



**UNIVERSIDAD
MIGUEL DE CERVANTES**

**Magíster En Educación Mención
Gestión De Calidad**

**Trabajo De Grado II
Diagnóstico Institucional**

Y

**Plan De Mejoramiento Educativo
Del Instituto San Fernando.**

Profesor Guía:

Mabel Alvear E.

Alumnos:

Carolina González Maldonado.

Luis Alejandro Romero Yáñez.

Santiago - Chile, marzo de 2014

ÍNDICE

● Introducción	3
● Fundamentación	7
● Objetivo General y Objetivo Estratégico	9
● Marco Teórico	
15	
● Dimensionamiento del Establecimiento	
23	
● Análisis del Diagnóstico Situacional	
30	
● Desarrollo de los descriptores	
41	
● Análisis de los Resultados	
57	

- Plan de Mejoramiento (archivo anexo)

75

- Conclusiones y Glosario

76

- Bibliografía

82

INTRODUCCIÓN

Hace dos años se inició una etapa de reflexión en nuestro país sobre la importancia de la planificación estratégica y de cómo los establecimientos educacionales maristas nos alineábamos con el sector y con la provincia. Luego de un proceso de reflexión provincial y sectorial se dieron luces al proyecto provincial y sectorial y nosotros en un efecto cascada, recogimos los principales lineamientos y los hemos hecho vida en este proyecto hasta el año 2017. El resultado es muy significativo por las áreas que involucra. Nuestro Plan Estratégico ha sido elaborado por áreas, las cuales constituyen nuestro Modelo de Gestión: Liderazgo Directivo, Curricular, Evangelización Explícita, Convivencia y Orientación, Administración y Finanzas, Vinculación con la Comunidad, pero al mismo tiempo el valioso proceso de reflexión con los pasos que hemos dado en

su elaboración: Revisión de la Misión, formulación de la Visión, elaboración del FODA, diseño de los Lineamientos Estratégicos, elaboración de los Objetivos Estratégicos y de Acción, diseño del Plan de Acción y construcción del Mapa Estratégico, constituyen la respuesta concreta a los desafíos del entorno en que se ubica nuestra Institución y nos otorga la necesaria claridad para cumplir la misión que el Señor nos ha encomendado.

Agradezco a las personas que nos permitieron ser partícipes en la elaboración de este proyecto, el esfuerzo realizado por las personas que han colaborado en la tarea de elaborar este documento, quienes con mucha disposición y compromiso nos colaboraron para este logro. .

Juntos, hemos dado vida a nuestra Planificación Estratégica que nos permitirá en forma paulatina y gradual un mejoramiento al 2017.

El Proyecto Educativo que ofrece el Instituto San Fernando - Hermanos Maristas, para el análisis y evaluación, por la autoridad institucional, es el resultado de un esfuerzo colectivo pues, sin dejar de realizar el trabajo cotidiano, se hacen consideraciones necesarias y urgentes de enfrentar, como formas de armonizar los procesos de Enseñanza – Aprendizaje, con metodologías innovadoras que permitan la adquisición de saberes y conocimientos adecuados, para que los niños, niñas y jóvenes puedan insertarse sin mayores dificultades a la sociedad globalizada.

El currículum de la Reforma del Sistema Educativo, adopta explícitamente un determinado modelo Psicopedagógico: El Constructivismo. Este modelo entiende el aprendizaje como un proceso de reconstrucción personal de cada uno de los nuevos aprendizajes, de cada nuevo contenido, consiguiendo que el alumno y alumna aprenda estrategias que le sirvan para “aprender a aprender”.

Los docentes directivos y docentes de aula, pretenden, como se estipula en el P.E.I. entregar una formación integral y funcional, para lograr el desarrollo de capacidades de todo tipo: cognitivas, afectivas, de autonomía y de interrelación personal, incluyendo procedimientos, habilidades, estrategias y valores, normas y actitudes.

El P.E.I. Debe entenderse como el primer paso teórico en la planificación de las actividades que ponen en marcha, la Institución, abarcando las diferentes áreas y dimensiones de la Gestión.

Se complementa esta presentación con un pensamiento de Henry A. Giroux¹ “Las escuelas se han de ver como lugares democráticos dedicados a potenciar a la persona y a la sociedad”.

La Educación debe ser entendida fundamentalmente como un proceso formador y capacitador de los individuos a fin de que ellos sean capaces de crear respuestas adaptativas eficientes ante las nuevas condiciones impuestas por un mundo globalizado, muy cambiante y exigente. Esto implica descubrir y potenciar todas las capacidades y habilidades de los educandos en una concepción de desarrollo integral, que permita a los estudiantes poder insertarse exitosamente en un mundo diverso y en constante cambio, con una actitud positiva frente a la vida y ante los demás miembros de la Sociedad. Uno de los rasgos principales de este individuo formado en este paradigma, es el ser polivalente para enfrentar la diversidad de los mercados y la velocidad de los cambios.

Este documento técnico es el resultado de la reformulación necesaria del Proyecto

¹ Giroux, Henry A. “*Los profesores como intelectuales. Hacia una pedagogía crítica del aprendizaje*”. Temas de Educación. Paidós/Mec, Barcelona, 1ª Edición, 1990.

Educativo inicial que nuestro Colegio logró consolidar en años anteriores. Se aprovechó la experiencia de los integrantes de los grupos generadores, quienes de alguna manera, fueron revisando antecedentes y recopilando la información validada en los distintos estamentos de la Comunidad Educativa.

Este trabajo fue propuesto en su forma por la Rectoría, donde se formuló la metodología y el diseño del Proyecto Educativo.

Este Proyecto Institucional se pudo plasmar en ámbitos que forman parte de este documento.

Uno de los ámbitos fue llamado “Identidad de nuestro Colegio” que tiene por objetivo en forma explícita su presentación, origen e inspiración social y educativa. El desarrollo natural y físico que ha alcanzado en el tiempo, con sus fortalezas y debilidades actuales y sus proyecciones en el tiempo.

En otro ámbito se presenta la propuesta: Misión - Principios y Objetivos Fundamentales del Colegio. Aquí se marca el sello y la esencia que conducen a la identidad del Colegio, haciéndose una reflexión en los Ámbitos Filosóficos y Pedagógicos, en las áreas del ser y del hacer para insertarlos a los objetivos institucionales fundamentales.

También está el ámbito que representa lo que la Comunidad manifiesta en trabajo de encuestas y perceptibles estadísticos, para lograr una definición del perfil y características de los distintos integrantes de la Comunidad Educativa, para consolidar la propuesta de metas y objetivos que requiere la Familia del ISF.

Además, se presentan los distintos planes de acción que indica la operacionalidad que deben tener los distintos propósitos planteados, para consolidar los procesos

que se van ejecutando y lograr la puesta en marcha de nuestro Proyecto Educativo Institucional.

Como complementando este trabajo se adjuntan los Anexos que de alguna forma explicitan los procedimientos que regulan el quehacer operativo y el Espíritu del Proyecto Educativo de nuestro Colegio.

Este Proyecto Educativo tuvo una nueva mirada en su reformulación, en Agosto – Septiembre 2013, por la Profesora Carolina González Maldonado y el profesor Luis Alejandro Romero Yáñez , en el contexto de un Trabajo para su Magíster, donde se adecuó, completó, actualizó y ajustó el PEI del ISF a los lineamientos entregados por el Trabajo de Grado, incorporando indicadores más específicos para continuar en un sostenido desarrollo a través de la metodología acción - reflexión - ajuste, para este proceso de reformulación contó con la participación del Consejo Directivo del ISF (CODI), quienes lo acotaron con mayor análisis, considerando la operatividad del Proyecto Educativo en su conjunto, resultados que serán presentados a los Directivos y Docentes del ISF, en Diciembre de 2013, para su análisis, intervenciones que correspondan y aprobación final que permitirá participar en forma seria, profesional y activa en el Plan de Mejoramiento educativo al 2017 .

FUNDAMENTACIÓN

No es un secreto que actualmente la educación pública de nuestro país pasa por un momento muy complejo, por un “estado de salud complicado”, si se quiere decir, es así como instituciones privadas, así como las subvencionadas,

han tomado un protagonismo inesperado. Por lo que priorizar en mejorar y demostrar que son una alternativa real a lo que hoy en día la educación exige, es una meta principal dentro de cada una de estas instituciones, donde los problemas de gestión son un imperativo urgente.

El Instituto San Fernando de los Hermanos Maristas, es una de las instituciones educacionales más prestigiosas y destacadas de la Provincia de Colchagua, su trayectoria y calidad educacional, los destacados puntajes obtenidos en la PSU y SIMCE de sus pupilos, han sido por lejos su mejor carta de presentación y avalan lo antes expuesto. Esta institución cumple con los requerimientos del mercado, y con el tiempo, ha logrado posicionarse como una de las de mayor calidad y entrega educacional en la zona. Sin embargo, todos estos laureles no son suficientes, al momento de analizar al Instituto San Fernando de Los Hermanos Maristas, en su aspecto y entorno externo e interno.

A pesar de que, la ya mencionada institución educacional, cumple con las exigencias del mercado actual, se ha ido provocando una baja en el posicionamiento del mercado local, la desmotivación de su personal, son solo algunas de las señales que arroja la falta de ideas nuevas y envejecimiento en sus procesos, sin ir más lejos, en el último tiempo, y más específicamente desde ocho años atrás, la matrícula se ha visto disminuida, en alrededor de un 12% y los competidores han copiado y adaptado el 'Modelo del Instituto San Fernando de los Hermanos Marista' haciéndolo parecer algo simple y poco novedoso. Un efecto de las razones ya expuestas, son que a pesar, de lo añosa de su participación en el mercado de la educación aún no ha alcanzado el desarrollo y posicionamiento esperado.

Una de las claves para revertir esta situación, según nuestra *visión*, es lograr un Desarrollo Organizacional altamente efectivo, que permita estandarizar

las los procesos, desde y hacia el Recurso Humano, además de Interacción con el alumnado y su accionar con la comunidad y su entorno. Es así, como al poco andar de este análisis, hemos considerado como equipo de trabajo, que la creación e instauración de un Departamento de Recursos Humanos, ayudará a mejorar, el clima laboral, la obtención de personal calificado, se ocupará de la motivación del mismo y realizará acciones afines a estas metas, ayudando a potenciar al '*Marista*' como es conocido en San Fernando, como una institución educacional de alto renombre en el país.

Los distintos informes basados en la realidad del Instituto San Fernando, que hemos realizado como equipo de trabajo, nos hacen creer que es una posibilidad cierta, no sólo de aplicar lo aprendido en el último tiempo, sino además de establecer un hito en la colaboración y asociatividad, que deben tener las distintas instituciones educacionales de la ciudad.

Lo que pretendemos con el objetivo antes planteado, como equipo, es tomar un tema, de absoluta incidencia y relación con nuestra formación profesional, y que además nos otorgará herramientas que nos sirvan de cimientos para realizar distintos proyectos que cuenten con similares características.

Objetivo General:

Evangelizar educando a los niños, niñas y jóvenes para que puedan llegar a ser “buenos cristianos y virtuosos ciudadanos”, mediante el desarrollo de valores y capacidades, que les permitan descubrir la vocación personal con un fuerte énfasis solidario y ponerla al servicio de la vida.

Objetivos Estratégicos:

1. El Consejo Directivo impulsará, durante el año 2013 - 2014, mejoras en el Reglamento de Evaluación y Promoción Escolar de régimen trimestral, a partir de los resultados de la evaluación aplicada a alumnos y docentes, generando las modificaciones pertinentes y socializándolas a la comunidad educativa.

2. El Consejo Directivo desarrollará, entre los años 2013 al 2017, estrategias que permitan mejorar los resultados académicos del ISF, aumentando de 3 a 5 puntos anuales mínimo en las pruebas SIMCE y PSU.

3. El Consejo Directivo aplicará de manera permanente, procesos de acompañamiento, monitoreo y evaluación del desempeño docente, aplicando la Evaluación Semestral de Desempeño por parte del superior jerárquico, alumnos y apoderados.

4. El Consejo Directivo generará, entre los años 2013 al 2017, itinerario de sociabilización, reflexión y apropiación del modelo de gestión marista sectorial, con el 100% de los modelos de todas las áreas de la planificación estratégica.

5. El Consejo Directivo participará, entre los años 2014 al 2017, en la capacitación sobre patrimonio marista, con al menos dos integrantes del Consejo Directivo y al menos dos Docentes que culminarán el diplomado.

6. La Coordinación Pedagógica desarrollará, en el período 2013 - 2016, Planificaciones Anuales, por Unidades de Aprendizaje y Clase a Clase, logrando un 100% de estas.

7. La Coordinación Pedagógica fortalecerá, en el período 2013 - 2017, los recursos tecnológicos en las salas de clases y medios didácticos adecuados, incorporando las nuevas tecnologías de las comunicaciones y de las informaciones y plataformas del mercado, con el fin de potenciar innovaciones metodológicas efectivas en el aula.

8. La Dirección de la Sección Media y la Coordinación Pedagógica promoverán, en el período 2013 - 2017, la preparación PSU, para mejorar los resultados PSU y ubicarnos entre los 100 mejores colegios del país.

9. La Coordinación Pedagógica implementará, de aquí al 2017, estrategias de matemática y comprensión lectora, que permitan mejorar los resultados académicos del ISF, logrando una mejora entre un 3% y un 5% de los resultados en las mediciones nacionales de cada año.

10. La Coordinación Pedagógica promoverá, implementará y evaluará, entre los años 2014 al 2017, las capacitaciones sobre “Aprendizaje y Evaluación” del Modelo Pedagógico Marista, dictado por la Congregación Marista, con una asistencia del 100% de los docentes de los niveles involucrados.

11. La Coordinación Deportiva diseñará e implementará, de aquí al 2014, una oferta extraprogramática innovadora, a través de la incorporación de cambios en el 100% de las Academias, mejorando cualitativa y cuantitativamente los logros externos.

12. La Coordinación Deportiva consolidará, entre los años 2014 y 2017, un mayor compromiso familiar de apoyo y de incentivo para los estudiantes, con ayuda del Consejo Directivo, y así mejorar la participación de Alumnos-as y de Apoderados.

13. La Coordinación Deportiva diseñará e implementará, entre los años 2014 y 2017, un Programa de Actividades Físicas, a nivel de alumnos, alumnas y padres, que fomenten la salud y calidad de vida.

14. Los Directores de Sección certificarán, entre los años 2013 a 2015, la calidad de las Entrevistas de los Tutores con los Padres y/o Apoderados, por medio de la revisión de los protocolos y formatos de las Entrevistas de los Tutores con los Padres y/o Apoderados.

15. Los Directores de Sección velarán, entre los años 2013 al 2015, que el 100% de los lineamientos institucionales y la necesidad de un trabajo conjunto familia-colegio, sean aplicados en el aula.

16. Los Tutores planificarán, en el período 2013 - 2014, reflexiones trimestrales sobre temas del desarrollo físico-psicológico de los alumnos, tres veces en el año y con fidelidad en un 100% al modelo sectorial.

17. La Comunidad Educativa internalizará, a partir del primer trimestre del 2013 hasta el 2017, los derechos de los niños, niñas y adolescentes, logrando disminuir

en un 20% los problemas de convivencia escolar, llevando un registro detallado de estos casos, para analizar si hubo una disminución al respecto.

18. El Dpto. de Orientación promoverá, incorporará, implementará y evaluará, entre los años 2013 al 2017, los “Proyectos Valóricos Sectoriales” impulsados por la Congregación Marista, con una asistencia del 100% de los docentes de los niveles involucrados.

19. El equipo de Pastoral Local diseñará e implementará, entre 2013 y 2014, Convenios de colaboración mutua con instancias y movimientos juveniles externos, con presencia activa mínima anual en dos de ellos.

20. El equipo de Pastoral Local y el Departamento de Cultura Religiosa instalarán y acompañarán, entre 2013 y 2015, el diseño de metodologías relacionadas con la búsqueda del sentido de Dios de niños, niñas y jóvenes, haciendo explícitas las modificaciones de las metodologías en el 100% de las Planificaciones Anuales de la Asignatura de Cultura Religiosa.

21. El Equipo de Pastoral Local diseñará y promoverá, entre 2013 y 2017, itinerarios de participación en convocatorias pastorales y de voluntariado, locales y nacionales, para una cultura pastoral activa, con representantes colegiales, en el 100% de las convocatorias.

22. El Equipo de Pastoral Local y la Comunidad Escolar gestionarán, durante los años 2013 al 2017, proyectos de solidaridad, generando un crecimiento de un 20% en la participación de la comunidad interna y externa.

23. El Equipo Pastoral Local potenciará e innovará, entre 2013 y el 2017, el quehacer pastoral de acuerdo a los tiempos culturales y eclesiales en un

contexto escolar, con un proyecto renovado, el 2013-2014 y otro entre los años 2015-2017, que ayudarán al diálogo entre Fe y Cultura.

24. El Equipo de Pastoral Local diseñará, promoverá y animará, durante 2013 - 2017, instancias de reflexión para el personal colegial, que les ayuden a dar testimonio de Jesucristo en su actuar, mejorando el ámbito de carisma marista en la evaluación de desempeño.

25. Los docentes se capacitarán, entre 2013 y 2014, en metodología de aprendizaje y servicio y derechos del niño, niña y adolescente, en alianza con el equipo sectorial de solidaridad, en modalidad a distancia, con una participación de un 40% de docentes y un 80% de directivos del colegio.

26. La Administración promoverá, en el período 2013 - 2017, la infraestructura colegial en la ciudad de San Fernando y sus alrededores, aumentando los Ingresos por concepto de arriendos en un 10% cada año.

27. El Consejo Directivo promoverá, en el período 2013 - 2017, en la comunidad educativa una cultura que oriente el uso evangélico de los bienes, disminuyendo los Egresos por concepto de consumos fungibles en un 5% cada año.

28. El Consejo Directivo participará, en el período 2014 - 2017, en la capacitación sectorial marista de tipo administrativa y financiera, con la participación del Rector y un Directivo, cada año.

29. El Consejo Directivo consolidará, entre el 2013 y el 2017, el sistema de Beca Hno. Raúl Figueroa, utilizando el 100% de los recursos asignados por la Congregación Marista.

30. El Consejo Directivo desarrollará, entre el 2013 y el 2014, una propuesta de reducción de los aranceles, aumentando en un 100% los Alumnos de Prekínder y Kínder, con el fin de contar con dos Cursos por Nivel.

31. La Administración Colegial y el Equipo Económico implementarán entre los años 2013 al 2017, diferentes estrategias que apunten a mejorar la Recaudación y disminuir la Morosidad de los ingresos colegiales.

32. El Consejo Directivo mantendrá y fomentará, durante el año 2013 al 2017, alianzas con la Comunidad, acrecentando el uso de la infraestructura, en un 10% anual en las actividades realizadas, con costo o sin costo, dependiendo del tipo de institución.

33. El Consejo Directivo diseñará, propiciará y evaluará, durante los años 2014 - 2017, una política de promoción colegial, de vinculación con la comunidad y una mayor integración con las autoridades locales, comunales, provinciales y regionales.

34. La Coordinación de Deportes fortalecerá, en el período 2014 - 2017, la participación del ISF, en los campeonatos deportivos masculinos y femeninos, con el fin de acentuar la vinculación con los demás colegios de la comunidad.

MARCO TEÓRICO

A modo de introducción podemos decir que, éste marco teórico explicara algunos conceptos fundamentales para comprender el funcionamiento de un Departamento de Recursos Humanos, cual es su objetivo principal y las funciones que este cumple en una Organización. La Comunicación Organizacional, Liderazgo, Trabajo en Equipo, Negociación y Cultura Organizacional, estos conceptos se abordaran en detalle en el desarrollo del informe, para conocer cómo interactúan y se potencian para alcanzar los objetivos de la organización.

Abordaremos las principales tareas que se deben ejecutar en el Departamento de Recursos Humanos tales como: Dotación, Obtención del Personal, Política de Remuneraciones, Evaluaciones de Desempeño y Análisis de Puesto, explicando por ultimo que es el desarrollo organizacional.

Todos los conceptos, enfoques y teorías expuestas en este marco teórico se han recopilado de manera que puedan aportar a la consecución de este trabajo y que contribuyan a seguir los lineamientos de cada uno de los objetivos trazados en esta tesis.

Comunicación Organizacional

La Comunicación Organizacional consiste en, un proceso de emisión y recepción de mensajes dentro de una compleja organización. Dicho proceso puede ser interno, es decir, basado en relaciones dentro de la organización, o externo (por ejemplo, entre organizaciones). Si la organización se trata de una empresa, la comunicación distingue tres sistemas:

- Operacionales: se refiere a tareas u operaciones.
- Reglamentarios: órdenes e instrucciones.
- Mantenimiento: relaciones públicas, captación y publicidad.

La comunicación dentro de una empresa adquiere un carácter jerárquico, basado en órdenes y mandatos, aceptación de políticas, etc., es por ello que hay que destacar la importancia de la relación individual frente a las relaciones colectivas y la cooperación entre directivos o altos mandos y sus trabajadores. La efectividad y buen rendimiento de una empresa depende plenamente de una buena comunicación organizacional. Así como la comunicación organizacional, estudia las formas más eficientes dentro de una organización para alcanzar los objetivos esperados y proyectar una buena imagen empresarial al público externo, existen una variada gama de tipos de comunicación organizacional.

La naturaleza de la comunicación en la organización, como dimensión deontológica se expresa en su esencia misma, es decir, la organización humana. Entendida como acto de ser de la comunicación social. Lo que conlleva necesariamente a la puesta en común de propósitos, objetivos, métodos, procesos, acciones y resultados del ente colectivo. Por su parte, la finalidad de la comunicación organizacional, como dimensión teleológica es el logro de la corporatividad, como unidad de la identidad colectiva, concebida como un sistema autónomo relacionado con el entorno propio de su dimensión. María Cristina

Ocampo Villegas², (en un texto editado el año 2007). «el comunicador y la organización» (en español). *Comunicación Empresarial* (1ra edición). Bogotá, Colombia: Universidad de la Sabana. pp. 292. ISBN 958-648-459-9. «libro»

Dentro del ámbito empresarial, se denomina Comunicación Vertical a aquella que fluye ascendente o descendientemente entre subordinados y managers. Esta comunicación permite regular y controlar la conducta de los subordinados en aspectos tales como:

- Instrucciones y planificación de las tareas
- Información relativa a procedimientos, prácticas, políticas.
- Valoración del rendimiento de los empleados, etc.

Los canales de comunicación empleados para la misma son:

- Teléfono
- Reuniones
- Correo electrónico
- Manuales, guías, etc.

Liderazgo

El liderazgo es el conjunto de capacidades que un individuo tiene para influir en la mente de las personas o en un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, en el logro de metas y objetivos. También se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo. En la administración de empresas el liderazgo es el ejercicio de la actividad ejecutiva en un proyecto, de forma eficaz, sea éste personal, gerencial o institucional (dentro del proceso administrativo de la organización).

² María Cristina Ocampo Villegas es comunicadora social egresada de la Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia. Escribe sobre temas de análisis sectorial para las revistas Tecnología del Plástico y Metalmeccánica Internacional, publicaciones de la empresa Norma Comunicaciones.

Trabajo en Equipo

Un equipo de trabajo es un conjunto de individuos, los cuales se organizan de tal manera determinada y así lograr un objetivo en común.

Una de las condiciones de trabajo de tipo psicológico que más influye en los trabajadores de forma positiva es aquella que permite que exista compañerismo y trabajo en equipo, porque el trabajo en equipo puede entregar muy buenos resultados; ya que normalmente genera entusiasmo y compromiso para que el resultado sea satisfactorio en las tareas encomendadas.

En los equipos de trabajo se elaboran reglas que se deben respetar por todos los miembros del grupo, estas reglas de comportamiento establecidas por los miembros del equipo proporcionan a cada individuo una base para predecir el comportamiento de los demás y preparar una respuesta apropiada.

La fuerza que integra al grupo y su cohesión se expresa en la solidaridad y el sentido de pertenencia al grupo que manifiestan sus componentes. Cuanto más cohesión existe, más probable es que el grupo comparta valores, actitudes y normas de conducta comunes.

La Negociación

La negociación es un esfuerzo de interacción que se realiza a fin de generar beneficios.

Es un proceso por el cual las partes interesadas resuelven conflictos, acuerdan líneas de conducta, buscan ventajas individuales y/o colectivas, procuran obtener resultados que sirvan a sus intereses. Se contempla

generalmente como una forma de resolución alternativa de conflictos o situaciones que impliquen acción multilateral.

Dada esta definición, uno puede ver que la negociación sucede en casi todas las áreas de la vida. En el área de la Administración, un negociador experto sirve como defensor de una de las partes y procura generalmente obtener los resultados más favorables posibles a la misma. En este proceso el negociador procura determinar el resultado mínimo que la otra parte (o las partes) quiere aceptar, ajustando entonces sus solicitudes consecuentemente. Una negociación "acertada" en esta área se produce cuando el negociador puede obtener todos o la mayoría de los resultados que su parte desea, pero sin conducir a la parte contraria a interrumpir permanentemente las negociaciones.

Sin embargo, la verdadera trascendencia de la negociación no se deriva de su práctica frecuente y cotidiana, sino de la importancia que tiene en la generación de resultados: siempre que dos o más personas interactúan para intentar alcanzar un acuerdo, hay un resultado (incluso si se mantiene el estado anterior, ése sería el resultado), y esto puede ser favorable o desfavorable para una de las partes involucradas, o incluso para todas ellas. Quien negocia en forma adecuada suele generar resultados que le benefician, de la misma forma en que cometer errores en la negociación lo aleja de sus objetivos. (Véase a Rafael González Montes de Oca³)

La negociación tradicional se denomina en ocasiones *ganar-perder* debido al estilo de dureza de los negociadores que persiguen conseguir tanto como puedan para su parte. En los años 70, los practicantes y los investigadores comenzaron a desarrollar el enfoque de *ganar-ganar* en la negociación de forma que las dos partes quedaran satisfechas al haber obtenido beneficios. Ello resulta

³ Es fundador y director de Train! México, firma especializada en aprendizaje organizacional con oficinas en la Ciudad de México, en el Bajío, en el norte del país, y en San Diego, E.U., así como consultor en Jefe para Negociación y Coaching de Blugroup Consulting

positivo al evitar posibles futuros conflictos. Quizás el más conocido fue articulado por en el libro *Getting to YES* de Roger Fisher³, William Ury y Bruce Patton, de Harvard. Este enfoque, llamado *Negociación de Principled*, también se llama a veces de obtención de mutuos beneficios. El enfoque de ganancias mutuas se ha aplicado con eficacia en situaciones medioambientales, así como en las relaciones de trabajo en las que las partes (p.ej. gerencia y un sindicato) enmarcan la negociación como vía de solución de problemas.

Una herramienta que se está usando en más de 20 países del mundo para generar soluciones ganar-ganar en una negociación, es la creada por el Dr. E. Goldratt⁴ llamada La Nube.

Definitivamente el prepararse bien antes de una negociación es imprescindible, así como estar seguros de lo que se va a negociar y nunca perder el enfoque.

Cultura Organizacional

Cultura Organizacional, Cultura Institucional, Cultura Administrativa, Cultura Corporativa, Cultura Empresarial, o Cultura de Negocios, son expresiones utilizadas para designar un determinado concepto de cultura (el que la entiende como el conjunto de experiencias, hábitos, costumbres, creencias, y valores, que caracteriza a un grupo humano) aplicado al ámbito restringido de una organización, institución, administración, corporación, empresa o negocio (cuando habitualmente el concepto "cultura" se aplica al ámbito extenso de una sociedad o una civilización).

Podemos encontrar referencias culturales en toda una diversidad de manifestaciones tales como el folklore, el idioma o la comida. Así desde esta perspectiva, la cultura ha sido normalmente abordada desde campos como la

Antropología o la Sociología. Sin embargo, más recientemente, a partir de la década de los 70, otras disciplinas y áreas del conocimiento empezaron a interesarse por ésta, ampliando su campo de aplicación a otros aspectos sociales y económicos asociados a valores y creencias específicas que influyen en nuestro comportamiento y diferencian a personas de distintas procedencias y territorios, especialmente en el campo de las organizaciones.

La cultura organizacional se ha definido como "una suma determinada de valores y normas que son compartidos por personas y grupos de una organización y que controlan la manera que interaccionan unos con otros y ellos con el entorno de la organización. Los valores organizacionales son creencias e ideas sobre el tipo de objetivos y el modo apropiado en que se deberían conseguir. Los valores de la organización desarrollan normas, guías y expectativas que determinan los comportamientos apropiados de los trabajadores en situaciones particulares y el control del comportamiento de los miembros de la organización de unos con otros".

Los "supuestos implícitos y explícitos que los miembros tienen respecto de cuál es el comportamiento legítimo dentro de la organización", permiten hallar diversos grupos de trabajo dentro de la organización que manifiestan su propia cultura (subcultura) que traduce en uso de jergas, maneras de interactuar, tipo de procedimientos que se pueden omitir (hacer la vista gorda), etc. Dichas subculturas afectan, hasta cierto punto, a todo el sistema y pueden competir por imponerse a otras como parte de los juegos de poder tradicionales que se manifiestan al interior de las organizaciones.

La cultura organizacional tiene varios efectos sobre el comportamiento de sus miembros. En primer lugar, en los procesos de atracción y selección, lo que perpetua aún más la cultura existente. También tendrá efectos sobre los procesos

de retención y rotación voluntaria, de manera que en la medida que haya una mayor correspondencia entre los valores de los trabajadores y la cultura organizacional, mayor será el compromiso del trabajador hacia la organización, y menor la tasa de rotación o abandono voluntario. Los estilos de liderazgo y toma de decisiones se verán también afectados por contingencias culturales así como las conductas emprendedoras.

La cultura de una empresa no es permanente, ni rígida, sino que va cambiando constantemente. Si no hay cambios y es rígida, le costará adaptarse al medio externo (mercado).

Desarrollo Organizacional

El campo del Desarrollo organizativo (DO) trata acerca del funcionamiento, desarrollo y efectividad de las organizaciones humanas. Una organización se define como dos o más personas reunidas por una o más metas comunes.

Se concibe el Desarrollo Organizacional como el esfuerzo libre e incesante de la gerencia y todos los miembros de la organización en hacer creíble, sostenible y funcional a la Organización en el tiempo, poniéndole énfasis en el capital humano, dinamizando los procesos, creando un estilo y señalando un norte desde la institucionalidad.

El DO se puede ver también como una herramienta que, por medio del análisis interno de la organización y del entorno que le rodea, le permita obtener información que lo guíe en adoptar un camino o estrategia hacia el cambio, hacia una evolución, conforme a las exigencias o demandas del medio en el que se encuentre, logrando la eficiencia de todos los elementos que la constituyen para obtener el éxito de organización. Esto se requiere para que una organización se

encuentre en capacidad o tenga los elementos necesarios para entrar a competir en el mundo actual, convirtiéndose por tanto el DO en una necesidad.

Para utilizar esta herramienta se emplea o se hace uso de un proceso fundamental como lo es el aprendizaje, que es la vía por la cual se accede al conocimiento adquiriendo destrezas y habilidades produciendo cambios en su comportamiento (es un eje para el DO.), es por esta razón que hay que tener en cuenta los aspectos que influyen en el rendimiento de los elementos que constituyen la organización.

DIMENSIONAMIENTO DEL ESTABLECIMIENTO

MARCO HISTORICO

Instituto San Fernando, perteneciente a la Congregación de los Hermanos Maristas, ubicado en Calle Marcelino Champagnat 0180 de la ciudad de San Fernando, fue fundado el 23 de marzo de 1931, iniciando su actividad educativa con alumnos de 1º a 6º de Preparatoria.

La Administración Financiera estaba a cargo de la Congregación Marista, quien administra los dineros recibidos por la institución.

En sus principios los docentes y los encargados de la administración eran los religiosos (Hermanos Maristas) y los auxiliares de servicio eran personas externas y laicas, en total había 25 personas contando los Hermanos que trabajaban para la congregación.

El año 1957 los hermanos maristas siguen desempeñando las funciones de docente y la parte administrativa del establecimiento, pero integraron a los 12 primeros docentes laicos, para algunas áreas.

Al cumplir las Bodas de Oro, en 1981, y siendo Director el Hno. Jesús Triguero, la Comunidad tomó la decisión de levantar un colegio nuevo en la propiedad del Estadio Marista, en las afueras de la ciudad. La construcción demoró dos años y el nuevo colegio se estrenó en 1983.

El año 2006 el Instituto San Fernando se convierte en Fundación Educacional Instituto San Fernando, a contar de esta fecha toda la Administración de la Institución queda a cargo de la Administradora y el Rector del Establecimiento, bajo la supervisión de la Congregación Marista.

Situación Actual del Establecimiento

El Instituto San Fernando, de San Fernando es un Colegio Particular Pagado, perteneciente a la Congregación de los Hermanos Maristas, por ser un Colegio Marista, pertenece y trabaja en Red con todos los Colegios Maristas de Chile y del Cono Sur, especialmente Perú y Bolivia.

El Colegio se ubica en la comuna de San Fernando, perteneciente a la Provincia de Colchagua, tiene actualmente 860 alumnos, distribuidos en dos secciones por nivel, desde Pre-kinder a Cuarto Medio. Se organiza en dos Ciclos: Básica, que comprende desde Pre-kinder a Sexto básico y Media, desde Séptimo Básico a Cuarto Medio.

Es un colegio mixto, en que más o menos el 50% de sus alumnos viven en los alrededores de San Fernando (Angostura, Pelequén, El Tambo, San Vicente, Santa Cruz, Rengo), en zonas rurales o semirurales y el otro 50% vive en la ciudad de San Fernando.

Financiamiento y gestión económica

Es financiado por la Fundación Educacional Instituto San Fernando, cuyo representante legal es el Hno. Jesús Pérez Valdajo.

Personal

- Docentes Directivos : 6
 - Rector 1
 - Vicerrectora 1
 - Directora Educación Básica (Prekinder a 6° Básico) 1
 - Director Media (7° Básico a 4° Medio) 1
 - Directora de Pastoral 1
 - Coordinador Pedagógico 1

- Número de docentes : 60
 - Departamento de Religión 8
 - Departamento de Lenguaje 9
 - Departamento de Inglés 6
 - Departamento de Matemática 7
 - Departamento de Historia y Filosofía 7
 - Departamento de Ciencias 6
 - Departamento de Arte y Tecnología 4
 - Departamento de Educación Física 15
 - Departamento de Orientación 3
(2 Psicólogas y 1Psicopedagoga)
 - Inspectores 2

● Personal Administrativo		: 11
- Administrador	1	
- Contadora	1	
- Recaudadora	1	
- Secretaria de Rectoría y Colegio	1	
- Recepcionista	1	
- Bibliotecaria	2	
- Encargada de Biblioteca Virtual	1	
- Encargado de Publicidad y Audiovisual	1	
- Informática	1	
- Encargado de Multicopiado	1	
- Auxiliar de Enfermería	1	
● Personal Auxiliar		:18
- Mayordomo	1	
- Personal de Patio	4	
- Personal de Aseo Salas	5	
- Auxiliar de Administración	1	
- Auxiliar del Jardín Infantil	1	
- Auxiliar de Cancha	2	
- Guardia	1	
- Nocheros	3	

Proyecto Educativo

El Proyecto Educativo Institucional fue elaborado entre los años 1988 a 1990. Contiene un Marco Teórico Doctrinal, un Marco Operativo y un Marco Situacional. Participaron en su elaboración el Rector, el Consejo Directivo y el

cuerpo de profesores. En lo referido al núcleo tipo de familia (Marco Doctrinal), se dio participación a los padres, por medio de reuniones de reflexión.

Jornadas, cursos, estudiantes

El Colegio tiene jornada en la mañana y algunos días en la tarde. También los alumnos tienen sus actividades extra - programáticas de libre elección en la jornada de la tarde.

El Colegio tiene 29 cursos de Pre-básica, Básica y Media, con 2 cursos por nivel, con excepción de Pre-kínder, donde sólo hay un nivel debido a la baja en la matrícula y 3º y 4º Medio que se dividen en Humanistas, Biólogos y Matemáticos, según la elección de los alumnos.

Servicio Base

Educación Científico-Humanista, de orientación católica.

Servicios Ampliados

- Academias Artístico-culturales, científicas y deportivas.
- Catequesis familiar, preparación de la confirmación y primera comunión.
- Grupos juveniles y pre-juveniles pastorales.
- Uso Biblioteca infantil y colegial.
- Uso Biblioteca virtual y Portal interactivo.

Servicios Periféricos

- Escuela para padres.
- Coro familiar.
- Casa de Jornada para encuentros y convivencias.

Servicios Derivados

- Preuniversitario para terceros y cuarto medios.
- Casino (almuerzo y colación)
- Fotocopias e impresiones.

Visión

El Instituto San Fernando busca alcanzar, el 2017, para sus niños, niñas y jóvenes, la excelencia educativa en todos los ámbitos de su acción formativa, teniendo como soporte fundamental el Evangelio de Jesucristo y la Misión Educativa Marista.

Aspiramos a ofrecer un servicio educativo de calidad, que brinde posibilidades de desarrollo integral a toda la Comunidad Educativa.

Del mismo modo, ofrece espacios de participación e innovación a los diferentes estamentos colegiales, posibilitando a todos sentirse parte de un proyecto común, en un ambiente de familia.

Identidad y Misión

“Evangelizar educando, en la Diócesis local, a los (as) alumnos(as) del Instituto San Fernando, según el estilo de María y Champagnat, para que puedan llegar a ser “Buenos cristianos y virtuosos ciudadanos”, mediante el desarrollo de valores y capacidades, que les permitan descubrir la vocación personal y ponerla al servicio de la Vida”.

Valores Colegiales

1. Afirmamos que toda persona humana es un ser en relación con Dios, con los demás, consigo mismo y con la creación entera.
2. Creemos que la persona, en razón de su filiación divina, está llamada a la comunión y a la solidaridad fraterna con sus semejantes, en especial con los más necesitados.
3. Creemos que la persona es un ser trascendente, que se realiza plenamente en el seguimiento de Jesús, que llama a todos al amor, a la santidad y a la plenitud de vida.
4. Creemos que en cada joven (hombre o mujer) habita una llamada de Dios, que debe descubrir y a la que debe responder libremente. Nuestra tarea de educadores es ayudarles a discernir su vocación y acompañarles en su respuesta.
5. Creemos que el Espíritu Santo anima y vivifica a la Iglesia para que todos podamos conocer el Evangelio y alcanzar la santidad.
6. Creemos en la Iglesia que, cimentada en Jesucristo, es profecía, santuario, comunidad y buen samaritano.

7. Promovemos una sociedad solidaria -vivida ya desde el colegio- que construye la fraternidad, las buenas relaciones entre todas las personas en un clima de respeto, ayuda, tolerancia y libertad, en contraste con los modelos individualistas y competitivos.
8. Creemos que la familia es la primera educadora de los hijos, a la que el colegio acompaña, ofreciéndole medios y oportunidades, para que asuma su misión formativa de armonizar fe, cultura y vida.
9. Afirmamos que la educación cristiana es un ministerio eclesial que requiere de educadores que se sientan servidores de los niños y jóvenes, como signos de Dios y de la Iglesia entre ellos.

10. Afirmamos que la educación es un proceso cuyo protagonista es el educando. Promueve el desarrollo de la autonomía personal y le ayuda a descubrir las cosas por si mismo.
11. Postulamos una educación que incentiva la creatividad, la investigación y la innovación pedagógica; que promueve y facilita los medios conducentes a la renovación educativa en coherencia con el modelo técnico pedagógico.
12. Afirmamos que los educadores maristas buscan personal y comunitariamente las instancias para armonizar en su persona y en su trabajo fe, cultura y vida, de acuerdo con el legado del Padre Champagnat

ANÁLISIS DEL DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

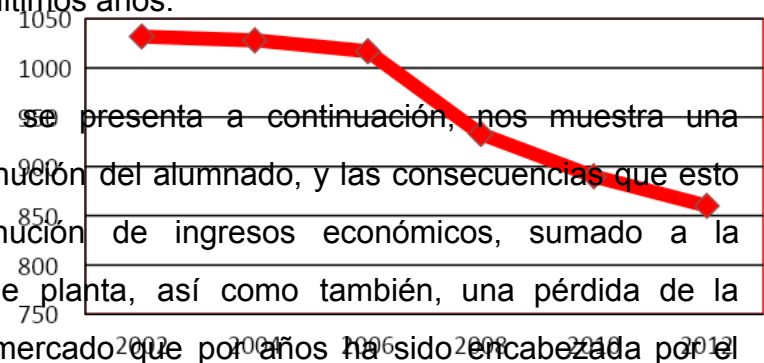
DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA (ACTUAL)

Identificación y definición del problema.

Baja de matrícula en los últimos años.

El dato estadístico que se presenta a continuación, nos muestra una tendencia concreta a la disminución del alumnado, y las consecuencias que esto implica. Es decir, la disminución de ingresos económicos, sumado a la incertidumbre del personal de planta, así como también, una pérdida de la participación de la cuota de mercado que por años ha sido encabezada por el Instituto San Fernando.

Variación de la Matrícula



Estadísticas Alumno matriculados

Año – Matriculados

- 2002 – 1032**
- 2004 – 1028**
- 2006 – 1017**
- 2008 - 933**
- 2010 - 890**
- 2012 - 860**

El Instituto San Fernando, ha experimentado una baja considerable en la matrícula de alumnos, especialmente en los niveles de Pre-kínder a 7° Básico. Esto ha evidenciado problemas de estrategias para atraer una mayor cantidad de alumnos al establecimiento.

La evolución de la matrícula ha disminuido considerablemente desde el año 1990 hasta la fecha. Esta situación ha significado que el colegio este en déficit financiero, ya que los costos actuales no logran ser satisfechos. Así existe un desequilibrio satisfaccional en que la Congregación, como propietaria del colegio está disconforme y plantea año a año recortes en los presupuestos que afectan a todos los funcionarios.

Esta baja en la matrícula se ha visto influida por la aparición en el mercado local del Colegio Arrayanes, el cual ha logrado una mejoría en sus puntajes en las pruebas SIMCE y PSU, lo que ha significado que los padres opten por llevarse a sus hijos a esa organización. Además, este colegio muestra un mayor “prestigio” a nivel social, ya que ha ocupado una estrategia de enfoque o nicho de mercado en la clase socioeconómica más acomodada, que antes sólo tenían los Maristas.

Por otra parte, el colegio San Fernando College, nuestro principal competidor y sustituto, ofrece sus servicios a muy bajo costo para los padres, ocupando una estrategia del proveedor con el mejor costo, presenta una educación que ha

competido con nosotros y en el año 2008 nos logró superar en la PSU. Esto, ha significado que los padres no se decidan a invertir el dinero en nuestra organización, ya que les resulta más rentable, al compara el costo y el beneficio.

Nuestra región, es fundamentalmente una zona agrícola que ha mostrado en el último tiempo las inclemencias de la crisis económica lo que ha significado que algunos padres deban retirar a sus hijos por problemas financieros.

1. DESARROLLO DEL TEMA

La constante baja en las matriculas, la pérdida de posicionamiento del mercado, asimismo como la preocupante rotación de los docentes, nos muestran un panorama lleno de vicisitudes en lo que respecta a los últimos seis o siete años para el Instituto Marista de nuestra comuna. La situación negativa prosigue, cuando consideramos que este escenario ya se muestra como una tendencia clara, es decir, podemos ver que año tras año se repite, presagiando una realidad bastante crítica para los años venideros. Sin embargo, lanzar dardos y/o señalar a culpables no son medidas y mucho menos soluciones para evitar que este '*circulo vicioso*' continúe replicándose a través del tiempo.

La necesidad urgente de lograr un cambio positivo que vaya en '*rescate*' no sólo del aspecto motivacional. Sino también, otorgue la estabilidad financiera pertinente, nos obliga a realizar un estudio más acabado de la situación actual, que está viviendo la Institución Educacional en cuestión. Es decir, una observación detallada y planificada, que pueda ser respaldada por metodología y resultados tan claros como medibles.

Asimismo y sólo para efectos de hacer más fácil de analizar las distintas propuestas, hemos dividido en etapas la realización de esta puesta en Marcha.

Las cuales se componen de tres etapas claras, que contienen los distintos pasos y herramientas:

Primera Etapa: “Aproximación” en esta parte del proyecto se recopilará y evaluará la injerencia de los datos obtenidos, en este caso particular, se utilizará el Modelo Pentágono que más adelante se desarrollará íntegramente.

La aproximación será de manera instantánea al inicio del proyecto y se extenderá por al menos tres meses.

Segunda Etapa: “Puesta en Marcha”, consiste en la creación del Departamento de Recursos Humanos, donde se procederá a la contratación de un Profesional y un asistente, quienes se harán encargado de dicha labor, e incluso de implementar su labor de trabajo.

Los costos asociados a esta parte del proceso, son los más bajos, ya que, sólo se trabajará con lo que se encuentra disponible. Quizá el más representativo y por ende el más abultado de estos costos, se ve reflejado en los honorarios de los Profesionales, es decir, un Ingeniero y un Técnico en Recursos Humanos.

Tercera Etapa: “Capacitación y Desarrollo”, en donde se creará el Departamento de Apoyo Docente, el cual busca resolver las inquietudes de los Educadores. Corresponde al planteamiento de una nueva forma de mejora para los docentes, principalmente, pero que irá en beneficio directo de los alumnos. Mediante distintas herramientas,

el Profesor se verá empoderado y al mismo tiempo protegido, para la realización de su labor, sintiendo que es un colaborador fundamental, además de ser el responsable de la formación de personas. Si bien, este no aparecerá en el organigrama, por ser dependiente del Coordinador Académico, es una de las herramientas fundamentales, de quienes propenden a la mejora de la Institución.

En base a lo anteriormente expuesto, apostamos por una herramienta de fácil manejo, pero que, otorgue resultados en el menor tiempo. Resultados, que nos permitan tomar las medidas más efectivas en el corto plazo, y que además establezcan, el o los puntos de inicio para lograr un cambio positivo.

Chequeando varios Modelos de Diagnóstico Organizacional, creados por diversos autores, pudimos notar que ninguno resultaba ser óptimo para esta ocasión. Por tanto, y a fin de lograr una mayor calidad de análisis y de relación de la información obtenida, decidimos crear un modelo de Diagnóstico Organizacional. Un modelo híbrido, que posea características más atingentes a nuestro objeto de estudio. Es así como, pudimos extraer algunas de las labores y tareas de los modelos de Análisis de Campos de Fuerza, Situacional – Contingente, Modelo de Cambio de Kurt Lewin, junto a nuestro aporte y logramos dar vida al “Modelo Pentágono”; que es el que a continuación veremos desarrollado.

1.1. Modelo Pentágono

El **Modelo Pentágono** (*ver imagen abajo*), pretende optimizar la información que nos entrega la Organización al momento de analizarla, bajo 5 aristas tales como: Diagnóstico, Acción/Dirección, Costos, Indicadores y Resultados

Creado por nuestro equipo de trabajo, con el fin de realizar un Diagnóstico Organizacional eficiente y con mayor grado de acercamiento, en el menor tiempo,

pero con mejores resultados. Fue diseñado para ser aplicado en cualquier tipo de organización, con el objetivo de cumplir con el análisis deseado, y además buscando demostrar el conocimiento aprendido, no pretende ser una Biblia del Desarrollo Organizacional, sin embargo, propende a establecer una campo de acción claro respecto del 'Know How' a utilizar cuando se realice un levantamiento desde el punto de vista del D.O.

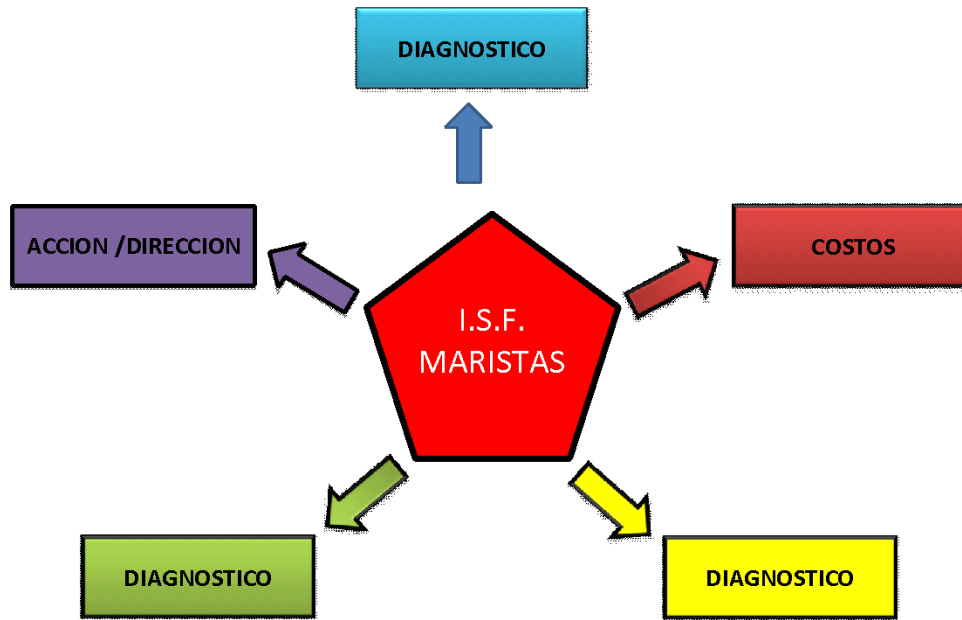
La versatilidad de su uso permite realizarlo de manera libre, ya sea en orientación hacia las agujas del reloj o en contra de estas. O bien saltarse, por ejemplo: desde diagnostico a indicadores si la institución evaluada así lo amerita.

La idea es que al momento de realizar este tipo de análisis se establezca a la Organización objeto de la evaluación como centro de toda la atención y clara fuente emisora de la información a analizar. Es desde la perspectiva de ésta que se trazarán los planes que impliquen una mejora, para la misma y sus sistemas internos.

Describiremos brevemente en que consiste, cuales son sus características más destacadas, siempre dejando en claro que su centro de gravedad es crear un Diagnóstico Organizacional óptimo, y por ende, que aporte de manera efectiva a la toma de decisiones.

Con el primero de estos aspectos iniciaremos el análisis a la Institución objeto del presente proyecto. Asimismo daremos cuenta de que trata cada componente de este nuevo modelo, a fin de lograr un entendimiento con el lector.

Modelo Pentágono



1.1.1. Diagnóstico

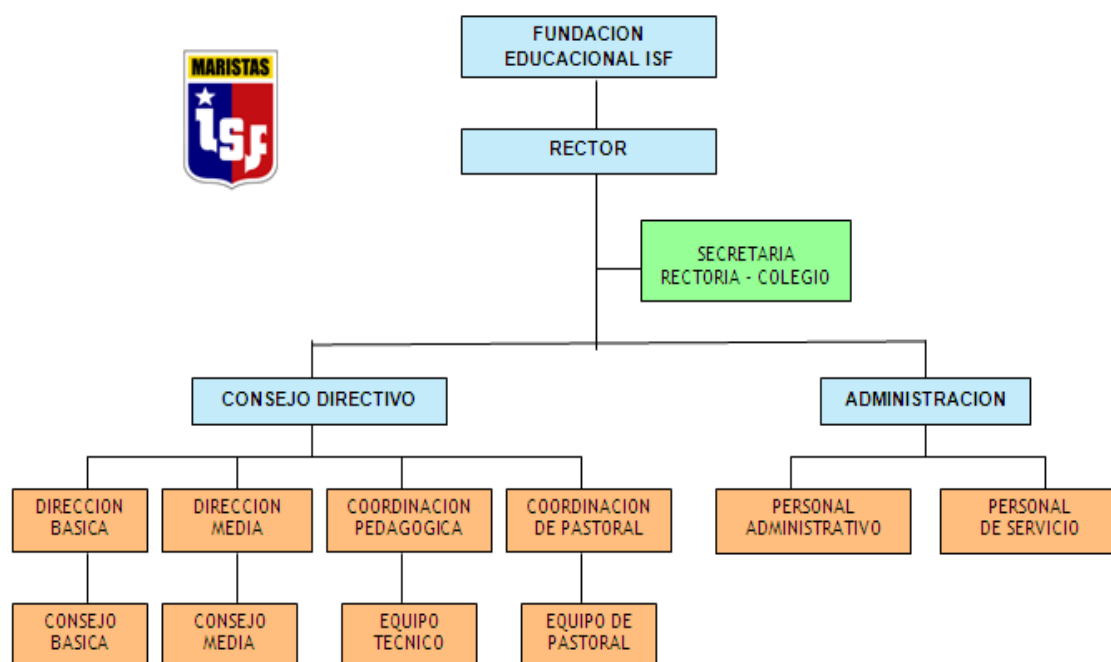
Análisis procesal donde se examinan todas las áreas que contempla una organización (o un área de la misma), en particular para llegar a estudiarlas con profundidad, para resolver situaciones que ponen en peligro el buen funcionamiento de la misma. A su vez esta parte del proceso consta de: Reseña contextual de la Institución a evaluar; Generación de la Información; Organización de la Información y Análisis e Interpretación de la Información.

Situación y Escenario actual de la Organización Educativa

Para ahondarnos en el contexto, hemos de conocer las metas que como organización lleva a cabo el Instituto Marista San Fernando, éstas se ven reflejadas en su Misión y Visión, además de entregarnos sus principios y valores.

Fundación Educacional Instituto San Fernando, perteneciente a la Congregación de los Hermanos Maristas, ubicado en Calle Marcelino Champagnat 0180 de la ciudad de San Fernando.

Organigrama Instituto San Fernando



Para realizar un análisis se deben considerar distintos aspectos relevantes. En diversas ocasiones estos aspectos no coinciden en un porcentaje importante con lo dictan los libros y los temarios propuestos respecto de la confección de un Diagnóstico Organizacional,

Primeras señales del problema

La Dirección y el personal del establecimiento fueron los primeros en percibir la baja de alumnado. Primero esta se produjo en el Jardín Infantil, ya que, por el motivo en comento, se debió eliminar un curso, sin embargo, se pensó que era un hecho sin importancia, por lo que no se tomaron las medidas correctivas necesarias.

Para tratar de revertir esta situación, se iniciaron algunas conversaciones y reuniones, que buscaban orígenes y ramificaciones del problema, pero sin el compromiso y la responsabilidad necesaria. Poco a poco, se fue dilucidando durante las sesiones de Consejo de Profesores donde se expusieron las falencias de la institución desde el punto de los profesores y educadoras de párvulos.

Algunas de las ideas que más fuerza tomaron, son:

La proliferación de colegios en la ciudad, lo que ha diversificado el poder de elección de los padres al momento de elegir a que colegio van a matricular a sus hijos. Además, los costos elevados de matrícula y colegiatura, dificulta que personas que desean ingresar al establecimiento no lo puedan hacer, ya que no cuentan con los recursos económicos necesarios para ello.

Otro factor -de acuerdo a lo recogido en las charlas- que interviene directamente, es la baja natalidad que actualmente presenta nuestra sociedad, ya que los matrimonios hoy en día tienen 1 ó 2 hijos.

Asimismo la percepción de la comunidad, para con la Institución ha variado, toda vez que, este Colegio siempre asociado a la Iglesia Católica, hoy no cuenta con la presencia de *Hermanos Maristas*, lo que le daba un *plus*.

Si a esto le sumamos que hoy se percibe al Instituto Marista San Fernando, sólo como un colegio común y corriente, es decir; de laicos, hace ver menos atractiva la propuesta educacional de la Organización en cuestión.

a) ¿Cómo ha evolucionado la situación?

La situación ha tenido una evolución desfavorable para el establecimiento, dando la sensación de que las cosas sólo podrían complicarse. Además acrecienta el impacto negativo en los colaboradores, siendo reflejado en los siguientes aspectos:

Insatisfacción y malestar de los usuarios. Deserción de los apoderados que sienten que otras instituciones les dan mejores alternativas, y a más bajo costo.

Disminución de la matrícula.

Malas evaluaciones de los actuales docentes.

Efectos psicológico y reacciones emocionales, dentro y fuera del sistema.

Incertidumbre del Profesional Docente por la alta rotación que se da actualmente, en especial con la aproximación de la finalización del año académico.

Deserción de alumnos, debido a la decepción en el plan de estudios, ya que no cumplen con sus expectativas en la cantidad de horas de algunos ramos.

Todos estos factores pueden tener repercusiones negativas en el negocio de la institución puesto que sabemos que la información que se entrega de boca en boca puede llegar claramente a los potenciales apoderados

Los otros colegios pueden valerse de las falencias del Instituto San Fernando para ir mejorando su nivel académico en un corto periodo de tiempo y convertirse en competidores directos, lo que hace que ellos suban su matrícula y vayan ganando terreno dentro de la comuna.

Los efectos más notorios y por ende, los más “tangibles” se dan a nivel económico.

- Deserción de alumnos por lo elevado de los aranceles que se producen cada año (reajuste en base a IPC), lo cual se verán afectadas las arcas de la institución, debido a que los presupuestos serán retocados constantemente a fin de palear los ‘imprevistos’. En caso de producirse una situación ideal de pago mensual, (entiéndase ésta como, todos los alumnos con su mensualidad al día), nuestra organización debería percibir, la no despreciable suma de **\$152.000.000 (ciento cincuenta y dos millones pesos)** aproximadamente. Los que ayudarían a mantener los costos de la institución en excelente condiciones, dejando incluso un porcentaje importante para efectos de invertir en infraestructura o la incorporación de nuevos talentos.

DESARROLLO DE LOS DESCRIPTORES

Recaudación Mensual

Nº HIJOS	FAM	VALOR COLEG.	TOTAL MENSUAL
Familias con 1 hijo	344	181.000	62.264.000
Familias con 2 hijos	156	362.000	56.472.000
Familias con 3 hijos	49	488.700	23.946.300
Familias con 4 hijos	11	615.400	6.769.400
Familias con 5 hijos	1	724.000	724.000
Familias con 6 hijos	2	814.500	1.629.000
TOTAL COLEGIATURA			151.804.700
Menos 11.5% Beca			- 17.457.541
TOTAL			134.347.159
Menos 10% Morosidad			- 13.434.716
TOTAL MENSUAL			120.912.443

Gastos Mensuales

Áreas	Ingreso	Egreso	Saldo
Ingresos Mensuales	120.912.443		120.912.443
Sueldos Personal		80.000.000	40.912.443
Mantención		2.000.000	38.912.443
Adquisiciones		2.000.000	36.912.443
Gastos Administración		4.000.000	32.912.443

1.1.2. Acción/Dirección

Esta parte del análisis busca resolver la problemática respecto de que pasos llevar a cabo, principalmente a corto y mediano plazo.

A nuestro juicio en esta parte aplica de manera perfecta una versión reducida del Matriz de Acciones y Gestiones, que otorgue las claves definitivas de lo que se pretende hacer una vez realizada la labor específica.

Meta: Captar más matrícula para el Instituto San Fernando en un período de 4 años como máximo y así mejorar el posicionamiento y presupuesto de la institución.

Etapas, primeras aproximaciones.

En primer lugar para poder determinar las etapas y aproximaciones, en donde se enumerará paso a paso la planificación para así lograr mejorar desde la situación actual de la institución a la situación esperada.

SITUACIÓN ACTUAL	OBJETIVOS INTERMEDIOS	OBJETIVO FINAL
------------------	-----------------------	----------------

Alto costo de matrícula y colegiatura	Bajar valores de acuerdo a la sección de educación.	Atraer más alumnos
Exceso de personal.	Disminuir cantidad de docentes existentes. Externalizar servicios, tales como: informática y personal de aseo.	Reducir costos
Rotación de personal docente.	Implementar un nuevo proceso de reclutamiento y selección.	Mejorar reclutamiento de docentes

Puente:

Soluciones a corto plazo para mejorar la situación actual (problema) y llegar a la situación ideal.

Situación	Aproximación / Resultado Previo
Pago diferenciado Jardín Infantil y Educación Básica.	Debido a la baja considerable en la matrícula, principalmente en el Jardín Infantil y secundariamente en el nivel de

	<p>básica, un desafío estratégico podría apuntar a aumentar la cantidad de alumnos inscritos, sería el pago diferenciado del arancel. Así, las áreas con rebaja serían las siguientes: Jardín pagaría un 70% y básica un 85%.</p> <p>Esta estrategia esta enfocada a un nicho de mercado de familias que consideran excesivo el arancel del colegio y que hasta el momento no se han decidido a matricular a sus hijos en esta organización educacional (pero que económicamente pueden hacerlo) y además, permitiría introducir una ventaja en costos con nuestro competidor directo, es decir, el colegio Arrayanes.</p>
<p>Crear un programa de selección de personal</p>	<p>Este colegio hasta el momento no ha implementado un sistema de selección de personal, por lo cual lamentablemente se han cometido errores al contratar a ciertos profesores, lo cual ha significado que algunas familias se decidieran a matricular sus hijos con nuestro competidor directo.</p> <p>Así, es de vital importancia en el área de recursos humanos, crear con rapidez un sistema que permita tomar los resguardos para contratar a los profesionales más</p>

	<p>idóneos, tanto a nivel académico como de personalidad. Este sistema se implementaría en la Segunda etapa.</p>
<p>Campaña Publicitaria de períodos de inscripción y resultados obtenidos durante el año</p>	<p>Potenciar nuestras fortalezas y que a la vez son debilidades en nuestro competidor, es principalmente nuestro equipamiento e infraestructura, dado que es el único colegio en la zona que cuenta con tres canchas de fútbol, un gimnasio, una piscina olímpica, una cancha de atletismo, una zona de picnic, 2 laboratorios de ciencias, laboratorio de idiomas, una casa de jornadas, etc. Todo esto da una gran ventaja competitiva que hasta el momento no se ha sabido aprovechar.</p> <p>Dentro de la estrategia de difusión, se pueden publicitar las ventajas del jardín infantil, entre las que destacan el laboratorio de computación, 5 horas de inglés semanales, psicopedagoga, psicóloga, etc. Esto nos permitiría establecer una ventaja competitiva con nuestros competidores.</p> <p>Implementar una estrategia publicitaria en la ciudad, que de a conocer la infraestructura y los buenos resultados en las pruebas de medición nacional.</p>

<p>Ensayos de PSU desde 1° Medio</p>	<p>Implementar ensayos de PSU desde 1° Medio en adelante y sería una estrategia de diferenciación, además se potenciaría el preuniversitario del colegio (desde tercero medio) y abriéndolo a la comunidad, para así apuntar también a aumentar las matrículas.</p> <p>Como una medida curricular, se cerraría el año académico de 4° Medio en el segundo trimestre, dejando el tercer trimestre para reforzar contenidos PSU y realizar ensayos más continuos, para así lograr mejores puntajes, ya que a fin de año, paralelamente a las matrículas aparecen los resultados PSU los cuales marcan en algunas familias la decisión de donde educar a sus hijos.</p>
<p>Becas del 75% para alumnos de escasos recursos de 7° Básico a 2° Medio con buenas calificaciones, por lo que cancelarán el 25% de la colegiatura.</p>	<p>Otorgar Becas de 75% a alumnos de colegios municipalizados, particular subvencionados o financiamiento compartido, de 7° Básico a 2° Medio para alumnos de calificaciones sobre 6.0 en su promedio final de curso, en Lenguaje y Matemática</p>
<p>Exceso de personal.</p>	<p>Re-estudió de cargas horarias del profesorado para no tener exceso de personal.</p>

	<p>Externalizar servicios, tales como: informática y personal de aseo.</p>
<p>Apertura a la Comunidad San Fernando.</p>	<p>El Colegio Marista en San Fernando se ha caracterizado por ser muy cerrado a la comunidad, por lo que sólo los alumnos y sus familias visitan y conocen su establecimiento. Por ello, como otra estrategia de difusión, se establecerían alianzas con empresas importantes (Nestlé, Hidroeléctrica, viñas grandes, etc.), donde existan un gran número de funcionarios que pertenezcan al nicho de mercado que se esta apuntando. La estrategia de alianza se basaría en facilitar o arrendar a menor costo la infraestructura deportiva, como una forma de que conozcan nuestras ventajas y de atraerlos como posibles compradores de nuestro servicio.</p> <p>Además, crearía ferias y encuentros culturales-artísticos-científicos abiertos a la comunidad para que así, tanto alumnos como padres de otras organizaciones, puedan conocer nuestra institución.</p>

1.1.3. COSTOS

Es la inversión que realizará la organización para cumplir con la meta que se ha planteado y con ello obtener rentabilidad al implementar de buena manera las herramientas de gestión.

Asimismo mediante este procedimiento optimiza y cuantifica el Costo de Oportunidad de la organización en cuestión.

La mejor manera de desarrollar este aspecto de nuestro modelo es creando tablas comparativas que potencien la información que hemos obtenido.

PROBLEMA: BAJA DE MATRÍCULA EN EL INSTITUTO SAN FERNANDO
AREA RECURSOS HUMANOS

FACTORES	ACCIONES	RECURSOS	RESTRICCIONES
Clima Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Buena comunicación entre los distintos estamentos o áreas. • Buen clima a pesar de la incertidumbre por la baja matrícula. 	<ul style="list-style-type: none"> • Subir cantidad de alumnado 	<ul style="list-style-type: none"> •
Reclutamiento y Selección de Docente	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar el proceso de selección de los docentes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Contar con las herramientas necesarias para realizar un buen proceso de selección y así contratar al 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de Docentes calificados y/o con una vasta experiencia en la comuna.

		personal idóneo para el cargo	
Personal Administrativo	<ul style="list-style-type: none"> • Eficiente • Responsable 	<ul style="list-style-type: none"> • Contratación eficaz y de comprobada experiencia 	<ul style="list-style-type: none"> • Personal capacitado para atención y orientación al cliente.
Personal de Servicio	<ul style="list-style-type: none"> • Responsable • Amable y comprometido 	<ul style="list-style-type: none"> • Contratación eficaz y de comprobada experiencia 	<ul style="list-style-type: none"> • Gente con iniciativa y que sea proactiva. Con capacidad de adaptarse a los tiempos.
Seguridad	<ul style="list-style-type: none"> • No ejerce una mayor influencia en el quehacer estudiantil 	<ul style="list-style-type: none"> • No más que los actuales 	<ul style="list-style-type: none"> •
TOTAL AREA	<ul style="list-style-type: none"> • \$ 40.000 por cada candidato entrevistado 		

AREA: INFRAESTRUCTURA

FACTORES	ACCIONES	RECURSOS	RESTRICCIONES
Edificio	<ul style="list-style-type: none"> • Buena construcción • De buena calidad y moderna 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar siempre la calidad existente 	<ul style="list-style-type: none"> •
Espacios de Recreación	<ul style="list-style-type: none"> • Cuenta con el espacio físico necesario para practicar deportes, convivencias y para la recreación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mantención al día 	<ul style="list-style-type: none"> •
Gimnasio	<ul style="list-style-type: none"> • Implementación necesaria para su funcionamiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Mantención al día 	<ul style="list-style-type: none"> •
Laboratorios Computacional	<ul style="list-style-type: none"> • Equipos para cada alumno y material didáctico adecuado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mantención al día 	<ul style="list-style-type: none"> •
Laboratorios de Idiomas	<ul style="list-style-type: none"> • Implementación necesaria para cada alumno 	<ul style="list-style-type: none"> • Mantención al día 	<ul style="list-style-type: none"> •
Aulas	<ul style="list-style-type: none"> • Buena implementación 	<ul style="list-style-type: none"> • Mantención al día 	<ul style="list-style-type: none"> •

TOTAL AREA	\$ 800.000		

AREA: APOYO ESTUDIANTIL

FACTORES	ACCIONES	RECURSOS	RESTRICCIONES
Biblioteca Escolar	<ul style="list-style-type: none"> Material didáctico (libros) 	<ul style="list-style-type: none"> Renovar stock de libros anualmente. 	<ul style="list-style-type: none"> .
Biblioteca virtual	<ul style="list-style-type: none"> Material didáctico, acceso a Internet 	<ul style="list-style-type: none"> Constante adquisición de CD y DVD con material actualizado para cada sector. 	<ul style="list-style-type: none"> .
Apoyo pedagógico para el alumnado	<ul style="list-style-type: none"> Reforzamiento pedagógico en los sectores de Lenguaje y 	<ul style="list-style-type: none"> Horas destinadas dentro de la carga horario 	<ul style="list-style-type: none"> .

descendidos en algunos sectores	Matemática desde 7° Básico a 2° Medio	de los profesores correspondientes.	
TOTAL AREA	\$ 500.000		

AREA: TECNOLOGIA

FACTORES	ACCIONES	RECURSOS	RESTRICCIONES
Conexión a Internet	<ul style="list-style-type: none"> Cuenta con conexión en todas las aulas para sus docentes. 	<ul style="list-style-type: none"> Acceso ilimitado. 	<ul style="list-style-type: none">
Computadores para alumnos en Biblioteca Virtual con acceso a internet	<ul style="list-style-type: none"> Equipos para cada alumno y cuentan con las comodines necesarias (aire acondicionado) 	<ul style="list-style-type: none"> Equipados con el hardware y software necesarios para mantenerse con la 	<ul style="list-style-type: none">

	o y calefacción)	tecnología al día.	
Climatización salas de clases.	• Cuenta con estufa en cada sala	• Cada curso debe comprar el gas.	•
TOTAL AREA	\$ 600.000		

AREA: FINANCIERA

FACTORES	ACCIONES	RECURSOS	RESTRICCIONES
Valor Colegiatura	• Pago diferenciado de la colegiatura por nivel de educación (Jardín 70% y Básica 80%).	•	•
Costos elevados	• Bajar costos de personal y mantenimiento del Instituto.	• Clarificar necesidades reales para el funcionamiento.	•

TOTAL AREA	Los valores serán arrojados una vez que se implemente el nuevo Departamento RR.HH.
-------------------	---

ANALISIS DE LOS RESULTADOS

1.1.4. RESULTADOS

Descripciones específicas de aquello que se espera que pueda hacer o comprender un colaborador o la gestión realizada al final de una actividad. Pueden existir más de un resultado y cada uno puede tener una calificación asociada, normalmente sobre una escala. Es decir, un Resultado puede ser aplicado a múltiples actividades. La idea es que a través de estos se pueda establecer el éxito o el fracaso de algo o alguien.

Resultados Esperados serán los siguientes: Captar mayor cantidad de alumnos para que ingresen al Instituto San Fernando, especialmente desde Prekinder a 6° Básico.

Objetivos Finales:

Realizar un buen método de reclutamiento y selección de docentes para la institución y así evitar la rotación constante del personal docente, mediante aranceles diferenciados se pretende captar más alumnos, publicitar en forma masiva en los medios radiales y escritos más importantes de la ciudad.

Metas:

Las metas serán volver a posicionar al Instituto San Fernando, como el mejor colegio de la comuna, para ello se debe dar a conocer los resultados en las diferentes pruebas nacionales como SIMCE, PSU, en las cuales actualmente el establecimiento esta en un alto nivel, integrar a la comunidad en las distintas actividades desarrolladas por el colegio para que exista mayor acceso de la comunidad a las instalaciones, lo que servirá para que los futuros apoderados conozcan plenamente la infraestructura con que cuenta este establecimiento.

Luego de tener analizados los objetivo y las metas, los **Aspectos a Modificar** sería en el área de reclutamiento y selección del personal docente idóneo, en el Área Administrativa & Financiera se deberán bajar los costos asociados a exceso de personal administrativo,

1.1.5. INDICADORES

Creados con la finalidad de establecer el cumplimiento de los objetivos, estos buscarán explicar de manera medible los resultados obtenidos en el transcurso del año.

Estos nos ayudarán a medir el grado de éxito o fracaso con el que se ha realizado la gestión, labor o tarea correctiva, por nombrar algunas. De la misma manera en que los ratios financieros nos entregan sólida información respecto a la realidad económica de una organización, estos indicadores nos enseñarán quienes cumplen con la satisfacción del cliente o quien llena en menor tiempo una solicitud, por ejemplo.

Crear indicadores de eficiencia que permita medir de manera real, los logros obtenidos, como los que en este punto se sugieren:

GASTOS FINANCIEROS =

(Gastos Generales/Ingresos Educativos) x 100

Mide el total de gastos/ingreso por matriculas y colegiaturas anuales.

GRADO DE PENETRACIÓN EN EL MERCADO =

(Matriculas totales de la Institución/ Matriculas totales del sector) x 100

Éste proporciona una medida del poder o grado de posicionamiento de la empresa en el mercado y cuanto mayor sea el valor mayor grado de monopolio o poder para influir sobre los precios de la empresa en cuestión.

COSTE MEDIO POR DOCENTES =

Coste total de la planta docentes/número de docentes

Esos son los puntos más importantes para evitar la fuga de alumnos.

Un problema muy frecuente en las '*empresas*', y en esta no es la excepción, es la falta de anticipación del futuro y adaptación al cambio, por no haber hecho las inversiones estratégicas oportunas.

Por tanto la eficiencia es un concepto dinámico, y más que el valor del beneficio actual lo que le interesa es maximizar a la empresa es el valor actualizando de todos los beneficios futuros esperados.

Pensamos que respetando las restricciones y cumplimentando las órdenes impuestas por los poderes públicos; una Institución Educativa, cada vez más cercana a un perfil de empresa privada con fines de lucro, debe gestionarse aplicando los mismos métodos, técnicas y criterios que en el caso de una empresa privada, la cual será eficiente cuando su beneficio sea máximo o su pérdida mínima.

Queda claro en lo mencionado que se pueda hacer una auditoria eficiente hay que tener unos principios de contabilidad generalmente aceptados y comunes a unos principios de economía y administración.

SEGUNDA ETAPA: PUESTA EN MARCHA

En esta parte del proyecto, se realizará la creación misma del Departamento de Recursos Humanos, asimismo se establecerán los lineamientos que servirán de base para el funcionamiento definitivo del Departamento de Recursos Humanos.

El periodo mínimo por el que se extenderá este proceso, es de un año, para ser más aclarativos un año cronológico, en ningún caso, el que corresponde al año escolar.

2.1. CREACION DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

La creación del Departamento de Recursos Humanos en el Instituto San Fernando es fundamental para el desarrollo y la integración de los trabajadores de esta institución. Esta organización esta conformada por personas, que son parte fundamental de la empresa, que permiten el desarrollo continuo de la misma, para lograr los objetivos organizativos propuestos, que ayudarán a la consecución de las metas planteadas.

Con la creación del Departamento de RR.HH., los principales beneficiarios en forma directa serán los trabajadores, y los directivos de la empresa, y de manera indirecta los clientes, al obtener mejores resultados.

La Administración de Recursos Humanos consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo. Es decir, conquistar y mantener las personas en la organización, trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable. Representa todas aquellas cosas que hacen que el personal permanezca en la organización.

En la actualidad las técnicas de selección del personal tienen que ser más subjetivas y más afinadas, determinando los requerimientos de los recursos

humanos, acrecentando las fuentes más efectivas que permitan contratar a los candidatos idóneos, evaluando la potencialidad física y mental de los solicitantes, así como su aptitud y actitud para el trabajo, utilizando para ello una serie de técnicas, como la entrevista, las pruebas de conocimientos y psicométricas, y fase práctica.

TABLA REFERENCIA DE COSTOS SEGUNDA EPATA ⁴

ITEM	DURACIÓN			TOTAL
	1 MES	2 MES	3 MES	
Aviso Publicitario	200.000			200.000
Implementación Oficina	1.000.000			1.000.000
Sueldo Encargado de RR.HH.		900.000		900.000
Sueldo Asistente RR.HH.		350.000		350.000
	1.200.000	1.250.000		2.450.000

2.1.1. Funciones del Departamento de RR.HH.

⁴ Estos valores son sólo referenciales, sin embargo se han obtenido por medio de cotizaciones realizadas en el mercado real.

El Departamento de Recursos Humanos es esencialmente de servicios, a su vez, asesora, no dirige a sus directivos, tiene la facultad de dirigir las operaciones de los departamentos.

Sus funciones esenciales serán las siguientes:

- Ayudar y prestar servicios a la organización, a los directivos y a los empleados.
- Describir las responsabilidades que definen cada puesto laboral y las cualidades que debe tener la persona que lo ocupe.
- Evaluar el desempeño del personal, promocionando el desarrollo del liderazgo.
- Reclutar al personal idóneo para cada puesto.
- Capacitar y desarrollar programas, cursos y toda actividad que vaya en función del mejoramiento de los conocimientos del personal.
- Brindar ayuda psicológica a sus empleados en función de mantener la armonía entre éstos, además buscar solución a los problemas que se desatan entre estos.
- Llevar el control de beneficios de los empleados.
- Distribuir las políticas y procedimientos de recursos humanos, nuevos o revisados, a todos los empleados, mediante boletines, reuniones, memorándums o contactos personales.
- Supervisar la administración de los programas de prueba.
- Desarrollar un marco personal basado en competencias.
- Garantizar la diversidad en el puesto de trabajo, ya que permite a la empresa triunfar en los distintos mercados nacionales y globales

2.1.2. Composición del Departamento de RR.HH.

El DRH está compuesto por las siguientes áreas:

Diseño, Descripción y análisis de cargos

Reclutamiento de Personal

Selección

Compensación

Beneficios Sociales

Evaluación de desempeño

Entrenamiento y desarrollo del personal

Relaciones Laborales

Higiene y seguridad en el trabajo

Desarrollo Organizacional

Base de datos y Sistemas de información

Diagrama de Composición del Departamento de RR.HH.



2. 1.3. Tareas que deben realizar las principales áreas que componen el Departamento de RR.HH.

Diseño, descripción y análisis de cargos

Se debe realizar una pauta estructurada donde se definen los aspectos significativos de cada cargo, tanto de docentes, administrativos y auxiliares, como son las funciones a desempeñar, competencias requeridas y formación académica. Esta pauta debe ser creada por la sección de la organización que solicita cubrir la vacante.

La descripción de cargos es una relación escrita que define los deberes y las condiciones relacionadas con el cargo. Proporciona datos sobre lo que el aspirante debe hacer, cómo lo hace, y por qué lo hace.

En este proceso se determinan los elementos o hechos que componen la naturaleza de un cargo y que lo hacen distinto de todos los otros existentes en la organización.

La descripción de cargos debe contener las atribuciones o tareas del cargo (lo que el ocupante hace), los métodos empleados para la ejecución de esas atribuciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (para qué lo hace).

En el análisis de cargo se debe obtener, analizar y registrar información relacionada con cada cargo. Es un proceso de investigación de las actividades del trabajo y de las demandas de los trabajadores, cualquiera que sea el tipo o nivel de empleo.

Dentro de las tareas del departamento es realizar un reordenamiento de tareas y funciones de los distintos cargos:

- Rector
- Vicerrectora
- Directora Educación Básica (Prekinder a 6° Básico)
- Director Media (7° Básico a 4° Medio)
- Director de Pastoral
- Coordinador Pedagógico
- Profesor de Asignatura: Religión, Lenguaje, Inglés, Matemática, Historia
Filosofía, Biología, Física, Química, Arte, Música,
Tecnología, Educación Física.
- Psicóloga
- Psicopedagoga
- Inspectores
- Administrador
- Contadora
- Recaudadora
- Secretaria de Rectoría y Colegio

- Recepcionista
- Bibliotecaria
- Encargada de Biblioteca Virtual
- Encargado de Publicidad y Audiovisual
- Encargado de Informática
- Encargado de Multicopiado
- Auxiliar de Enfermería
- Mayordomo
- Auxiliar de Patio
- Auxiliar de Aseo Salas
- Auxiliar de Administración
- Auxiliar del Jardín Infantil
- Auxiliar de Cancha
- Guardia
- Nocheros

Se crearan los siguientes cargos:

- Jefe de Departamento de RR.HH.
- Asistente de RR.HH.

TERCERA ETAPA: CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

Una de las problemáticas que más se reitera a la hora de iniciar las evaluaciones, es la del rendimiento de los docentes, además de la poca continuidad de los proyectos educacionales que estos realizan.

Uno de los ejemplos más claros del fenómeno antes descrito, se dio con la salida del Profesor de Matemáticas que al dejar la Institución, provocó que varios alumnos se matricularan en el Colegio del cual actualmente forma parte. Es así, como decidimos transformar esta Debilidad en Fortaleza, y preocuparnos de una parte fundamental del quehacer diario de la organización.

Por lo que consideramos absolutamente necesario abordar este tema como corresponde, hemos decidido crear un departamento de apoyo docente dentro de la misma área de Recursos Humanos, que ayudará a mejorar optimizar y el rendimiento de los docentes. Esta área, contará con objetivos claros, que según nuestra visión será clave a la hora de cambiar la visión que tienen los apoderados con respecto a nuestra institución.

3.1. Planes de Carrera

Antes de proponer los planes de carrera para el cuerpo docente y personal administrativo del Instituto Maristas Sede San Fernando, debemos establecer los cargos a los que puede acceder un docente dentro del establecimiento, los cuales son:

- Jefe de UTP
- Dirección de sección

Teniendo claro que una gestión integrada de Recursos en nuestra Organización, exige contar con los Recursos Humanos, que son pieza clave en el Desarrollo de la Empresa.

El trabajar por Objetivos negociados y participados, supone una planificación estratégica de la Empresa en su globalidad y una planificación estratégica del personal en particular.

Esto nos asegurará el desarrollo del personal, en consonancia con el crecimiento de la empresa. Para la implantación de un plan de carreras, conviene tener en cuenta algunos puntos:

- Los Recursos Humanos contratados por la Empresa pertenecen a la Organización. No son propiedad de una Unidad o Departamento determinado.
- Requiere del mando una auténtica Gestión de Personal, administrando, evaluando, motivando y movilizándolo Recursos Humanos.
- La planificación de los Recursos Humanos internos no puede aislarse de la planificación de la entrada de nuevo personal.

3.1.1. Objetivos del Plan de Carreras

Desarrollo profesional de las personas con alto potencial, mediante la planificación de acciones en materia de:

- Gestión de Personal.
- Formación.
- Rotación.
- Promoción.
- La cobertura del puesto en el tiempo planificado, por la persona adecuada.
- La dotación a la Dirección y Departamento de Recursos Humanos de un Sistema que permita una Gestión planificada de las personas de Alto Potencial.
- La garantía para la Empresa de que, por una parte, existirá una cobertura de los puestos Directivos.

3.1.2. Ámbito de aplicación

En un primer momento, se aplicará cuando confluyan las siguientes circunstancias:

- Cuando se produzca la vacante
- Puestos Clave o de Alto Riesgo en la Organización.
- Personas de alto potencial, que reúnan las siguientes condiciones:
 - Titulación universitaria.
 - Entre 25 y 45 años.
 - Con dos años mínimos de docencia y curso de Administración
- La Dirección en conjunto con el departamento de recursos humanos es la que debe decidir cuáles serán considerados personas con Alto Potencial, que entran en el plan de carreras. Cada año se irá ampliando este universo hasta contar con dos personas preparadas para ocupar el puesto considerado clave o de alto riesgo. Si la persona elegida no cuenta con el curso de administración este será pagado íntegramente por el empleador.

3.2. Creación del Departamento Apoyo Docente

La idea de la creación del Departamento Apoyo Docente, es posibilitar al Educador que es parte de la Institución -y al que no, pero tiene el interés de serlo-, a que tenga donde encontrar material de apoyo, nociones de evaluaciones entre otras formas de cimentar su labor de la mejor manera.

- Que sea un proceso constante de acompañamiento y reflexión sobre la práctica docente, en base al Modelo Educativo y el rol del Docente en él.
- Que pueda otorgar apoyo personalizado y capacitación constante.
- Se podría lograr con el departamento propuesto, mejorar los indicadores de gestión de los docentes, además de que suban sus niveles de evaluación ante la institución.

- Usar el departamento para un mejor indicador de satisfacción no sólo para los alumnos, sino también para los apoderados.

Los puntos que se muestran anteriormente, pueden servir de lineamientos claros para conseguir objetivos determinados, en el área específica de los docentes de toda la institución. Esto se puede conseguir a través de, mejorar la experiencia académica en el aula, no sólo desde el punto de vista de los alumnos que son los primeros en percibirlo, sino por parte de los mismos docentes, quienes sentirían un respaldo claro, honesto y tangible a la hora de solicitar el apoyo de esta área. Para eso hemos de abordar cinco puntos clave:

- Docente: El profesor de la institución, entenderá de mejor manera su labor y la influencia de la misma en los demás, por tanto, le servirá como un soporte a sus necesidades. Además podrá contar con el Feedback de sus pares al momento de enfrentarse a una situación compleja o de necesidad de formación.
- Recursos: Estos apuntan no sólo a destinar un valor económico a algunas de las actividades que desarrolle el departamento, o que desarrollen los docentes. Sino, a contar con el respaldo de los recursos intelectuales, de asesorías y de materiales o herramientas de las que disponga la institución y que sean necesarias para el éxito de alguna actividad específica. Además de recursos virtuales, como por ejemplo, espacio en la intranet de la institución, así como la posibilidad de compartir archivos FTP, para poder dar curso a las necesidades de cada docente.
- Aula: Mejorar la sensación del desarrollo escolar, y al mismo tiempo del desarrollo de la docencia. Es decir, enfocar las fuerzas en que las clases no sean sólo una cátedra tradicional, que se permitan espacios de creatividad de creación de proyectos paralelos, que apunten a una mejora

social. Así se ayudará al crecimiento social de los educandos, como también de los educadores que verán fortalecer sus vínculos con estos.

- Alumno: Respecto a los alumnos se les ayudará a desarrollar actividades de interés, como las artes, eventos culturales, deportivos o de ocio, que apunten a su desarrollo como personas integras, en puedan desarrollarse sin miedo a la integración de otras personas. Además académicamente, se les continuará apoyando, mostrando especial interés no sólo por los alumnos más aventajados, sino además reforzando a aquellos que necesiten subir sus calificaciones.

- Maleta Didáctica: Este aspecto hace mención a los materiales, que estarán disponibles para la utilización de documentos, contenidos, u otro que vaya en apoyo directo de la formación de los docentes. Será una aplicación, a la que se podrá tener acceso mediante el web site de la institución. Para esto se habilitará una cuenta en la que el docente podrá tomar las decisiones, de que contenidos utilizará, además de guías y contacto directo con los correos electrónicos de los alumnos.

Que serán parte de un ordenamiento en conjunto, que ayude a resaltar las características de cada docente, de la mejor manera posible. Que es como a continuación muestra el diagrama dinámico.



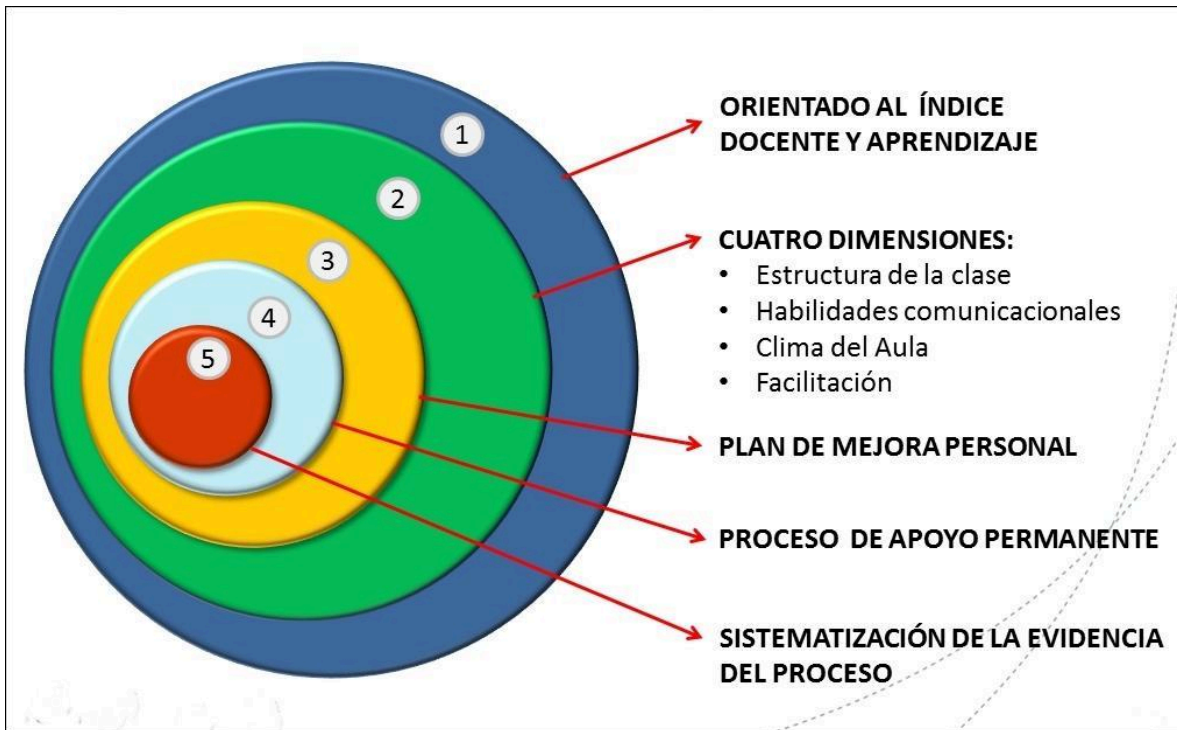
La idea central del Departamento de Apoyo Docente, es que no sólo se preocupe de enseñar de manera formal y/o tradicional las materias, que corresponden a cada asignatura, sino, que además pueda ayudar a detectar otras características que sean tan valorables como poco tradicionales. Por nombrar algunas, la detección de alumnos con condiciones de líder, alumnos poco colaboradores y de problemas conductuales, así como, valorizar a quienes si bien no destacan por ningún aspecto académico tradicional, pero si son valorados por otras actitudes colaborativas y destrezas, como es el caso del Baile, o el Teatro, etcétera.

3.2.1. Mejoras y Diferencias que ofrece el Departamento de Apoyo Docente

Está orientado directamente a *Obtener Mejoras en el Aprendizaje de los Alumnos*, haciéndolo más integro y preciso en su puesta en marcha. Por su parte, además da al docente nuevas herramientas de participación que ayudarán en su desarrollo profesional.

Para hacer más clara su apreciación hemos de entender que son cuatro sus dimensiones, o espectros más importantes, es decir, son las que hacen de éste su base y sustento.

- Estructura de la clase: Manejo de los espacios, el desarrollo de la clase las evaluaciones, relación de contenidos y evaluaciones. Además del uso oportuno de materiales y administra de manera eficiente las herramientas comunicacionales electrónicas. También crea las presentaciones para que los alumnos repasen, etc.
- Habilidades comunicacionales: En este aspecto, se mide el lenguaje oral, la expresión corporal el uso adecuado del tono voz, y de la misma voz. Demuestra seguridad y desarrolla un viaje emocional creativo en cada una de sus explicaciones, dando énfasis en la motivación y la participación de los niños.
- Clima del Aula: En este punto se plantea, que el docente pueda crear un clima de desarrollo óptimo para los jóvenes y sus colegas. Que asimismo, pueda demostrar su sentido del humor, que convoque al orden y la complicitad de los educandos en sus quehaceres, que demuestre empatía.
- Facilitación: Mantiene el interés de los alumnos, además de destacar sus aportes e instarlos a destacar positivamente entre sus pares. Que pueda desarrollar su lado, que aporta, es que es un facilitador de instancias, de compromiso. Saluda y reconoce a cada uno de sus estudiantes, además de despedirse de manera cordial.



La idea es desarrollar un *Plan de Mejora*, que apunte a que esta se realice de manera continua, optimizando los procesos y desarrollando al docente sus colaboradores y educandos, como un conjunto enfocados en el crecer como personas y profesionales.

El *Proceso de Apoyo Permanente*, busca desarrollar de manera ordenada las mejoras que se han gestionado de manera estratégica. Además no hemos de olvidar, es necesario crear un respaldo de las clases y de los trabajos, dinámicas asociadas a ellas, los cuales se podrán reutilizar de manera digital, gracias al punto que denominamos *Sistematización de la Evidencia*.

PLAN DE MEJORAMIENTO

Planificación estratégica del ISF al 2017. (Archivo anexo).

CONCLUSIONES

La realización de un proyecto, siempre amerita algún tipo de análisis, ya sea de carácter comparativo, económico, social o de cualquier otro que se estime conveniente o relevante. Es imposible pasar por alto del análisis, la realidad que nos propone la realización de un departamento de Recursos Humanos para el Instituto Marista de la ciudad de San Fernando.

A pesar de que en algún momento, llegamos a cuestionarnos, la creación del Departamento de Recursos Humanos con el correr del tiempo, fuimos notando lo necesario que se hacía. No sólo por un tema económico, sino por un tema de Desarrollo Organizacional, pero además de identidad cultural.

Implementarlo no sólo implica mejorar u ordenar, el quehacer de la institución, sino fomenta el desarrollo y fortalece las bases de la institución, evitando, la rotación del personal, la mala comunicación o el desorden a la hora de asignar las labores. Asimismo, viene de la mano con nuevos cargos y la descripción de los antiguos para evitar la *sobrecarga* en los deberes, de algunos funcionarios.

Respecto a los costos que están implícitos en el desarrollo de esto, hemos priorizado por mantener a gran parte de los trabajadores de planta y evitar renovar contrato a los que están a plazo fijo y a fin de contar con un mínimo de recursos para poder iniciar los planes de renovación. Todos los valores serán con relación a

los valores de mercado, aunque respetando las tarifas que la congregación envía desde Santiago y las cuales ya vienen calculadas.

Muchas fueron las ideas, pero pocas que tuvieron la fuerza para quedarse hasta el final del presente Informe. Lo que pretendimos desarrollar en un principio no quedó íntegramente plasmado en estas páginas, no obstante, y en honor al tiempo, sopesamos la información de la que disponíamos para realizar un informe de ésta envergadura, debimos re-enfocarnos en los contenidos que nos parecieron más importantes y más directamente relacionados con los objetivos principales.

De estos objetivos mencionados en el inicio de este Informe, y de acuerdo a nuestra apreciación mismos que lograron su finalidad cabalmente, es de los cuales pudimos extraer algunas de las conclusiones y sugerencias. Asimismo, de la realización misma del cuerpo de éste informe.

Conclusiones Generales

En esta parte haremos menciones a temas que, de una u otra forma se han visto como pro y contras, al momento de llevar a cabo la ejecución de esta idea.

Respecto de los objetivos que nos propusimos, podemos decir que cumplimos con ellos cabalmente.

El orden en la realización de estos puntos, vale decir, los objetivos, es vital para éxito de los mismos.

El Marco Teórico respecto del tema objeto de este Informe es excesivamente amplio, por lo que se debe ser muy cuidadoso respecto de los autores en que se sustentará en trabajo.

Es absolutamente necesario contar con un profesor guía o un profesional afín, que cuente con los conocimientos adecuados para orientar la información recopilada, función que en esta ocasión realizó el Profesor Alejandro Almuna, a quien agradecemos su apoyo.

El Marco Histórico debe ser un apoyo relevante a la hora de contextualizar, a quienes trabajen en la puesta en marcha del proyecto, y no una mera reseña histórica, para sumar páginas.

Los costos asociados a la previa de la realización del proyecto no son elevados. No obstante, es necesario considerar que la cantidad de horas-hombre, puestas en este Informe superan a las que normalmente trabaja un ejecutivo promedio.

Hacer eficiente el Departamento de Recursos Humanos no sólo tiene que ver con un buen proceso de planificación y control, sino además de apoyo de otras áreas como la Financiera y la Informática.

Determinar o identificar los problemas de gestión, no implican la solución de los mismos y aunque en estas hojas se encuentra la orientación para encontrar el camino a la solución de muchos, no son la solución definitiva.

GLOSARIO

- Pedagógico: Adj. de la pedagogía o relativo a esta ciencia. Expuesto con claridad y sencillez, de manera que sirve para educar o enseñar
- Liderazgo: el conjunto de capacidades que un individuo tiene para influir en la forma de ser de las personas o en un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, en el logro de metas y objetivos.
- Dimensión teleológica: se refiere, al plano de lo divino. La teología de hecho, es la ciencia o disciplina que estudia a Dios y lo referente a Él, a la luz de la revelación. La teología es reflexión, es la fe que busca entender hasta donde le es posible, consciente de que en el fondo permanece el misterio insondable de Dios
- Folklore: conjunto de las creencias, prácticas y costumbres que son tradicionales de un pueblo o cultura.
- Antropología: ciencia social que estudia al ser humano de una forma integral. Para abarcar la materia de su estudio, la Antropología recurre a herramientas y conocimientos producidos por las ciencias naturales y otras ciencias sociales.
- Sociología: ciencia social que estudia los fenómenos colectivos producidos por la actividad social de los seres humanos dentro del contexto histórico-cultural en el que se encuentran inmersos

- Coaching: método que consiste en dirigir, instruir y entrenar a una persona o a un grupo de ellas, con el objetivo de conseguir alguna meta o de desarrollar habilidades específicas.
- Habilidades: hace referencia a la maña, el talento, la pericia o la aptitud para desarrollar alguna tarea
- Competencias: capacidades de poner en operación los diferentes conocimientos, habilidades, pensamiento, carácter y valores de manera integral en las diferentes interacciones que tienen los seres humanos para la vida en el ámbito personal, social y laboral.
- Congregación: Se llama así, a una hermandad de fieles de una misma tradición religiosa, generalmente cristiana (Católica).
- Evangelizar: Predicar el Evangelio y el mensaje cristiano.
- Diócesis: distrito o territorio cristiano en que tiene y ejerce jurisdicción eclesiástica un prelado: arzobispo, obispo, etc.
- Know How: Es una expresión anglosajona utilizada en los últimos tiempos en el comercio internacional para denominar los conocimientos preexistentes no siempre académicos, que incluyen: técnicas, información secreta, teorías e incluso datos privados (como clientes o proveedores).
- Desarrollo Organizacional: el esfuerzo libre e incesante de la gerencia y todos los miembros de la organización en hacer creíble, sostenible y funcional a la Organización en el tiempo, poniéndole énfasis en el capital humano, dinamizando los procesos, creando un estilo y señalando un norte desde la institucionalidad.

- Coste: Gasto o sacrificio en que se incurre en la producción de un bien o la prestación de un servicio.
- Capacitación: es la adquisición de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que van a contribuir al desarrollo de individuos en el desempeño de una actividad.
- Outplacement: Consiste en un Programa integral para Asistir al empleado que será desvinculado de la empresa apoyándolo en su proceso de reinserción en el mercado laboral

BIBLIOGRAFIA

Para la creación de este informe y en especial de nuestro modelo, contamos con internet como nuestra principal fuente de información. Sin embargo, jamás dejamos de lado los libros. De ambas fuentes, extrajimos frases, esquemas o simplemente aclaramos dudas.

A continuación un pequeño listado con links y los libros que fueron utilizados en la realización de este informe.

Sitios web y Links utilizados.

- www.google.cl
- www.df.cl
- <http://www.emol.com/economia/>
- <http://unamosapuntos3.tripod.com>
- <http://www.psicolink.com>
- <http://www.uch.edu.ar>
- <http://icomerciales.wordpress.com/administracion/adam-smith-libros/>
- <http://icomerciales.wordpress.com/rrhh/comportamiento-organizacional-por-robbins/>

Libros inspeccionados o citados:

- “Administración, Una Perspectiva Global”; autor, Harold Koontz & Heinz Wehrick.- Editorial McGraw Hill.-
- “Administración de Recursos Humanos” autor, Idalberto Chiavenato.- Editorial McGraw Hill.-
- “Capital Humano”, Colección Havard Business Review.- Editorial Deusto.-
- “Como Medir el Rendimiento de la Empresa”, Colección Havard Business Review.- Editorial Deusto.-
- “Habilidades no tradicionales para un liderazgo”, autor Vasco Moulian - Editorial, Universidad del Desarrollo.-