaje SIMCE con Respecto a la Competencia	$\Delta \text{SIMCE} = (\text{SIMCE año t} / \text{SIMCE año t comp.} - 1) * 100\%$	Lograr como mínimo el 3er lugar el 2019 y el segundo lugar como mínimo el 2020 y 2021.	Anual	Metodología diferenciada de enseñanza – Curso estilos teóricos – reflexivos o Curso de estilos pragmáticos – activos.
			Índice Puntaje PSU con Respecto a la Competencia	$\Delta \text{PSU} = (\text{PSU año t} / \text{PSU año t compet} - 1) * 100\%$	Lograr como mínimo el 3er lugar el 2019 y el segundo lugar como mínimo el 2020 y 2021.	Anual	Preuniversitario escolar (tipo Aprendizaje ampliado – After School)
		Mejora sostenida en el plazo de tres años de los puntajes promedios en PSU	% Avances Ensayos Prueba PSU	$\% \text{Mejor. Ensayos PSU} = (\text{Puntaje Prom. PSU ensayo X} / \text{Puntaje Meta Prom. año t})$	Lograr al último ensayo al menos un 90% promedio del puntaje esperado en PSU para ese año t	Trimestral	Preuniversitario escolar (tipo Aprendizaje ampliado – After School)
	Objetivo Estratégico: Educación dirigida al target group o grupo meta	Determinación del target group y sus requerimientos	% Participación en target group	$\% \text{PTG} = (\text{N}^\circ \text{ alumnos del colegio}) / (\text{N}^\circ \text{ alumnos estimado en segmento objetivo}) * 100\%$	Si el número de matrícula disminuye, estamos perdiendo participación en “PSC”% y se debe estudiar urgentemente el porqué de la disminución.	Anual	Calculo numérico de % participación del colegio en el mercado meta.
			Ranking de Atributos deseados por Target group	Análisis estadístico de encuesta. Dedución y ranking de atributos deseados en importancia por el target group	Ranking de atributos	Anual	Estudio de Mercado / Encuesta de Percepción de Padres y Apoderados Sobre la Actual Calidad del Colegio
	Objetivo Estratégico: Imagen de Colegio de Alta Calidad Académica	Desarrollar una MARCA de Prestigio	Encuesta de percepción de padres y apoderados sobre la realidad actual del colegio.	Análisis de la Encuesta	Complementar el diseño de clases y actividades de acuerdo a las necesidades del segmento	Anual	Investigación para desarrollo de BRANDING Colegio Concepción

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS							
SUB CLASIF.	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	FACTOR CLAVE DE ÉXITO	INDICADORES	FORMULA	META DEL ESTANDAR	PERIODO	INICIATIVAS ESTRATEGICAS
Procesos de Gestión Operativa	Objetivo Estratégico: Desarrollo de Programas Educativos y de Apoyo a la Educación Para Optimizar el Aprendizaje	Diseño de Cursos y Clases Según Tipos de Alumnos	Prueba de Diferenciación de Aptitudes y Clasificación de Cursos	Prueba de Diferenciación de Aptitudes y Clasificación de Cursos	Formar 2 grupos curso claramente diferenciado para clases tradicionales y semi tradicional en cada nivel.	Anual	Diseño de prueba de diferenciación de aptitudes y clasificación de cursos, y su aplicación
		Tutorías diseñadas para el aprendizaje práctico	Desempeño en Tutorías	Alumno obtiene menos de un 4.5 en matemáticas, lenguaje o historia y geografía, debe ir a tutoría, donde se refuerzan contenidos con métodos prácticos y trabajo en equipo. Se registran calificaciones en carpeta de vida de alumno antes y después de cada tutoría.	Alumno en tutoría debe superar una mínima calificación de 4.0. La que acredita un aprendizaje mínimo del tema tratado.	en cada tutoría	Diseño de Tutorías en el marco del mejoramiento de rendimiento académico.
	Objetivo Estratégico: Control del Rendimiento Académico en el Tiempo	Intervención a la intensidad y calidad de la entrega de los contenidos académicos	Control Alerta Temprana Relación SIMCE 2do medio vs PSU	Ecuación de regresión $PSU_{\text{año } (T+2)} = -99,5 + 2,134 SIMCE_{\text{año } (T)}$ $R^2 = 95,04\%$ $R^2 \text{ ajustado} = 93,39\%$	Con puntaje SIMCE real obtenido, reemplazando en ecuación de pronóstico temprano, lograr puntaje meta esperado en PSU para dos años después. Si no es así se debe intervenir.	Dados los resultados de SIMCE 2do medio	Control Alerta Temprana e intervención necesaria a la intensidad educacional
		Maximizar el rendimiento de cada alumno según sus capacidades	Registro de avance individual por alumno	Registro de avance individual de cada alumno, sus notas antes y después de cada tutoría, sus aprobaciones, reprobaciones, comportamiento conductual, e informes trimestrales	Las calificaciones del alumno deben mantenerse sobre un 4.5 o mejorar en el tiempo. De no ser así y estas van a la baja pese a las intervenciones se debe investigar las causas de ese comportamiento en el tiempo.	Observ. Continua	Carpeta del Historial del Alumno
		Maximizar Rendimiento del Grupo Curso	Informe rendimiento del grupo curso y promedio de notas del curso por asignatura	$Prom. \text{ Notas Curso} = \frac{\sum \text{Promedios de Notas Por Alumno}}{N^{\circ} \text{ de Alumnos}}$	Promedio del curso debe estar sobre un 5.0. durante el primer año de aplicación de la medida, y sobre 5.5 los siguientes años.	Semestral	Informes anuales de profesores sobre su asignatura.

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS							
SUB CLASIF.	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	FACTOR CLAVE DE ÉXITO	INDICADORES	FORMULA	META DEL ESTANDAR	PERIODO	INICIATIVAS ESTRATEGICAS
Procesos de Gestión de Clientes	Objetivo Estratégico: Aprender de los clientes que es lo que ellos esperan del colegio	Obtener información necesaria para complementar las intervenciones	Percepción de Alumnos, Padres y Apoderados Sobre la Actual Calidad del Colegio	Análisis Encuesta de Percepción de Padres y Apoderados Sobre la Actual Calidad del Colegio (Anexo N°6)	Obtener lista rankeada de atributos más valorados por los alumnos, padres y apoderados del colegio.	Anual	Desarrollar y analizar Encuesta de Percepción de Padres y Apoderados Sobre la Actual Calidad del Colegio (definir ranking de atributos deseables) (Anexo N°6)
Procesos de Innovación	Objetivo Estratégico: Actividades extra programáticas para potenciación de aptitudes	Crear "Talleres y Clubes" donde los niños y jóvenes desarrollen sus verdaderas potencialidades para tomar buenas decisiones vocacionales	Cuestionario Vocacional y de Aptitudes	Aplicar Cuestionario Vocacional y de Aptitudes especialmente diseñando por psicólogos y educadores diferenciales.	Que el alumno logre identificar sus aptitudes y definir su verdadera vocación con menos riesgo al tener mayor información.	comienzo de primero medio y de tercero medio	Creación, Diseño y Funcionamiento de Actividades Extra Programáticas Como Apoyo a La Formación Integral Del Alumno
	Objetivo Estratégico: Nivel de inglés de excelencia	Desarrollar métodos de enseñanza aún más efectivos utilizando mejor los recursos tecnológicos	Índice Aprobados en PET y FCE	$\text{Índice Aprobados en PET} = (\text{N}^\circ \text{ Aprobados PET})_{\text{año } t} / (\text{N}^\circ \text{ Alumnos Rindiendo PET})_{\text{año } t} * 100\%$ $\text{Índice Aprobados en FCE} = (\text{N}^\circ \text{ Aprobados FCE})_{\text{año } t} / (\text{N}^\circ \text{ Alumnos Rindiendo FCE})_{\text{año } t} * 100\%$	Al menos un 80% de aprobación en PET y un 75% en FCE	Anual	Actualizar técnicas de enseñanza práctica del inglés de acuerdo a lo utilizado en las instituciones más exitosas.
			Índice Puntajes Promedios en PET y FCE	$\text{Índice Puntajes Promedios en PET} = (\text{Puntajes Promedios PET})_{\text{año } t} / (\text{Puntajes Promedios PET})_{\text{año } t-1}$ $\text{Índice Puntajes Promedios en FCE} = (\text{Puntajes Promedios FCE})_{\text{año } t} / (\text{Puntajes Promedios FCE})_{\text{año } t-1}$	Índice debe ser mayor o igual que 1	Anual	
	Objetivo Estratégico: Educación conjunta entre colegio y hogar	Apoyo a padres y apoderados en el como pueden ayudar a sus hijos desde cada	Charlas sobre técnicas de apoyo a la enseñanza desde casa	Preparar charla educador diferencial, sobre técnicas de apoyo en la educación de los hijos destinadas a los padres y apoderados.	Realizar un mínimo de 3 actividades	1 reunión mensual primeros 3 meses de clases	Diseño de talleres orientativos dirigidos a como maximizar la influencia de los padres en el éxito académico de sus hijos
			% asistencia a charlas de técnicas de enseñanza	$\% \text{ Asistencia} = (\text{Total de apoderados que asisten a charlas técnicas de apoyo a la educación}) / (\text{Total de apoderados invitados a la charla}) * 100\%$	85% de asistencia por reunión	en cada reunión	
Objetivo Estratégico: Creación nuevos procesos administrativos y nuevos procedimientos	Revisión y mejoramiento de procesos existentes y/o crear no existentes y necesarios	Creación de nuevos procedimientos y mejorar los existentes	Definición e implementación de las iniciativas estratégicas	Que Colegio Concepción cumpla con todos sus objetivos planteados		Nuevos procedimientos de acuerdo a las iniciativas estratégicas a implementar	

Procesos Regulatorios y Sociales	Objetivo Estratégico: Difundir importancia social que Colegio Concepción es un colegio inclusivo académicamente	Hacer publicidad sobre los nuevos atributos que ha adquirido Colegio Concepción Talca y su nueva función en la sociedad	Publicidad dirigida al <i>target group</i>	Publicidad en diferentes canales dirigidos a grupo ABC1 y C2	Llegar a la máxima cantidad de personas de target group con un mensaje diferente que cambie positivamente la percepción actual sobre Colegio Concepción.	Un mes antes del período de matriculas	Identificación de canales de comunicación adecuados para llegar al target group
PERSPECTIVA DE FORMACION Y CRECIMIENTO							
SUB CLASIF.	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	FACTOR CLAVE DE ÉXITO	INDICADORES	FORMULA	ESTANDAR	PERIODO	INICIATIVAS ESTRATEGICAS
Capital Humano	Objetivo Estratégico: Mantener cuerpo docente altamente calificado	Contratación docente bajo estándares claramente definidos	% Aumento Docentes con postgrado	$\% \text{Aumento de Docentes Con Postgrado} = \frac{(\text{Docentes con postgrado año X})}{(\text{Docentes con post grado año 2016} - 1)} * 100\%$	80% con algún post título o post grado	Anual	Estandarización del Proceso de Selección y Contratación Docente
		Mantener staff de docentes permanentes	% Rotación docente	$\% \text{Rotación Docente de E.M.} = \frac{(\text{Número de docentes de E.M. que se van del colegio en periodo})}{(\text{Número de docentes totales de E.M.})} * 100\%$	Máximo 10% anual. Situación ideal 0%.	Anual	Perfeccionamiento y creación de sinergia entre docentes
		Capacitaciones a docentes	% de docentes capacitados	$\text{Porcentaje de Capacitación Docente} = \frac{(\text{N}^\circ \text{ de docentes capacitados en E.M.}) * 100\%}{(\text{N}^\circ \text{ de docentes totales en E.M.})}$	Primer año el 50% de los docentes de E.M. deben ser capacitados. Al 3er año el 100% debe tener capacitaciones relevantes	Semestral	
			% de aprobación	$\% \text{Aprobación} = \frac{(\text{Número de docentes aprobados})}{(\text{Número de profesores enviados a cursos})} * 100$	Superior al 90%. Situación ideal 100%	Semestral	
	Objetivo Estratégico: Integración de personal clave de acuerdo a los cambios realizados según la nueva política académica	Reasignación de personal existente y contratación de personal nuevo de ser necesario	% Funcionarios nuevos	$\text{Porcentaje de Funcionarios Nuevos:} = \frac{(\text{N}^\circ \text{ Funcion. admin. nvos con nvas Funciones}) * 100\%}{(\text{N}^\circ \text{ de Funcionarios Administrativos Totales})}$	20% máximo tolerado, situación ideal 0%	Semestral	Detallar y redefinir procesos administrativos mas importantes y asignación de nuevas funciones a funcionarios ya existentes

PERSPECTIVA DE FORMACION Y CRECIMIENTO								
SUB CLASIF.	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	FACTOR CLAVE DE ÉXITO	INDICADORES	FORMULA	ESTANDAR	PERIODO	INICIATIVAS ESTRATEGICAS	
Capital Informativo	Objetivo Estratégico: Laboratorio de informática alineado con los nuevos requerimientos estratégicos	Departamento de informática que cumpla estándares alineados con la estrategia	% Eficiencia Mantenimiento Preventivo	$\% \text{ Eficiencia Mantenimiento Preventivo} = \frac{(\text{N}^\circ \text{ de fallas en PC con mantenimiento})}{(\text{N}^\circ \text{ de mantenimientos preventivos totales})} * 100\%$	Tolerancia 5% de falla. Situación ideal 0%	Trimestral	Creación de manual de procedimientos del Departamento de Informática	
			% Actualización de Software Programados	$\% \text{ Actualización de Software Programadas} = \frac{(\text{N}^\circ \text{ de software actualizados})}{(\text{N}^\circ \text{ de software con actualización programada})} * 100\%$	100%. De no cumplirse la meta, se debe dejar estipulado por escrito por qué no se cumplió la meta	Semestral		
			Tiempo de respuesta a fallas	Número de días en que se da solución a una falla en PC. Tiempo tomado desde que se registra la falla en sistema. (Fecha del alta del equipo – Fecha de ingreso por falla) (días)	<table border="1"> <tr> <td>N° máximo de días hábiles para entrega según tipo de falla</td> </tr> <tr> <td>Simple: 3 días</td> </tr> <tr> <td>Mediana: 5 días</td> </tr> <tr> <td>Graves: 10 días</td> </tr> <tr> <td>Muy graves: explicar motivo de falla por escrito al director del establecimiento y de ser necesario solicitar la baja del equipo</td> </tr> </table>	N° máximo de días hábiles para entrega según tipo de falla		Simple: 3 días
N° máximo de días hábiles para entrega según tipo de falla								
Simple: 3 días								
Mediana: 5 días								
Graves: 10 días								
Muy graves: explicar motivo de falla por escrito al director del establecimiento y de ser necesario solicitar la baja del equipo								
Capital Organizativo	Objetivo Estratégico: Generar lazos estratégicos de cooperación con colegios particulares	Benchmarking a las experiencias académicas de otros colegios exitosos	Reuniones de colaboración mutua con otros establecimientos	$(\text{N}^\circ \text{ reuniones efectivas de colaboración mutua}) / (\text{N}^\circ \text{ reuniones planificadas}) * 100\%$	Al menos el 60% de las reuniones planificadas	Semestral	Política de mejoramiento continuo	
	Objetivo Estratégico: Establecer funciones de personal para seguimiento a la gestión del CMI	Preparar personal para llevar a cabo seguimiento de los indicadores del CMI	Carta Gantt del total de indicadores e informe consolidado de cumplimiento de metas globales	Carta Gantt del Total de Indicadores e Informe Consolidado de Cumplimiento de Metas Global	Alta dirección se debe asegurar que cada una de las unidades involucradas en el CMI lleven sus controles respectivos al día	Semestral		

Tabla 20: Cuadro de mando integral desplegado completo

Fuente: Elaboración propia

CAPITULO VI – INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

6.1 INTRODUCCION

De los resultados obtenidos del diagnóstico de la situación actual, del FODA, las cinco fuerzas de Porter, los modelos econométricos aplicados para la identificación de variables relevantes de la calidad académica, su marco teórico y la estrategia a seguir que revela el Cuadro de Mando Integral, se deducen **acciones concretas** ideadas desde un punto de vista sistémico, no acotado solo al factor clases en el aula o cuerpo docentes. Estos factores a controlar tácitamente y que hemos denominado **factores claves del éxito**, tienen acciones asociadas que se deben seguir, acciones que se denominan **iniciativas estratégicas**.

Tanto para enseñanza básica como para enseñanza media, el colegio Concepción está dividido en 3 grandes áreas en la organización claramente diferenciados.

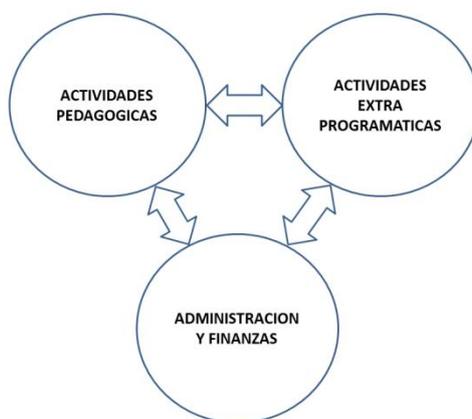


Ilustración 42: Áreas en la organización de Colegio Concepción

Fuente: Elaboración propia

Cada uno de estas 3 grandes áreas de la organización de una u otra forma está relacionado con la calidad educativa desde la percepción de los actores clave del sistema, que según la Agencia de la Calidad de la Educación (ver capítulo I) son:

Directivos: quienes deben ser capaces de tomar las mejores decisiones para que los actores del sistema interactúen coordinadamente para la obtención de la calidad académica.

Jefes de UTP: Quienes deben asesorar al Director y de la programación, organización, supervisión y evaluación del desarrollo de las actividades curriculares.

Docentes: que son los encargados de formar, y transmitir conocimiento en forma directa a sus alumnos

Padres y Apoderados: La educación sólo puede realizarse plenamente cuando la familia y la escuela trabajan juntas. La familia, como medio natural de desarrollo del hombre, y la escuela, como institución social encargada específicamente de educar deben cooperar en forma conjunta, a favor, siempre, de niños y jóvenes. Este es el concepto de calidad elegido para basar esta investigación por considerarlo el que posee una mirada más amplia.

Alumnos: quienes al fin de cuentas son quienes reciben la educación y serán la carta de presentación del colegio.

Estos actores claves deben funcionar coordinadamente como miembros de una gran orquesta, de manera que estas iniciativas estratégicas, son a estos actores, como las partituras que le corresponde a cada músico de una orquesta, donde el director dirige la obra mediante acciones coordinadas, de igual forma, el CMI señala cuando uno de estos músicos se atrasa en los tiempos o equivoca una nota y debe corregir rápidamente si es que esto ocurriese.

6.1.1 Iniciativa estratégica 1 – Prueba de diferenciación de estilos de enseñanza

De acuerdo a la misión del colegio, se busca proporcionar una educación de calidad e integradora que les permita a los alumnos desarrollar sus capacidades al máximo y realizar un proyecto personal de vida, adecuarse al cambio, enfrentar positivamente los desafíos que emprendan y trabajar en forma colaborativa. Bajo esta premisa es que se debe entender que sacar lo mejor de cada alumno no implica solo un estilo de enseñanza, es por esta razón que la UTP mediante la asesoría de un educador diferencial con experiencia en adolescentes y un psicólogo también especialista,

debiesen diseñar una prueba que permita identificar entre estilos de educación que más acomodan según el tipo de alumno:

Según Castro (2005) existen cuatro grupos de alumnos que se pueden clasificar por el estilo de aprendizaje que mejor les acomoda:

Estilo	Características
Activos	Estas personas se implican en los asuntos de los demás y centran a su alrededor todas las actividades que emprenden con entusiasmo. Son de mente abierta, nada escépticos. Sus días están llenos de actividad. Piensan que por lo menos una vez hay que intentarlo todo. Espontáneos, creativos innovadores deseosos de aprender y resolver problemas
Reflexivos	Gusta considerar las experiencias y observarlas desde diferentes perspectivas. Reúnen datos analizándolos con detenimiento antes de llegar a alguna conclusión. Son prudentes, observan bien y consideran todas las alternativas posibles antes de realizar un movimiento. Escuchan a los demás y no actúan hasta apropiarse de la situación, son ponderados, pacientes, inquisidores, lentos y detallistas
Teóricos	Adaptan e integran las observaciones dentro de las teorías lógicas y complejas. Enfocan los problemas de forma vertical escalonada, por etapas lógicas. Tienden a ser perfeccionistas. Integran los hechos en teorías coherentes. Les gusta analizar y sintetizar. Son profundos en su sistema de pensamiento, a la hora de establecer principios, teorías y modelos. Para ellos si es lógico es bueno. Buscan la racionalidad y la objetividad huyendo de lo subjetivo y de lo ambiguo
Pragmáticos	Predomina en ellos la aplicación práctica de las ideas. Descubren el aspecto positivo de las nuevas ideas y aprovechan la primera oportunidad para experimentarlas. Les gusta actuar rápidamente y con seguridad con aquellas ideas y proyectos que les atraen. Tienden a ser impacientes. Pisan la tierra cuando hay que tomar una decisión o resolver un problema

Tabla 21: Estilos de aprendizaje de Honey y Mumford

Fuente: Castro y Castro (2005)

- Podemos crear dos cursos en donde en cada uno de ellos dominan dos estilos.
 - Curso de estilos teóricos – reflexivos
 - Curso de estilos pragmáticos – activos.
- Ambos grupos de alumnos se adaptarán al **método evaluación de proceso** descrito en punto 2.3.7.

Prueba de diferenciación

Desde el punto de vista de la educación diferencial existen varios tipos de test para identificar el estilo de enseñanza adecuada a cada alumno. La prueba denominada TEST CHAEA, (Cuestionario Honey-Alonso sobre Estilos de Aprendizaje), es un excelente instrumento que sirve para determinar e identificar el estilo preferente de aprendizaje de alumnos de entre 16 a 20 años o más. Sin embargo existe un test modificado teniendo en cuenta las características psicológicas de los niños de entre 9 y 14 años de edad, el que se denomina TEST CHAEA JUNIOR que se presenta en **Anexo N°7** y su forma de evaluación. El autor de esta investigación sugiere que la formación de cursos se realice mediante este test.

6.1.2 Iniciativa estratégica 2 – Formación de grupos cursos estilos teóricos – reflexivos y estilos pragmáticos – activos.

Grupos curso educación más cercana a la tradicional, estilos teóricos – reflexivos:

Las clases para este grupo debiesen ser basadas en trabajo grupal donde puedan compartir opiniones y con mucho énfasis en la observación, ojalá clases donde se involucren mucho los sentidos. El trabajo en base a la teoría es aceptado y bajo una metodología ordenada por etapas lógicas. No se trata de generar alumnos grabadores y repetidores de conocimiento para obtener buenos resultados de SIMCE y PSU, se trata de formar alumnos con una educación de calidad, integral y que posean un pensamiento crítico, capaces de cuestionar y no solo de repetir.

Grupos curso educación diferenciada, estilos pragmáticos – activos: El segundo grupo curso, será un curso especial, donde las clases deben ser muy activas, muy

lúdicas, mucho trabajo en grupo y que se les dé la oportunidad de experimentar, resolver problemas y crear soluciones innovadoras a problemáticas planteadas con los conocimientos previamente aprendidos. Las clases no deben dar lugar a aburrimiento que genera distracción, son alumnos rápidos y muy motivados si las actividades son atractivas. Mucho cuidado con el manejo de la impaciencia que es el principal factor que puede desmotivar al grupo. En un ambiente lúdico, de clases con computador, con juegos y competencias, con salidas a la naturaleza cuando lo amerite es posible canalizar energías en función de una meta común, el aprendizaje efectivo de los contenidos. La ayuda de una educadora diferencial especialista al profesor que planifica la clase es fundamental.

¿Cómo aprenderán mejor cada uno de estos estilos?

- **Activos:** trabajando en equipo, resolviendo problemas, representando roles, con actividades diversas.
- **Reflexivos:** investigando detenidamente, escuchando, observando a un grupo mientras trabaja, intercambiando opiniones.
- **Teóricos:** participando en temas abiertos, en situaciones complejas, en sesiones de preguntas y respuesta, en sesiones estructuradas.
- **Pragmáticos:** imitando modelos, elaborando planes de acción, con indicaciones prácticas y aplicando técnicas.

Ilustración 43: Estrategias de trabajo según estilo de aprendizaje

La importancia de la intervención emocional en ambos cursos:

Considero que el colegio puede desarrollar sus propios métodos educativos, e irlos mejorando en el tiempo de acuerdo a la experiencia. Sin embargo los dos tipos de cursos deberán seguir ciertas reglas básicas que se enumeran en la iniciativa estratégica número 3.

6.1.3 Iniciativa estratégica 3 – Metodología estándar mínima para facilitar el aprendizaje en aulas para alumnos de enseñanza media.

- a) **Los cursos deben dividirse en cursos estilos teóricos – reflexivos y pragmáticos – activos.** Lo ideal serían cuatro grupos, pero por ahora Colegio Concepción tiene capacidad para dos cursos por nivel, por lo que se deben formar solo dos cursos por nivel, y se compensan los casos de alumnos más complejos con tutorías especialmente diseñadas.
- b) **Diseño de actividades:** Los cursos deben ser diseñados con apoyo de profesores diferenciales, quienes asesorarán a los profesores de las asignaturas en la mejor planificación posible de acuerdo a cada grupo curso.
- c) **Número de alumnos por curso:** en lo posible no más de 30 alumnos para no afectar la concentración según máximo valor real presentados en la variable por los 3 mejores colegios en Tabla 18 capítulo IV.
- d) **Alumnos por computador:** Un valor referencial es alrededor de 20 alumnos por computador según promedio de los rangos de la variable presentados por los 3 mejores colegios en Tabla 18 capítulo IV.
- e) **Las horas de uso semanal del computador para clases:** no son más de 12 horas según máximo valor real presentados en la variable por los 3 mejores colegios en Tabla 18 capítulo IV. En los casos exitosos para cursos tradicionales no se requieren tantas horas de uso del laboratorio de computación, pero en los cursos con mas contenido diferencial, las horas pueden aumentar. Recordar que modelos econométricos destacan que es mas importante calidad que cantidad de horas.
- f) **Preparación de docentes en software educativos:** En enseñanza media los profesores deben ser altamente entrenados en software educativos de apoyo a la enseñanza.
- g) **Mantención adecuada de equipos informáticos:** Los equipos del laboratorio de computación deben ser rápidos, con buena conectividad y softwares continuamente actualizados para evitar pérdidas de tiempo y distracciones. Los alumnos de cursos semi tradicionales pueden sufrir distracciones serias que perjudiquen su aprendizaje si les toca trabajar con equipos lentos. Buenos software y buenos hardware son fundamentales para el éxito de la estrategia.

- h) **Intercalar descansos para recuperar concentración:** En las clases hacer pausas de al menos 5 minutos cada 45 min. en clases al grupo de alumnos estilos teóricos – reflexivos y cada media hora a los y pragmáticos - activos. Redondear en una idea final y cerrar esa parte de la clase o actividad que se esté realizando previo a la pausa. Luego recomenzar la clase repitiendo lo último hablado para que vuelvan a enfocarse en lo que se estaba impartiendo. La importancia de ser muy estrictos en este punto es debido a que el proceso de atención de los alumnos sigue una curva que suele decaer con el tiempo.
- i) **Delimitación estricta de cada actividad:** Las actividades en clases, sean estas lúdicas o laboratorios, deben ser realizadas en tiempos claramente establecidos y se debe cumplir en el tiempo dado. Esto da una señal de orden para el aprendizaje para la vida de los alumnos, en el mundo real se presentan plazos y se debe responder en esos tiempos. La vida no estará sujeta a sus estilos de aprendizajes como el colegio.
- j) **Metas y objetivos claros para los que se desarrolla cada actividad:** Claridad en las metas y objetivos de lo que se desea lograr. Así los alumnos se acostumbran a ser específicos y acotar sus actividades en la vida y tener claro por qué hacen las cosas que hacen. Aunque se da libertad de crear e improvisar algunas cosas, no se transa en lo que corresponde a planificación de actividades.
- k) **Orden en salas para trabajo en equipo:** se recomienda que las mesas sean puestas en grupos de cuatro y parejas, a fin de facilitar la comunicación entre alumnos y fomentar el trabajo en equipo.



Pero en el caso de clases en el aula, las que exijan altos niveles de concentración por parte de los alumnos, clases que induzcan al debate, es conveniente tener formas como en semi círculo, para estar mirando de frente al docente y que él a su vez mire la panorámica de todos sus alumnos y los haga participar.



- l) **Tareas para la casa:** Tajantemente no mandar tareas para la casa, las tareas deben ser realizadas en clases, para eso existe la jornada completa. Los jóvenes deben descansar en casa. Lo que si se aconseja es que los jóvenes resuelvan guías de problemas no con un exceso de problemas en matemáticas o ejercicios de lenguaje, sino **problemas de calidad**, en los que se vean obligados a combinar todos los conceptos aprendidos. Se recomienda calidad de problemas, no cantidad de problemas iguales. Actualmente el colegio tiene la política que lo que no se termina en clases se debe terminar en casa.
- m) **Estudio en casa:** Se deben reforzar las técnicas de estudio efectivo en los jóvenes y en los padres para que estos los apoyen, por ejemplo, un lugar cómodo de estudio y siempre el mismo, además de tratar en lo posible acostumbrarse a estudiar a la misma hora. Un computador cómodo incentiva al trabajo, hay personas que el trabajar en notebook les es complejo y no incentiva al trabajo. La supervisión y motivación de los padres es muy importante. El estudio diario de una hora al menos debe ser un hábito, no una obligación.
- n) **Apoyo de colegio a padres:** El apoyo de los padres a sus hijos es fundamental, y el apoyo del colegio a los padres también, especialmente en el caso de niños con deficiencia atencional, los que pueden rendir como excelentes alumnos si se les ayuda a focalizar sus esfuerzos en los contenidos y los padres ayudan encausando eficientemente los esfuerzos del joven.
- o) **Seguimiento personalizado:** En los cursos estilos teóricos – reflexivos y pragmáticos – activos igual habrá un seguimiento continuo de cada alumno mediante sus pruebas parciales, y se le dará el feedback correspondiente para lograr la mejora en sus conocimientos y en sus calificaciones mediante tutorías obligatorias que también tendrán un diseño especial, y serán comunes para los dos grupos cursos.
- p) **Tutorías:** Las tutorías son grupales, y son en base a resolver casos y problemas, son inherentemente prácticas, ya que los jóvenes deben traer aprendido lo que les sea posible antes de cada tutoría, o estas no sirven de mucho, recordar que no son clases.

Existirán casos en los que quizás no se logren los resultados esperados, pero lo que se busca con este método es mejorar drásticamente el rendimiento individual de

cada alumno, de manera que todos en conjunto eleven el rendimiento general del colegio manifestado en alzas importantes en puntajes SIMCE y PSU.

6.1.4 Iniciativa estratégica 4 – Diseño de tutorías académicas en el marco de una educación basada en una enseñanza práctica

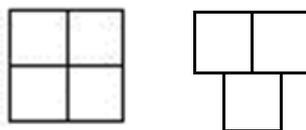
La función tutoría académica es una de las más importantes medidas de intervención en caso de desviaciones a los resultados académicos esperados. Actualmente Colegio Concepción posee tutorías, pero estas serán especialmente reforzadas en las asignaturas de Lenguaje y Matemáticas. Independiente al curso que pertenezcan los alumnos, las tutorías serán un espacio común de enseñanza que debiese reunir a alumnos de diferentes cursos de igual nivel para el desarrollo de trabajo práctico tanto para reforzar conocimiento ya enseñado en clases y no aprobado en evaluación, o bien aprobado pero con baja nota, esto debido a que para entender los contenidos futuros y presentes, es necesario aprender bien los contenidos previamente aprendidos deficientemente, y de esta forma evitar un nuevo fracaso posterior. La idea es enrielar a los alumnos atrasados en algún contenido específico para que comprendan los nuevos contenidos.

Estas tutorías cumplen dos funciones; nivelar los conocimientos de los alumnos atrasados en algún tema, con un enfoque casi exclusivamente práctico y en segundo lugar, permitir que alumnos de 2 cursos diferentes de igual nivel trabajen juntos y se integren, aumentando en contacto entre ellos y fomentando además una mayor integración académica entre alumnos del mismo nivel y con diferentes grados de conocimiento.

- a. Las tutorías serán desarrolladas por un profesor de la asignatura, pero con ayuda de la UTP quien mediante un educador diferencial apoyarán al profesor en el diseño del qué y cómo hacer las clases de forma más práctica para los alumnos.
- b. Colegio Concepción Talca, a partir del año 2017 está trabajando con el sistema de clases denominado evaluación de proceso, los detalles recordarlos en el punto 2.3.7. Recordemos que el profesor desarrolla varios controles y dependerá de él

definir que tan bien se encuentra el grupo curso para seguir con la siguiente unidad, sin embargo, a modo de ejemplo, puede que el 80% del curso este aprobado y no se justifica detener el proceso por el 20% restante. Un ejemplo puede ser citar a todos los alumnos con menos de u 4.5. Entonces estos alumnos deben ser citado a tutoría obligatoria en un día y hora determinado por el profesor que desarrollará la tutoría.

- c. **La tutoría no es repetir la clase.** Es un reforzamiento diseñado en forma lúdica, es por eso que la responsabilidad del alumno es la de llegar con sus clases aprendidas en la medida de lo posible, esto es fundamental, y el profesor deberá exigir esta condición a los alumnos seleccionados antes de asistir a cada tutoría.
- d. El tiempo destinado a la tutoría debe estar dividido en tres bloques;
 - i. un repaso breve a las materias no logradas en la prueba que generó la calificación que envió al alumno a tutoría.
 - ii. Un trabajo práctico en grupos de no más de 3 a 4 alumnos y hacerlos competir por equipos.
 - iii. Enlazar el conocimiento recién aprendido con los nuevos contenidos.
- e. Como las tutorías son inherentemente prácticas, estas se trabajarán en equipos de tres a cuatro personas, equipos que competirán por desarrollar bien un problema o actividad especialmente diseñada para su aprendizaje. Aunque sea una competencia que es solo el medio psicológico para incentivar al alumno al darle un desafío, el profesor igual debe pasar por los grupos y responder a sus preguntas, ayudando a los grupos a lograr su objetivo, obviamente debe dejar que los alumnos intenten en un comienzo resolver solos el problema para que se generen preguntas.
- f. Se recomienda que las mesas sean puestas en grupos de cuatro o de a tres, a fin de facilitar la comunicación entre ellos y fomentar el trabajo en equipo.



- g) Para el equipo ganador, se recomienda se le premie con subir algunos puntos de su mala calificación obtenida a modo de incentivo, incluso con la posibilidad de lograr la nota mínima de aprobación de ser pocos los puntos que falten, pero que no pase de un 4.5 que es la calificación que los llevó a tutoría, así no se

transforma en un incentivo perverso para aumentar puntajes deficientes. Este criterio lo decidirá el profesor.

- h) Para finalizar la actividad, el profesor realizará un pequeño test corto individual, para que el alumno fije las ideas de forma individual, ya que a veces se da el caso que hay grupos en que el alumno más aventajado desarrolla la actividad casi en solitario, y los demás pueden ser solo simples observadores. Esta mini evaluación sin nota es la oportunidad que todos aprendan por igual. De todas formas el profesor debe estar atento a que no se produzcan estos liderazgos negativos, todos deben trabajar. Para esto además de observar el desarrollo de la actividad, el docente previamente traerá formados los grupos de alumnos de acuerdo al criterio que permita minimizar el que un alumno se lleve todo el trabajo, o se generen grupos muy aventajados.

6.1.5 Iniciativa Estratégica 5 – Creación, diseño y funcionamiento de actividades extra programáticas como apoyo a la formación integral del alumno

Actualmente el colegio posee talleres deportivos como taller de futbolito, taller vóleibol damas, taller vóleibol varones, taller de gimnasia rítmica, taller de básquetbol, taller de tenis de mesa y taller de atletismo. Otros talleres como taller de banda, taller de dibujo y pintura, taller cocina entretenida, taller de coro, taller de street dance, taller teatro forman parte de la formación integral del colegio. Podríamos aceptar que las necesidades de actividades deportivas que los padres y apoderados requieren según su definición de calidad académica ya está cubiertos, sin embargo se podrían crear clubes de otros conocimientos que complementen los ya existentes y que ayuden a definir su orientación vocacional. Se sugiere la creación de un club de astronomía, club de ciencias y medio ambiente, taller de artes gráficas, taller literario, taller de música, taller de danza.

Dos horas a la semana, desde el segundo semestre de primer año medio, los alumnos podrían elegir talleres de formación integral, sin embargo al comienzo, y de acuerdo a los informes en la carpeta del alumno e informes de profesores de lo visto durante primer semestre de primero medio, se tiene ya una aproximación de que

habilidades posee cada alumno, y de acuerdo a estos resultados se le asigna integrar un club o taller en el que pueda desarrollar sus supuestas potencialidades.

El alumno entrará al comienzo en el club o taller que la UTP le asigne (segundo semestre de 1ro medio), pero al siguiente semestre es él quien decide a qué club quiere ingresar. Esta rotación solo hasta primer semestre de cuarto medio para que no interfiera en su preparación de PSU. Sin embargo, el alumno está obligado a tomar un taller literario, al menos en un semestre, esto debido a que se desea potenciar su capacidad de comprensión lectora y de comentar en público sus ideas. Además debe tomar al menos uno deportivo.

6.1.6 Iniciativa Estratégica 6 – Preuniversitario escolar (Tipo aprendizaje ampliado – *After School*)

Uno de los indicadores más importantes para medir excelencia académica, aunque no el único, debido a que la actual visión de excelencia académica es más global y sistémica, es el resultado de los cuartos medios en la PSU. Hasta el momento, las iniciativas estratégicas planteadas se preocupan de separar a los alumnos y entregar métodos de enseñanza diferenciados por aptitudes de cada grupo, adoptar algunos tips en la sala de clases que contribuyan a facilitar la recepción del conocimiento entregado, de desarrollar una metodología de tutoría académica para reforzar conocimientos más débiles, de entregar actividades de formación integral para complementar conocimientos generales de los alumnos y a la vez ayudar a tomar mejores decisiones vocacionales. Sin embargo, aún no podemos garantizar el éxito esperado en la PSU, que junto con la prueba SIMCE, finalmente es la carta de presentación ante la sociedad, la que valora el éxito de un colegio de acuerdo a los puntajes obtenidos, aunque de acuerdo a lo estudiado no es necesariamente así.

La prueba de selección universitaria PSU, en rigor no mide solo conocimiento, está demostrado que por el tipo de pregunta, el éxito depende mucho del entrenamiento que se realice el alumno. A partir de 2018 existe un convenio con Preuniversitario Pedro de Valdivia on line donde los alumnos entran mediante una clave y aprenden y ejercitan. Esto es una excelente iniciativa, aunque conlleva un alto costo para el colegio,

sin embargo, sin privar lo que haga cada alumno con su tiempo y dinero, el realizador de esta investigación propone a modo de recomendación que el colegio por su cuenta prepare a sus alumnos, quizás no la cantidad de horas intensivas de un preuniversitario común, pero si en su calidad y método diferente, basado en la constancia:

Metodología de preparación sugerida:

- a) Para no agotar a los alumnos con un exceso de actividades, el entrenamiento en pruebas de lenguaje y matemáticas debe comenzar en 3ro medio hasta fines de 4to medio, solo una hora semanal en modalidad *after school*. Los alumnos deben decidir con el profesor de la asignatura que día de la semana el curso se quedará una hora más tarde para resolver facsímiles con ejercicios tipo prueba PSU, con ejercicios elegidos por el profesor, que los alumnos puedan resolver de forma autosuficiente conforme al nivel de conocimiento que poseen a la fecha de la ayudantía de PSU en matemáticas y lenguaje. Es decir, en tercero medio solo resolver problemas de contenido primero, segundo o tercero medio a la fecha de la ayudantía.
- b) Luego entregar para resolver en casa igual cantidad de ejercicios tipo PSU según su nivel, una guía de desarrollo de ejercicios seleccionados tipo PSU, de esta forma, la siguiente sesión podrán resolver los problemas entre todos los alumnos participantes, además que es beneficiosa esta práctica pues permite refrescar contenidos de años anteriores que suelen olvidarse. Este es el único trabajo permitido para la casa pues no será algo estresante para ellos y es con plazo una semana para su desarrollo.
- c) A la semana siguiente se da libre, no hay ayudantía para que los alumnos descansen de la actividad una semana.
- d) La semana siguiente una nueva tanda de ejercicios desarrollados por el profesor, luego un nuevo listado para la casa y la siguiente semana solo resolver dudas en la hora académica, luego otra semana libre y así sucesivamente.
- e) La importancia de la asistencia: si un joven no asiste a clases y se pierde la clase preuniversitario deberá recibir su guía de trabajo antes de la siguiente clase y debe tratar de llevar algo realizado y el profesor deberá fijar un día al mes una media hora para el desarrollo de los problemas que no logró resolver el alumno.

La «memoria muscular» en el aprendizaje

Lo planteado es un método muy simple pero efectivo, ya que el conocimiento se entregará parcialmente y sin presiones, el cerebro desarrollará con tiempo procesos de aprendizaje por actividades repetitivas. Un concepto es la llamada memoria muscular, que consiste en que la mente aprende un nuevo concepto y lo transmite a los músculos, el proceso se asimila y los músculos recuerdan lo que el cerebro comunica, por lo que estas actividades repetitivas se realizan casi en forma automática aun pasado tiempo de la última ejecución. Un ejemplo es andar en bicicleta, katas en karate do, el entrenamiento militar de un francotirador y otros. En el aprendizaje ocurre lo mismo, los diferentes tipos de preguntas realizadas en la PSU son similares año a año en su forma y en su contenido. Que el estudiante enfrente desde tercero medio este tipo de preguntas semana a semana ayudará no solo al conocimiento como refuerzo a sus clases, sino a que los alumnos sepan abordar los diferentes tipos de preguntas casi de memoria, obviamente todas son diferentes pero la estructura de los diferentes formas de pregunta son en sí misma muy similares, al igual que la forma de abordarla. A la vez esto ayudará a fortalecer los contenidos educacionales del año en curso y disminuirá el stress de llegar a última hora mal preparado a rendir la prueba de selección universitaria.

Es altamente aconsejable que el profesor analice la Serie DEMRE Resolución del modelo de prueba de matemática o resolución del modelo de prueba lenguaje y comunicación contruidos según los temarios vigentes, y que son publicados mensualmente por el citado organismo. En estos se analiza el porqué de cada tipo de pregunta y lo que se busca medir con cada una de ellas.

A medida que pasa el tiempo y los alumnos avanzan en sus clases, avanzan en la dificultad de los ejercicios. Los jóvenes estarán psicológicamente muy familiarizados con el tipo de preguntas y en la metodología de resolución más conveniente, disminuyendo la incertidumbre y los nervios de enfrentar este desafío. Además como postula el indicador de CMI, que exige un mínimo de 3 ensayos medidos, donde el promedio del curso indicará el grado de avance en relación a la meta fijada de puntaje

promedio PSU por año para el colegio, esta radiografía nos dirá en tiempo real como se ha avanzado en la preparación para PSU.

6.1.7 Iniciativa Estratégica 7 – Metodología para contratación docente

Un problema que se produce en la búsqueda de un buen docente es que existiendo el docente idóneo para una asignatura en el mercado, este no siempre se entera que el colegio lo busca. Los establecimientos públicos tienen en general procesos más rígidos de búsqueda, por ejemplo en el sector municipal, el postulante debe cumplir con una serie de requerimientos estipulados por el Estatuto Docente 2011 (Art. 24) a diferencia del sector privado que es quien define los requisitos. «...así, el mercado laboral docente chileno se puede caracterizar como cuasi segmentado, lo cual implica que los profesores no siempre postulan a los colegios con mejores condiciones laborales y mejores salarios, dado que puede haber uno o más segmentos que están ausentes en su proceso de búsqueda. Los investigadores señalan, además, que existe poca evidencia respecto de cuáles son dichas barreras y cómo operan, y sugieren mayor investigación para identificarlas con el fin de ir eliminándolas a lo largo del tiempo...» (Paredes et al., 2013).

En cuanto a la difusión, Grau, Maturana, Paterson y Valenzuela (2012) observan que, a pesar de que los sectores municipales, particulares subvencionados y particulares pagados poseen estructuras internas disímiles, no existen mayores diferencias en términos de difusión de las ofertas laborales.

¿En que podría afectar esto a Colegio Concepción? Es muy probable que se dé el caso de no llegar a los postulantes potenciales que deseamos que postulen para trabajar en nuestro proyecto, solo por no elegir los medios de difusión adecuados para esta búsqueda, o peor aún, que estos lleguen y no ser capaces de reconocerlos y elegirlos.

Una metodología propuesta para una buena elección de docentes sería:

Fase 1: Determinar una comisión calificadora de concurso. Integrada por el director del colegio, el jefe de UTP, un psicólogo, un profesor diferencial y un docente destacado del colegio del área que se desea cubrir.

Fase 2: Publicar el llamado a concurso por docente. En medios más utilizados para hacerlo como son prensa escrita, sitios web de portales laborales, página web de Colegio Concepción, solicitar a jefes de carreras de escuelas de pedagogía recomienden alumnos destacados para interesante proyecto laboral (como ejemplo la Universidad Católica del Maule o Universidad Autónoma de Chile, ambas con escuelas de pedagogía) e invitar a participar a quienes realizaron su práctica laboral en el establecimiento.

Solicitar currículum vitae (CV) que incluya una carta de presentación y sus logros más destacados, certificados de título, papel de antecedentes y referencias. Altamente recomendable es exigir puntaje en prueba INICIA y nota de egreso, todo demostrable. La Carta de Presentación no solo destaca las principales cualidades del postulante, sus intereses y áreas de experticia, sino también nos da indicios de su capacidad de redacción, de síntesis y dominio del lenguaje. La prueba INICIA aunque no es obligatoria mide el dominio de las materias y la capacidad para enseñarlas, y la nota de egreso nos habla de su calidad académica, aunque no así de su capacidad de enseñanza.

Fase 3: Revisión de currículum vitae. «...Los procesos de selección comienzan con la revisión de los currículum, los cuales son recibidos en la mayoría de los casos en formato digital (por correo electrónico). Respecto del personal encargado de recibir los currículum e iniciar el proceso de postulación, los cargos más recurrentes que aparecen mencionados son el de director y el del jefe de UTP...» (Ortúzar et al., 2016)

«...En los establecimientos con más recursos, la mayoría de los directores y jefes de UTP entrevistados mencionan que la selección de profesores en los últimos años se ha transformado en un proceso sistematizado y crecientemente formalizado, con métodos de selección profesionalizados y con un mayor número de etapas...» (Ortúzar et al., 2016).

Para facilitar la elección de los candidatos postulantes, se recomienda hacerse un set de preguntas simples y directas cuyas respuestas se extraen de la información

revisada del CV, donde cada una de ellas mide un ítem de interés específico. Las mediciones son de dos tipos:

1°.- medir el nivel de experticia de un conocimiento o característica de interés, que valoran con nota de 1 a 4, donde: 1 es insuficiente, 2 regular, 3 bueno, 4 excelente. Cualquier postulante que en algún ítem a evaluar posea un 1 de insuficiente, debe ser muy bien justificada su continuidad en el concurso pues denota un área crítica que no maneja, o al menos, es lo presenta en su CV.

2°.- la segunda forma es hacerse una pregunta relevante pero que es solo un sí o un no. De estas, algunas preguntas son más relevantes que otras, por lo que un NO siempre será cero, pero un sí, puede ser evaluado 2, 3 o 4 puntos, según qué tan relevante es para lo que buscamos, además de esta valoración podemos amplificar esta importancia mediante la importancia de 1 a 3 que le damos al ítem evaluado para la estrategia implementada. Recordemos que todo debe estar alineado con la estrategia adoptada, y ese es el norte a seguir en las decisiones que tomemos.

Es imprescindible destacar que la validez del cuadro de evaluación de postulantes servirá en la medida que las preguntas que planteemos se puedan responder con solo la información del CV, y esto solo se asegura si formalmente se les solicita a los postulantes incluir en su currículum vitae lo necesario para la primera evaluación.

Item	INFORMACION ACADEMICA	Valorizacion				Importancia del Item	Ponderación Item = Valoración x importancia
1	¿Es especialista en el area académica que se solicita? (docente de matemáticas)	0			4	1	4
2	Su casa de estudio es una universidad del CRUNCH	0		3		2	6
3	¿Postulante rinde prueba INICIA? (no =0; si =3)	0		3		1	3
	SOLO RESPONDER SI POSTULANTE RINDIÓ PRUEBA INICIA: El resultado en la prueba inicia fue (insuficiente=1; regular=2; bueno=3; excelencia=4)	1	2	3	4	3	9
4	Cuenta con diplomado o postitulos en areas relacionadas en educación	0		3		1	3
4	Cuenta con magister en areas relacionadas en educación	0			4	1	4
	SOLO RESPONDER SI TIENE MAGISTER: El magister es atingente a la especialidad que se solicita (NO=0; algunas cosas=1; bueno=2; sería un aporte excelente=4)	0	1	2	3	3	3

5	¿Posee capacitaciones acreditables relacionadas con trabajo práctico en la sala de clases?	0			4		2	0
6	Nivel de Word, Excel, Power Point (insuficiente=1; basico=2; bueno=3; experto=4)	1	2	3	4		1	4
7	Conocimientos de informática y nuevas tecnologías aplicadas a la Educación (no =0; si =2)	0	2				1	2
	SOLO RESPONDER SI PREGUNTA 7 ES SI: Especificar qué software matemático maneja el postulante y su grado de experticia (insuficiente=1; basico=2; bueno=3; experto=4)	1	2	3	4		3	9
8	Dominio de una segunda lengua ¿Cuál? (NO=0; SI=3) _____	0		3			1	3
Sub total ponderado Información Académica								50

Item	EXPERIENCIA PROFESIONAL	Valorización				Importancia del Item	Ponderación Item = Valoración x importancia
1	Años de experiencia laboral efectiva del postulante, dictando clases en aula (entre 0 y 2=1; entre 3 y 5=2; entre 5 y 7=3; igual o mas de 8 años=4)	1	2	3	4	2	6
2	¿El postulante a realizado clases en colegios privados? (no=0; si=3)	0		3		1	3
3	¿El postulante tiene <u>experiecia comprobable</u> realizando clases o ayudantías con métodos "prácticos" mas que teóricos? (no=0; si=4)	0			4	3	12
4	¿El postulante puede demostrar <u>buenos resultados comprobables</u> en prueba SIMCE y/o PSU en los grupos cursos que les ha tocado trabajar? (no=0; si=4)	0			4	3	0
Sub total ponderado Experiencia Profesional							21

Tabla 22: Cuadro de evaluación sugerido de Curriculum Vitae

Fuente: Elaboración propia

Según los resultados y la cantidad de postulantes se seleccionan los X mejores puntajes, sin embargo, es relevante estudiar además, algunos postulantes que sin haber logrado los mejores puntajes, pueden haber destacado en algún ítem o área que consideramos de vital importancia.

Fase 4: Entrevista personal para los seleccionados de la Fase 3. La Comisión Calificadora de Concurso deberá entrevistar a los postulantes seleccionados en relación a temas relacionados con su experiencia, capacidad de enseñanza, trabajo en equipo, estudiar su vocabulario y capacidad de interactuar con niños y adolescentes. La entrevista personal es libre, se pueden dar indicios generales de lo que es recomendable preguntar, pero en general es muy importante que los psicólogos intervengan con

preguntas que destaquen o desenmascaren cualidades deseables y no deseables en un postulante, características positivas y negativas que no salieron a la luz en la etapa de revisión de currículum vitae. Gran parte del éxito final de todo el proyecto es saber elegir profesores que sean los adecuados para generar los cambios buscados por la estrategia del CMI, no los con más títulos profesionales o mejores calificaciones, los adecuados son una mezcla entre conocimiento y su capacidad de llegar al alumno con lo que sabe, y que se transforme en un guía para sus alumnos en la aplicación de los nuevos métodos de enseñanza. La Tabla 22, es una pauta sugerida para una entrevista que busca la contratación de un docente, como en el ejemplo, uno de matemáticas. Esta plantilla obviamente debe ser adaptada según sea lo que se busca pero lo importante es que esté alineada con la estrategia educacional adoptada.

Item	APTITUDES PERSONALES DETECTADAS (ENTREVISTA PERSONAL)	Valorización				Importancia del Item	Ponderación Item = Valoración x importancia
1	La redacción de la carta de presentación y del CV ¿expresa que sabe comunicar correctamente de forma escrita?	1	2	3	4	1	3
2	Se presenta con desplante ante la presión que impone la comisión	1	2	3	4	2	6
3	¿Expresa verbalmente sus ideas con claridad usando correcto vocabulario?	1	2	3	4	3	6
4	La carta de recomendación ¿destaca características del docente que serían de utilidad para implementar la estrategia académica del Colegio?	1	2	3	4	2	8
Item	PRETENCIONES DE RENTA	Valorización				Importancia del Item	Ponderación Item = Valoración x importancia
5	El sueldo que pretende el postulante es 1: superior a 1,25*Sueldo medio esperado; 2: superior a 1,1*Sueldo medio esperado e inferior o igual a 1,25*Sueldo medio esperado; 3: menor o igual al 1.1*Sueldo medio esperado y mayor al 0,9*Sueldo medio esperado; 4: menor o igual al 0,9*Sueldo medio esperado que pretende pagar el colegio por el cargo.	1	2	3	4	3	9

SUELDO MEDIO ESPERADO = LO QUE ESTARIA
DISPUERTO A PAGAR EL COLEGIO AL PROFESIONAL

Tabla 23: Plantilla sugerida como pauta de evaluación post entrevista laboral

Fuente: Elaboración propia

Es importante elegir bien a un buen docente y retenerlo el mayor tiempo posible, para que continúe aplicando todo su *know how* aprendido en el colegio y no lo lleve a

competencia. Es ahí donde algunos elementos motivadores entran en juego, y no son necesariamente la renta mensual.

Contratación de nuevos profesionales:

Un proyecto necesario para la realidad actual del colegio es la contratación de educadores diferenciales extra y muy posiblemente de un psicólogo extra aunque esta última inversión requiere de evaluación. Esto porque el colegio ya cuenta con una psicóloga que cumple una importante labor de orientadora, también cuenta con 2 educadoras diferenciales las que quizás por la carga laboral que implica el apoyo para desarrollo de clases para docentes, quizás sea necesario evaluar la contratación de personal extra. Es fundamental disminuir esa dispersión detectada por los modelos econométricos entre 8vo básico y 2do medio, en la concentración e interés de los alumnos en términos generales por lo que todos los profesionales deben ser especialistas en comportamiento de adolescentes. La inversión anual promedio de contratarse estos tres profesionales es la siguiente:

PROFESION	CANTIDAD IDEAL	SUELDO BRUTO PROMEDIO	GASTO ANUAL	FUENTE
PSICÓLOGO	1	\$ 1,502,595	\$ 18,031,140	Promedios de ofertas de Trabajando.com
EDUCADOR DIFERENCIAL	2	\$ 804,848	\$ 19,316,352	Sueldos inicial según nueva carrera docente por 37 horas semanales los primeros 5 años
		Total	\$ 37,347,492	

Tabla 24: Gasto estimado proyectado anual en sueldos para 3 nuevas contrataciones
Fuente: Elaboración propia basado en información de trabajando.com y Ley de nueva carrera docente.

Se estima un sueldo mensual de psicólogo equivalente al promedio del mercado, ya que se requiere tenga experiencia probada con adolescentes. El sueldo de los educadores diferenciales que también se esperan sean jóvenes no puede ser menor que la oferta de servicios públicos, la que se considera el sueldo mínimo a ofrecer.

6.1.8 Iniciativa Estratégica 8 – Plan de perfeccionamiento docente

La labor del docente en el modelo educativo a implementar:

«...el docente deja de ser el típico profesor que dicta clases y utiliza métodos de evaluación cerrados, para dar paso a una figura mediadora y facilitadora que dedica gran parte de su tiempo a la observación del desempeño de los alumnos y a la asesoría. El reto es mayor, pues la educación tradicional se basa casi exclusivamente en el uso y manejo de la palabra, el copiar, transcribir, resumir...» (Cruz, 2012) (1).

En el contexto de la diversificación de la enseñanza, el Decreto N°83/2015 aprueba criterios y orientaciones de adecuación curricular para estudiantes con necesidades educativas especiales de educación parvulario y educación básica, sin embargo podemos extrapolar esta idea a la educación media en colegios particulares.

«...desde una perspectiva de competencias el profesor tiene que asumir un nuevo rol de docente que enfatiza cada vez más su carácter de acompañante de un proceso de estudio, capaz de estimular cada vez más el desarrollo individual de los alumnos con apertura al reconocimiento del error, empezando por el propio docente ya que cada nuevo proceso educativo conlleva errores, sin embargo, lo importante es que, junto con los alumnos, se reconozcan esos errores, se analicen y se usen como una herramienta en el aprendizaje...» (Cruz, 2012) (2).

Los textos citados son extractos de la labor de un docente que trabaja en un modelo de educación por competencias. El modelo que debe lograr el colegio es un modelo híbrido, con componentes de una educación por competencias y una educación tradicional, pues llegar a un modelo de educación por competencias puro requiere toda una etapa previa de aprendizaje por parte de los docentes, y se requiere que el colegio que ha impartido una educación tradicional en su historia como colegio, primero debe aprender métodos de enseñanza propios, los que debe ir mejorando día a día de acuerdo a la experiencia, es por esto la razón que las metas de rendimiento académico son escalonadas y en alza en el tiempo. Educación por competencias aún son palabras mayores porque requiere un aprendizaje de todas las partes involucradas funcionando sincronizadamente en conjunto, pero nada priva que el modelo con el tiempo pueda ser implementado, siempre que el modelo híbrido desarrollado por Colegio Concepción Talca no logre los resultados deseados, pues si los logra creemos se ha dado con la fórmula requerida y solo debe afinarse más día a día.

Como estamos en una primera etapa, el profesor de los llamados cursos tradicionales dedicará más tiempo a una educación tradicional, sin embargo igual aplicará métodos de este nuevo modelo educativo, la única diferencia con el profesor de los cursos semi tradicionales, es que este último dedicará mucho más tiempo al nuevo rol de profesor acompañante y guía, con una educación más lúdica y dirigida a su especial tipo de alumno.

Perfeccionamiento docente: en esta primera etapa es importante que los docentes asistan a cursos de perfeccionamiento para que aprendan a diseñar clases especiales para responder a la diversidad de los alumnos. Ejemplos de cursos como:

- ✓ Curso diseño universal para el aprendizaje.
- ✓ Curso diseño de adaptaciones curriculares para atender necesidades educativas especiales.
- ✓ Cursos para desarrollar competencias para involucrar colaborativamente a estudiantes en las actividades desarrolladas para la docencia.
- ✓ Cursos para implementar estrategias metodológicas para clases de matemáticas y lenguaje en enseñanza media.
- ✓ Cursos o asesoría para la implementación del *Balanced Scorecard*
- ✓ Otras necesarias de acuerdo con el presupuesto existente.

Aprovechando el convenio de colaboración de UCM con Colegio Concepción Talca firmado el 2016 (ver punto 3.1.8 Brechas detectadas objetivo 8 – Lazos estratégicos con otras instituciones), se puede solicitar a la universidad que diseñe cursos a pedido según las necesidades del colegio, a un valor preferencial para todos los docentes que tengan necesidades de capacitación necesarias para la implementación de la estrategia implementada. Esto mediante franquicia tributaria de capacitación SENCE.

Sinergia entre docentes: No todo se aprende en cursos, de hecho se espera que el colegio desarrolle su propio método con su sello personal, esto sobre el conocimiento que adquirirá a medida que se note el mejoramiento de la calidad de sus alumnos. Es en este punto donde se requiere llevar a cabo reuniones mensuales entre docentes en las que ellos conversen sus experiencias observadas con sus alumnos, reuniones dirigidas

por el Jefe de la UTP y que sirvan para retroalimentar procedimientos educacionales y mejorarlos con la experiencia conjunta de todos.

6.1.9 Iniciativa Estratégica 9 – Propuesta de proceso de evaluación docente

El proceso de evaluación de los docentes es clave en el logro de los objetivos planteados. Si no se realiza una evaluación docente adecuada, es imposible medir que se está haciendo mal y que debe de ser corregido. Esto último denota la importancia de esta iniciativa, que es muchísimo más complejo que saber que profesores deben ser cesados de sus cargos, lo verdaderamente importante es medir las competencias del y si lo hace deficiente de acuerdo a lo esperado, señalar que competencias deben de ser corregidas, competencias denominadas DIMENSIONES.

La Tabla 24 nos presenta un test de control para medir estas dimensiones y valorar que tan bien o mal se están desarrollando ciertos puntos, y lo principal, que debe de ser corregido. Las dimensiones que se consideran importantes de medir son:

Dimensión 1: Habilidad para la preparación de clases prácticas y teóricas		Valoración			
Sólidos conocimientos de las áreas del programa obligatorio		1	2	3	4
	Demuestra tener conocimientos teóricos - prácticos para planificación de clases				
	La planificación incluye el como comunicar los contenidos a sus alumnos				
	la planificación es secuencial desde un grado de complejidad menor a mayor				
	En su programación, contempla relacionar los contenidos de su asignatura con otras asignaturas o acciones de la vida cotidiana a fin de hacerlos mas amigables y entendibles				

Habilidad para la planificación de clases prácticas		1	2	3	4
	Es capaz de expresar sus ideas al profesional psicopedagogo y/o educador diferencial para desarrollar actividades prácticas a los alumnos, ajustadas al programa educativo actual.				
Habilidad para optimizar uso de los recursos existentes como apoyo a la calidad académica		1	2	3	4
	Dispone habilmente recursos tecnológicos como el hardware y software disponible en el colegio, de manera de ser usado eficientemente como complemento a las clases teóricas y prácticas que imparte.				
	Utiliza el espacio de la sala de clases de manera que facilite una mejor comprensión de los contenidos impartidos por parte de los estudiantes, tanto en clases teóricas como actividades prácticas.				
PUNTAJE PARCIAL DIMENSIÓN 1					

Dimensión 2: Habilidades en el desarrollo de las clases		Valoración			
Construcción de relaciones interpersonales entre estudiantes y estudiantes - profesor		1	2	3	4
	El profesor genera en su clase un ambiente propicio para la participación, generando espacios de reflexión y participación entre los mismos estudiantes y entre estudiantes y docente				
	Propicia un clima de respeto y colaboración entre estudiantes				
	Considera actividades tanto prácticas como teóricas para lograr conseguir la atención y lograr el aprendizaje de sus alumnos, de acuerdo a las verdaderas necesidades y habilidades de aprendizaje que estos poseen.				
	El docente sabe motivar a sus estudiantes y logra su interés, y esto lo logra realizando diversas actividades que faciliten el aprendizaje de los diversos tipos de estudiantes y sus características.				
	El profesor trata de que sus alumnos aprendan, asimilen una serie de aprendizajes y que corrijan los defectos que aparezcan				

Características profesionales del docente		1	2	3	4
	El docente presenta desde el comienzo, la programación cronológica y de contenidos de sus clases.				
	El profesor inicia con puntualidad sus jornadas de clases				
	El profesor se presenta ante sus alumnos con presentación personal adecuada al cargo que posee y a la figura de persona modelo a seguir que el representa.				
	Avisa con la máxima antelación posible si se presenta una emergencia y no le es posible asistir a alguna clase o deba llegar tarde, de manera que dirección del colegio tome las precauciones del caso.				
	Logra cumplir con los contenidos planificados clase a clase				
	De no lograr cumplir con la programación de las clases, es capaz de reprogramar contenidos con rapidez suficiente de manera de no perjudicar a los alumnos en el avance normal de sus materias.				
Desarrollo de clases teóricas y prácticas		1	2	3	4
	El profesor demuestra un dominio claro de los contenidos que imparte y los expresa con claridad frente a sus alumnos				
	Es capaz de formar con sus alumnos equipos de trabajo eficientes y equilibrados, de manera de obtener el máximo de potencial de cada uno de sus alumnos.				
Feedback Docente - Alumno		1	2	3	4
	Informa oportunamente a sus alumnos el resultado de las evaluaciones				
	De acuerdo a los resultados obtenidos envía a tutorías oportunas o realizar una retroalimentación o feedback de contenidos puntuales que el alumno debe corregir.				
PUNTAJE PARCIAL DIMENSIÓN 2					

Dimensión 3: El profesor forma para la vida, no solo para las pruebas		Valoración			
El docente y la ética		1	2	3	4
	Fomenta la práctica de normas de convivencia en clases				
	El docente establece debates sobre situaciones de inequidad y faltas a la ética en alguna oportunidad, de manera de generar instancias para que sus alumnos tengan claro que es un comportamiento ético y democrático en la vida				
El docente y la inclusión e igualdad		1	2	3	4
	El docente antes de cada debate deja claro los términos y condiciones de participación en clase, de manera de asegurar la igualdad de oportunidad de participación de todos los alumnos.				
	El docente incluye en debates a alumnos de diversos credos y razas u otras procedencias que no sean la chile (de existir esta diversidad de alumnos en sus clases) de manera de aprovechar esta diversidad para enriquecer el debate y dar la oportunidad de intergración a estos alumnos.				
PUNTAJE PARCIAL DIMENSIÓN 3					
PUNTAJE TOTAL					

Tabla 25: Plantilla sugerida como test de evaluación docente

Fuente: Elaboración propia

6.1.10 Iniciativa Estratégica 10 – Modelo detección de desviaciones tempranas

Existe una correlación estadística entre el puntaje promedio de la prueba SIMCE matemática – lenguaje nivel segundo medio y los resultados promedios matemática – lenguaje de la PSU rendida dos años después. Esto es muy relevante, pues es un indicador que permite anticipar con suficiente antelación una posible desviación a los resultados esperados con dos años de anticipación, esto nos permite tomar medidas correctivas con tiempo. Las siguientes tres tablas presentan pares de datos reales; puntaje SIMCE año t vs PSU de matemáticas y lenguaje por separado año t+2, y la tercera tabla presenta puntaje SIMCE promedio año t vs PSU promedio t+2.

MATEMATICAS			
SIMCE	PUNTAJE SIMCE	PSU	PUNTAJE PSU
2008	350	2010	609
2010	328	2012	585
2012	327	2014	601
2013	312	2015	568
2014	308	2016	577
2015	328	2017	586

LENGUAJE - COMPRENSION LECTORA			
SIMCE	PUNTAJE SIMCE	PSU	PUNTAJE PSU
2008	320	2010	622
2010	313	2012	572
2012	311	2014	573
2013	312	2015	560
2014	281	2016	572
2015	300	2017	559

PROMEDIO LENGUAJE - MATEMATICAS			
SIMCE	PUNTAJE SIMCE	PSU	PUNTAJE PSU
2008	335	2010	615,5
2010	320,5	2012	578,5
2012	319	2014	587
2013	312	2015	564
2014	294,5	2016	574,5
2015	314	2017	572,5

Al correlacionar mediante una regresión los datos, se dan modelos de muy bajo ajuste lineal, sobre todo con los pares de datos de la prueba lenguaje. Ahora bien, el modelo debiese funcionar en condiciones que se asume un nivel de dificultad proporcional entre prueba Simce y la prueba PSU dos años más tarde. En los 3 casos estudiados, el par año 2014 – 2016 presenta una inconsistencia al respecto; en 2014 se aplicó una prueba Simce de alta dificultad y de hecho es el puntaje más bajo desde 2008 a 2015, sin embargo la PSU de dos años después presenta puntajes altos en relación al bajo Simce de dos años antes, por lo que es un punto atípico y se elimina del modelo. El año 2011 se elimina porque debido al terremoto de año 2010 no se tomó prueba Simce. Haciendo una regresión simple con los pares de datos que quedan se obtiene:

Ecuación de regresión

$$PSU_{\text{año } (T+2)} = -99,5 + 2,134 \text{ SIMCE}_{\text{año } (T)}$$

$$R^2 = 95,04\%$$

$$R^2 \text{ ajustado} = 93,39\%$$

PROMEDIO LENGUAJE - MATEMATICAS					
SIMCE	PUNTAJE SIMCE	PSU	PUNTAJE PSU	PUNTAJE PSU PRONOSTICADO	% ERROR
2008	335	2010	615,5	615,39	-0,02%
2010	320,5	2012	578,5	584,45	1,03%
2012	319	2014	587	581,25	-0,98%
2013	312	2015	564	566,31	0,41%
2015	314	2017	572,5	570,58	-0,34%
2016	296,5	2018		533,23	
2017		2019			

La operación de esta sencilla función es muy simple: la columna puntaje PSU **pronosticado** se obtuvo reemplazando simplemente los puntajes Simce promedios y por diferencia con el puntaje PSU real obtenido se puede ver los bajos porcentajes de error. Si tomamos el puntaje Simce promedio año 2016 y lo reemplazamos en la función, el puntaje PSU pronosticado promedio lenguaje – matemáticas para este 2018 es de 533,23 puntos, bastante más bajo que lo que se ha planteado como metas

propuestas para el 2019, 2020, 2021. Lo lógico sería que este año el colegio debiese actuar rápidamente para revertir esta situación predicha.

6.1.11 Iniciativa Estratégica 11 – Creación manual de procedimientos de Departamento de Informática

En términos generales, el departamento posee un total de más de 100 equipos computacionales para satisfacer los requerimientos de profesores y alumnos. Uno de los objetivos específicos planteados es “contar con un laboratorio de informática siempre actualizada y siempre mantener medios de comunicación claros para satisfacer los requerimientos de los usuarios”.

Se debe contar con un mínimo de dos funcionarios, los que se desempeñarán en dos ámbitos muy diferentes: Un Encargado de Departamento y Soporte Tecnológico y una Coordinadora Tecnológica. En este Departamento de Informática el papel de Jefe de Informática debiese ser el Encargado de Departamento y Soporte Tecnológico, y a él se le debe preguntar los tiempos de respuesta necesarios, es decir, los plazos para concluir una labor.

Requerimientos mínimos departamento de informática:

1. Mantener un equipo red controlador de dominio.
2. Realizar chequeos de softwares, mantener al día actualizaciones de Windows, antivirus, y otros programas instalados en los equipos.
3. Mantener un inventario de equipos existentes, ingreso de equipos y dadas de bajas de estos.
4. Mantener un catastro de equipos, que a diferencia del inventario, es saber qué características de hardware tiene un equipo, como procesador, capacidad disco duro, pantallas, grabadores de DVD o CD, etc., y de softwares cargados que posee, y mantener un registro de actualizaciones para hacerlo más eficiente.
5. Mantener respaldo de bases de datos importantes de equipos.

6. Sería recomendable, mantener en funcionamiento un CMR como SUGAR CRM que es un software que permite el control y asignación de tareas a realizar en la unidad de informática.

Por ser un Departamento pequeño, pero no menos importante, requiere una “administración por objetivos” y esto implica una importante cuota de autocontrol de las metas del departamento, las que deben ser planteadas y revisadas semestralmente por el director del colegio, quien deberá tener reuniones al menos una vez por semestre con el jefe de informática y el coordinador administrativo, donde se fijará la nueva dirección que debe tomar el departamento en caso de desviaciones notorias a los objetivos que se auto plantea el departamento, objetivos alineados con la planificación estratégica.

La creación de un manual de procedimientos es responsabilidad de los miembros de este departamento, pero acá se mencionan las principales funciones y procedimientos generales que debe poseer cada funcionario del Departamento:

Funciones y Procedimientos

Funciones y procedimientos sugeridos para el encargado del departamento y soporte tecnológico

Es responsable de garantizar el funcionamiento óptimo de la infraestructura tecnológica, haciendo referencia a la atención de requerimientos relacionados con las TIC, para garantizar que, tanto el hardware como el software, tengan un excelente funcionamiento. Además deberá:

- **Resolver problemas técnicos simples y/o complejos de funcionamiento del equipo computacional.** Se refiere a procedimientos simples como cambio de hardware como teclados, mouse, discos duros, limpieza externa e interna de equipos, respaldo de bases de datos y custodia de respaldo de softwares, etc, y los procedimientos más complejos se describen a continuación.
- **Mantenimientos preventivos para evitar fallas de hardware y software.** En este punto deberá contar con un calendario de actividades como una carta Gantt o un

sistema automatizado que le dé aviso con un plazo suficiente de antelación de que softwares deben ser actualizados. De igual manera, debe llevar un calendario de mantenimientos preventivos a fin de evitar fallas por falta de mantenimiento.

- **Realizar mantenimientos correctivos, para solucionar fallas de software y hardware.** Las fallas de software y hardware deberán ser registradas, se registrará motivo, solución realizada y el tiempo tomado. De igual forma, el encargado del departamento enviará un documento escrito al Director del colegio, si es necesaria una reparación mayor que tenga algún costo involucrado que escape al presupuesto del departamento, o bien sugerir la dada de baja del equipo y los motivos del porque dicha solicitud.
- **Mantenimiento de la conectividad de las redes de datos y conexión a Internet.**
- **Llevar registro de cada reparación, mantenimiento preventiva y/o actualización.** De manera de realizar los indicadores del CMI que deberá enviar a la dirección en las fechas indicadas.

Funciones y procedimientos sugeridos para Coordinador(A) Pedagógico(A)

- **Actualmente las labores del cargo existente equivalente:** La docente cumple funciones como llevar la plataforma, tiene los privilegios de cambiar notas previa autorización de jefe UTP, otorga claves, realiza informes de notas y personalidad, da asistencia y realiza el envío de información requerida al ministerio.

Otras funciones futuras del nuevo cargo:

- **Asesorar a la unidad pedagógica en la utilización de herramientas informáticas para apoyar los procesos de gestión educacional.** El cuerpo docente debe solicitar asesoramiento a la coordinadora pedagógica en el uso de softwares para uso con sus alumnos. El profesor debe conocer específicamente que software requiere y solicitarlo por escrito a la coordinadora pedagógica para su instalación, de no conocerlo, pero sí la actividad que él desea realizar junto a sus alumnos, puede solicitar asesoramiento a la coordinadora pedagógica e investigará si existe la posibilidad de poder conseguirlo como software libre o con licencia, deberá trabajar con el profesor en el aprendizaje del uso del software solicitado.

- **Coordinar los horarios en los que la unidad pedagógica utilizará los laboratorios y asegurarse que hardware y software que será utilizado esté en buen estado.** Los docentes deben entregar su programación de clases a la UTP, sin embargo, la programación de clases con equipo computacional lo deben enviar a la coordinadora, y ratificar la solicitud de los equipos, el número de estos, y los requerimientos de softwares, mínimo con dos semanas de anticipación.
- **Entrenar en el uso de herramientas computacionales.** él(la) coordinador(a) pedagógica(o), preparará semestralmente calendario de capacitaciones para docentes en el uso de softwares que puedan servir para sus clases.
 - a. Facilitar información y difusión sobre los recursos disponibles.
 - b. Dominar estrategias metodológicas que permitan promover el autoaprendizaje en entornos reales y virtuales.
 - c. Llevar autocontrol de sus actividades. Este autocontrol será en base a medir desempeño a través de los indicadores solicitados en el CMI para el Depto. de Informática, medir y corregir desviaciones.

6.1.12 Iniciativa Estratégica 12 – *Branding* de la marca Colegio Concepción

El ***branding de marca o de empresa*** es el proceso mediante el cual se construye una marca, comprendiendo este concepto como el desarrollo y mantenimiento de un conjunto de atributos y valores inherentes a la empresa y por la que esta será identificada por su público. Por ello, cada paso que da la empresa hasta convertirse en una marca rápidamente reconocible por sus clientes debe analizarse y seguir una estrategia previa.

Hacer o crear el *branding* de una marca significa por tanto desarrollar un **plan de marketing** donde se especifiquen las acciones que deben realizarse para dar a conocer la marca. Para ello no solo se debe tener en cuenta la identificación visual de la marca (el diseño de la misma), sino también se debe reflexionar sobre la forma de comunicar esa marca según el canal de comunicación elegido.

Un Plan de Marketing es un documento escrito que recoge las fases del marketing mix: análisis interno y externo, FODA, fijación de objetivos, definición de estrategias y plan de acción, planes de ejecución y mecanismos de control. Dentro de los mecanismos de control está el Diseño del Cuadro de Indicadores de Marketing (CIM), el cual será susceptible de poder ser incorporado en el cuadro de mando integral de la empresa. Esto se menciona pero escapa al alcance del presente trabajo.

Así mismo, una buena **estrategia de branding** buscará:

- Resaltar en todo momento los valores de la marca Colegio Concepción.
- Generar credibilidad y confianza.
- Fortalecer la identidad de sus productos o servicios.
- Diferenciarse de la competencia.
- Dejar en claro la diferencia entre Colegio Concepción y los demás colegios.

El diferencial actual de Colegio Concepción:

- El diferencial principal actual es que “Colegio Concepción se encuentra entre los 4 mejores colegios de Talca sin discriminar a sus alumnos si estos llegan con bajos rendimientos, actualmente es inclusivo en cuanto a notas y procedencia del alumno. Creemos firmemente que todos los alumnos tienen el potencial de mejorar, y es deber del colegio asegurar los medios tanto tecnológicos como académicos para lograr entregar la mejor educación de calidad.

Valores diferenciales que se espera posicionar a futuro – La idea en la mente del consumidor

- Somos un colegio que cree en el talento de sus alumnos y busca la mejor manera de potenciar sus aptitudes por lo que es inclusivo académicamente y tolerante con el fracaso, pues de los errores se puede aprender.
- Un colegio humano, donde la educación es humana y diferenciada según las aptitudes de sus alumnos.
- El colegio prepara para la vida, no solo para pruebas.
- La formación valórica es tan importante como los conocimientos. El colegio busca formar líderes, pero líderes con conciencia, responsables, solidarios, fraternos,

amantes de la libertad, la igualdad, la justicia y la paz de acuerdo a la misión y la visión del colegio.

- Siempre entre los 2 mejores colegios de la comuna tanto en SIMCE como en PSU.
- Alumnos capaces de comunicarse en un segundo idioma.

El *branding* de Colegio Concepción:

- Será una indicadora de calidad para quienes la oigan.
- Crea barreras de entrada.
- Funciona como ventaja competitiva.
- Asegura un precio elevado acorde a la calidad entregada ya que la disposición a pagar mas de los apoderados aumenta.

La idea es implantar estas ideas en el pensamiento colectivo, una imagen asociada a la marca Colegio Concepción, una imagen adquirida por trabajo y los buenos resultados. Una marca potente como esta se vende casi por sí sola, y es factor de éxito en términos de matrículas con o sin amenazas en el mercado. Solo una vez logrado este posicionamiento se debe de mantener y nunca decaer, y el mantenerse es tan difícil como el lograr esta imagen. Una marca que fluctúa en la calidad que promete, por muy exitosos que sean los resultados anteriores, se transforma en una marca que en la mente del consumidor no da seguridad, y se asocia a este indeseado concepto de una calidad fluctuante, no a una educación de calidad constante, humana y con valores.

Estatura de la marca Colegio Concepción

- Estima actual de los consumidores por la marca “Colegio Concepción”, la que se debe fortalecer mediante los atributos que debe conseguir el colegio en el tiempo.
- Conocimiento de los consumidores, experiencia de ellos con la marca ¿Qué les dice hoy Colegio Concepción a la gente de Talca?

Estrategia de fidelización

La estrategia de fidelización va dirigida al segmento objetivo previamente determinado, y se conseguirá mediante alguna técnica específica o un mix de ellas. Este mix irá dirigido a aquellos padres y apoderados que ya pertenecen a Colegio Concepción y a los de futuros alumnos.

El lograr fidelizar en educación no es tarea sencilla, se requiere que el colegio previamente se logre diferenciar claramente de la competencia directa e indirecta, diferenciación en aspectos mencionados en la «Estrategia de Cliente» pero aplicados en el tiempo durante el proceso de formación de los alumnos.

Fidelización – siete vínculos entre empresa y cliente que se mantienen en el tiempo:

- **Vínculo estructural:** Generalmente asociado a las tecnologías o sistemas de gestión (ej. SAP). La fuerza de fidelización radica en la dependencia operativa para sostener la competitividad.
- **Vínculo basado en la marca:** la marca, otorga prestigio, una imagen. La fuerza de fidelización de la marca radica en la confianza del cliente en ella en forma incondicional.
- **Vínculo Actitudinal:** se relaciona con la profesionalidad, habilidades, orientación al cliente, valores, cultura, capacidad de respuesta y actitudes similares por parte de la organización, las que superan a la competencia, y sus principios se asemejan al de los clientes.
- **Vínculo relacional:** la confianza de los clientes esta en personas específicas de la empresa que interactúan con ellos, y no en la empresa en sí.
- **Vínculo de información:** se apoya en la cantidad de información que le entrega la empresa a sus clientes.
- **Vínculo de valor:** Cuando en forma sostenida en el tiempo se aportan una serie de factores, apreciados, intangibles, que son valorados por el cliente y que entregan su fidelidad mientras continúen ofreciéndolos.
- **Vínculo de cero opción:** esto es cuando el cliente no tiene otra alternativa, debe recurrir a la empresa que ofrece lo que necesita, sin ninguna otra opción.”

La estrategia de fidelización de Colegio Concepción debe estar basada en dos estrategias que van enlazadas entre sí, **vínculo basado en la marca y vínculo actitudinal.**

6.1.13 Iniciativa Estratégica 13 – Inteligencia emocional y su relación con el rendimiento académico.

Se dejó este punto al final, pero por eso no es menos importante, de hecho es fundamental. El desarrollo del CMI y la estrategia adecuada tal como se ha presentado sin ninguna duda ayuda al logro de los objetivos planteados para el mejoramiento de la calidad de la educación entregada, sin embargo si en un proceso de manufactura agregamos a una caja negra insumos para producir clavos de alta calidad con excelentes materiales, mas procesos adecuados, en una máquina de calidad con experimentados operarios y un sistema de aseguramiento de la calidad adecuada, no hay duda que el producto son clavos de la calidad deseada en un muy alto porcentaje. Ahora sin perder de vista la analogía, imaginemos que esa caja negra es el colegio donde los que entran son alumnos que esperan recibir una educación de calidad de excelencia, para esto les agregamos excelentes profesores, sistemas de selección y evaluación de profesores, infraestructura adecuada del colegio, procedimientos de clases adecuados, selección de estilos de aprendizaje adecuados, tutorías, preuniversitario incluido, y todas las variables que se manejaron cuidadosamente hasta ahora, y aun así, está en duda el éxito del logro de los objetivos planteados. ¿Entonces cuál es la gran diferencia entre nuestro ejemplo de calidad en un proceso de manufactura y la calidad del aprendizaje? El acero no siente, no piensa, no reacciona a estímulos, solo se transforma de materia prima a clavos de la calidad deseada y ya. Los alumnos son personas, y como personas tienen emociones, rabia, molestia, desagrado hacia un profesor o una asignatura, y este solo hecho presenta una gran aleatoriedad en el resultado, la «aleatoriedad que imponen las emociones» que de no ser tomadas en cuenta ponen en duda el éxito de todo el proyecto.

El modelo de inteligencia emocional de Salovey y Mayer

El modelo de habilidad de Mayer y Salovey considera que la inteligencia emocional se conceptualiza a través de cuatro habilidades básicas, que son:

«...la habilidad para percibir, valorar y expresar emociones con exactitud, la habilidad para acceder y/o generar sentimientos que faciliten el pensamiento; la habilidad para comprender emociones y el conocimiento emocional y la habilidad para regular las emociones promoviendo un crecimiento emocional e intelectual...» (Mayer y Salovey, 1997).

«...Podemos apreciar cómo entre la segunda rama (asimilación emocional) y las otras tres existe una distinción. Tanto la percepción, evaluación y expresión de las emociones (rama primera), como la comprensión emocional (rama tercera) y la regulación (rama cuarta) hacen referencia al proceso de razonar sobre las emociones, mientras que la segunda rama (asimilación emocional) incluye el uso de las emociones para facilitar el pensamiento...» (Fernández-Berrocal et al., 2008).

«...Existen cuatro áreas fundamentales en las que una falta de IE provoca o facilita la aparición de problemas de conducta entre los estudiantes:

- Inteligencia emocional y las relaciones interpersonales,
- Inteligencia emocional y bienestar psicológico,
- Inteligencia emocional y rendimiento académico, y
- Inteligencia emocional y la aparición de conductas disruptivas²...» (Fernández-Berrocal et al., 2008) (2).

«... Holanda ocupa el primer lugar de la lista en el bienestar de los menores, seguida por Suecia, Dinamarca y Finlandia. Sin embargo, países como Gran Bretaña y Estados Unidos ocupan los últimos lugares por debajo de países más pobres como Polonia o la República Checa. Este dato es muy relevante porque nos muestra que no hay una asociación lineal entre el bienestar de la infancia de un país y su PBI: la riqueza de las sociedades no garantiza la satisfacción y la felicidad de sus ciudadanos, al menos, de los más pequeños...» (Fernández-Berrocal et al., 2008) (3)

Inteligencia emocional y las relaciones interpersonales

«...Uno de los objetivos más importantes de cualquier persona es mantener las mejores relaciones posibles con las personas que nos rodean. Para poder manejar los estados emocionales de los demás hay que ser capaz, previamente, de manejar bien los propios estados emocionales. Las personas emocionalmente inteligentes no sólo son más hábiles a la hora de percibir, comprender y manejar sus propias emociones, sino también son más capaces de extrapolar estas habilidades a las emociones de los demás. En este sentido, la IE va a jugar un papel elemental en el establecimiento, mantenimiento y calidad de las relaciones interpersonales...» (Fernández-Berrocal et al., 2008) (4)

Inteligencia emocional y bienestar psicológico

«...estudios realizados en Estados Unidos muestran que los alumnos universitarios con más IE informan de un menor número de síntomas físicos, menos ansiedad social y depresión, mayor utilización de estrategias de afrontamiento activo para solucionar problemas y menos rumiación³. Además, cuando estos alumnos son expuestos a tareas estresantes de laboratorio, perciben los estresores como menos amenazantes y sus

² Una conducta disruptiva es un término que alude a un comportamiento de tipo antisocial de una o varias personas que se caracteriza por una ruptura muy marcada respecto a las pautas de conducta y valores generales o sociales aceptados.

³ La rumiación es el fenómeno psicológico que aparece cuando nuestro foco de atención se queda enganchado en un elemento real o imaginario que nos produce estrés y malestar. Se transforma en pensamientos obsesivos que no nos dejan estar tranquilos.

niveles de cortisol y de presión sanguínea son más bajos...» (Salovey, Stroud, Woolery y Epel, 2002)

Inteligencia emocional y rendimiento académico

«...La capacidad para atender a nuestras emociones, experimentar con claridad los sentimientos y poder reparar los estados de ánimo negativos va a influir decisivamente sobre la salud mental de los estudiantes y este equilibrio psicológico, a su vez, está relacionado y afecta al rendimiento académico final. Las personas con escasas habilidades emocionales es más probable que experimenten estrés y dificultades emocionales durante sus estudios y, en consecuencia se beneficiarán más del uso de habilidades emocionales adaptativas que les permiten afrontar tales dificultades...» (Fernández-Berrocal et al., 2008) (5)

Inteligencia emocional y la aparición de conductas disruptivas

«...Los adolescentes con una mayor capacidad para manejar sus emociones son más capaces de afrontarlas en su vida cotidiana facilitando un mejor ajuste psicológico y teniendo así un menor riesgo de consumo abusivo de sustancias. En concreto, los adolescentes con un mayor repertorio de competencias afectivas basadas en la comprensión, el manejo y la regulación de sus propias emociones no necesitan utilizar otro tipo de reguladores externos (e.g., tabaco, alcohol y drogas ilegales) para reparar los estados de ánimo negativos provocados por la variedad de eventos vitales y acontecimientos estresantes a los que se exponen en esas edades...» (Ruiz-Aranda, Fernández-Berrocal, Cabello y Extremera, 2006).

Docentes emocionalmente inteligentes

«...los docentes con una mayor capacidad para identificar, comprender, regular y pensar con las emociones de forma inteligente, tendrán más recursos para conseguir alumnos emocionalmente más preparados y para afrontar mejor los eventos estresantes que surgen con frecuencia en el contexto educativo...» (Cabello; Ruiz-Aranda, et al, 2010)

Demostrada la importancia de que los docentes sean emocionalmente inteligentes para que influyan positivamente en sus alumnos, es altamente recomendable que Colegio Concepción en su programa de capacitaciones incluya algún programa de formación que puede resultar de utilidad para la mejora de su nivel de inteligencia emocional, así como en el desarrollo socio-emocional de su alumnado. Un curso efectivo de inteligencia emocional para docentes debe incluir actividades teóricas como prácticas relacionadas con: percepción, evaluación y expresión de emociones, la emoción como facilitadora del pensamiento, conocimiento emocional, regulación de las emociones.

«... Dicho de otro modo, todas las habilidades desarrolladas hasta ahora son los pasos previos necesarios para conseguir realizar conductas emocionalmente inteligentes. Sin embargo, no son suficientes. Para alcanzar la conducta inteligente emocionalmente

necesitamos, además de percibir, conocer y asimilar el mundo emocional, poner en práctica estrategias para manejar nuestras emociones y las de los demás...» (Cabello; Ruiz-Aranda, et al, 2010) (2).

6.1.14 Otras iniciativas estratégicas

A. Reestructuración de procesos administrativos para redistribución de recursos

Se obliga a reestructurar algunos procesos administrativos pues se crean nuevas funciones, pero en lo posible se deben ejecutar con el personal ya existente, evitando en lo posible contratación de nuevo personal si no es estrictamente necesario. Lo importante es cumplir con las labores actuales y las mejoradas con el personal actual, de manera de no afectar el presupuesto destinado a gastos en personal del colegio.

B. Diseño de encuesta de percepción de padres y apoderados sobre la actual calidad del colegio.

La encuesta de percepción de los padres y apoderados está destinada a realizarse con una población estadísticamente calculada (ver anexo N° 6) y lo que se busca es incluir aquellos puntos importantes no incluidos en el presente trabajo. El Anexo N°6 muestra un modelo de encuesta propuesta por el realizador de la consultoría, a fin de aportar al mejoramiento continuo del Colegio.

C. Carpeta del historial del alumno

Cada alumno es diferente, y sus formas de aprendizajes también lo son. La carpeta del historial del alumno servirá al ser consultada para casos difíciles, mostrar patrones de comportamiento académico positivo y negativo en el tiempo. En los casos positivos permitirá ver que métodos funcionan mejor con X alumno para lograr mejores resultados con él.

D. Desarrollo de informes anuales de profesores sobre su asignatura

Estos informes son muy importantes que sean realizados por un maestro saliente de un determinado curso o nivel, pues le permitirá al docente entrante alimentarse de parte de la experiencia del maestro saliente con el grupo curso, con lo que el maestro entrante ya tendrá una idea de los problemas que deberá enfrentar con el grupo curso. Esto le permite realizar una planificación académica acertada, la que podrá ir corrigiendo en el tiempo.

E. Actualizar técnicas de enseñanza práctica del inglés de acuerdo a lo utilizado en las instituciones más exitosas.

Es un tema que escapa de esta consultoría, sin embargo se deja a libertad de los docentes expertos encontrar los mejores métodos que hoy ofrece el mercado, pero si se les aconseja llevar un exhaustivo control de las metas planteadas con los indicadores del CMI.

F. Diseño de talleres orientativos para padres y apoderados

Según la teoría revisada en la literatura, un factor clave de éxito en la educación de nuestros hijos es la orientación y ayuda que ellos reciban desde la casa. La UTP con su equipo de profesores diferenciales y psicólogos orientadores deben planificar reuniones educativas para padres y apoderados para enseñar técnicas para educación desde casa.

G. Creación de manual de procedimientos del departamento de informática

Será labor de los 2 funcionarios que componen en Depto. de Informática

H. Identificación de canales de comunicación adecuados para llegar al *target group*

No todos los medios de comunicación poseen el mismo grado de penetración para llevar un mensaje a un grupo objetivo. Se requiere lograr un equilibrio entre la efectividad del medio de comunicación para llevar un mensaje al *target group* y el costo de llevar este mensaje.

CAPITULO VII – RESUMEN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1 RUTA DE TRABAJO PARA LA INVESTIGACION

El principal objetivo de la presente investigación ha sido elaborar un plan estratégico que permita mejorar la calidad académica del colegio. En función de perseguir este objetivo la investigación fue desarrollada mediante una metodología cuya estructura consiste principalmente en los siguientes pasos:

1. El determinar los objetivos generales y específicos que se desean alcanzar, el alcance, limitaciones y delimitaciones del proyecto.
2. Desarrollar un diagnóstico que nos describa con datos duros el “donde estamos”.
3. La realización de un análisis comparativo que nos permita contrastar la situación deseada planteada en los objetivos versus lo que realmente en la actualidad presenta el colegio, cuya diferencia serán las brechas que se deben eliminar para alcanzar los objetivos deseados. Es el donde queremos llegar.
4. Ya determinadas las brechas sabemos lo que debemos mejorar y en función de esas brechas se realiza una investigación basada en:
 - a. Modelos econométricos cuya finalidad NO es predecir resultados futuros, sino determinar que variables cuantitativas (de las que se poseen series de datos completas) son estadísticamente significativas para abordar en la búsqueda de la excelencia académica.
 - b. Que variables cualitativas (sin información numérica) son significativas de abordar en la búsqueda de la excelencia académica.
5. Ya determinadas las variables que más influyen en la calidad académica se debe definir qué estrategia se utilizará para el logro de los objetivos planteados. Es en este punto donde se elige como herramienta de trabajo al Cuadro de Mando Integral, ya que nos define una estrategia adecuada a seguir y a la vez obliga a la definición de indicadores de control para el cumplimiento de las metas fijadas para cada acción

estratégica. El CMI es solo una herramienta, pero por poderosa que sea, no es el fin último de esta investigación.

- Una vez definida la estrategia asociada a un mapa estratégico, y desarrollado el cuadro de mando con sus objetivos estratégicos, factores claves de éxito e indicadores de control, se desarrollan las llamadas iniciativas estratégicas, que son proyectos de duración acotada. Estos proyectos están diseñados para ayudar a lograr el desempeño propuesto en la estrategia. Las distintas iniciativas estratégicas conforman en su conjunto el gran plan de acción a seguir. No todas poseen el mismo impacto, las hay de alto impacto, impacto medio o bajo impacto, pero las consideraremos todas necesarias independiente de su costo de implementación.



Ilustración 44: Ruta seguida para realizar la investigación

Fuente: Elaboración propia

7.2 CONSIDERACIONES CONCERNIENTES A LA INVESTIGACIÓN

Limitaciones de la investigación: La investigación ha dejado fuera la estimación del financiamiento del cuadro de mando, someramente se presentan algunas cifras estimativas como el costo por año de 2 nuevos educadores diferenciales, 1 nuevo psicólogo de ser posible que dé apoyo al que hay. Un motivo importante es que originalmente el colegio solo requería de un método para mejorar la calidad académica, sin involucrar información financiera real del colegio la que no estuvo disponible para el autor de esta investigación por ser de naturaleza confidencial, y se presenta como una de las limitantes del trabajo. Sin embargo, desde un comienzo la investigación se ha dirigido en el cómo conseguir una mejor calidad académica sin incurrir en un exceso de costos y gastos, el desafío es conseguir los mejores resultados posibles utilizando el mismo personal administrativo existente o bien cambiando los que la dirección del colegio considere necesario cambiar, pero en lo posible el cambio de algún profesional por otro con ciertas experticias necesarias debe ser sin aumentar costos si esto es posible. La investigación revela que es posible hacer poderosos cambios sin invertir de más.

El concepto de calidad académica: el concepto de calidad académica es muy amplio, por lo que el autor de esta investigación se basa en la definición del modelo de calidad de la agencia de calidad de la educación y en función de esta definición descrita en capítulo I, punto 1.7.1 es que se trabaja durante toda la investigación.

7.3 ANALISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION

7.3.1 Situación inicial - análisis del diagnóstico.

1. **Ranking Académico:** Sobre la base de los resultados Simce 8vo básico, 2do medio y PSU a partir desde el 2011, pese algunos años más destacados que otros, el colegio en promedio se encuentra en 4to lugar de los cuatro colegios privados de la comuna hasta 2017.
2. **Ingreso de alumnos a la universidad:** El Colegio Concepción es el colegio privado con más ex alumnos que ingresan universidades del CRUCH en proporción al número de sus alumnos con un 74%, un 19% en universidades

privadas y un 8% en la Pontificia Universidad Católica de Chile y en la Universidad de Chile.

3. **Dotación de personal – promedio de horas semanales:** los profesores de enseñanza media utilizan en promedio menos horas semanales que la enseñanza básica, 32.63 y 34.08 horas promedios semanales respectivamente.
4. **Formación Docente:** el 94% de los profesores poseen formación universitaria en diferentes instituciones de educación superior, el 6% restante es de instituto profesional.
5. **Años de experiencia versus perfeccionamiento docente:** el 55% de los docentes de Colegio Concepción poseen una experiencia superior a 10 años, pero pese a los años de experiencia, solo un 15% del total de profesores posee diplomados o magister, lo que es muy bajo para una institución de prestigio.
6. **Actividades Lectivas y No Lectivas:** la enseñanza media que es el área a la que la investigación apunta a mejorar, posee un proporcional de horas en actividades no lectivas mayor que la enseñanza básica, las que en porcentaje llegan a 35% contra un 28%, por lo que en la enseñanza media se le da mayor importancia a aquellas labores educativas complementarias a la función docente de aula que son actividades no lectivas como actividades extra programáticas.

7.3.2 Cinco Fuerzas de Porter – Análisis Externo

Amenaza de Nuevos Competidores – Alta Amenaza: La cantidad de niños y jóvenes en edad escolar, entre 6 y 17 años está disminuyendo casi linealmente en la comuna de Talca, sin embargo esta disminución se compensa en el hecho que muchas familias han mejorado su situación económica y aspiran a poner a estudiar a sus hijos en colegios particulares. Los grupos AB C1a y C1b en conjunto están creciendo en número de alumnos, luego esto tentaría al menos a la formación de uno o dos colegios particulares más en la ciudad de Talca.

Amenaza de Servicios y Productos Sustitutos – Amenaza mediana: No hay productos que realmente sean una amenaza para el tipo de educación de los colegios particulares, sin embargo hay colegios que eran particulares subvencionados que han logrado excelentes resultados en SIMCE y PSU, muy cercanos a los puntajes logrados

por Colegio Concepción Talca. Si los colegios que eran particulares subvencionados y hoy pasaron a la gratuidad dan mayor valor agregado a su enseñanza, es muy probable parte del segmento C1a y C1b consideren dejar sus hijos en estos colegios, o peor aún, cambiarlos a colegios de altísima calidad y de educación gratuita, sin embargo esta investigación pretende disminuir ese riesgo tomando la delantera, desarrollar una propuesta de valor atractiva que influirá y modificará el mercado objetivo.

Poder Negociador Con Proveedores – Bajo: Los proveedores de todos los insumos que utiliza el colegio son muy abundantes por lo que ninguno tiene suficiente poder para afectar algún ámbito del colegio.

Poder Negociador De Clientes – Muy Alto: Los clientes son los alumnos y sus padres y/o apoderados. Como hay un grupo de colegios particulares que apuntan a diferentes *target group* dentro del grupo socioeconómico, en particular estos grupos son muy exigentes y esperan el máximo de valor por el precio que pagan. Es muy importante generar fidelización del apoderado y alumno, de manera que nunca se cambie a la competencia, tanto directa como indirecta.

Rivalidad Entre Competidores – Muy Alto: Este cuadro es la intercepción de todas las demás fuerzas de Porter, y nos denota que pese a que en apariencia todos compiten con todos, el verdadero competidor directo de Colegio Concepción es el Colegio La Salle de Talca. Ambos apuntan a grupos metas similares con la variante que un colegio es cristiano y el otro laico, lo que genera ya de por sí una diferencia importante.

El mercado al interior del segmento económico ABC1 está segmentado, ¡y hay margen para crecer si se desea hacer en el futuro un nuevo proyecto educacional o bien ampliar el colegio! Pero enfocándonos solo en la realidad actual, se debe competir con una estrategia de océanos azules y no hacer lo mismo que los demás, debemos mejorar nuestra calidad desarrollando una novedosa y efectiva propuesta de valor que nos diferencie del resto de los colegios y que genere fidelización de nuestro *target group*.

7.3.3 Matriz FODA

Las conclusiones que se obtienen del análisis FODA y la matriz FODA cruzada, en Capítulo II, número 2.5 son las siguientes:

7.3.3.1 Acciones para fortalecer fortalezas y oportunidades:

No hay que escatimar esfuerzos en el fortalecimiento de la imagen corporativa: Es fundamental generar un *branding* corporativo atractivo para construir una marca fuerte y cuya percepción por los apoderados sea capaz de influir en el precio que ellos estén dispuestos a pagar por la educación de sus hijos. No sirve de nada el esfuerzo en mejorar la calidad académica si todas las fortalezas actuales y futuras del colegio no son conocidas por el mercado.

7.3.3.2 Acciones para fortalecer las fortalezas y minimizar las amenazas:

Diferenciar sistema educativo de los restantes colegios generando fidelización de clientes: En un mercado altamente competitivo y en disminución, pero que aún tiene atractivos comerciales interesantes, el riesgo asociado a la entrada de nuevos competidores que peleen nuestro *target group* es alto, por lo cual mediante el fortalecimiento de nuestras fortalezas que ya son muchas, es posible crear una estrategia de océanos azules, es decir, entregar un servicio de alta calidad muy diferenciada del resto y que a la competencia le sea muy difícil de imitar.

7.3.3.3 Acciones para minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades

Acciones para mejorar la gestión operativa, la gestión de clientes y acciones de innovación y diferenciación de la calidad educacional entregada: Aplicar acciones urgentes tendientes a disminuir las debilidades como son dar mayor apoyo a padres en la educación de sus hijos, establecer criterios formales de evaluación de los docentes evitando la improvisación, acciones de monitoreo del rendimiento académico de alumnos y acciones correctivas en bajas de rendimiento, becas para alumnos de excelencia, reorganización de recursos existentes y acciones para mejorar puntajes SIMCE y PSU.

7.3.3.4 Acciones para minimizar las debilidades y minimizar las amenazas:

Conocer claramente quien es nuestro *target group* y sus características, de manera de reformular una propuesta de valor que calce con sus verdaderos requerimientos: Realizar actividades para sondear sus deseos y necesidades, su grado de satisfacción actual, atributos que valoran ellos de un colegio, y definir canales de comunicacionales apropiados para llegar a ellos. Se debe saber claramente quien es nuestro cliente y sus requerimientos, aspiraciones y cuánto pueden llegar a pagar por la nueva propuesta de valor que se les ofrece.

7.4 DETERMINACION DE BRECHAS

Las denominadas brechas son la diferencia entre la situación ideal descrita por los objetivos planteados y la situación actual, es decir, es lo que nos falta para lograr los objetivos planteados. De este análisis se extraen brechas resumidas en la siguiente lista:

- a) Se debe llegar desde el cuarto al segundo lugar general en esta primera etapa en prueba SIMCE y PSU.
- b) Estandarizar algunos procedimientos en aula, como en horas de reforzamiento y tutorías, y nuevas metodologías efectivas para preparación de PSU. Además de crear nuevos métodos educativos para mejorar la calidad de la educación.
- c) No hay un procedimiento claro y medible que realmente se use para intervenir con fuerza en el mejoramiento del rendimiento académico de un alumno o de un curso.
- d) Es necesario un mejor plan de perfeccionamiento docente.
- e) No existe un procedimiento estandarizado de contratación ni evaluación de los docentes.
- f) Establecer una efectiva coordinación entre las actividades de departamento de computación y las actividades planificadas para mejorar la calidad académica.
- g) Crear nuevos talleres de formación integral y reforzar los ya existentes y de esta forma agregar mayor valor a la educación entregada.
- h) Redistribuir los recursos humanos y físicos para alinear la disponibilidad de estos recursos con las iniciativas estratégicas que contribuirán al logro de los objetivos planteados.
- i) Se hacen necesarios más acuerdos de cooperación con otros colegios particulares similares pero de otras comunas.

7.5 INVESTIGACIÓN DE VARIABLES – CALIDAD ACADÉMICA

7.5.1 Análisis Econométrico

Se busca mediante la creación de modelos econométricos que variables cuantitativas son las que más influyen en una educación de excelencia en enseñanza media. Primero dejar en claro que los tres modelos de regresión validados estadísticamente en el capítulo 4, punto 4.2.3 no son obtenidos con la finalidad de hacer predicción sino solamente entender que variables son validadas estadísticamente como significativas. Por eso se utilizan una serie de datos del año 2012 que están completas, y que pese a lo antigua de la información nos dará indicios de las mejores variables que influyen en una educación de excelencia. Se obtienen 3 modelos para 3 tramos de la educación de los jóvenes:

- i. Etapa inicial E. media: Puntaje SIMCE 8vo básico = $\beta_0 + \beta_i$ *(Variables explicativas)
- ii. Etapa intermedia E. media: Puntaje SIMCE 2do medio = $\beta_0 + \beta_i$ *(Variables explicativas)
- iii. Etapa final E. media: Puntaje PSU = $\beta_0 + \beta_i$ *(Variables explicativas)

El respectivo análisis completo en capítulo 4, punto 4.2.3. Aquí se presentan las principales conclusiones que entregan las funciones:

- a) De 26 datos, solo se pudieron obtener correlaciones con coeficiente de determinación de R^2 ajustado = 97,44% con el modelo aplicado a los 8vos años y un R^2 ajustado = 98,23% con el modelo aplicado a los cuartos medios y esto solo usando los 12 mejores colegios particulares del conjunto de 26. Con más colegios no es posible establecer correlaciones. Esto se podría interpretar que los colegios de excelencia se comportan de forma similar pese a las diferencias de grupos metas a los que apuntan.
- b) No existe una correlación confiable entre colegios para el tramo de octavo a segundo medio, Puntaje SIMCE 2do medio = $\beta_0 + \beta_i$ *(Variables explicativas). Aunque no se presenta en la investigación, el autor corrió modelos con información disponible de colegios municipales y particulares subvencionados y ocurre lo mismo, no se logran

correlaciones confiables. Autor conjetura que se debe a la dispersión de la transición de niñez a adolescencia. Es un punto importante a tener en cuenta.

- c) Del Universo de colegios utilizados, colegio Concepción se encuentra en el lugar 24 de 26 colegios examinados en puntaje PSU. Si se reemplazan datos que presentó el colegio ese año 2012, en la función de excelencia académica $PSU = \beta_0 + \beta_i \cdot (\text{Variables explicativas})$ se pronostica un puntaje de 693 puntos promedio PSU para 2012, pero la realidad es que ese año Colegio Concepción solo obtuvo 610 puntos. Esto se podría interpretar que colegio tiene bien cubiertas las variables estudiadas en el modelo, tiene una cantidad de alumnos adecuados por curso, un muy buen uso de los recursos tecnológicos en cuanto a horas de trabajo, y la calidad de equipos informáticos es suficiente para ser un excelente colegio, hoy mucho mejor que lo que era aun en 2012, por eso el modelo pronostica más puntaje del realmente obtenido. Entonces son otras las variables que deben mejorar y que no están presentes en el modelo econométrico.

7.5.2 Análisis Teórico:

Existen 3 efectos que influyen en la educación de nuestros hijos; un efecto familia, un efecto comunidad y un efecto escuela. Los dos primero son más decisivos en grupos de mayor vulnerabilidad pero en colegios particulares la vulnerabilidad es despreciable, hay padres con mayor nivel educacional, jóvenes bien alimentados, viven en sectores de baja violencia callejera y ambientes que no inducen a la drogadicción ni llevan a tantos distractores de la educación como en sectores de escasos recursos, queda por analizar el efecto escuela.

7.5.3 Variables que influyen en la calidad académica en orden de importancia.

Según la experiencia de expertos en combinación con la información del análisis econométrico, las principales variables que el colegio debe mejorar en orden de importancia son: Grado de conocimiento de los docentes, buena elección de docentes, métodos de enseñanza aplicados por docentes, tiempo dedicado a la preparación de clases, tiempo dedicado a la enseñanza, buena utilización de horas en computación destinadas a docencia, tutorías eficientes, capacitaciones docentes pertinentes, monitoreo continuo del avance de alumnos, CI del alumno, conocer aptitudes de cada

alumno, capacitar a apoderados para ayudar a sus hijos, salarios de profesores para evitar fugas de profesionales y dejar procesos inconclusos, conocer nivel de alumnos nuevos y nivelarlos, tamaño del curso.

7.6 CUADRO DE MANDO INTEGRAL Y ESTRATEGIA

Es la herramienta de trabajo que nos ayudará a definir una estrategia adecuada para el logro de nuestros objetivos, ya que engloba todos los tópicos importantes en una organización los que define desde 4 perspectivas: la financiera, los clientes, procesos internos e investigación y desarrollo. Además el cuadro de mando va de la mano con la visión de la organización, el cuadro de mando sigue a la estrategia.

7.6.1 Elección de la estrategia

Por las características del colegio y los objetivos que deseamos alcanzar, es que existen varios tipos de estrategia a seguir: Estrategia de bajo costo total, estrategia de liderazgo de producto, soluciones completas para los clientes, estrategia de lock-in o de bloqueo. Es en este punto donde se elige adoptar una estrategia de soluciones completas para los clientes. En el caso del Colegio Concepción como no sabemos a ciencia cierta la salud financiera de la empresa por falta de información, se desarrolla un mapa estratégico que apunta a la innovación en los procesos educativos, pero evitando en lo posible gastar de más, más bien apunta a reorganizar el uso de los recursos disponibles, salvo la necesaria contratación de nuevos profesionales como educadores diferenciales y en lo posible un psicólogo, ambos con experiencia probada en la educación de adolescentes.

7.6.2 Mapa estratégico

El mapa estratégico, se construye detectando previamente los llamados factores claves de éxito, y esto se hace no solo usando la lógica de lo que creemos es necesario hacer, sino utilizando datos duros, las conclusiones de la investigación previamente realizada. Se cruza toda la información obtenida en el análisis de las 5 fuerzas de Porter, matriz FODA, falencias evidentes que se manifiestan directamente del diagnóstico y las conclusiones del estudio econométrico y teórico de las principales variables que

influyen en una educación de calidad. De esta forma desarrollamos un mapa estratégico como el presentado en el capítulo 5, ilustración 41.

7.6.3 Cuadro de mando integral desplegado

Al desplegar este mapa estratégico y agregando indicadores y metas formamos nuestro CMI que se presenta resumido en la tabla 20 del capítulo 5.

7.6.4 Iniciativas estratégicas

Las llamadas **iniciativas estratégicas** son proyectos a corto plazo que involucran acciones estratégicas concretas que definen el cómo cubrir los factores claves de éxito y lograr los objetivos planteados. En cierto sentido son el alma de todo este andamiaje teórico presentado, pues se lleva la teoría a la acción con procedimientos establecidos. En esta investigación se definen acciones a realizar como procedimientos sugeridos en aula, métodos de selección de alumnos según el estilo de aprendizaje que les acomoda, métodos sugeridos para la realización de tutorías más lúdicas, procedimientos estandarizados de selección y contratación de docentes, creación y diseño de actividades extra programáticas como apoyo a la definición vocacional de los alumnos, preuniversitario escolar tipo aprendizaje ampliado, estandarización de procesos de evaluación docente, modelo matemático de alerta temprana y muchos otros.

7.7 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES FINALES

Plan de negocio: Pese a estar en disminución el número de alumnos en edad escolar, la demanda de alumnos calculada del segmento económico de interés está en un leve aumento como se aprecia en el Anexo N°2. El mercado aun ofrece suficientes alumnos para justificar realizar un estudio más profundo para evaluar la factibilidad de ampliar el edificio existente o embarcarse en la construcción de un nuevo colegio que de por si es un nuevo proyecto.

Revelación mas importante del estudio econométrico: Es fundamental que el colegio tome en serio lo revelado estadísticamente por las funciones econométricas, el lograr los buenos resultados esperados para los próximos años implica que desde primero a segundo medio se minimicen los efectos negativos a la educación producidos en la

transición de niñez a adolescencia. Recordemos que se descubre además una correlación estadística entre SIMCE segundo medio y PSU dos años mas tarde. Se estima que con dos educadores diferenciales con experiencia en adolescentes y que estos apoyen a los docentes en el cómo planificar clases dirigidas a alumno con diferentes características, y mas un psicólogo especialista en comportamiento adolescente que apoye directamente a los alumnos con mayores problemas se pudiese aminorar esta situación. Este patrón se repite en alumnos de colegios municipalizados, particulares subvencionados y privados lo que da pie a pensar que la situación es transversal a la edad de los menores.

La importancia de las emociones: El modelo econométrico implícitamente nos acercó a una realidad que va mas allá de solo tomar planes de acción como el conjunto de iniciativas estratégicas, nos muestra que todo lo realizado no asegura que el éxito buscado esté garantizado si no consideramos los efectos positivos y negativos de las emociones. La inteligencia emocional es un factor imprescindible de tomar en cuenta. Docentes emocionalmente inteligentes sin duda influirán positivamente en sus alumnos, por esto es necesario que los profesores trabajen mediante cursos prácticos el desarrollo de herramientas de inteligencia emocional que puedan aplicar con sus alumnos.

Atributos valorados por el *target group*: En cuanto al conocimiento acabado del *target group*, se solicitó a través de uno de los directivos del colegio la realización de la encuesta presentada en el anexo N°6, información de primera fuente que hubiese dado luces de los atributos más valorados por los alumnos y los padres y apoderados. Lamentablemente esta no fue realizada por el colegio y se debió asumir atributos deseables según los factores claves de éxitos determinados. Esto es válido y se esperan buenos resultados, sin embargo es una de las debilidades del colegio no realizar una encuesta seria para tener información de primera fuente de los verdaderos atributos que valora su mercado meta y así evitar supuestos.

La dirección y la delegación clara de funciones: Es muy importante que la dirección del colegio defina claramente las responsabilidades de quienes deben llevar los controles sugeridos en el anexo N°5, los indicadores de gestión del CMI. Existen diversos software para llevar en tiempo real el *Balanced Scorecard*, sin embargo como la frecuencia en la toma de datos en educación no es tan continua como en una empresa

de manufactura, sino que cada 3 meses, 6 meses o anual, salvo el seguimiento de notas de alumnos que se realiza con software *SchoolTrack*, es suficiente con informes en Excel que deben ser entregados a la dirección del colegio, en fechas planificadas. La dirección debe tomar las medidas para corregir desviaciones según las metas propuestas.

El valor agregado que debe crear el colegio: El colegio desde el año 2017 ha desarrollado acciones como separación según niveles alto mediano o bajo en las asignaturas mas importantes, además de adoptar una nueva modalidad de evaluación y enseñanza como lo es la evaluación de proceso y sus notas finales mediante una prueba sumativa. Pero se hace fundamental entender que la idea principal no es competir por puntajes Simce o PSU cuando otros colegios seleccionan a los que ellos consideran mejores alumnos. El colegio debe competir consigo mismo para seguir mejorando, ya que esta investigación es solo un punto de partida. La política de Colegio Concepción es la inclusión académica de acuerdo a su misión, ya que cree en la capacidad de los alumnos, y en su capacidad de entregar una educación integral y con valores. Entonces no se trata de sacar con excelencia solo a los buenos alumnos en desmedro de los que muchos podrían tildar de menos capacitados, después de toda esta investigación se entiende que son alumnos como cualquiera, a los que hay que descubrir sus aptitudes, sus talentos y sus verdaderas vocaciones y ayudarlos a revelar su verdadera capacidad.

La nueva propuesta de valor: Esta es la resultante final de esta investigación, la creación de valor para reformular una nueva y atractiva propuesta de valor que consiste en el desarrollo de nuevo modelo educacional que nos haga realmente ser inclusivos. Esta debiese ser la estrategia de océanos azules, adaptar nuestros modelos educativos a nuestros niños según sus necesidades y no al revés. En eso consiste la verdadera inclusividad, y eso nos hará líderes, diferentes y difíciles de imitar.

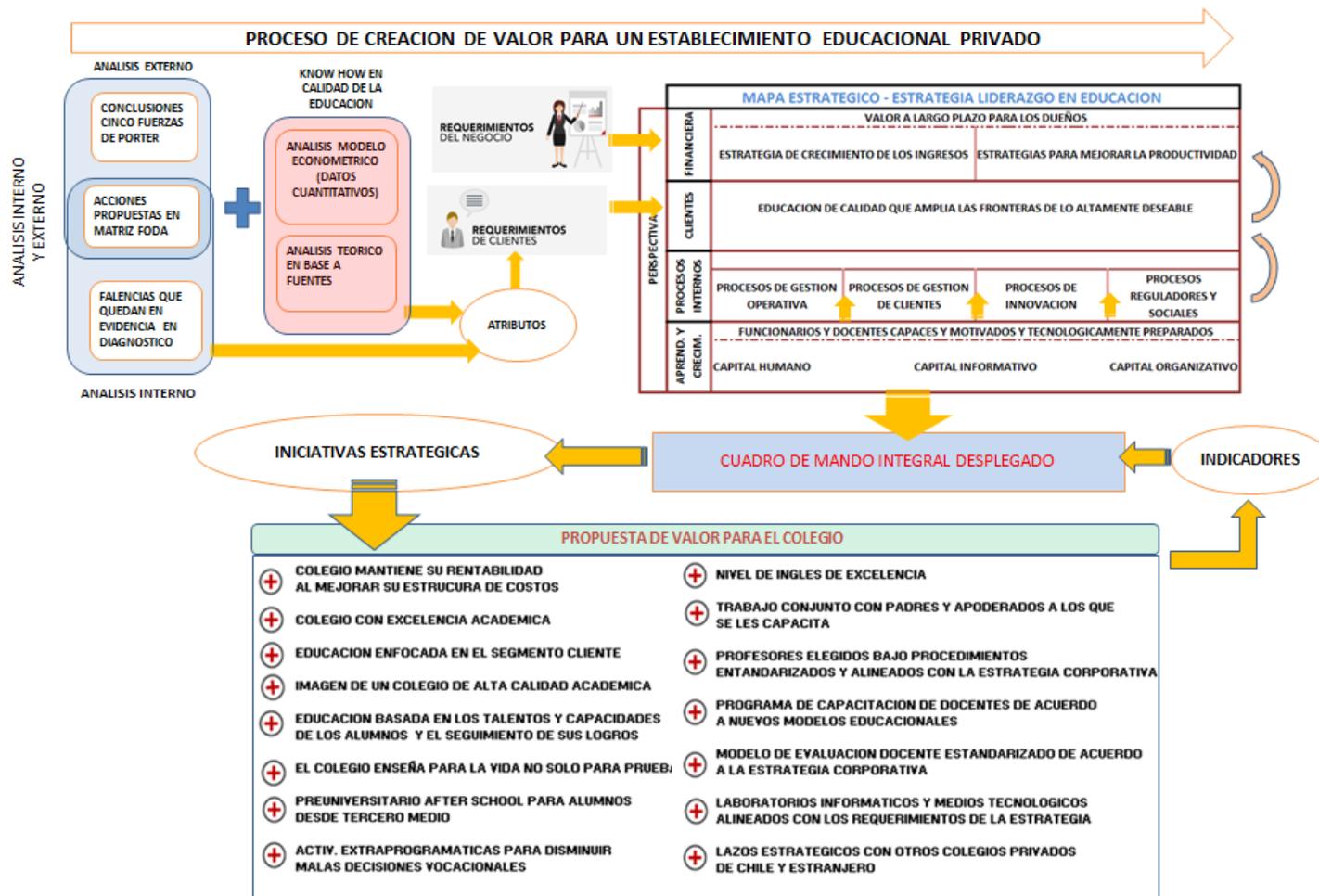


Ilustración 45: Proceso de creación de valor para Colegio Concepción Talca

Fuente: Elaboración propia

BIBLIOGRAFÍA

- KAPLAN, R.; NORTON, D. 2004. Mapas Estratégicos. Barcelona, Gestión 2000. 500 p.
- KAPLAN, R.; NORTON, D. 2009. Cómo Utilizar el Cuadro de Mando Integral. Segunda Edición, Barcelona. Gestión 2000. 412 p.
- KAPLAN, R.; NORTON, D. 2002. Cuadro de Mando Integral. Segunda Edición, Barcelona. Gestión 2000. 350 p.
- JIMÉNEZ CHAVEZ, J. 2006. Mapa Estratégico: Estructura Básica. Tesis de grado. México, Universidad Nacional Autónoma De México, Facultad de ingeniería, Ciudad Universitaria. 58 p
- CALANDRA, P.; ORTIZ, D; POZO, G; NOZIGLIA, B. 2012. Manual para la redacción de referencias bibliográficas. Santiago, Chile: Facultad de Ciencias Agronómicas, Universidad de Chile. 84p.
- GRAU, F., MATURANA, C., PATERSON, M., Y VALENZUELA, C. 2012. Cómo los establecimientos educacionales escogen a sus profesores: estudio de difusión, selección y contratación de docentes en la Región Metropolitana. Santiago: Ingeniería UC Propone.
- CASTRO, S.; GUZMÁN DE CASTRO, B. 2005. Los estilos de aprendizaje en la enseñanza y el aprendizaje: Una propuesta para su implementación. Revista de investigación, (58). 83-102.
- ALONSO, C.; GALLEGO, DOMINGO. & HONEY, P. 1994. Los estilos de aprendizaje; Procedimientos de diagnóstico y mejora (7ª ed.). Bilbao, España: Ediciones mensajero.
- SOTILLO, J. 2014. El cuestionario Chaea-Junior o como diagnosticar el estilo de aprendizaje en alumnos de primaria y secundaria. Revista de estilos de aprendizaje, 7(13). 182-201.
- BRUNNER, J; ELACQUA, G. 2003. Factores que inciden en una educación efectiva. Disponible en <http://www.opech.cl/bibliografico/evaluacion/Brunner%20OEA.pdf>
- PAREDES, R., BOGOLASKY, F., CABEZAS, V., RIVERO, R., Y ZAHRI, M. 2013. Los determinantes del primer trabajo para profesores de educación básica en la Región Metropolitana. (Proyecto Fonide N°: F611105). Santiago de Chile: Ministerio de

Educación. Disponible en <https://centroestudios.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/100/2017/07/Informe-Final-F611105-PUC-Ricardo-Paredes.pdf>

ORTÚZAR, M.; AYALA, P.; FLORES, C.; MILESI, C. 2006. Percepciones acerca del proceso de búsqueda y contratación de docentes en Chile: nudos críticos e inequidad del sistema (en línea). Santiago, Centro de Políticas y Prácticas en Educación (CEPPE).

Disponible en https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0718-45652016000200008&script=sci_arttext&tlng=en

AGENCIA CALIDAD DE LA EDUCACION. 2015. Calidad educativa desde la percepción de los actores clave del sistema (en línea). Santiago. Ministerio de Educación.

Disponible en http://www.agenciaeducacion.cl/wp-content/uploads/2016/02/Presentacion_Calidad_educativa_percepcion_actores_clave_del_sistema.pdf

MDS EN GESTIÓN RENTABLE DE CLIENTES. 2016. La caracterización y las relaciones con los distintos grupos de clientes. 2017, Mds en Gestión Rentable de Clientes.

Disponible en <https://www.marketingdeservicios.com/las-relaciones-con-los-distintos-grupos-de-clientes/>

TOBÓN, S. 2004. Formación Basada en competencias. 2017. ECOE ediciones Bogotá.

Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos92/modelo-competencias/modelo-competencias2.shtml#ixzz4przze6S4>

EDUCARCHILE. 2005. Importancia de la participación en el sistema educativo. 2017, de Educarchile. Disponible en <http://www.educarchile.cl/ech/pro/app/detalle?id=75435>

CRUZ, RICHARD S. 2012. Modelo por competencias en el campo de la educación. Cochabamba, Bolivia. Universidad Privada De Ciencias Administrativas y Tecnológicas.

Universidad CATEC. Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos92/modelo-competencias/modelo-competencias2.shtml#ixzz4przze6S4>

FERNÁNDEZ-BERROCAL, P; ARANDA D. 2008. La inteligencia emocional en la educación. Revista Electrónica de Investigación Psicoeducativa. Universidad de Málaga.

Disponible en http://www.habilidadesparaadolescentes.com/archivos/2008_Inteligencia_Emocional_Educacion.pdf

CABELLO, R.; RUIZ-ARANDA, D.; FERNÁNDEZ-BERROCAL, P. (2010). Docentes emocionalmente inteligentes. RIFOP. Disponible en

http://emotional.intelligence.uma.es/documentos/Docentes_emocionalmente_inteligentes_2010.pdf

ANEXOS

ANEXO N°1 - Objetivos para logro de mejoramiento de la calidad academica de Colegio Concepción – Talca



“OBJETIVOS PARA LOGRO DE MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD ACADEMICA DE COLEGIO CONCEPCION – TALCA”

Desde el comienzo Colegio Concepción realiza su labor educacional desde la perspectiva del humanismo laico, con un currículum inspirado en aquellas orientaciones que consideran al alumno como actor esencial del proceso educativo, capaz de construir aprendizajes vinculados al conocimiento, con información y entendimiento, apuntando al desarrollo de actitudes y habilidades, en la cual se integran diversos enfoques, en pos del desarrollo integral de sus alumnos y alumnas a través de una actualización de sus potencialidades. Se considera a la educación como un proceso que debe proveer a los alumnos de los medios para su liberación y desarrollo personal. Pretende ayudarlos y estimularlos a descubrir el mundo por sí mismos, a través de su propia experiencia integradora y enriquecedora. Enfatiza conscientemente en el proceso más que en los resultados, y centramos nuestra energía tanto en el cómo enseñar como en el qué y en el por qué hacerlo. Al colegio como tal importa muy especialmente estimular en sus alumnos y alumnas la capacidad de reflexión y pensamiento crítico, que les permita insertarse con seguridad y estabilidad en un mundo de cambio vertiginoso y de extremado pragmatismo.

VISIÓN

«Ser una institución educacional líder a nivel educacional, capaz de adaptarse a los cambios que los tiempos requieren. Seremos una alternativa de formación académica y valórica que se cimienta en los principios de la francmasonería. Nuestros alumnos serán capaces de liderar tanto en el plano social como profesional, en el entorno donde se desenvuelvan a futuro»

MISIÓN

«Formar personas en el marco de la concepción Humanista y Laica de la Educación, con la finalidad de que ellas sean responsables, solidarias, fraternas, amantes de la libertad, la igualdad, la justicia y la paz»

OBJETIVOS GENERALES

El equipo asesor propone la formulación de planes de acción que en conjunto representarán nuestra ESTRATEGIA para cumplir con objetivos estratégicos que se han desarrollado de manera realista, no esperando cambios automáticos sino que sobre la base de trabajo y una correcta implementación de la estrategia propuesta.

Al cumplir con estos objetivos se busca adaptar a la institución a los nuevos tiempos, a un mercado que ha cambiado, a una competencia creciente y cada vez más eficiente en términos de resultados académicos, a afrontar un escenario de demanda en contracción, por lo que es ahora el momento de asentar las bases de una educación de calidad a nivel de la excelencia, reflejada en logros de conocimiento público como son las pruebas SIMCE y PSU, mediante una reformulación de nuestro modelo educativo, conservando las fortalezas y disminuyendo al máximo el impacto de las debilidades, de modo que desde HOY transformemos en logros reales las aspiraciones que el Colegio plasma en su VISION INSTITUCIONAL.

Los objetivos específicos para el mejoramiento de la calidad académica son:

- 1. Colegio con Excelencia Académica:** Que el colegio logre la excelencia académica, cuya meta al año 2021 sea un aumento en al menos 8% del promedio general sobre lo logrado en SIMCEs y un 13% como meta de PSU, tomándose los puntajes de año 2016 como base de comparación:

Las metas a alcanzar en SIMCE segundo medio en pruebas de comprensión de lectura y matemáticas medidas por separado son de al menos:

- a. A fines de 2019 un aumento de un 3% compr. Lect. (307) mat (327)
- b. A fines de 2020 un aumento de un 5% compr. Lect. (314) mat (340)
- c. A fines de 2021 un aumento de un 8% compr. Lect. (323) mat (343)

Las metas a alcanzar en promedio puntaje PSU (lenguaje y matemáticas) son:

- a. A fines de 2019 un aumento de un 3% (592)

- b. A fines de 2020 un aumento de un 7% (615)
 - c. A fines de 2021 un aumento de un 13% (650)
-
2. **Creación de nuevos procesos administrativos y nuevos procedimientos:** que contribuyan a mejorar la calidad de la educación y los resultados en las pruebas SIMCE y PSU.
 3. **El proceso de enseñanza y aprendizaje debe ser claro y medible:** de manera de llevar un control en tiempo real de los logros de las metas académicas propuestas.
 4. **Mantener un cuerpo docente multidisciplinario altamente calificado:** con capacitaciones acreditables.
 5. **El laboratorio de informática debe estar siempre actualizado y funcionar de acuerdo a los lineamientos estratégicos del Colegio.**
 6. **Colegio prepara para la vida:** Los alumnos del Colegio Concepción deben adquirir conocimientos y destrezas no solo para rendir pruebas SIMCE y PSU. El proceso de formación debe ir orientado hacia la adquisición de hábitos, habilidades, destrezas y actitudes que permitan al alumnado del Colegio Concepción integrarse eficientemente a continuar estudios futuros, desafíos laborales y/o actividades de la vida en general.
 7. **Eficiencia en distribución de costos y gastos:** redistribución de costos y gastos actuales de manera de no impactar en no más del 10% del arancel del año 2017 reajustado al 2018.
 8. **Generar lazos estratégicos con otras instituciones:** de acuerdo a su proyecto educativo, el colegio debe ser capaz de mantener una conveniente y necesaria vinculación con el medio.

ANEXO N°2 – Detalle cálculo de la demanda de alumnos colegios privados en la ciudad de Talca

CÁLCULO DEL NÚMERO DE ALUMNOS MERCADO OBJETIVO:

Var Artificial X_i (Suma $X_i=0$) para funciones predictivas	-1,5	-0,5	0,5	1,5	Var Artificial X_i para proyección	2,5	3	3,5	4	4,5		
Grupo socioeconómico (%)	AÑO 2009	AÑO 2011	AÑO 2013	AÑO 2015	FUNCIONES PREDICTIVAS	AÑO 2017	AÑO 2018	AÑO 2019	AÑO 2020	AÑO 2021	Promedio % grupos socioeconómicos	Distribución % de grupos socioeconómicos objetivos con respecto al % ABC1 Promedio
A	0,4	0,3	0,6	0,30	$A=3*10^{-17}*X_i+0.4$	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	2,10
B1	0,7	0,8	1,9	0,90	$B1=0.17*X_i+1.075$	1,5	1,585	1,67	1,755	1,84	1,67	8,75
B2	1,6	1,9	1,9	2,00	$B2=0.12*X_i+1.85$	2,15	2,21	2,27	2,33	2,39	2,27	11,89
C1a	3,5	3,8	3,9	4,00	$C1a=0.16*X_i+3.8$	4,2	4,28	4,36	4,44	4,52	4,36	22,84
C1b	6,9	7,1	8,2	9,00	$C1b=0.74*X_i+7.8$	9,65	10,02	10,39	10,76	11,13	10,39	54,43
ABC1 TOTAL	13,1	13,9	16,5	16,20	ABC1 Proyectado (%)	17,90	18,50	19,09	19,69	20,28	19,09	100,00
	Fuente: Asociación Investigadores de Mercado (AIM)			Fuente: Criteria.cl								

Var Artificial X_i (Suma $X_i=0$)	-2	-1	0	1	2	3
AÑOS	2016	2017	2018	2019	2020	2021
TOTAL Alumnos Edades 6 a 17 años	37130	36758	36386	36088	35876	35495

Observación:

DEMANDA PROYECTADA DE ALUMNOS POTENCIALES MERCADO OBJETIVO COLEGIO CONCEPCIÓN:

Nº ALUMNOS MERCADO OBJETIVO = (ABC1 Proyectado (%) / 100) * TOTAL Alumnos Edades 6 a 17 años

AÑO	2018	2019	2020	2021	
Nº ALUMNOS MERCADO OBJETIVO TOTAL	6730	6889	7062	7198	Distribución % de grupos socioeconómicos objetivos con
A	141	144	148	151	2,10
B1	589	603	618	630	8,75
B2	800	819	840	856	11,89
C1a	1537	1573	1613	1644	22,84
C1b	3663	3750	3844	3918	54,43
ABC1 TOTAL	6730	6889	7062	7198	100,00



PROYECCION DE DEMANDA FINAL					
AÑO	2018	2019	2020	2021	
Nº ALUMNOS MERCADO OBJETIVO TOTAL	4898	5014	5140	5239	Distribución % de grupos socioeconómicos objetivos con respecto
A	141	144	148	151	2,10
B1	589	603	618	630	8,75
B2	800	819	840	856	11,89
C1a	1537	1573	1613	1644	22,84
C1b/2	1831	1875	1922	1959	54,43
PROY. FINAL	4898	5014	5140	5239	100,00

Penetración Relativa (Pr) del Mercado

Definición: Es la proporción de los compradores de una marca vs. el total de compradores de una categoría:

Fórmula: Pr = Penetración de la Marca ÷ Penetración de la Categoría × 100

Fórmula: Pr = Penetración de Colegio ÷ Alumnos proy. Año i × 100 (Ej: Penetración relat. Col. Concepción 2018=859/4898 =17.5%)

Colegio	Matricula	Penetración relativa en el mercado			
		2018	2019	2020	2021
Concepción	859	17,5%	17,1%	16,7%	16,4%
La Salle	1080	22,0%	21,5%	21,0%	20,6%
Montessori	772	15,8%	15,4%	15,0%	14,7%
Inglés	1127	23,0%	22,5%	21,9%	21,5%
Total Alumnos 4 coleg.	3838	78,4%	76,5%	74,7%	73,3%
Mercado Disponible	1060	21,6%	23,5%	25,3%	26,7%

ANEXO N°3 – Tabla con valores de variables dependientes e independientes usadas en modelamiento econométrico

		NOMBRE Y/O NUMERO DEL ESTABLECIMIENTO	PROMEDIOS SVOS BASICO SIMCE COMP. LECTURA MATEMÁTICAS AÑO 2011		PROMEDIOS 2DO MEDIO SIMCE COMP. LECTURA MATEMÁTICAS AÑO 2012		PROMEDIO PSU EN LENGUAJE Y MATEMÁTICA (2012)		PROM. ALUMNOS POR CURSO	Nº DE ALUMNOS POR CADA DOCENTE	TASA ALUMNOS POR COMPUTADOR	HORA S DE USO SEMANAL DEL LABORATORIO PARA CLASES	INDICE GESTION INFORMATICA	INDICE DE USO DE LAS TIC	INDICE DE INFRAESTRUCTURA TECNOLOGICA
NUM.	COMUNA	Colegio	Y1	Y1 pron	Y2	Y2pron	Y3	Y3pron	X4	X5	X8	X9	X10	X11	X12
1	PROVIDENCIA	CAMBRIDGE COLLEGE (PROVIDENCIA)	338,0	337,6	354,5	347,0	680	679,558	30	16,18	11,27	0	0,3109	0,2451	0,5938
2	LAS CONDES	COLEGIO LA GIROUETTE (LAS CONDES)	333,5	331,5	323,0	342,8	673	673,027	30	12,98	8,02	40	0,6455	0,1999	0,809
3	TALCA	COLEGIO PARTICULAR MONTESORI TALCA	332,0	331,1	349,5	347,9	688	688,181	26	15,14	14,26	12	0,7581	0,3505	0,733
4	RANCAGUA	COLEGIO INGLES SAINT JOHN (RANCAGUA)	329,0	330,8	345,0	346,5	656	676,961	29	15,38	10,98	40	0,7709	0,3086	0,7162
5	LO BARNECHEA	COLEGIO LOS ALERCES (LO BARNECHEA)	327,5	327,3	341,5	337,4	696	695,806	31	9,30	30	3	0,6455	0,0888	0,7214
6	CONCON	COLEGIO MONTEMAR (CONCON)	326,5	328,0	333,5	343,5	669	669,398	24	10,88	15	0	0,6455	0,0418	0,7214
7	LO BARNECHEA	COLEGIO THE NEWLAND SCHOOL (LO BARNECHEA)	322,5	322,4	329,5	341,1	643	689,696	27	10,41	6,58	48	0,6443	0,2573	0,8435
8	LA REINA	ANDREE ENGLISH SCHOOL (LA REINA)	320,5	321,8	340,5	337,7	670	670,8	33	10,39	7	0	0,5603	0,2937	0,8202

		HOMBRE Y/O NUMERO DEL ESTABLECIMIENTO	PROMEDIOS 8VO S BASICO SIMCE COMP. LECTURA MATEMATICAS AÑO 2011		PROMEDIOS 2DO MEDIO SIMCE COMP. LECTURA MATEMATICAS AÑO 2012		PROMEDIO PSU EN LENGUAJE Y MATEMÁTICA (2012)		PROM. ALUMNOS POR CURSO	Nº DE ALUMNOS POR CADA DOCENTE	TASA ALUMNOS POR COMPUTADOR	HORAS DE USO SEMANAL DEL LABORATORIO PARA CLASES	INDICE GESTION INFORMATICA	INDICE DE USO DE LAS TIC	INDICE DE INFRAESTRUCTURA TECNOLÓGICA
NUM.	COMUNA	Colegio	Y1	Y1 pron	Y2	Y2pron	Y3	Y3pron	X4	X5	X8	X9	X10	X11	X12
9	LO BARNECHEA	COLEGIO TABOR Y NAZARETH (LO BARNECHEA)	314	313,1	329,5	339,1	661	662,134	29	9,75	12,92	26	0,7921	0,167	0,6319
10	RANCAGUA	COLEGIO QUIMAHUE (RANCAGUA)	314,0	314,2	341,5	344,1	610	674,847	27	12,64	14,05	4	0,8421	0,3737	0,5914
11	LAS CONDES	COLEGIO ALEMÁN DE SANTIAGO (LAS CONDES)	312,0	312,0	334,5	341,1	648	679,679	22	8,17	3,81	0	0,5026	0,2147	0,7214
12	LO BARNECHEA	COLEGIO EVEREST (LO BARNECHEA)	310	309,7	329,0	338,6	673	671,965	25	7,62	6,07	25	0,8141	0,225	0,813
13	PROVIDENCIA	COLEGIO THE KENT SCHOOL (PROVIDENCIA)	308,5	328,9	345,0	343,3	644	696,454	30	13,38	13,65	40	0,4935	0,2799	0,6721
14	LAS CONDES	COLEGIO COMPAÑÍA DE MARÍA APOQUINDO (LAS CONDES)	308,5	329,0	338,0	345,0	604	671,666	31	15,06	6,8	40	0,6964	0,3332	0,7214
15	SANTIAGO	COLEGIO INSTITUTO ALON SO DE ERCILLA (SANTIAGO)	307,0	341,8	327,0	347,1	646	666,645	35	18,47	10,92	4	0,6861	0,3975	0,7607
16	LAJA	COLEGIO SAN JORGE (LAJA)	307,0	294,1	345,5	343,2	623	720,172	7	3,21	5,97	17	0,7636	0,2732	0,7996

		NOMBRE Y/O NUMERO DEL ESTABLECIMIENTO	PROMEDIOS 8VOS BASICO SIMCE COMP. LECTURA MATEMÁTICAS AÑO 2011		PROMEDIOS 2DO MEDIO SIMCE COMP. LECTURA MATEMÁTICAS AÑO 2012		PROMEDIO PSU EN LENGUAJE Y MATEMÁTICA (2012)		PROM. ALUMNOS POR CURSO	Nº DE ALUMNOS POR CADA DOCENTE	TASA ALUMNOS POR COMPUTADOR	HORA S DE USO SEMANAL DEL LABORATORIO PARA CLASES	INDICE GESTION INFORMATICA	INDICE DE USO DE LAS TIC	INDICE DE INFRAESTRUCTURA TECNOLÓGICA
NUM.	COMUNA	Colegio	Y1	Y1 pron	Y2	Y2pron	Y3	Y3pron	X4	X5	X8	X9	X10	X11	X12
17	LINARES	COLEGIO ALBORADA (LINARES)	307,0	333,5	331,5	344,1	618	669,531	30	14,00	2,94	28	0,6455	0,2858	0,8781
18	CURICO	COLEGIO ORCHARD COLLEGE (CURICO)	307,0	308,6	334,5	340,3	610	679,29	26	9,36	6,13	8	0,7172	0,3684	0,7214
19	LAS CONDES	COLEGIO PEDRO DE VALDIVIA (LAS CONDES)	305,5	349,4	331,0	353,8	646	682,627	24	18,78	8,95	35	0,5639	0,2054	0,7511
20	VITACURA	COLEGIO TABANCURA (VITACURA)	304,5	325,5	337,5	340,0	658	656,888	33	12,18	15,33	6	0,7075	0,159	0,6706
21	LAS CONDES	COLEGIO FRANCISCO DE ASIS (LAS CONDES)	304,0	317,0	307,0	341,8	627	681,149	19	7,43	5,88	14	0,4972	0,0525	0,7568
22	LAS CONDES	COLEGIO CORDILLERA DE LAS CONDES (LAS CONDES)	302,5	345,9	345,5	345,3	678	678,2	31	15,31	22,53	0	0,5401	0,086	0,7214
23	LAS CONDES	COLEGIO DUNALASTAIR (LAS CONDES)	302,5	311,6	329,5	340,9	644	705,961	24	8,93	3,86	38	0,7591	0,4613	0,9114
24	SANTIAGO	COLEGIO PEDRO DE VALDIVIA- AGUSTINAS (SANTIAGO)	299,5	335,8	314,5	346,5	658	632,912	32	16,67	13,46	0	0,9472	0,165	0,6839

		NOMBRE Y/O NUMERO DEL ESTABLECIMIENTO	PROMEDIOS 8VOS BASICO SIMCE COMP. LECTURA MATEMATICAS AÑO 2011		PROMEDIOS 2DO MEDIO SIMCE COMP. LECTURA MATEMATICAS AÑO 2012		PROMEDIO PSU EN LENGUAJE Y MATEMÁTICA (2012)		PROM. ALUMNOS POR CURSO	Nº DE ALUMNOS POR CADA DOCENTE	TASA ALUMNOS POR COMPUTADOR	HORAS DE USO SEMANAL DEL LABORATORIO PARA CLASES	INDICE GESTION INFORMATICA	INDICE DE USO DE LAS TIC	INDICE DE INFRAESTRUCTURA TECNOLÓGICA
NUM.	COMUNA	Colegio	Y1	Y1 pron	Y2	Y2pron	Y3	Y3pron	X4	X5	X8	X9	X10	X11	X12
25	TALCA	COLEGIO CONCEPCIÓN TALCA	296,5	325,0	319,0	348,0	610	693,188	25	14,78	5,94	22	0,6455	0,4532	0,7214
26	CONCEPCION	SAN PEDRO NOLASCO (CONCEPCION)	283,5	336,8	268,5	345,6	545	743,708	24	12,51	26	10	0,4666	0,331	0,8236
		VALORES MINIMOS	283,50	294,07	268,50	337,42	545,00	632,91163	7,00	3,21	2,94	0,00	0,3109	0,0418	0,5914
		VALORES MAXIMOS	338,00	349,40	354,50	353,82	696,00	743,70799	35,00	18,78	30,00	48,00	0,9472	0,4613	0,9114
		VALORES PROMEDIOS	312,30	325,21	330,30	343,69	643,54	681,6807	26,64	12,17	11,47	18,14	0,6543	0,2543	0,7433

ANEXO N° 4 – Funciones de rendimiento académico 3 cursos

4.1 Regresión Y1 colegios privados Simce 8vo año básico

↓	C1 <input checked="" type="checkbox"/>	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	C12
	Y1	Y2	Y3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11	X12
1	338,0	354,5	680	30	16,18	1	1	11,27	0	0,3109	0,2451	0,5938
2	333,5	323,0	673	30	12,98	0	1	8,02	40	0,6455	0,1999	0,8090
3	332,0	349,5	688	26	15,14	1	1	14,26	12	0,7581	0,3505	0,7330
4	329,0	345,0	656	29	15,38	1	1	10,98	40	0,7709	0,3086	0,7162
5	327,5	341,5	696	31	9,30	1	0	30,00	3	0,6455	0,0888	0,7214
6	326,5	333,5	669	24	10,88	1	1	15,00	0	0,6455	0,0418	0,7214
7	322,5	329,5	643	27	10,41	1	1	6,58	48	0,6443	0,2573	0,8435
8	320,5	340,5	670	33	10,39	1	1	7,00	0	0,5603	0,2937	0,8202
9	314,0	329,5	661	29	9,75	1	1	12,92	26	0,7921	0,1670	0,6319
10	314,0	341,5	610	27	12,64	1	1	14,05	4	0,8421	0,3737	0,5914
11	312,0	334,5	648	22	8,17	1	1	3,81	0	0,5026	0,2147	0,7214
12	310,0	329,0	673	25	7,62	1	1	6,07	25	0,8141	0,2250	0,8130

Salida Minitab:

Análisis de regresión: Y1 vs. X4; X5; X8; X9; X10; X11; X12; X6; X7

Método

Codificación de predictores categóricos (1; 0)

|

Eliminación de términos hacia atrás

Términos candidatos: X4; X5; X8; X9; X10; X11; X12; X6; X7

	-----Paso 1-----		-----Paso 2-----		-----Paso 3-----		-----Paso 4-----	
	Coef	P	Coef	P	Coef	P	Coef	P
Constante	273,4		276,86		273,93		272,19	
X4	-0,132	0,556	-0,107	0,570				
X5	2,708	0,036	3,028	0,001	3,043	0,000	3,099	0,000
X8	0,774	0,213	0,486	0,019	0,4479	0,005	0,4288	0,002
X9	0,0465	0,439	0,0254	0,516	0,0197	0,557		
X10	-25,54	0,098	-20,46	0,017	-19,30	0,006	-18,00	0,001
X11	-16,3	0,307	-22,56	0,053	-24,43	0,016	-25,39	0,006
X12	43,43	0,031	41,24	0,008	40,85	0,002	42,46	0,000
X6	-3,80	0,216	-3,21	0,168	-2,91	0,139	-3,10	0,087
X7	5,42	0,558						
S		1,48971		1,35617		1,25118		1,17492
R-cuad.		99,53%		99,41%		99,34%		99,27%
R-cuad. (ajustado)		97,41%		97,85%		98,17%		98,39%
R-cuad. (pred)		*		*		*		*
Cp de Mallows		10,00		8,49		6,82		5,11

α a retirar = 0,1

Análisis de Varianza

Fuente	GL	SC Ajust.	MC Ajust.	Valor F	Valor p
Regresión	6	935,327	155,888	112,93	0,000
X5	1	386,579	386,579	280,04	0,000
X8	1	51,810	51,810	37,53	0,002
X10	1	59,625	59,625	43,19	0,001
X11	1	28,489	28,489	20,64	0,006
X12	1	95,929	95,929	69,49	0,000
X6	1	6,254	6,254	4,53	0,087
Error	5	6,902	1,380		
Total	11	942,229			

Resumen del modelo

S	R-cuad.	R-cuad. (ajustado)	R-cuad. (pred)
1,17492	99,27%	98,39%	*

Coefficientes

Término	Coef	EE del coef.	Valor T	Valor p	VIF
Constante	272,19	5,75	47,36	0,000	
X5	3,099	0,185	16,73	0,000	2,25
X8	0,4288	0,0700	6,13	0,002	1,83
X10	-18,00	2,74	-6,57	0,001	1,38
X11	-25,39	5,59	-4,54	0,006	2,42
X12	42,46	5,09	8,34	0,000	1,54
X6					
1	-3,10	1,46	-2,13	0,087	1,41

Ecuación de regresión

X6

$$0 \quad Y1 = 272,19 + 3,099 X5 + 0,4288 X8 - 18,00 X10 - 25,39 X11 + 42,46 X12$$

$$1 \quad Y1 = 269,10 + 3,099 X5 + 0,4288 X8 - 18,00 X10 - 25,39 X11 + 42,46 X12$$

Ajustes y diagnósticos para observaciones poco comunes

Obs	Y1	Ajuste	Resid	Resid est.
2	333,500	333,500	0,000	* X

X poco común X

* NOTA * Se canceló el comando.

Análisis de regresión: Y1 vs. X4; X5; X8; X9; X10; X11; X12

Eliminación de términos hacia atrás

Términos candidatos: X4; X5; X8; X9; X10; X11; X12

	-----Paso 1-----		-----Paso 2-----		-----Paso 3-----	
	Coef	P	Coef	P	Coef	P
Constante	269,22		268,64		265,33	
X4	-0,026	0,904				
X5	3,173	0,000	3,173	0,000	3,276	0,000
X8	0,432	0,027	0,4234	0,007	0,3905	0,004
X9	0,0319	0,499	0,0303	0,448		
X10	-19,36	0,021	-19,08	0,007	-16,99	0,002
X11	-27,50	0,031	-27,87	0,011	-29,74	0,004
X12	43,59	0,005	43,43	0,002	46,26	0,000
S		1,69852		1,52230		1,48077
R-cuad.		98,78%		98,77%		98,60%
R-cuad. (ajustado)		96,63%		97,29%		97,44%
R-cuad. (pred)		85,04%		94,43%		94,65%
Cp de Mallows		8,00		6,02		4,56

α a retirar = 0,1

Análisis de Varianza

Fuente	GL	SC Ajust.	MC Ajust.	Valor F	Valor p
Regresión	5	929,07	185,815	84,74	0,000
X5	1	541,41	541,413	246,92	0,000
X8	1	46,01	46,006	20,98	0,004
X10	1	54,75	54,749	24,97	0,002
X11	1	45,16	45,161	20,60	0,004
X12	1	129,78	129,777	59,19	0,000
Error	6	13,16	2,193		
Total	11	942,23			

Resumen del modelo

S	R-cuad.	R-cuad. (ajustado)	R-cuad. (pred)
1,48077	98,60%	97,44%	94,65%

Coefficientes

Término	Coef	EE del coef.	Valor T	Valor p	VIF
Constante	265,33	6,00	44,26	0,000	
X5	3,276	0,208	15,71	0,000	1,79
X8	0,3905	0,0852	4,58	0,004	1,71
X10	-16,99	3,40	-5,00	0,002	1,34
X11	-29,74	6,55	-4,54	0,004	2,09
X12	46,26	6,01	7,69	0,000	1,35

Ecuación de regresión

$$Y1 = 265,33 + 3,276 X5 + 0,3905 X8 - 16,99 X10 - 29,74 X11 + 46,26 X12$$

b. Regresión Y2 colegios privados Simce 2do medio

Análisis de regresión: Y2 vs. X4; X5; X8; X9; X10; X11; X12; X7

Método

Codificación de predictores categóricos (1; 0)

Eliminación de términos hacia atrás

Términos candidatos: X4; X5; X8; X9; X10; X11; X12; X7

	-----Paso 1-----		-----Paso 2-----		-----Paso 3-----		-----Paso 4-----	
	Coef	P	Coef	P	Coef	P	Coef	P
Constante	313,1		318,8		316,5		346,78	
X4	-0,944	0,047	-0,907	0,028	-0,971	0,013	-0,866	0,019
X5	1,505	0,089	1,347	0,066	1,591	0,020	1,302	0,031
X8	1,082	0,083	1,059	0,056	1,028	0,048	0,699	0,095
X9	-0,0636	0,505						
X10	-26,5	0,089	-27,66	0,050	-23,14	0,045	-18,25	0,083
X11	24,4	0,414	23,5	0,390				
X12	36,6	0,247	31,6	0,247	33,6	0,204		
X7	11,18	0,284	10,18	0,273	13,87	0,104	8,22	0,242
S		3,86620		3,65286		3,62664		3,95385
R-cuad.		86,52%		83,96%		80,24%		71,81%
R-cuad. (ajustado)		50,58%		55,89%		56,52%		48,32%
R-cuad. (pred)		0,00%		0,00%		0,00%		0,00%
Cp de Mallows		9,00		7,57		6,40		6,28

	-----Paso 5-----		-----Paso 6-----		-----Paso 7-----	
	Coef	P	Coef	P	Coef	P
Constante	353,48		352,29		342,97	
X4	-0,828	0,022	-0,643	0,053	-0,572	0,078
X5	1,428	0,020	1,318	0,035	1,309	0,037
X8	0,306	0,149				
X9						
X10	-14,07	0,144	-11,81	0,238		
X11						
X12						
X7						
S		4,14207		4,54421		4,69940
R-cuad.		63,91%		50,35%		40,26%
R-cuad. (ajustado)		43,28%		31,73%		26,99%
R-cuad. (pred)		0,00%		0,00%		0,00%
Cp de Mallows		6,03		7,05		7,30

α a retirar = 0,1

Análisis de Varianza

Fuente	GL	SC Ajust.	MC Ajust.	Valor F	Valor p
Regresión	2	133,97	66,99	3,03	0,098
X4	1	87,30	87,30	3,95	0,078
X5	1	131,83	131,83	5,97	0,037
Error	9	198,76	22,08		
Total	11	332,73			

Resumen del modelo

S	R-cuad.	R-cuad. (ajustado)	R-cuad. (pred)
4,69940	40,26%	26,99%	0,00%

Coeficientes

Término	Coef	EE del coef.	Valor T	Valor p	VIF
Constante	342,97	5,66	60,60	0,000	
X4	-0,572	0,288	-1,99	0,078	2,12
X5	1,309	0,536	2,44	0,037	2,12

Ecuación de regresión

$$Y2 = 342,97 - 0,572 X4 + 1,309 X5$$

Ajustes y diagnósticos para observaciones poco comunes

Obs	Y2	Ajuste	Resid	Resid est.
4	345,50	343,17	2,33	1,24 X

4.3 Regresión Y3 colegios privados PSU

Análisis de regresión: Y3 vs. X4; X5; X8; X9; X10; X11; X12

Eliminación de términos hacia atrás

Términos candidatos: X4; X5; X8; X9; X10; X11; X12

	-----Paso 1-----	
	Coef	P
Constante	699,0	
X4	-2,123	0,008
X5	-1,132	0,050
X8	2,237	0,002
X9	0,3208	0,024
X10	-67,90	0,007
X11	105,83	0,005
X12	54,77	0,020
S		1,53261
R-cuad.		99,61%
R-cuad. (ajustado)		98,23%
R-cuad. (pred)		79,08%
Cp de Mallows		8,00

α a retirar = 0,1

Análisis de Varianza

Fuente	GL	SC Ajust.	MC Ajust.	Valor F	Valor p
Regresión	7	1191,70	170,243	72,48	0,014
X4	1	307,40	307,395	130,87	0,008
X5	1	43,11	43,113	18,35	0,050
X8	1	962,69	962,687	409,85	0,002
X9	1	94,77	94,772	40,35	0,024
X10	1	312,28	312,279	132,95	0,007
X11	1	458,69	458,691	195,28	0,005
X12	1	116,47	116,472	49,59	0,020
Error	2	4,70	2,349		
Total	9	1196,40			

Resumen del modelo

S	R-cuad.	R-cuad. (ajustado)	R-cuad. (pred)
1,53261	99,61%	98,23%	79,08%

Coefficientes

Término	Coef	EE del coef.	Valor T	Valor p	VIF
Constante	699,0	10,4	67,23	0,000	
X4	-2,123	0,186	-11,44	0,008	1,34
X5	-1,132	0,264	-4,28	0,050	2,22
X8	2,237	0,110	20,24	0,002	2,53
X9	0,3208	0,0505	6,35	0,024	1,99
X10	-67,90	5,89	-11,53	0,007	2,90
X11	105,83	7,57	13,97	0,005	2,08
X12	54,77	7,78	7,04	0,020	1,36

Ecuación de regresión

$$Y3 = 699,0 - 2,123 X4 - 1,132 X5 + 2,237 X8 + 0,3208 X9 - 67,90 X10 + 105,83 X11 + 54,77 X12$$

28-11-2017 23:35:15

Welcome to Minitab, press F1 for help.

Retrieving project from file: 'D:\MAGISTER MBA\AVANCE TESIS LEIVA POR CAPITULOS\REGRESIONES PRIVADOS SOLO 12 MEJORES POR CATEGORIA\REGRESION Y3 PRIVADOS PSU.MPJ'

ANEXO N° 5 – Formalización de Indicadores Cuadro de Mando Integral (CMI)

Los indicadores del CMI serán el alma de esta metodología de gestión estratégica, ya que a través de ellos mediremos el desempeño de la organización con respecto al cumplimiento de las metas fijadas para considerar logrados los objetivos estratégicos establecidos para un mejor rendimiento académico de Colegio Concepción Talca.

ANEXO N°5.1

Perspectiva Financiera

Estrategia de Productividad

OE 1. Mejorar la Estructura de Costos.

Nombre del Indicador	% Incremento Costos y Gastos
Tipo de indicador	Cuantitativo
Objetivo Estratégico	Mejorar la Estructura de Costos.
Factor Clave de Éxito	Redistribución eficiente de costos y gastos en procesos mejorados
Fórmula	$\% \text{ Incremento Costos y Gastos} = ((\text{Suma Costos y Gastos Año}_i) / ((\text{Suma Costos y Gastos Año}_{i-1}) * (\text{Tasa Reajuste})) - 1) * 100\%$
Definición	Mide el incremento de los costos y gastos del año i+1 con respecto a los costos y gastos del año i reajustado en el IPC anual. Este valor idealmente debe ser menor que cero. Un % negativo implica el porcentaje de ahorro con respecto al año anterior. Este indicador se espera se mantenga alrededor de cero desde 2019 en adelante.
Responsable de la medición	Departamento de Finanzas
Meta	Existe un grado de tolerancia, máximo un 10% sobre el año anterior, pero la meta ideal es que se mantenga en porcentajes negativos.
Periodicidad	Anual

OE 2. Utilización de Activos

Nombre del Indicador	Utilización de Activos
Tipo de indicador	Cuantitativo
Objetivo Estratégico	Utilización de Activos.
Factor Clave de Éxito	Uso integral de los activos disponibles
Fórmula	Lista de bienes físicos inventariables con su valor de compra, vida útil, depreciación, valor de salvamento, fecha de venta estimada
Definición	Mantención de una lista completa de inventario que nos permita planificar el dar de baja activos depreciados pero con valor económico, a fin de renovar stock con aportes de la venta de equipos depreciados, antes de ser dados de baja evitando obsolescencia tecnológica sin recuperar parte del capital invertido.
Responsable de la medición	Departamento de Finanzas
Meta	Vender y/o reemplazar bienes inventariables fundamentales para mantener la calidad de la educación. Estas ventas deben ser en momentos económicamente óptimos.
Periodicidad	Anual

❖ **Estrategia de Crecimiento**

Nombre del Indicador	% de Fidelización de Clientes
Tipo de indicador	Cuantitativo
Objetivo Estratégico	Aumentar el valor del cliente
Factor Clave de Éxito	Aumentar la Fidelidad de Clientes (Alumnos de Enseñanza Media)
Fórmula	% Fideliz.= $\frac{\text{Alumnos E.M. que continúan año}_t}{\text{Alumnos E.M. año}_{t-1}}$
Definición	Mide el % fidelización de alumnos de año anterior ante cambios de metodologías en educación, aumento de aranceles u otros cambios. Aunque los cupos de los alumnos que se retiran de un año a otro sean ocupados, estos últimos no se toman en cuenta hasta el año siguiente.
Responsable de la medición	Dirección del Colegio
Meta	95%. Idealmente 100% significa que no se retira ningún alumno pese a los cambios.
Periodicidad	Anual, primer mes del año escolar

Nombre del Indicador	% Retorno sobre activos operacionales
Tipo de indicador	Cuantitativo
Objetivo Estratégico	Aumentar el valor a largo plazo para los dueños de la empresa
Factor Clave de Éxito	Aumentar la rentabilidad a largo plazo sobre la inversión realizada
Fórmula	% Retor. Act. Op. = $\frac{\text{Utilidad operacional año}_t}{\text{Activos operacionales año}_t}$
Definición	Representa la utilidad operacional por cada peso invertido en activos operacionales año t
Responsable de la medición	Departamento de Finanzas
Meta	Retorno sobre los activos operacionales: en el año 2019 sobre un X % en el año 2020 sobre un Y % en el año 2021 sobre un Z %
Periodicidad	Anual

Nombre del Indicador	% Rendimiento sobre la inversión anual en capacitación
Tipo de indicador	Cuantitativo
Objetivo Estratégico	Aumentar el valor a largo plazo para los dueños de la empresa
Factor Clave de Éxito	Aumentar la rentabilidad a largo plazo sobre la inversión realizada
Fórmula	% Rend. Sobre Capac. = $\frac{\text{Utilidad operacional año}_t}{\text{Inversión en Capacitac. año}_t}$
Definición	Rendimiento de la utilidad operacional sobre la inversión en capacitación en el año t. Cuantos pesos de utilidad operacional se tiene por cada peso invertido en capacitación.
Responsable de la medición	Departamento de Finanzas
Meta	Rendimiento sobre la inversión en capacitación: en el año 2019 sobre un X % en el año 2020 sobre un Y % en el año 2021 sobre un Z %
Periodicidad	Anual

Nombre del Indicador	% Rendimiento sobre la inversión anual en contratación docente
-----------------------------	---

Tipo de indicador	Cuantitativo
Objetivo Estratégico	Aumentar el valor a largo plazo para los dueños de la empresa
Factor Clave de Éxito	Aumentar la rentabilidad a largo plazo sobre la inversión realizada
Fórmula	% Rend. Sobre Remuner. Docente = $\frac{\text{Utilidad operacional año}_t}{\text{Remunerac. Docentes año}_t}$
Definición	El estándar nos muestra cuanto influye la contratación de docentes nuevos según los lineamientos con la estrategia en el aumento (o disminución) de la utilidad operacional del año en estudio. Cuanto pesos se ganan (o pierde) por cada peso invertido en sueldo de docentes.
Responsable de la medición	Departamento de Finanzas
Meta	Rendimiento sobre la inversión en remuneraciones: en el año 2019 sobre un X % en el año 2020 sobre un Y % en el año 2021 sobre un Z %
Periodicidad	Anual

Perspectiva Clientes

OE. Colegio con Excelencia Académica

Nombre del Indicador	% Mejoramiento Prueba SIMCE
Tipo de indicador	Cuantitativo
Objetivo Estratégico	Colegio con Excelencia Académica
Factor Crítico de Éxito	Rendimiento Académico en Aumento hasta 2021 y Luego Sostenido en el Tiempo
Fórmula	$\Delta \text{SIMCE} = (\text{SIMCE}_{\text{añot}} / \text{SIMCE}_{\text{año 2016}} - 1) * 100\%$
Definición	Mide el aumento (disminución) año a año de los puntajes de la prueba SIMCE con respecto al año 2016 tomado como año base.
Responsable de la medición	Unidad Técnico Pedagógica
Meta	
Periodicidad	Anual

Nombre del Indicador	% Mejoramiento Prueba PSU
Tipo de indicador	Cuantitativo
Objetivo Estratégico	Colegio con Excelencia Académica

Factor Crítico de Éxito	Rendimiento Académico en Aumento hasta 2021 y Luego Sostenido en el Tiempo
Fórmula	$\Delta PSU = (PSU_{\text{añot}} / PSU_{\text{año t-1}} - 1) * 100\%$
Definición	Mide el aumento (disminución) año a año de los puntajes de la PSU con respecto al año 2016 tomado como año base.
Responsable de la medición	Unidad Técnico Pedagógica
Meta	
Periodicidad	Anual

Nombre del Indicador	Índice Puntaje SIMCE con Respecto a la Competencia
Tipo de indicador	Cuantitativo
Objetivo Estratégico	Colegio con Excelencia Académica
Factor Crítico de Éxito	Lugar que ocupa Colegio Concepción en Relación a la Competencia
Fórmula	$\Delta SIMCE = (SIMCE_{\text{añot}} / SIMCE_{\text{año t compet.}} - 1) * 100\%$
Definición	Mide el “porcentaje brecha”, o que tan por debajo o por arriba estamos en relación a los SIMCEs rendidos por la competencia en cada uno de los niveles que les corresponde rendir el año de la medición
Responsable de la medición	Unidad Técnico Pedagógica
Meta	Lograr como mínimo el 3er lugar el 2019 y el segundo lugar como mínimo el 2020 y 2021.
Periodicidad	Anual

Nombre del Indicador	Índice Puntaje PSU con Respecto a la Competencia
Tipo de indicador	Cuantitativo
Objetivo Estratégico	Colegio con Excelencia Académica
Factor Crítico de Éxito	Lugar que Ocupa Colegio Concepción en Relación a la Competencia
Fórmula	$\Delta PSU = (PSU_{\text{añot}} / PSU_{\text{año t compet.}} - 1) * 100\%$
Definición	Mide el “porcentaje brecha”, o que tan por debajo o por arriba está la posición del colegio en relación a la PSU rendida por la competencia
Responsable de la medición	Unidad Técnico Pedagógica
Meta	Lograr como mínimo el 3er lugar el 2019 y el segundo lugar como mínimo el 2020y 2021.
Periodicidad	Anual

Nombre del Indicador	% Mejoramiento Progresivos Ensayos Prueba PSU
Tipo de indicador	Cuantitativo

Objetivo Estratégico	Colegio con Excelencia Académica
Factor Crítico de Éxito	Eficiencia Preuniversitario Modalidad After School y Familiarización con PSU por parte de alumnos
Fórmula	%Mejor. Ensayos PSU= (Puntaje Prom. PSU ensayo_x / Puntaje Meta Prom. año t)
Definición	Dar al menos 3 ensayos al año para ver el grado de avance del grupo alumnos en cada prueba. Debe ser un aumento progresivo en el tiempo. Idealmente separado por curso.
Responsable de la medición	UTP
Meta	Lograr al último ensayo al menos un 90% promedio del puntaje esperado en PSU para ese año t
Periodicidad	3 veces al año

OE. Educación Enfocada al *Target Group* .

Nombre del Indicador	Ranking de Atributos Deseados Por el <i>Target Group</i>
Tipo de indicador	Cualitativo
Objetivo Estratégico	Educación enfocada al <i>target group</i>
Factor Crítico de Éxito	Determinación del <i>target group</i> y sus requerimientos
Fórmula	Análisis estadístico de encuesta. Deducción y ranking de atributos deseados en importancia por el <i>target group</i>
Definición	Estudio de mercado que definirá cuál es el <i>target group</i> al que apunta el colegio, sumado a un ranking de atributos deseados por el <i>target group</i> en cuanto a una educación de calidad.
Responsable de la medición	Consultoría externa
Meta	Estudio de mercado con ranking de atributos
Periodicidad	Antes de la implementación de la estrategia

Nombre del Indicador	% Participación en <i>target group</i>
Tipo de indicador	Cuantitativo
Objetivo Estratégico	Educación enfocada al <i>target group</i>
Factor Crítico de Éxito	Determinación clara del <i>target group</i> y sus requerimientos
Fórmula	%PTG= (N° alumnos del colegio) / (N° alumnos estimado en segmento objetivo) *100% El N° alumnos del segmento se calcula año a año en función del número proyectado de estudiantes de la comuna entre 6 y 17 años, multiplicado por el % de

	población de nivel socioeconómico ABC1 y C2 de la comuna de Talca durante el mismo año. Ver estimador de cálculo en Anexo N°2 - Detalle Cálculo de la Demanda de Alumnos Colegios Privados en la Ciudad de Talca.
Definición	Compara número de alumnos estimado del segmento con el número de alumnos captados por el colegio (total alumnos) en dicho segmento. Servirá para dar una idea si es conveniente en el tiempo intentar aumentar la cuota de mercado.
Responsable de la medición	Alta dirección del colegio
Meta	Si el número de matrícula disminuye, estamos perdiendo participación en el mercado a un porcentaje “PSC” y se debe estudiar urgentemente el porqué de la disminución.
Periodicidad	Anual

OE. – Generar una imagen de colegio de alta calidad académica

Nombre del Indicador	Encuesta de Percepción de Padres y Apoderados Sobre la Actual Calidad del Colegio
Tipo de indicador	Cualitativo y cuantitativo
Objetivo Estratégico	Generar una imagen de colegio de alta calidad académica y de formación de alumnos para la vida y no solo para pruebas
Factor Crítico de Éxito	Desarrollar una Marca de prestigio
Fórmula	Análisis de la Encuesta
Definición	La encuesta es un instrumento que sirve para determinar qué aspectos son los más relevantes para el grupo meta o <i>Target group</i> y cuales se deben mejorar para lograr satisfacer las necesidades de dicho grupo (Ver Anexo N°6). La encuesta es aporte para el Estudio de Mercado.
Responsable de la medición	Alta Gerencia
Meta	Determinar qué aspectos son los más relevantes para el <i>target group</i> . Así es posible complementar el diseño de clases y actividades de acuerdo a las necesidades del segmento.
Periodicidad	Anual

Perspectiva Procesos Internos

Procesos De Gestión Operativa

OE. Desarrollo de Programas Educativos y de Apoyo a la Educación Para Optimizar el Aprendizaje.

Nombre del Indicador	Prueba de Diferenciación de Aptitudes y Clasificación de Cursos
Tipo de indicador	Cualitativo
Objetivo Estratégico	Desarrollo de Programas Educativos y de Apoyo a la Educación Para Optimizar el Aprendizaje
Factor Crítico de Éxito	Diseño de Cursos y Clases Según Tipo de Alumnos
Fórmula	Prueba de Diferenciación de Aptitudes y Clasificación de Cursos
Definición	Se toma a los alumnos <u>ya matriculados</u> una prueba diseñada por educadores diferenciales, psicólogo y profesores, la que medirá grado de concentración de alumnos, conocimientos, capacidad para solucionar problemas, y otros indicadores para detectar déficit atencional y otras características que puedan dificultar el aprendizaje mediante clases tradicionales.
Responsable de la medición	Unidad Técnico Pedagógica
Meta	Formar 2 grupos curso claramente diferenciado para estilos de enseñanza diferenciados en cada nivel.
Periodicidad	Anual

Nombre del Indicador	Registro Asistencia y Desempeño en Tutorías
Tipo de indicador	Cuantitativo
Objetivo Estratégico	Desarrollo de Programas Educativos y de Apoyo a la Educación Para Optimizar el Aprendizaje
Factor Crítico de Éxito	Tutorías especialmente diseñadas para el aprendizaje práctico
Fórmula	Alumno obtiene menos de un 4.5 en matemáticas, lenguaje o historia y geografía, debe ir a tutoría, donde se refuerzan contenidos con métodos prácticos y trabajo en grupo. Se registran calificaciones en carpeta de vida de alumno antes y después de cada tutoría.
Definición	Cuando un alumno es enviado a tutoría por obtener menos

	de un 4.5 en alguna de las 3 asignaturas principales, a fin de reforzar contenidos en que se encuentre débil dicho alumno, con la posibilidad de subir su nota en pruebas hasta un máximo de 4.5 puntos. Las tutorías <u>son obligatorias</u> y deben ser registradas las cantidades de tutorías a las que el alumno ha sido enviado, sus notas antes y después de la tutoría. De esa forma se aprende que métodos de enseñanza son más eficientes.
Responsable de la medición	Profesor de la asignatura
Meta	Alumno en tutoría debe superar una mínima calificación de 4.0. La que acredita un aprendizaje mínimo del tema tratado.
Periodicidad	Continua

OE. Control de Rendimiento Académico en el Tiempo

Nombre del Indicador	Control Alerta Temprana
Tipo de indicador	Cuantitativo
Objetivo Estratégico	Control de Rendimiento Académico en el Tiempo
Factor Crítico de Éxito	Intervención a la intensidad y calidad de la entrega de los contenidos académicos
Fórmula	$PSU_{\text{ESPERADO año}(t+2)} = \beta_0 + \beta_1 * SIMCE_{\text{2DO MEDIO año } t}$ <p>Ecuación de regresión</p> $PSU_{\text{año } (T+2)} = -99,5 + 2,134 SIMCE_{\text{año } (T)}$ <p>R2 = 95,04%</p> <p>R2 ajustado = 93,39%</p>
Definición	Según el puntaje SIMCE del año t es posible predecir un puntaje esperado de PSU de 2 años después, <u>en caso de no tomar medidas correctivas</u> . Esto entrega cierto grado de control y permite actuar a tiempo para mejorar un futuro puntaje posible no deseado.
Responsable de la medición	Unidad Técnico Pedagógica
Meta	Con puntaje SIMCE real obtenido, reemplazando en ecuación de pronóstico temprano, lograr puntaje meta esperado en PSU para dos años después. Si no es así se debe intervenir.
Periodicidad	Anual (con puntaje SIMCE segundo medio)

Nombre del Indicador	Registro de avance individual por alumno
Tipo de indicador	Cualitativo
Objetivo Estratégico	Llevar un Control del Rendimiento Académico en el Tiempo
Factor Crítico de Éxito	Maximizar el Rendimiento de Cada Alumno Según Sus Capacidades
Fórmula	Registro de avance individual de cada alumno, sus notas antes y después de cada tutoría, sus aprobaciones, reprobaciones, comportamiento conductual, e informes trimestrales
Definición	Mediante uso de sistema SchoolTrack se registra el avance individual de cada alumno del colegio, sus notas antes y después de cada tutoría, sus aprobaciones, reprobaciones, comportamiento conductual, informes de docentes y se realizan informes trimestrales de cada uno de ellos los que quedan en la carpeta. El último informe trimestral del año es anual, y se analizan aspectos como áreas de destreza y de dificultad que presenta el alumno, y se realizan recomendaciones de la UTP para actividades extra programáticas y/o deportivas que puedan ayudar en la elección correcta de carreras profesionales en su vida post colegio
Responsable de la medición	UTP y Profesor de la asignatura
Meta	Las calificaciones del alumno deben mantenerse sobre un 4.5 o mejorar en el tiempo . De no ser así y estas van a la baja pese a las intervenciones <u>se debe investigar las causas de ese comportamiento</u> en el tiempo.
Periodicidad	Continua

Nombre del Indicador	Informe Rendimiento del Grupo Curso y Promedio De Notas del Curso Por Asignatura
Tipo de indicador	Cualitativo y Cuantitativo
Objetivo Estratégico	Llevar un Control del Rendimiento Académico en el Tiempo del Grupo Curso
Factor Crítico de Éxito	Maximizar Rendimiento del Grupo Curso
Fórmula	Cada docente del curso desarrollará anualmente un

	<p>informe del grupo curso que le tocó tratar, en cuanto a temas conductuales y académicos, y mediante sistema SchoolTrack deberá revisar mensualmente los días 5 de cada mes el promedio del grupo curso en su asignatura.</p> <p>Promedio Mensual de Notas Curso Por Cada Asignatura</p> $= \frac{\sum \text{Promedios de Notas Por Alumno}}{\text{N}^\circ \text{ de Alumnos}}$
Definición	Este informe anual por asignatura ayudará a los docentes del siguiente nivel que tomarán el curso a facilitar su labor académica en el trato del grupo curso como en contenidos que deben reforzarse aún más. Además al haber promedios mensuales de notas, ayudará al docente del siguiente nivel a ver que parte de los contenidos fue la más deficiente.
Responsable de la medición	UTP y profesor de la asignatura
Meta	Promedio del curso debe estar sobre un 5.0 . Durante el primer año de aplicación de la medida, y sobre 5.5 los siguientes años.
Periodicidad	Mensual y anual (a la finalización del año escolar)

Procesos de Gestión de Clientes

OE. Aprender de los Clientes Que Es Lo Que Ellos Esperan Del Colegio: El nivel de satisfacción de los clientes no es solo deseable, es imprescindible.

Nombre del Indicador	Percepción de Alumnos, Padres y Apoderados
Tipo de indicador	Cuantitativa y cualitativa
Objetivo Estratégico	Aprender de los clientes que es lo que ellos esperan del colegio
Factor Crítico de Éxito	Obtener información necesaria para complementar las intervenciones
Fórmula	Análisis Encuesta de Percepción de Padres y Apoderados Sobre la Actual Calidad del Colegio
Definición	La encuesta de percepción evalúa 3 bloques principales, 1) Una aproximación de la imagen de Colegio Concepción 2) Como califican padres y apoderados algunos puntos de importancia y 3) que cosas considera más importantes por

	mejorar.
Responsable de la medición	Alta Dirección y Equipo Asesor
Meta	Obtener lista rankeada de atributos más valorados por los alumnos, padres y apoderados del colegio.
Periodicidad	Anual

Procesos De Innovación

OE. Actividades Extra Programáticas Para Potenciar Aptitudes Académicas

Nombre del Indicador	Cuestionario Vocacional y de Aptitudes
Tipo de indicador	Cualitativo
Objetivo Estratégico	Actividades Extra Programáticas Para Potenciar Aptitudes Académicas
Factor Crítico de Éxito	Crear “Talleres y Clubes” donde los niños y jóvenes desarrollen sus verdaderas potencialidades.
Fórmula	Aplicar Cuestionario Vocacional y de Aptitudes
Definición	Cursado el taller semestral, el alumno debe llenar un cuestionario vocacional diseñado por psicólogos y educadores diferenciales, para medir que tanta aptitud tiene el alumno para un área determinada y acercarlo a su verdadera vocación una vez terminado la ronda de talleres en cuarto medio.
Responsable de la medición	UTP y psicólogos
Meta	Que el alumno logre identificar sus aptitudes y definir su verdadera vocación con menos riesgo al tener mayor información.
Periodicidad	A comienzos de primero medio y de tercero medio

OE. Nivel de Inglés De Excelencia: Se espera que alumnos tengan el dominio de una segunda lengua por parte de los alumnos entrega una imagen de mayor competitividad y seriedad de Colegio Concepción.

Nombre del Indicador	Índice Aprobados en PET y FCE
Tipo de indicador	Cuantitativo
Objetivo Estratégico	Nivel de Inglés De Excelencia
Factor Crítico de Éxito	Desarrollar métodos de enseñanza aún más efectivos utilizando mejor los recursos tecnológicos
Fórmula	Índice Aprobados en PET = (N° Aprobados PET) año t / (N° Alumnos Rindiendo PET) año t *100%

	Índice Aprobados en FCE = $(N^{\circ} \text{ Aprobados FCE})_{\text{año } t} / (N^{\circ} \text{ Alumnos Rindiendo FCE})_{\text{año } t} * 100\%$
Definición	Mide EFICACIA de los cursos de inglés del Colegio Concepción. (PET - Preliminary English Test), son test nivel intermedio. El First (FCE - First Certificate in English) son test que certifican un nivel de entendimiento más avanzado. Mide % de aprobados con respecto al total que rinde cada una de las pruebas
Responsable de la medición	UTP solicita resultados a Instituto Chileno Británico para llevar la estadística y desarrollar el índice.
Meta	Al menos un 80% de aprobación en PET y un 75% en FCE
Periodicidad	Anual

Nombre del Indicador	Índice Puntajes Promedios en PET y FCE
Tipo de indicador	Cuantitativo
Objetivo Estratégico	Nivel de Inglés De Excelencia
Factor Crítico de Éxito	Desarrollar métodos de enseñanza aún más efectivos utilizando mejor los recursos tecnológicos
Fórmula	Índice Puntajes Promedios en PET = $(\text{Puntajes Promedios PET})_{\text{año } t} / (\text{Puntajes Promedios PET})_{\text{año } t-1}$ Índice Puntajes Promedios en FCE = $(\text{Puntajes Promedios FCE})_{\text{año } t} / (\text{Puntajes Promedios FCE})_{\text{año } t-1}$
Definición	Mide EFICIENCIA de los cursos de inglés del Colegio Concepción. Se compara el promedio de notas del total de alumnos que rinde cada prueba vs el promedio de notas obtenido por el total de alumno que rindió la prueba el año anterior. (PET - Preliminary English Test), son test nivel intermedio. El First (FCE - First Certificate in English) son test que certifican un nivel de entendimiento más avanzado.
Responsable de la medición	UTP solicita resultados a Instituto Chileno Británico para llevar la estadística y desarrollar el índice.
Meta	Índice debe ser mayor o igual que 1
Periodicidad	Anual

OE. Educación Conjunta Entre el Colegio y el Hogar: Se ha de potenciar e invitar a reuniones de trabajo a padres y apoderado para discutir los mejores métodos de apoyo a la enseñanza de sus hijos desde la casa.

Nombre del Indicador	Charlas sobre técnicas de enseñanza desde la casa
-----------------------------	--

Tipo de indicador	Cualitativo
Objetivo Estratégico	Educación Conjunta Entre el Colegio y el Hogar
Factor Crítico de Éxito	Apoyar a padres y apoderados “en el cómo” pueden ayudar a sus hijos desde casa
Fórmula	Preparar charla educador diferencial, sobre técnicas de apoyo en la educación de los hijos destinadas a los padres y apoderados.
Definición	Preparar al menos 3 reuniones con padres y apoderados, posteriores a las 20 horas con una duración máxima de 1 hora a una hora y media, donde se les enseñe a los padres y apoderados técnicas prácticas sobre el cómo apoyar a sus hijos en su educación desde la casa.
Responsable de la medición	UTP
Meta	Realizar un mínimo de 3 actividades
Periodicidad	1 reunión mensual los primeros 3 meses de clases, marzo – abril – mayo

Nombre del Indicador	% Asistencia a charlas de técnicas de enseñanza
Tipo de indicador	Cuantitativo
Objetivo Estratégico	Educación Conjunta Entre el Colegio y el Hogar
Factor Crítico de Éxito	Apoyar a padres y apoderados “en el cómo” pueden ayudar a sus hijos desde casa
Fórmula	% Asistencia = (Total de apoderados que asisten a charlas técnicas de apoyo a la educación) / (Total de apoderados invitados a la charla) * 100%
Definición	El indicador mide el % de asistencia a las charlas por parte de los apoderados una vez al mes.
Responsable de la medición	UTP
Meta	85% de asistencia por reunión
Periodicidad	Mensual, en cada reunión

OE. Creación de nuevas funciones y mejoramientos de proceso existente: que contribuyan a mejorar la calidad de la educación y los resultados en las pruebas SIMCE y PSU

Nombre del Indicador	Creación y Mejoramiento de Nuevos Procedimientos
Tipo de indicador	Cualitativo
Objetivo Estratégico	Creación de nuevas funciones y mejoramientos de proceso existente
Factor Crítico de Éxito	Revisión y Mejoramiento de Procesos Existentes y Mejorar Los Que Sean Necesarios o Crear Los No Existentes y Necesarios

Fórmula	Definición e implementación de las iniciativas estratégicas
Definición	Las Iniciativas Estratégicas son procedimientos específicos asociados a cada Factor Crítico de Éxito , los que a su vez están asociados a cada Objetivo Estratégico planteado, y que debe lograrse para obtener una educación de excelencia. Las iniciativas estratégicas contribuyen a estandarizar procedimientos para lograr mejores resultados en variables que previamente según los estudios realizados son definidas como críticas para el logro de mejores resultados académicos de los alumnos de Colegio Concepción.
Responsable de la medición	Cada unidad estratégica
Meta	Que Colegio Concepción cumpla con todos sus objetivos planteados
Periodicidad	Continua

Procesos Reguladores Y Sociales

OE. Potenciar importancia que Colegio Concepción es un colegio inclusivo desde el punto de vista académico.

Nombre del Indicador	Publicidad Dirigida al <i>Target group</i>
Tipo de indicador	Cualitativo y Cuantitativo
Objetivo Estratégico	Potenciar importancia que Colegio Concepción es un colegio inclusivo desde el punto de vista académico
Factor Crítico de Éxito	Hacer publicidad sobre la importancia de que hemos creado un colegio inclusivo desde el punto de vista académico, de calidad académica y su política de potenciar las habilidades y apoyo vocacional.
Fórmula	Publicidad en diferentes canales dirigidos a grupo ABC1 y C2
Definición	La publicidad puede ser realizada por medios de comunicación más directos, de preferencia los que penetran el segmento ABC1 Y C2. De estos nos quedamos con aquellos más efectivos para futuras campañas
Responsable de la medición	Alta Dirección
Meta	Llegar a la máxima cantidad de personas de <i>target group</i> con un mensaje diferente que cambie positivamente la

	percepción actual sobre Colegio Concepción.
Periodicidad	Un mes antes del período de matriculas

Perspectiva Formación y Crecimiento

Capital Humano

OE. Mantener Cuerpo Docente Multidisciplinario Altamente Calificado

Nombre del Indicador	Porcentaje de Aumento de Docentes Con Postgrado
Tipo de indicador	Cuantitativo
Objetivo Estratégico	Mantener Cuerpo Docente Multidisciplinario Altamente Calificado
Factor Crítico de Éxito	Contratación Docente Bajo Estándares Claramente Definidos
Fórmula	$\% \text{Aumento de Docentes Con Postgrado} = \frac{\text{(Docentes con postgrado año X)}}{\text{(Docentes con post grado año 2016) - 1}} * 100\%$ <p>con X=2019, 2020, 2021</p>
	El indicador presenta el porcentaje de aumento de docentes con postgrado en el cuerpo de profesores de Colegio Concepción.
Responsable de la medición	Dirección
Meta	80% con algún post título o post grado
Periodicidad	Anual

Nombre del Indicador	Porcentaje Rotación Docente
Tipo de indicador	Cualitativo
Objetivo Estratégico	Mantener Cuerpo Docente Multidisciplinario Altamente Calificado
Factor Crítico de Éxito	Mantener Staff de Docentes Permanentes
Fórmula	$\% \text{Rotación Docente de E.M.} = \frac{\text{(Número de docentes de E.M. que se van del colegio)}}{\text{(Número de docentes totales de E.M.)}} * 100\%$
Definición	Mide el porcentaje de rotación de docentes en el período con respecto al total de docentes contratados totales. El valor Número de docentes que se van del colegio no incluye a los docentes despedidos por mal rendimiento u otra causal que fuerce su salida del establecimiento, solo

	se incluyen <u>renuncias voluntarias</u> .
Responsable de la medición	UTP
Meta	Máximo 10% anual. Situación ideal 0%.
Periodicidad	Anual

Nombre del Indicador	Porcentaje de Capacitación Docente
Tipo de indicador	Cuantitativo
Objetivo Estratégico	Mantener Cuerpo Docente Multidisciplinario Altamente Calificados
Factor Crítico de Éxito	Capacitaciones a Docentes
Fórmula	<p>Porcentaje de Capacitación Docente</p> $\frac{\text{N}^\circ \text{ de docentes capacitados en E.M.} * 100\%}{\text{N}^\circ \text{ de docentes totales en E.M.}}$
Definición	
Responsable de la medición	UTP
Meta	Que al menos el 80% de los docentes tenga al menos 1 capacitación relacionada con su área de experticia que aporta a la calidad de la educación o que sean reales aportes a la mejor calidad académica, al 2021.
Periodicidad	Semestral

Nombre del Indicador	Porcentaje de Aprobación Docente
Tipo de indicador	Cuantitativo
Objetivo Estratégico	Mantener Cuerpo Docente Multidisciplinario Altamente Calificados
Factor Crítico de Éxito	Capacitaciones a Docentes
Fórmula	$\% \text{Aprobación} = \left(\frac{\text{Número de docentes aprobados}}{\text{Número de profesores enviados a curso}} \right) * 100$
Definición	Indicador que mide cuan eficiente ha sido la recepción del conocimiento por parte de los docentes.
Responsable de la medición	UTP
Meta	Superior al 90%. Ideal es 100%
Periodicidad	Semestral

OE. Integración de Personal Clave de Acuerdo a los Cambios Realizados Según la Nueva Política Académica. Se debe priorizar el reasignar funciones para no aumentar gastos, solo nuevas contrataciones si es realmente necesario.

Nombre del Indicador	Porcentaje de Funcionarios Nuevos
Tipo de indicador	Cuantitativo
Objetivo Estratégico	Integración de personal clave de acuerdo a los cambios realizados según la nueva política académica
Factor Crítico de Éxito	Reasignación de personal existente y contratación de personal nuevo solo de ser necesario
Fórmula	Porcentaje de Funcionarios Nuevos: $\frac{(\text{N}^\circ \text{ Funcion. admin. nvos con nvas Funciones}) * 100\%}{(\text{N}^\circ \text{ de Funcionarios Administrativos Totales})}$
Definición	Índice mide la proporción de funcionarios administrativos nuevos en comparación con el total de administrativos (incluidos los nuevos)
Responsable de la medición	Alta Dirección
Meta	20% máximo tolerado, situación ideal 0%
Periodicidad	Semestral

Capital Informativo

OE. Laboratorio De Informática Alineado Con Los Nuevos Requerimientos Estratégicos. Siempre mantener medios de comunicación claros para satisfacer los requerimientos de los usuarios

Nombre del Indicador	% Eficiencia Mantenimiento Preventivo
Tipo de indicador	Cuantitativo
Objetivo Estratégico	Laboratorio De Informática Alineado Con Los Nuevos Requerimientos Estratégicos
Factor Crítico de Éxito	Departamento de Informática que Cumpla Altos Estándares
Fórmula	% Eficiencia Mantenimiento Preventivo $\frac{(\text{N}^\circ \text{ de fallas en PC con mantenimiento})}{(\text{N}^\circ \text{ de mantenimientos preventivos totales})} * 100\%$
Definición	Se busca medir el número de fallas que presentan

	computadores u otros equipos con mantención ya realizada en los últimos 3 meses de tomada la medición. El Encargado del Departamento y Soporte Tecnológico posee una calendarización de los mantenimientos preventivos a realizar por equipo, además de la calendarización de actualizaciones de software.
Responsable de la medición	Encargado del Departamento y Soporte Tecnológico
Meta	Tolerancia 5% de falla. Situación ideal 0%
Periodicidad	Trimestral

Nombre del Indicador	% Actualización de Software Programadas
Tipo de indicador	Cuantitativo
Objetivo Estratégico	Laboratorio De Informática Alineado Con Los Nuevos Requerimientos Estratégicos
Factor Crítico de Éxito	Departamento de Informática que Cumpla Altos Estándares
Fórmula	<p>% Actualización de Software Programadas</p> $\frac{(\text{N}^\circ \text{ de software actualizados}) * 100\%}{(\text{N}^\circ \text{ de software con actualización programada})}$
Definición	Se busca medir capacidad de cumplir con la programación planificada de actualización. El Encargado del Departamento y Soporte Tecnológico posee esta planificación la que es enviada con copia al director del establecimiento y la que él posee. De esta forma cada vez que actualice algún software debe dejar de respaldo archivos y/o elementos probatorios de la actualización realizada..
Responsable de la medición	Alta Dirección, designa a algún funcionario capacitado para hacer revisión de cumplimiento de programa.
Meta	100% . De no cumplirse la meta, se debe dejar estipulado por escrito por qué no se cumplió la meta, especificando claramente los casos que no se llevaron a cabo y el porqué, para dar solución a la brevedad posible y evitar casos futuros.
Periodicidad	Semestral.

Nombre del Indicador	Tiempo de respuesta a fallas
Tipo de indicador	Cualitativos
Objetivo Estratégico	Laboratorio De Informática Alineado Con Los Nuevos Requerimientos estratégicos

Factor Crítico de Éxito	Departamento de informática que cumpla altos estándares
Fórmula	Número de días en que se da solución a una falla en PC. Tiempo tomado desde que se registra la falla en sistema. (Fecha del alta del equipo – Fecha de ingreso por falla)
Definición	Las fallas después del diagnóstico se deben calificar en simples – medianas – graves – muy graves y de acuerdo a este diagnóstico, tomando en cuenta tiempo de compra de repuestos u otros tiempos asociados según complejidad es que se fijan las metas.
Responsable de la medición	Encargado del Departamento y Soporte Tecnológico
Meta	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Fallas simples: no más de 3 días hábiles ✓ Fallas medianas: no más de 5 días hábiles ✓ Fallas graves: no más de 10 días hábiles ✓ Fallas muy graves: se debe explicar el motivo de la falla por escrito al director del establecimiento y por qué no es posible repararlo antes de 10 días hábiles. De ser necesario deberá solicitar la baja del equipo y su reemplazo por otro.
Periodicidad	Continua, siempre que haya una falla

Nombre del Indicador	Actividades de Capacitación Con Recursos Informáticos
Tipo de indicador	Cuantitativos
Objetivo Estratégico	Laboratorio De Informática Alineado Con Los Nuevos Requerimientos Estratégicos
Factor Crítico de Éxito	Departamento de Informática que Cumpla Altos Estándares
Fórmula	Actividades de Capacitación Con Recursos Informáticos: $\frac{(\text{N}^\circ \text{ de capacitaciones efectivas a docentes}) * 100\%}{(\text{N}^\circ \text{ de capacitaciones programadas})}$
Definición	La cantidad de capacitaciones efectivas o que realmente se hayan realizado debe ser igual o superior a la cantidad de

	capacitaciones programadas, ya que puede darse el caso de capacitaciones solicitadas por docentes pero que no fueron contempladas en la programación inicial.
Responsable de la medición	Coordinador(A) Pedagógico(A)
Meta	100%
Periodicidad	Trimestral

Capital Organizativo

OE. Generar Lazos Estratégicos De Cooperación Con Otros Colegios: Colegio Concepción, de acuerdo a su proyecto educativo debe ser capaz de generar lazos estratégicos con otras instituciones idealmente de otras comunas.

Nombre del Indicador	Reuniones de Colaboración Mutua con Otros Establecimientos
Tipo de indicador	Cuantitativo
Objetivo Estratégico	Generar Lazos Estratégicos De Cooperación Con Otros Colegios
Factor Crítico de Éxito	Benchmarking a las experiencias académicas de otros colegios exitosos
Fórmula	$(N^{\circ} \text{ reuniones efectivas de colaboración mutua}) / (N^{\circ} \text{ reuniones planificadas}) * 100\%$
Definición	El indicador solo indica que porcentaje de cumplimiento de las reuniones acordadas en el año se llevaron a cabo. Se recomienda fijar reuniones con colegios de buenos resultados académicos de otras ciudades de Chile, ya que de reunirse con colegios particulares de la Comuna de Talca puede darse falta de veracidad o celo en la información obtenida al ser Colegio Concepción parte de la competencia de dichos colegios.
Responsable de la medición	UTP
Meta	Al menos el 60% de las reuniones planificadas
Periodicidad	Semestral

OE. Funciones de Seguimiento a la Gestión Mediante CMI: Colegio Concepción, de acuerdo a su proyecto educativo debe establecer procedimientos claros para formar un consolidado del seguimiento global del CMI. Este consolidado es de vital importancia, ya que trimestralmente se debe hacer llegar a la Alta Dirección a fin que se tomen decisiones de acuerdo a sus resultados.

Nombre del Indicador	Consolidado de Indicadores de Gestión
Tipo de indicador	Cualitativo
Objetivo Estratégico	Establecer Funciones del Personal Para Seguimiento a la Gestión Mediante CMI
Factor Crítico de Éxito	Disponer y Preparar Personal Para Llevar a Cabo Seguimiento de Cumplimiento de Indicadores de CMI
Fórmula	Carta Gantt del Total de Indicadores e Informe Consolidado de Cumplimiento de Metas Global
Definición	Consolidado de resultados de seguimiento de vital importancia, el que trimestralmente se hace llegar a la Alta Dirección a fin que esta tenga una visión global de la situación del colegio y tenga la suficiente información para tomar decisiones de acuerdo a sus resultados.
Responsable de la medición	Alta Dirección
Meta	Alta dirección se debe asegurar que cada una de las unidades involucradas en el CMI lleven sus controles respectivos al día
Periodicidad	Trimestral

ANEXO N° 6 – Encuesta percepción de padres y apoderados sobre calidad del colegio.

ENCUESTA DE PERCEPCIÓN DE PADRES Y APODERADOS SOBRE LA ACTUAL CALIDAD DEL COLEGIO												
<p>En la columna NOTA califique con nota de 1 a 7 cada una de las variables, de acuerdo a si la variable usted la percibe que está efectivamente en el colegio, y que grado de importancia siente usted que le dan en el colegio en términos generales. Si percibe que a la variable aunque esté siendo implementada le están dando muy baja importancia por parte del colegio califíquela con una nota baja. En caso que no sepa si la variable está siendo implementada en el colegio no la califique.</p> <p>Las columnas NIVEL DE IMPORTANCIA, es SU APRECIACION de como debería ser considerada la variable, por lo que EN TODOS LOS CASOS DEBE CALIFICARSE EL NIVEL DE IMPORTANCIA. Frente a cada variable preguntarse ¿Qué tan importante es para mi esta variable y valorícela con nota de 1 a 4</p> <p>Marque con una X su respuesta</p> <p>Le recordamos que si no sabe el estado actual de la variable en el colegio, no la califique y omita la columna NOTA, pero no olvide colocar el nivel de importancia que dicha variable tiene para usted.</p>												
FACTOR 1	HIGIENE DE DEPENDENCIAS DEL COLEGIO	NOTA							NIVEL DE IMPORTANCIA			
1	Higiene de los baños	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4
2	Higiene de los patios	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4
3	Higiene del gimnasio	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4
4	Higiene de las sala de clases	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4
5	Higiene en los laboratorios	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4
FACTOR 2	SEGURIDAD DE LOS ALUMNOS	NOTA							NIVEL DE IMPORTANCIA			
1	Seguridad de los alumnos en los patios y dependencias del colegio	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4
2	Seguridad de los alumnos a la hora de entrada y salida al exterior del colegio	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4
3	Conocimientos claros de que hacer en casos de incendios, temblores u otras catástrofes	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4
FACTOR 3	INFRAESTRUCTURA DEL COLEGIO	NOTA							NIVEL DE IMPORTANCIA			
1	Construcción de nuevos espacios de integración y recreación	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4
2	Construcción de nuevos espacios para el estudio	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4
3	Construcción de nueva infraestructura como baños, duchas, casino, nuevas salas de clase	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4
FACTOR 4	EQUIPAMIENTO BIBLIOGRAFICO E INFORMATICO DEL COLEGIO	NOTA							NIVEL DE IMPORTANCIA			
1	Numero de computadores disponibles	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4
2	Softwares actualizados	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4
3	Buen acceso a internet	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4
4	Pagina web del colegio informativa y que representa bien lo que es la institución	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4
5	Laboratorios adecuados y equipos suficientes para la enseñanza practica	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4
6	equipos audiovisuales	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4
7	Buena biblioteca con material bibliográfico adecuado y suficiente a las exigencias de los alumnos	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4
FACTOR 5	FORMACION Y CALIDAD DOCENTE	NOTA							NIVEL DE IMPORTANCIA			
1	Formación de los docentes es adecuada	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4
2	suficiente capacitación y perfeccionamiento a los docentes en sus diferentes áreas de experticia	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4
3	La relación de los docentes con los padres y apoderados	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4
4	La relación de los docentes con los alumnos	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4
5	La relación de los docentes con otros docentes	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4
6	El proceso de evaluación de desempeño docente	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4
7	Incentivos y recompensas por buenos resultados	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4
FACTOR 6	SOBRE LA FUNCION DE IMPARTIR CLASES	NOTA							NIVEL DE IMPORTANCIA			
1	El colegio se preocupa que las clases que se imparten cuando deben ser teóricas sean fáciles de entender	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4
2	El colegio se preocupa que existan instancias de llevar a la practica con ejemplos reales y laboratorios los conocimientos aprendidos en aula	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4
3	El colegio se preocupa que existan tutorías efectivas que ayuden a sus alumnos menos aventajados en una materia, y se aseguran de dejarlo avanzar solo si aprendió el contenido con problema	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4
4	Las clases se cuida que sean no tediosas y mas lúdicas	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4

ENCUESTA DE PERCEPCIÓN DE PADRES Y APODERADOS SOBRE LA ACTUAL CALIDAD DEL COLEGIO



En la columna NOTA califique con nota de 1 a 7 cada una de las variables, de acuerdo a si la variable usted la percibe que está efectivamente en el colegio, y que grado de importancia siente usted que le dan en el colegio en términos generales. Si percibe que a la variable aunque esté siendo implementada le están dando muy baja importancia por parte del colegio califíquela con una nota baja. En caso que no sepa si la variable está siendo implementada en el colegio no la califique.

Las columnas NIVEL DE IMPORTANCIA, es SU APRECIACION de como debería ser considerada la variable, por lo que EN TODOS LOS CASOS DEBE CALIFICARSE EL NIVEL DE IMPORTANCIA. Frente a cada variable preguntarse ¿Qué tan importante es para mí esta variable y valoricela con nota de 1 a 4

Marque con una X su respuesta

Le recordamos que si no sabe el estado actual de la variable en el colegio, no la califique y omita la columna NOTA, pero no olvide colocar el nivel de importancia que dicha variable tiene para usted.

FACTOR 1	HIGIENE DE DEPENDENCIAS DEL COLEGIO	NOTA							NIVEL DE IMPORTANCIA			
1	Higiene de los baños	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4
2	Higiene de los patios	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4
3	Higiene del gimnasio	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4
4	Higiene de las sala de clases	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4
5	Higiene en los laboratorios	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4
FACTOR 2	SEGURIDAD DE LOS ALUMNOS	NOTA							NIVEL DE IMPORTANCIA			
1	Seguridad de los alumnos en los patios y dependencias del colegio	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4
2	Seguridad de los alumnos a la hora de entrada y salida al exterior del colegio	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4
3	Conocimientos claros de que hacer en casos de incendios, temblores u otras catástrofes	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4
FACTOR 3	INFRAESTRUCTURA DEL COLEGIO	NOTA							NIVEL DE IMPORTANCIA			
1	Construcción de nuevos espacios de integración y recreación	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4
2	Construcción de nuevos espacios para el estudio	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4
3	Construcción de nueva infraestructura como baños, duchas, casino, nuevas salas de clase	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4
FACTOR 4	EQUIPAMIENTO BIBLIOGRAFICO E INFORMATICO DEL COLEGIO	NOTA							NIVEL DE IMPORTANCIA			
1	Numero de computadores disponibles	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4
2	Softwares actualizados	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4
3	Buen acceso a internet	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4
4	Pagina web del colegio informativa y que representa bien lo que es la institución	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4
5	Laboratorios adecuados y equipos suficientes para la enseñanza practica	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4
6	equipos audiovisuales	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4
7	Buena biblioteca con material bibliográfico adecuado y suficiente a las exigencias de los alumnos	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4
FACTOR 5	FORMACION Y CALIDAD DOCENTE	NOTA							NIVEL DE IMPORTANCIA			
1	Formación de los docentes es adecuada	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4
2	suficiente capacitación y perfeccionamiento a los docentes en sus diferentes áreas de experticia	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4
3	La relación de los docentes con los padres y apoderados	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4
4	La relación de los docentes con los alumnos	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4
5	La relación de los docentes con otros docentes	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4
6	El proceso de evaluación de desempeño docente	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4
7	Incentivos y recompensas por buenos resultados	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4
FACTOR 6	SOBRE LA FUNCION DE IMPARTIR CLASES	NOTA							NIVEL DE IMPORTANCIA			
1	El colegio se preocupa que las clases que se imparten cuando deben ser teóricas sean fáciles de entender	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4
2	El colegio se preocupa que existan instancias de llevar a la practica con ejemplos reales y laboratorios los conocimientos aprendidos en aula	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4
3	El colegio se preocupa que existan tutorías efectivas que ayuden a sus alumnos menos aventajados en una materia, y se aseguran de dejarlo avanzar solo si aprendió el contenido con problema	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4
4	Las clases se cuida que sean no tediosas y mas lúdicas	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4

5	Los profesores cuidan que los alumnos hagan descansos revitalizadores cada cierto tiempo de manera de recuperar la concentración perdida por cansancio	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4
6	En clases y tutorías especiales se cuida que las sillas y mesas de trabajo se dispongan de forma que faciliten la atención y concentración	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4
7	el numero de alumnos por sala de clases es el adecuado	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4
FACTOR 7 SOBRE LA FUNCION DE IMPARTIR CLASES		NOTA							NIVEL DE IMPORTANCIA			
1	El colegio se preocupa que las clases que se imparten cuando deben ser teóricas sean fáciles de entender	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4
2	El colegio se preocupa que existan instancias de llevar a la practica con ejemplos reales y laboratorios los conocimientos aprendidos en aula	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4
3	El colegio se preocupa que existan tutorías efectivas que ayuden a sus alumnos menos aventajados en una materia, y se aseguran de dejarlo avanzar solo si aprendió el contenido con problema	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4
4	Las clases se cuida que sean no tediosas y mas lúdicas	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4
5	Los profesores cuidan que los alumnos hagan descansos revitalizadores cada cierto tiempo de manera de recuperar la concentración perdida por cansancio	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4
6	En clases y tutorías especiales se cuida que las sillas y mesas de trabajo se dispongan de forma que faciliten la atención y concentración	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4
7	el numero de alumnos por sala de clases es el adecuado	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4
FACTOR 8 SOBRE LOS RESULTADOS ACADEMICOS DE LOS ALUMNOS		NOTA							NIVEL DE IMPORTANCIA			
1	Resultados en prueba SIMCE	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4
2	Resultados en prueba PSU	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4
3	Resultados en pruebas de diagnostico internas para medir el conocimiento real adquirido y realizar cambios a tiempo para mejorar los procedimientos de enseñanza en forma continua	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4
4	Resultados de las evaluaciones	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4
5	Resultados de las evaluaciones de organismos externos en Ingles (PET y FCE)	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4
FACTOR 9 SOBRE LO ADQUIRIDO POR EL ALUMNADO EN EL COLEGIO		NOTA							NIVEL DE IMPORTANCIA			
1	Valores religiosos	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4
2	Valores morales	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4
3	Valores ecológicos	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4
4	Valores estéticos (del arte y la cultura)	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4
5	Valores intelectuales (de la ciencia y el conocimiento)	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4
6	Valores sociales (relaciones interpersonales y liderazgo)	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4
7	Valores físicos (del deporte y la salud)	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4
8	Valores materiales (de lo material y los negocios)	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4
9	Valores afectivos (de los sentimiento y emociones)	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4
10	Rose social y status	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4
FACTOR 10 SOBRE EL VALOR AGREGADO QUE ENTREGA EL COLEGIO A SUS ALUMNOS Y APODERADOS		NOTA							NIVEL DE IMPORTANCIA			
1	Actividades extra programáticas recreativas (culturales, deportivas) con padres y apoderados	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4
2	Actividades de apoyo a padres y apoderados para ayudar a en la educación en casa a sus hijos	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4
3	Actividades extra programáticas recreativas (culturales, deportivas) con los alumnos	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4
4	Actividades de tutorías con alumnos con problemas en algún contenido	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4
5	Actividades extra programáticas complementarias a la educación tradicional, como clubes de ciencias, literario, teatro, artes	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4
6	Apoyo vocacional al alumno con profesionales, antes y post egreso	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4
7	Colegio certificado por parte del Consejo Nacional de Certificación de la Gestión Escolar	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4
8	Existencia actual del sistema SchoolTrack como plataforma educativa para optimizar procesos académicos y hacer mas eficiente la gestión escolar	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4

ANEXO N° 7 – Cuestionario CHAEA-Junior de Estilos de Aprendizaje

Instrucciones:

- Este cuestionario permite identificar su estilo preferente de aprendizaje. No es un test de inteligencia, ni de personalidad
- No hay límite de tiempo para contestar. Tardará unos 10 minutos.
- No hay respuestas correctas o erróneas, pero debe responder con sinceridad.
- Si está totalmente de acuerdo o muy de acuerdo seleccione 'Mas (+)'. Si, por el contrario, está poco o nada de acuerdo, seleccione 'Menos (-)'.
- Por favor conteste a todos los ítems.

Gracias.

Más(+)	Menos(-)	Ítem
<input type="radio"/> +	<input type="radio"/> -	1. La gente que me conoce opina de mí que digo las cosas tal y como las pienso.
<input type="radio"/> +	<input type="radio"/> -	2. Distingo claramente lo bueno de lo malo, lo que está bien y lo que está mal.
<input type="radio"/> +	<input type="radio"/> -	3. Muchas veces actúo sin mirar las consecuencias.
<input type="radio"/> +	<input type="radio"/> -	4. Me interesa saber cómo piensan los demás y por qué motivos actúan.
<input type="radio"/> +	<input type="radio"/> -	5. Valoro mucho cuando me hacen un regalo que sea de gran utilidad.
<input type="radio"/> +	<input type="radio"/> -	6. Procuro enterarme de lo que ocurre en donde estoy.
<input type="radio"/> +	<input type="radio"/> -	7. Disfruto si tengo tiempo para preparar mi trabajo y hacerlo lo mejor posible.
<input type="radio"/> +	<input type="radio"/> -	8. Me gusta seguir un orden, en las comidas, en los estudios y hacer ejercicio físico con regularidad.
<input type="radio"/> +	<input type="radio"/> -	9. Prefiero las ideas originales y novedosas aunque no sean muy prácticas.
<input type="radio"/> +	<input type="radio"/> -	10. Acepto y me ajusto a las normas sólo si sirven para lograr lo que me gusta.
<input type="radio"/> +	<input type="radio"/> -	11. Escucho más que hablo.
<input type="radio"/> +	<input type="radio"/> -	12. En mi cuarto tengo generalmente las cosas ordenadas, pues no soporto el desorden.
<input type="radio"/> +	<input type="radio"/> -	13. Antes de hacer algo estudio con cuidado sus ventajas e inconvenientes.

<input type="radio"/> +	<input type="radio"/> -	14. En las actividades escolares pongo más interés cuando hago algo nuevo y diferente.
<input type="radio"/> +	<input type="radio"/> -	15. En una discusión me gusta decir claramente lo que pienso.
<input type="radio"/> +	<input type="radio"/> -	16. Si juego, dejo los sentimientos por mis amigos a un lado, pues en el juego es importante ganar.
<input type="radio"/> +	<input type="radio"/> -	17. Me siento a gusto con las personas espontáneas y divertidas aunque a veces me den problemas.
<input type="radio"/> +	<input type="radio"/> -	18. Expreso abiertamente como me siento.
<input type="radio"/> +	<input type="radio"/> -	19. En las reuniones y fiestas suelo ser el más divertido.
<input type="radio"/> +	<input type="radio"/> -	20. Me gusta analizar y dar vueltas a las cosas para lograr su solución.
<input type="radio"/> +	<input type="radio"/> -	21. Prefiero las ideas que sirven para algo y que se puedan realizar a soñar o fantasear.
<input type="radio"/> +	<input type="radio"/> -	22. Tengo cuidado y pienso las cosas antes de sacar conclusiones.
<input type="radio"/> +	<input type="radio"/> -	23. Intento hacer las cosas para que me queden perfectas.
<input type="radio"/> +	<input type="radio"/> -	24. Prefiero oír las opiniones de los demás antes de exponer la mía.
<input type="radio"/> +	<input type="radio"/> -	25. En las discusiones me gusta observar como actúan los demás participantes.
<input type="radio"/> +	<input type="radio"/> -	26. Me disgusta estar con personas calladas y que piensan mucho todas las cosas.
<input type="radio"/> +	<input type="radio"/> -	27. Me agobia si me obligan a acelerar mucho el trabajo para cumplir un plazo.
<input type="radio"/> +	<input type="radio"/> -	28. Doy ideas nuevas y espontáneas en los trabajos en grupo.
<input type="radio"/> +	<input type="radio"/> -	29. La mayoría de las veces creo que es preciso saltarse las normas más que cumplirlas.
<input type="radio"/> +	<input type="radio"/> -	30. Cuando estoy con mis amigos hablo más que escucho.
<input type="radio"/> +	<input type="radio"/> -	31. Creo que, siempre, deben hacerse las cosas con lógica y de forma razonada.
<input type="radio"/> +	<input type="radio"/> -	32. Me ponen nervioso/a aquellos que dicen cosas poco importantes o sin sentido.
<input type="radio"/> +	<input type="radio"/> -	33. Me gusta comprobar que las cosas funcionan realmente.
<input type="radio"/> +	<input type="radio"/> -	34. Rechazo las ideas originales y espontáneas si veo que no sirven para algo práctico.
<input type="radio"/> +	<input type="radio"/> -	35. Con frecuencia pienso en las consecuencias de mis actos para prever el futuro.

<input type="radio"/> +	<input type="radio"/> -	36. En muchas ocasiones, si se desea algo, no importa lo que se haga para conseguirlo.
<input type="radio"/> +	<input type="radio"/> -	37. Me molestan los compañeros y personas que hacen las cosas a lo loco.
<input type="radio"/> +	<input type="radio"/> -	38. Suelo reflexionar sobre los asuntos y problemas.
<input type="radio"/> +	<input type="radio"/> -	39. Con frecuencia soy una de las personas que más animan las fiestas.
<input type="radio"/> +	<input type="radio"/> -	40. Los que me conocen suelen pensar que soy poco sensible a sus sentimientos.
<input type="radio"/> +	<input type="radio"/> -	41. Me cuesta mucho planificar mis tareas y preparar con tiempo mis exámenes.
<input type="radio"/> +	<input type="radio"/> -	42. Cuando trabajo en grupo me interesa saber lo que opinan los demás.
<input type="radio"/> +	<input type="radio"/> -	43. Me molesta que la gente no se tome las cosas en serio.
<input type="radio"/> +	<input type="radio"/> -	44. A menudo me doy cuenta de otras formas mejores de hacer las cosas.

ACTIV	REFLEXIVO	TEÓRICO	PRAGMÁTICO
3	5	2	1
6	7	4	10
9	11	8	15
16	13	12	18
17	20	14	19
26	22	23	21
27	24	31	25
29	28	32	33
30	38	35	34
39	42	37	36
41	44	43	40
SUMA	SUMA	SUMA	SUMA

RESULTADOS DE ESTILOS DE APRENDIZAJE

ESTILO DE APRENDIZAJE	MUY BAJA	BAJA	MEDIA	ALTA	MUY ALTA
ACTIVO	0 - 3	4 - 5	6 - 7	8 - 9	10 - 11
REFLEXIVO	0 - 4	5 - 6	7 - 8	9	10 - 11
TEÓRICO	0 - 3	4 - 5	6 - 7	8 - 9	10 - 11
PRAGMÁTICO	0 - 4	5 - 6	7	8	9 - 11

TU ESTILO DE APRENDIZAJE PREDOMINANTE ES: _____

TU ESTILO SECUNDARIO EN PREDOMINANCIA ES: _____