



**UNIVERSIDAD DE CHILE  
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS  
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**GENERACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN PARA LA DIRECCIÓN  
DE EDUCACIÓN, DOCTRINA E HISTORIA DE CARABINEROS DE CHILE**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN  
DE EMPRESAS**

**LIDIO MAXIMILIANO MERA HERRERA**

**PROFESOR GUÍA:  
ENRIQUE JEHOUSA JOFRÉ ROJAS**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:  
ANTONIO AGUSTÍN HOLGADO SAN MARTÍN  
MIGUEL ÁNGEL MORENO BETTANCOURT**

**SANTIAGO DE CHILE  
2016**

## RESUMEN

La competitividad constante que viven las Organizaciones de cualquier rubro, las obliga a ser exitosas. Tener éxito implica trabajo constante de revisión y mejora de procesos y desarrollo de nuevas estrategias e instrumentos que les permitan administrar de manera efectiva sus recursos para así lograr los objetivos organizacionales. El cumplimiento de estos objetivos dependen directamente de cuán alineada está la organización con sus objetivos. El fin del Control de Gestión es mediar y guiar el comportamiento de los diferentes componentes de la organización para lograr la congruencia de los objetivos con la estrategia, a través de herramientas conocidas como es un Cuadro de Mando Integral.

Esta tesis presenta la forma en que se diseñó el Cuadro de Mando Integral para la Dirección de Educación, Doctrina e Historia de Carabineros de Chile (DECAR), describiendo el desarrollo de cada etapa.

Para desarrollar lo anterior, se utilizó una metodología de búsqueda de buenas practicas a través de un benchmark entre todas las Escuelas de las Fuerzas Armadas e Institutos de Educación Superior que cumplieran ciertos requisitos, la minería de datos utilizada en esta etapa fue exhaustiva por lo que la conclusión dejó satisfechos tanto al autor como a la DECAR. Posteriormente se estudió a la Institución Educacional elegida y se determinó rescatar algunos indicadores relacionados a lo que la DECAR aspiraba. El trabajo siguiente consistió en crear con la metodología que propone Howard Rohm, un Cuadro de Mando Integral acorde a la estrategia y necesidades de la Dirección de Educación, Doctrina e Historia de Carabineros de Chile, permitiendo observar a la institución en su totalidad logrando un óptimo control de gestión, teniendo al personal alineado con la estrategia, además de aportar a una mejor toma de decisiones.

## TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN, OBJETIVOS Y ALCANCES .....	1
1.1. Introducción .....	1
1.2. Formulación Del Problema .....	2
1.3. Objetivos.....	5
1.3.1. Objetivo General .....	5
1.3.2. Objetivos Específicos .....	5
1.4. Metodología .....	6
1.5. Alcances .....	8
2. MARCO TEORICO .....	9
2.1. Sistema De Control De Gestión.....	9
2.2. Balanced Scorecard .....	9
3. DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN .....	14
3.1. Institución Carabineros de Chile .....	14
3.1.1. Función y Roles primarios.....	14
3.1.2. Otras tareas .....	15
3.1.3. Misión Institucional.....	15
3.1.4. Visión Estratégica.....	16
3.1.5. Objetivos Estratégicos.....	16
3.2. Dirección de Educación, Doctrina e Historia de Carabineros de Chile (DECAR) ....	17
3.2.1. Misión Educacional .....	17
3.2.2. Visión Educacional.....	17
3.2.3. Objetivos del Sistema Educacional .....	18
3.2.4. Objetivos Estratégicos.....	19
3.3. Marco Operacional de la Dirección de Educación, Doctrina e Historia de Carabineros de Chile (DECAR).....	20
3.3.1. Planteles dependientes de la DECAR.....	20
3.3.2. Departamento de Control de Gestión Educacional .....	20
3.3.3. Sección Orfeón Nacional y Extensión Cultural.....	21
3.3.4. Oficina de Control de Gestión .....	21
3.3.5. Oficina de Gestión Deportiva .....	22
3.3.6. Oficina de Convenios y Becas .....	22
4. BENCHMARK.....	23
4.1. Misión del instituto de estudios Bancarios Guillermo Subercaseaux .....	33
4.2. Visión del Instituto de Estudios Bancarios Guillermo Subercaseaux .....	33
4.3. Ejes Estratégicos .....	33
4.4. Mapa Estratégico del Instituto de Estudios Bancarios Guillermo Subercaseaux .....	35
4.5. Balanced Scorecard (BSC).....	36
5. MAPA ESTRATEGICO.....	40
5.1. Diseño del Cuadro de Mando Integral para el Departamento de Control de Gestión Educacional de la Dirección de Educación, Doctrina e Historia de Carabineros de Chile	43
6. CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS.....	65
Bibliografía .....	68

## **Índice de ilustraciones**

Ilustración 1 Nuevas oficinas del Departamento de Control de Gestión.....	3
Ilustración 2 Composición del CMI .....	12
Ilustración 3 CMI una estrategia y acción.....	13
Ilustración 4 Mapa Estratégico del Instituto Guillermo Subercaseaux.....	35
Ilustración 5 Enlace de las Perspectivas del CMI.....	41
Ilustración 6 Cadena de valor.....	50
Ilustración 7 Mapa estratégico.....	54
Ilustración 8 Cuadro de Mando Integral para el Departamento de Control de Gestión Educativa de la Dirección de Educación, Doctrina e Historia de Carabineros de Chile .....	62

## **Índice de tablas**

Tabla 1 Instituciones reconocidas por la CNA.....	24
Tabla 2 Análisis de Sistemas de Control de las F.F.A.A. y Orden.....	25
Tabla 3 Características de los IP.....	30
Tabla 4 BSC del Instituto Guillermo Subercaseaux.....	39
Tabla 2 Indicadores propuestos .....	63

# **1. INTRODUCCIÓN, OBJETIVOS Y ALCANCES**

## **1.1. Introducción**

El propósito de este trabajo es generar un Sistema de Control de Gestión para el desarrollo de las actividades de la Dirección de Educación, Doctrina e Historia de Carabineros de Chile (DECAR).

Como es sabido, la correcta relación entre estrategia e indicadores de gestión, indicarán el camino a seguir y correcciones a realizar. Hoy en día la dirección no cuenta con un sistema robusto de indicadores y dada la gran cantidad de información, la estrategia no es llevada de la mejor forma.

Se propone realizar un sistema de control en cuanto a la gestión de las distintas actividades que compete a la Dirección, lo cual se logra implementando indicadores que establezcan la medición de la gestión, este sistema se transformará en una guía rápida para la toma de decisiones.

La gran cantidad de actividades de los altos mandos, hace necesario establecer cuál es la información oportuna y actualizada con el fin de concebir la medición correcta.

Hoy la Dirección de Educación, Doctrina e Historia de Carabineros de Chile, no cuenta con un sistema de control de gestión dedicándose principalmente a solucionar problemas estructurales, y a un seguimiento de los planes de trabajo anuales, por lo general, en forma Expos, no obteniendo los resultados esperados.

Este trabajo se espera sirva para robustecer al Departamento de Control de Gestión y sirva de apoyo en la creación de la Oficina de Control de Gestión.

## 1.2. Formulación Del Problema

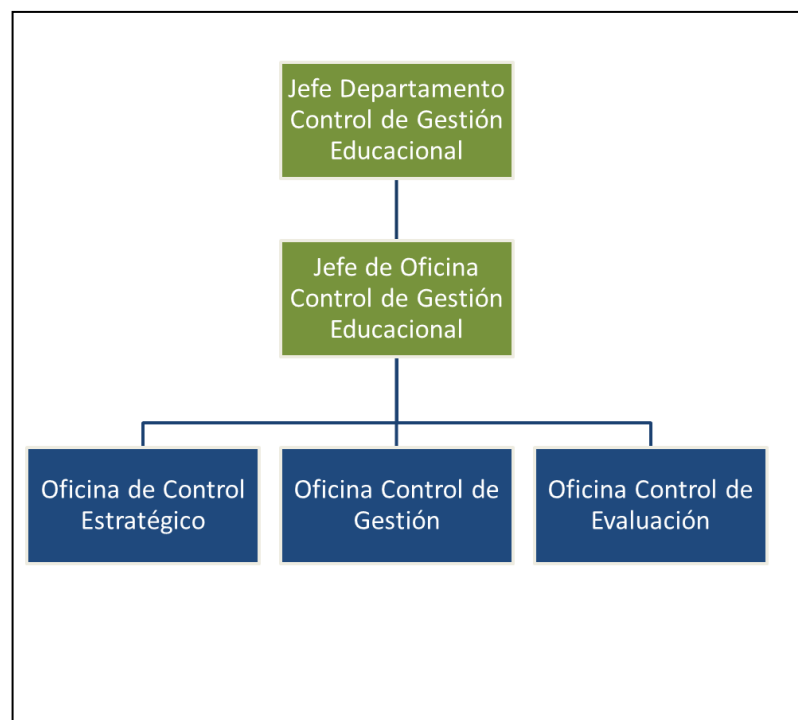
La Dirección de Educación, Doctrina e Historia de Carabineros de Chile (DECAR) es la institución responsable de direccionar y controlar el correcto funcionamiento de las diversas escuelas responsables de la formación y perfeccionamiento de los Carabineros de Chile.

Para comenzar a realizar un control efectivo de las tareas que le fueron asignadas a la DECAR, se hizo un levantamiento de la situación actual y se detectaron diversos problemas que dificultan el llevar a cabo la estrategia, entre los que se puede mencionar:

- **La estrategia declarada no se entrelaza con los planes anuales de trabajo:** La DECAR cuenta con una Misión, Visión y Objetivos Estratégicos declarados, los cuales no se ven reflejados fielmente en la planificación de los planes de trabajo anual, esto viene dado principalmente por la falta de visión estratégica a la hora de realizar este trabajo.
- **Foco exclusivo en el egreso de alumnos:** Dadas las contingencias políticas que se traducen en solicitudes presidenciales, siendo la principal de ellas el aumento de la dotación de Carabineros, el foco se ha centralizado en el egreso de la mayor cantidad de Carabineros alumnos, esto ha implicado dejar en un segundo plano otros objetivos.
- **Mala planificación de los procesos internos:** La falta de planificación para atraer postulantes a las distintas Escuelas de Carabineros y la presión por aumentar el número de egresados de estas mismas, ha implicado un menor filtro a la hora de seleccionar a los postulantes, haciendo escasa la gestión implica un proceso de admisión planificado, además de dejar de lado la idea de acreditar la Institución.

- **No se mide el cumplimiento de la estrategia:** La gestión de la estrategia es deficiente, no se controla, y existen objetivos que no tienen un indicador declarado.

Hoy en día, el Departamento de Control de Gestión está compuesto por un Jefe de Departamento Control de Gestión Educacional y un Jefe de Oficina Control de Gestión Educacional, los que están a cargo de controlar los cumplimientos de los planes de desarrollo; disponibilizar la información académica y administrativa; emitir informes de mejora continua; fomentar, coordinar y controlar la gestión cultural y deportiva; coordinar proyectos TIC y proponer cursos de acciones a la jefatura.



**Ilustración 1 Nuevas oficinas del Departamento de Control de Gestión**

El escaso personal y la falta de una estructura robusta de control de gestión han generado la necesidad de agregar tres áreas que dependerán del Jefe de Oficina de Control de Gestión Educacional, éstas son la Oficina de Control Estratégico, la Oficina de Control de Gestión y la Oficina de Control de Evaluación, como se puede ver en Ilustración 1.

Este trabajo quiere aportar a profesionalizar el área, determinando los indicadores relevantes del sistema de Control de Gestión a través del diseño de un Cuadro de Mando Integral (Kaplan & Norton, The Balanced Scorecard: Translating strategy into action, 1996), generando una nueva forma de gestión integral, con indicadores estratégicos, que con un constante control, serán una herramienta que facilitará la toma de decisiones de la dirección estratégica y el cumplimiento de los objetivos a largo plazo, ayudando a formar Carabineros altamente calificados.

Se ha optado por generar un Balanced Scorecard (BSC) ya que contiene conceptos altamente aceptados por las empresas de hoy y conjuga la dinámica necesaria para la gestión de recursos y competencia.

La Profesora Deborah Beard (Beard, 2010) plantea que las instituciones educativas hoy en día enfrentan desafíos tales como la mayor competencia, la globalización, tecnologías emergentes, las limitaciones de recursos y las consecuencias del comportamiento no ético. En el mismo trabajo, la profesora postula que aunque la aplicación del Balanced Scorecard (BSC) en el sector empresarial está bien documentada, existe poca investigación sobre la adaptación o aplicación del Modelo de Gestión en el sector Educativo.

Dado lo anterior, es que se cree que este trabajo será un aporte al tratar uno de los sectores menos analizados en los que se puede aplicar el BSC, además de aportar a consolidar las nuevas áreas de control, con el diseño del Sistema de Control de Gestión lo cual permitirá realizar un seguimiento de la estrategia en forma objetiva y clara.



## **1.3. Objetivos**

### **1.3.1. Objetivo General**

Generar un Sistema de Control de Gestión, a nivel de diseño conceptual, estableciendo un conjunto de indicadores que articulen estrategias y objetivos y que permitan, a través de sus métricas, direccionar las funciones misionales de la Dirección de Educación, Doctrina e Historia de Carabineros de Chile.

### **1.3.2. Objetivos Específicos**

- Definir categorías de agrupación de indicadores que apoyen el cumplimiento de los objetivos de la Dirección de Educación, Doctrina e Historia.
- Diseñar un Sistema de Control de Gestión que de las bases para la creación de la oficina de Control de Gestión de la Dirección de Educación, Doctrina e Historia.
- Proporcionar criterios cuantitativos para el soporte en la toma de decisiones del Alto Mando de la Dirección.
- Generar el mapa estratégico, el cual dará a entender en forma esquemática las relaciones de causa efecto de los distintos objetivos y sus indicadores

## **1.4. Metodología**

Las actividades que se realizaron para confeccionar este trabajo se dividieron en las siguientes etapas:

- Búsqueda de Buenas Prácticas
- Diseño de un Mapa Estratégico
- Diseño de un Cuadro de Mando Integral

Para cada etapa se definen actividades a realizar, forma de trabajo y objetivos.

### **Búsqueda de Buenas Prácticas**

Actividades:

- Definición de los parámetros de búsqueda de la institución
- Investigación de mercado
- Levantamiento de información de la institución elegida

Forma de Trabajo:

Para definir los parámetros de búsqueda se determinaron las similitudes que la institución elegida debía tener para realizar el levantamiento de su Área de Control de Gestión. Se hizo una investigación de mercado para luego realizar el levantamiento.

Objetivo:

Realizar un Benchmark con la entidad elegida para levantar los objetivos estratégicos que se adapten a la DECAR.

### **Diseño de un Mapa Estratégico**

Actividades:

- Entrevistas con Directores de Escuela y Altos Mandos.
- Construcción del mapa estratégico

Forma de Trabajo:

Entrevistas con los Directores de cada Escuela y distintos encargados para levantar las actividades que se realizan y determinar similitudes, factores críticos y relación entre los objetivos de la DECAR. Posteriormente se revisaron con los mismos actores los objetivos estratégicos levantados y determinó su alineación con la Misión y la Visión de la DECAR.

Finalmente, consensuados los objetivos estratégicos, se construyó el mapa estratégico de la empresa mostrando las relaciones causa efecto de cada uno de ellos.

Objetivo:

Elaborar el mapa estratégico de la empresa, consensuando dichos objetivos con el alto mando.

### **Diseño del Cuadro de Mando, Indicadores y Metas**

Actividades:

- Ronda de entrevistas con los involucrados
- Taller con los Directores y Encargados
- Construcción del Cuadro de Mando Integral

Forma de Trabajo:

Reuniones de trabajo con los participantes del levantamiento para determinar los indicadores en los cuales tienen injerencia directa de una lista propuesta, esta lista incluye algunas mediciones que se realizaban anteriormente y propuestas basadas en los objetivos estratégicos.

Taller con los Directores y Encargados para definir los indicadores del Cuadro de Mando Integral, así como sus metas, con esta información se elaboró el CMI.

Objetivo:

El objetivo de esta etapa es definir y consensuar los indicadores a incluir para la medición de la gestión estratégica, y con ellos confeccionar en forma preliminar el CMI, el que finalmente será validado por los Altos Mandos.

### **1.5. Alcances**

El alcance de este documento incluye una descripción del Sistema de Control de Gestión para las actividades desarrolladas en la Dirección de Educación, Doctrina e Historia de Carabineros de Chile y la implementación de este sistema en cuanto a definir indicadores de gestión que se ajusten a los resultados esperados de acuerdo a los objetivos designados por la Dirección de Educación, Doctrina e Historia

En la planificación, desarrollo e implementación de este Sistema de Control Gestión para la DECAR, se considerarán las siguientes áreas de gestión:

- Económico
- Administrativo
- Investigativo
- Académico
- Autoevaluación y mejoramiento continuo
- Actualización e implementación

## **2. MARCO TEORICO**

### **2.1. Sistema De Control De Gestión**

Un Sistema de Control de Gestión se define como un conjunto de indicadores de control que permiten orientar y evaluar posteriormente el resultado de las actividades que se espera que realice cada responsable y/o unidad.

De acuerdo a esta definición, un sistema de control efectivo que apoye a la gestión se logra conociendo el estado de la organización, diagnosticar. la situación real de ésta; evaluar oportunidades, debilidades, fortalezas y amenazas; mantener su equilibrio dinámico; reunir, manejar e interpretar información con fines de resolver o evaluar determinadas situaciones y llegar a un fin determinado a través del seguimiento, regulación y adaptación del sistema.

Hablar de control de gestión es hablar de un sistema integrado y coherente de información que permite tener una visión global del desempeño de la Dirección de Educación, Doctrina e Historia que facilite y apoye la toma de decisiones de dirección estratégica.

### **2.2. Balanced Scorecard**

La metodología a ocupar es el Balanced Scorecard, esta metodología pone a la estrategia en el centro, mostrando la interrelación de las áreas a través de indicadores e inductores. Generando con esto sinergia entre las distintas áreas de la empresa.

El resultado de un trabajo de investigación realizado por Robert Kaplan y David Norton dio origen a una herramienta de gestión organizacional nombrada como Cuadro de Mando Integral, también conocido como Balance Scorecard.

Esta metodología se caracteriza por convertir los objetivos estratégicos definidos por la organización en objetivos, indicadores y acciones, permitiendo transmitir las estrategias definidas por la organización de una manera clara y eficiente a todos los integrantes de ésta.

El trabajo de definir la estrategia de la organización es tarea de los altos directivos. Contar con buena información facilita definir la estrategia y tomar decisiones, el desafío es bajar estas estrategias a objetivos y acciones concretas.

Por otro lado, se debe tener en consideración que se debe alinear la estrategia con las acciones de las distintas áreas y que los integrantes de la organización sepan lo que tienen que hacer para cumplir con la estrategia.

El Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balance Scorecard propone un método para poder analizar cómo cada decisión se va encadenando con el resto y, a través de los indicadores definidos para cada acción de las estrategias, permite hacer ajustes cuando sea pertinente.

En resumen, la teoría del CMI plantea que el primer paso es definir a dónde se quiere llegar y cómo lograrlo, esto es definir la estrategia del negocio, posteriormente se plantean los objetivos intermedios y por último, cómo se van a alcanzar. Estas definiciones deben quedar claras para todos los integrantes de la organización, al igual que la manera en que se medirán estas acciones para monitorear el logro de dichos objetivos.

En la actualidad y desde hace bastante tiempo, las organizaciones tienen implementadas formas para medir su productividad a través de informes de producción, informe de ventas, encuestas, balances financieros, etc. Un Cuadro de Mando Integral tiene la particularidad de asociar coherentemente estas mediciones a la estrategia de la organización definida por la alta dirección y de facilitar el control de las mediciones para guiar a la organización al fin común a través de un sistema de información transversal.

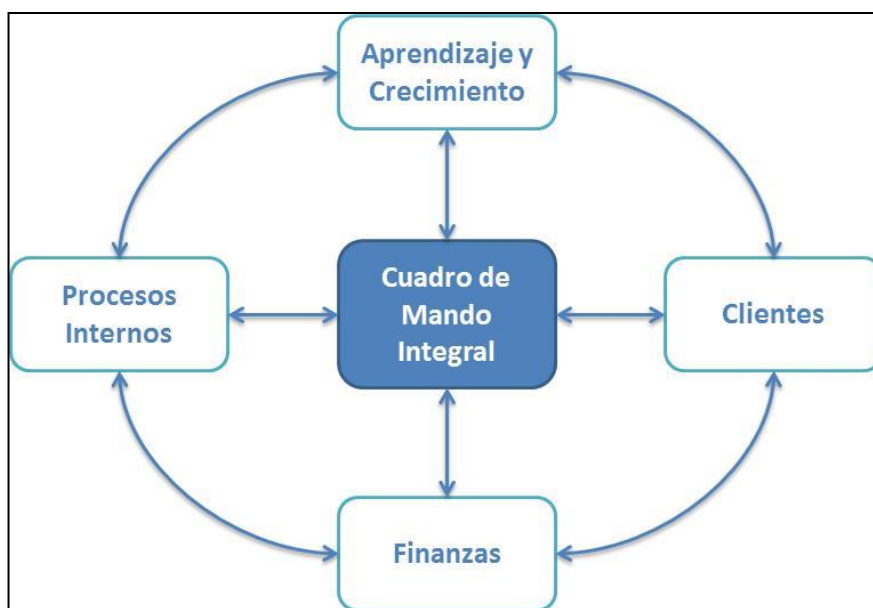
Por lo tanto, las acciones que cada área desarrolla, responde a la estrategia definida y cada una sabe en qué modo afectan dichas acciones a esta estrategia, porque existe un modo de hacer un seguimiento de las mismas, reflejado en el Cuadro de Mando Integral.

La Visión y la Estrategia general de la empresa, se ordenan mediante el Cuadro de Mando Integral, alrededor de cuatro perspectivas básicas:

- **Finanzas:** Este aspecto resume el propósito último de las organizaciones comerciales, y se enfoca en producir mejores ganancias para los accionistas o dueños de las organizaciones. En una organización sin fines de lucro, esta perspectiva puede verse como el objetivo de maximizar la utilización del presupuesto. Todo el esfuerzo de aplicar un programa de Cuadro de Mando Integral, entonces apunta a mejorar este aspecto, vía la aplicación de mejoras en la gestión del resto de las perspectivas.
- **Clientes:** Esta perspectiva incluye aquellos objetivos estratégicos que tienen en cuenta la satisfacción del Cliente. Es lógico pensar que un cliente más satisfecho, consumirá más de nuestros servicios o productos, mejorará nuestra imagen y nos posicionará mejor ante nuestra competencia. Una mejora en este aspecto, repercutirá directamente en las ganancias de la Organización, es decir, en la perspectiva Financiera.
- **Procesos Internos:** Para poder mejorar la satisfacción del Cliente, o para mejorar la utilización de nuestros recursos, vía reducción de costos, o gastos, seguramente se deben mejorar los Procesos Internos, en cuanto a la cadena de valor. Cualquier mejora en este aspecto, entonces, tiene un impacto en las perspectivas de Clientes y Finanzas.
- **Aprendizaje y Crecimiento:** Esta perspectiva incluye aquellos aspectos relacionados con los recursos humanos necesarios para poder

implementas las mejoras en el resto de las perspectivas. Generalmente se muestra como la base del resto de las estrategias, tanto en los aspectos operativos, para poder cumplir con las metas de mejora en los procesos internos, como en los aspectos de satisfacción de los empleados, lo que es una condición necesaria para mejorar la atención a nuestros Clientes.

Estas diferentes perspectivas plantean un equilibrio entre diferentes visiones. Las acciones planteadas en función de cada perspectiva, afectan y son afectadas por los acciones tomadas en función de las otras. La combinación de estas cuatro perspectivas en un sistema integrado, compondrán el Cuadro de Mando Integral como se grafica en la Ilustración 2.



**Ilustración 2 Composición del CMI**





Ilustración 3 CMI une estrategia y acción

Como grafica la Ilustración 3 el BSC hacer entendible para la organización la estrategia además de controlarla, siendo el conector entre la estrategia declarada y las acciones reflejadas en los planes de trabajo.

### **3. DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN**

#### **3.1. Institución Carabineros de Chile**

Según la American British School, desde la colonia española existieron en Chile diversos cuerpos que cumplían funciones de carácter policial. Hasta que el 27 de abril de 1927, el entonces vicepresidente de la república, Don Carlos Ibáñez del Campo, que después llegaría a ser Presidente de Chile, tomó la decisión de fusionar las distintas fuerzas policiales existentes en el país, creando así la institución de policía uniformada que conocemos como Carabineros de Chile.

El nombre de Carabineros de Chile deriva de los cuerpos de caballería que llevaban un arma denominada carabina. El lema de esta institución policial es “Orden y Patria” y su símbolo, un escudo con forma similar a la del escudo chileno, en el que aparecen dos carabinas cruzadas, oficializados por Don Carlos Ibáñez del Campo.

##### **3.1.1. Función y Roles primarios**

La misión de Carabineros de Chile es garantizar el orden público y la seguridad pública interior en todo el territorio de Chile. Con el objetivo de llevar a cabo su misión, cumple los siguientes roles:

- Preventivo
- Control del Orden Público
- Investigativo
- Integración Nacional
- Educativo
- Comodidad Pública
- Solidaridad Social

### **3.1.2. Otras tareas**

En la actualidad, Carabineros de Chile no solo se preocupa de ser garante del orden público, sino que desempeña diversas funciones, abarcando desde la protección de nuestra soberanía hasta el cuidado de menores en riesgo social.

El resguardo de las fronteras, el rescate de damnificados en zonas de catástrofes naturales y el transporte de heridos en aviones ambulancia son solo algunas de las tareas que Carabineros desempeña en ayuda de la comunidad.

Además, por medio de las Brigadas Escolares de Tránsito y la Escuela Abierta de Educación de Tránsito cumplen un rol educativo y preventivo al incentivar el respeto a las reglas básicas de tránsito.

### **3.1.3. Misión Institucional**

La Constitución Política de la República de Chile, en su artículo 101°, establece que Carabineros de Chile existe para dar eficacia al derecho, garantizar el orden público y la seguridad pública interior, en todo el territorio de la República.

El dar eficacia al derecho, implica desarrollar funciones policiales que permitan por un lado materializar, darle realidad tangible al ordenamiento jurídico, por la vía de fiscalizar el cumplimiento de leyes y reglamentos entregados a su responsabilidad y por otro, cumpliendo además, los mandatos judiciales y del Ministerio Público, en el trabajo de investigación, orientado al establecimiento del hecho punible determinación de los responsables.

El garantizar el orden público, exige de Carabineros desarrollar y focalizar sus esfuerzos en velar por el respeto a las normas de convivencia y contribuir a que exista armonía en el desarrollo de las actividades del grupo social. Asimismo, cuando este orden es quebrantado o ha sido perturbado, su obligación se orienta a su inmediato restablecimiento, conforme a la normativa jurídica que regula tal función.

En la tarea de garantizar la seguridad pública, subyace una noción de asegurar la tranquilidad y paz social que requieren los ciudadanos y el propio estado, para el ejercicio de sus derechos, deberes y funciones. En este sentido, la seguridad como bien de altísima valoración social surge como la consecuencia de la mantención de un orden, y de seguro cumplimiento, que por esencia, en gran medida la sociedad hace recaer en la Institución.

#### **3.1.4. Visión Estratégica**

La visión estratégica Institucional queda reflejada en la siguiente gran declaración:

*Ser una Institución que consolida su liderazgo nacional e internacional inspirada en principios y valores esenciales y permanentes de la persona humana.*

*Profesional, motivada, efectiva, innovadora con las más modernas tecnologías y equipamiento.*

*Preocupada de los suyos. Integrada con la comunidad. Capaz de entregar un servicio de calidad que legitima y la hace necesaria para la sociedad.*

#### **3.1.5. Objetivos Estratégicos**

La formulación de objetivos estratégicos, y la definición de los diferentes cursos de acción para asegurar su cumplimiento, consideran aquellos aspectos y actores que son fundamentales para la gestión policial de la seguridad pública y que adquieren la categoría de perspectiva en la definición de dichos objetivos, las que han sido denominadas de la siguiente forma:

- Perspectiva de la comunidad.
- Perspectiva del estado.
- Perspectiva de los procesos internos.
- Perspectiva de la Formación y crecimiento Institucional.
- Perspectiva financiera.

## **3.2. Dirección de Educación, Doctrina e Historia de Carabineros de Chile (DECAR)**

### **3.2.1. Misión Educacional**

La Dirección de Educación, doctrina e Historia tiene como Misión planificar, organizar, dirigir, controlar y validar estratégicamente los procesos educacionales de formación, perfeccionamiento, especialización y capacitación contemplados en el sistema educacional de Carabineros de Chile, orientados al desarrollo profesional de su personal, quedando bajo su dependencia administrativa y/o técnica los Planteles Educativos Institucionales, según corresponda.

Asimismo, le corresponde difundir y afianzar los principios y valores que emanan de la doctrina e Historia Institucional y Orientar las actividades de investigación y extensión que desarrollan los planteles Educativos en materia de interés institucional.

Del mismo modo le corresponde realizar las acciones de coordinación con los planteles Educativos y demás órganos de su dependencia, estableciendo unidad de doctrina y criterios técnicos en los procesos y programas que se implementan, con la finalidad de optimizar la calidad, eficiencia y oportunidad de los procesos educacionales.

### **3.2.2. Visión Educacional**

La visión del Sistema Educativo de Carabineros de Chile, queda reflejada en la siguiente declaración:

"Ser una dirección dinámica y proactiva en la observación de la evolución social y de las necesidades que, en materia de seguridad y orden público, requiere nuestra sociedad para lograr sus objetivos, incentivando a sus planteles para que en los procesos de formación, capacitación y perfeccionamiento, el desarrollo del conocimiento se vincule con la inteligencia competitiva y tecnológica, que le permita la detección temprana de

las oportunidades y amenazas que los factores externos representan para la posición competitiva de la institución.

Ser garante que cada uno de los procesos que desarrollan los planteles dependientes, se realicen en un clima pleno de tradiciones, valores éticos y morales bases de nuestra doctrina, como asimismo, que el conocimiento, el desarrollo de la extensión, de la investigación y de la convergencia trasciendan las fronteras institucionales y nacionales.”

### **3.2.3. Objetivos del Sistema Educativo**

- Generar las condiciones para desarrollar una educación de calidad, que impulse una formación integral y haga posible que cada profesional de Carabineros pueda continuar aprendiendo a lo largo de la vida, lo que se reflejará en el cumplimiento de su misión.
- Generar procesos educativos de formación, perfeccionamiento, capacitación y especialización, para que el personal de la Institución potencie sus capacidades y desarrolle las competencias requeridas para un desempeño profesional de calidad.
- Desarrollar procesos de investigación que estimulen la generación de nuevos conocimientos que sirvan de base para impulsar transformaciones en los diseños de formación profesional y técnica, los que junto con promover el desarrollo de competencias del personal, constituyan un aporte al constante crecimiento Institucional.
- Impulsar procesos de extensión que constituyan un acercamiento a la comunidad para que los profesionales de la Institución generen estrategias pertinentes a su desarrollo social.
- Generar espacios, en red y abiertos a las distintas regiones: americana, europea, asiática, para hacer realidad una educación de convergencia que incentive el intercambio de experiencias y de profesionales.
- Cautelar permanentemente la actualización de la tecnología de la información y comunicación (TICS) en los Planteles educativos, de forma tal, de desarrollar

una educación actualizada y pertinente a la sociedad de la información y el ámbito del desarrollo tecnológico.

- Propiciar un desarrollo educacional innovador, transformador, flexible y prospectivo que facilite la actualización permanente que demanda la obsolescencia del conocimiento y la tecnología.

#### **3.2.4. Objetivos Estratégicos**

La formulación de los objetivos estratégicos, y la definición de los diferentes cursos de acción para asegurar su cumplimiento, consideran aquellos aspectos y factores que son fundamentales para la gestión de la DECAR y que requieren la categoría de perspectivas en la definición de dichos objetivos, las que han sido denominadas de la siguiente manera:

- Perspectiva del Cliente
  - Garantizar una educación de calidad a carabineros alumnos en todos los planteles
- Perspectiva de los procesos internos
  - Incorporar un sistema integrado de información
  - Implementar sistema de aseguramiento de la calidad educacional
  - Diseñar proceso de mejora continua
- Perspectiva de la formación y crecimiento Institucional.
  - Contratar personal calificado en sistema de calidad educacional
  - Actualizar de forma sistemática y constante los sistemas de información
  - Capacitar continuamente al personal
- Perspectiva Financiera
  - Mantener un control eficiente de los gastos.

### **3.3.Marco Operacional de la Dirección de Educación, Doctrina e Historia de Carabineros de Chile (DECAR)**

El sistema de control de gestión abarcará las diecisiete escuelas y las cinco áreas u oficinas que le compete a la Dirección Educacional de Carabineros. A continuación, se describen las escuelas y las funciones a realizar de cada una de estas áreas.

#### **3.3.1. Planteles dependientes de la DECAR**

- Academia de Ciencias Policiales (ACIPOL)
- Escuela de Carabineros (ESCAR)
- Escuela de Suboficiales (ESUCAR)
- Escuela de Formación de Carabineros (ESFOCAR)
- Escuela de Caballería (EQUICAR)
- Escuela de Adiestramiento Canino (ESADCAR)
- Escuela de Frontera de Carabineros (ESFROCAR)
- Centro Nacional de Perfeccionamiento y Capacitación (CENPECAR)
- Grupos de Formación (Arica, Antofagasta, Ovalle, Viña, Concepción, Temuco, Valdivia, Puerto Montt y Ancud)

#### **3.3.2. Departamento de Control de Gestión Educacional**

- Supervisar el cumplimiento de los planes anuales de gestión desarrollados por los estamentos de la Dirección de Educación, Doctrina e Historia.
- Garantizar la disponibilidad de información académica y administrativa de los diferentes procesos educacionales.
- Emitir informes técnicos de mejora continua.
- Fomentar, coordinar y controlar la gestión cultural y deportiva.
- Difusión y gestión de convenios y becas en materias educacionales.



### **3.3.3. Sección Orfeón Nacional y Extensión Cultural**

- Ejecutar la difusión cultural, mediante la organización y participación en actividades, espectáculos conciertos y/u otros, a nivel institucional y extrainstitucional.
- Evaluar periódica e integralmente las actividades desarrolladas en el marco de su gestión
- Participación en los procesos de reclutamiento y selección del personal y administrar su desarrollo profesional.
- Garantizar permanentemente el nivel interpretativo musical de sus Bandas y orientar en igual sentido a sus homólogos institucionales.

### **3.3.4. Oficina de Control de Gestión**

- Consolidar los planes anuales de Gestión desarrollados por los estamentos de la Dirección de Educación, Doctrina e Historia.
- Coordinar con el Departamento de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) de Carabineros de Chile, en todo lo referente a la implementación y aplicabilidad del sistema integrado de información educacional.
- Determinar los estándares de los indicadores de gestión definidos por el Plan Estratégico de Desarrollo Educacional.
- Diseñar e implementar mecanismos de seguimiento y supervisión del cumplimiento de los planes de gestión.
- Monitoreo y evaluación del cumplimiento de la política sectorial.
- Producir y difundir antecedentes del ámbito educativo.
- Confeccionar los informes técnicos de mejora continua, a partir del control de gestión.
- Elaborar la Memoria Anual de la Dirección de Educación, Doctrina e Historia, con los aportes de los respectivos Departamentos y Planteles.
- Proponer cursos de acción a la jefatura para su toma de decisión en materias relacionadas con su ámbito de gestión.

### **3.3.5. Oficina de Gestión Deportiva**

- Elaborar planes de acondicionamiento físico y de defensa personal policial destinadas al personal de Carabineros y supervisar su ejecución.
- Controlar el cumplimiento de los planes de entrenamiento del personal integrante de las diferentes selecciones deportivas institucionales, así como, gestionar la participación en actividades deportivas de carácter competitivo, a nivel institucional y extrainstitucional.
- Disponer y programar la ejecución de exámenes de capacidad física en la guarnición de Santiago, exigidos para los procesos calificadorios.
- Orientar el uso adecuado de la infraestructura e implementación deportiva de Carabineros y supervisar su funcionamiento.

### **3.3.6. Oficina de Convenios y Becas**

- Generación y administración de los convenios suscritos para Carabineros en materias educacionales.
- Administración de los convenios en materias educacionales, conseguir el otorgamiento de becas y beneficios.
- Mantener un registro actualizado de los beneficiarios, programas y otros antecedentes concerniente a los suscritos convenios y becas.

#### 4. BENCHMARK

En busca de buenas prácticas es que se realiza un benchmark, para determinar la institución que se tomará como referente se establecieron los siguientes criterios:

- **Debe ser un instituto técnico profesional o una institución de las F.F.A.A y de Orden**

Este criterio es seleccionado debido a la duración de las carreras, al perfil del alumno buscado y a la expectativa futura a satisfacer.

- **Debe estar acreditada**

Esta certificación de los procesos internos y resultados es fundamental a la hora de escoger la institución referente, ya que no es solo que la DECAR tenga entre sus planes la acreditación como un objetivo, sino es que la acreditación institucional certifica el cumplimiento del proyecto institucional y aseguramiento de la calidad, además valida la coherencia entre su misión y visión con su labor cotidiana, en sus informes también existe evaluación de la calidad de sus indicadores. Por ende es un excelente filtro, además de que da la posibilidad de optar a financiamiento.

- **Debe tener una misión y una visión similar**

Este factor es relevante, ya que con esto se determina el cómo llegar a una situación deseada a través de las mejores prácticas de este referente.

- **Debe impartir pos títulos**

Se requiere que sea una institución con continuidad de perfeccionamiento, ya que es parte de la misión de las DECAR además que ser capaz de atraer a personas para seguir perfeccionándose es uno de los grandes desafíos a enfrentar.

Los Instituto Técnico Profesional, escuelas de las F.F.A.A y de Orden reconocidas por la Comisión Nacional de Acreditación (CNA) son las mostradas en la Tabla 1.

1. Instituto Profesional DUOC UC	12. Instituto Profesional CIISA	24. Escuela de investigaciones policiales
2. Instituto Profesional INACAP	13. Instituto Profesional Santo Tomás	25. Escuela de aviación Capitán Manuel Ávalos Prado
3. Instituto Profesional Agrario Adolfo Matthei	14. Instituto Profesional Carlos Casanueva	26. Escuela de Grumetes A.N.C.
4. Instituto Nacional del Fútbol, Deporte y Actividad Física	15. Instituto Profesional Escuela de Contadores Auditores de Santiago	27. Escuela Técnica Aeronáutica
5. Instituto Profesional la Araucana	16. Instituto Profesional Galdámez, IPG	28. Instituto Profesional Catequístico PUC
6. Instituto Profesional Virginio Gómez	17. Instituto Profesional los Leones	29. Instituto Profesional Valle Central
7. Instituto Profesional de Chile	18. Instituto Profesional EATRI	30. Instituto Profesional INCACEA
8. Instituto Profesional Escuela Moderna de Música	19. Instituto Profesional ESUCOMEX	31. Instituto Profesional los Lagos
9. Instituto Profesional Guillermo Subercaseaux	20. Academia Politécnica Militar	32. Instituto Profesional Diego Portales
10. Instituto Profesional de Artes y Comunicación Arcos	21. Escuela Militar del Libertador Bernardo O'Higgins	33. Instituto Profesional Providencia
11. Instituto Profesional AIEP	22. Escuela Naval Arturo Prat	
	23. Academia Politécnica Naval	

**Tabla 1 Instituciones reconocidas por la CNA**

De las instituciones detalladas en la Tabla 1, no serán consideradas para el análisis por no contar con acreditación, las siguientes instituciones:

- Instituto Profesional Catequístico PUC
- Instituto Profesional Valle Central
- Instituto Profesional INCACEA
- Instituto Profesional los Lagos
- Instituto Profesional Diego Portales
- Instituto Profesional Providencia

Como primera alternativa para hacer el Benchmark, se analizan las instituciones Acreditadas de las F.F.A.A y de Orden, en los informes de la CNA<sup>1</sup>, en todos los casos se destaca que cuentan con propósitos, metas y objetivos claramente definidos, con una estructura orgánica adecuada y una adecuada disponibilidad de recursos financieros con una correcta ejecución del presupuesto. No obstante como se detalla en la Tabla 2, la CNA en sus informes afirma que las instituciones tienen debilidad en sus indicadores o tienen CMI sin resultados todavía, con lo que utilizar estas instituciones para la comparación se desestima dada la falta de consolidación de los sistemas de gestión.

<b>Institución</b>	<b>Análisis de la CNA respecto a sistemas de control de gestión</b>
Academia Politécnica Militar	La CNA no hace referencia en sus informes a un CMI y no se encuentra la información.
Escuela Militar del Libertador Bernardo O'Higgins	Es necesario avanzar en el desarrollo de indicadores cuantitativos que le permitan medir de modo preciso el logro de las metas establecidas
Escuela Naval Arturo Prat	Falta una definición precisa del sistema de indicadores
Academia Politécnica Naval	Los indicadores definidos para su evaluación tienen una estructura y formulación de logros poco precisa que dificulta su entendimiento y medición. Por ejemplo, varios de ellos aluden a eficiencia sin determinar un valor o criterio para su evaluación
Escuela de investigaciones policiales	Respecto al incremento en la utilización de indicadores de gestión, se ha creado órganos con las competencias asignadas para obtener información confiable para la toma de decisiones, aunque aún sin abundantes ejemplos de medidas tomadas a partir de la misma. Respecto a la integración de los sistemas de información, se está en proceso de perfeccionar o crear herramientas informáticas que permitan el entrecruce de datos. Así también se cuenta con los primeros reportes de un sistema de Cuadro de Mando Integral.
Escuela de aviación Capitán Manuel Ávalos Prado	La creación y puesta en marcha del Departamento de Aseguramiento de la Calidad viene a llenar una necesidad funcional, aunque requiere de una consolidación tanto en sus funciones como en la dotación del personal que lo conforma.
Escuela de Grumetes A.N.C.	El plan estratégico manifiesta debilidad en la planificación y sus indicadores carecen de elementos que permitan verificar el correcto avance hacia las metas propuestas. La institución cuenta con distintos sistemas de información y generación de indicadores asociados a los procesos institucionales, pero no se verifica su uso sistemático para apoyar la toma de decisiones y el mejoramiento de la gestión.
Escuela Técnica Aeronáutica	No existe un sistema de indicadores definidos con precisión e instalados en la organización que permita verificar el logro de los propósitos institucionales y retroalimentar un proceso de mejora continua.

**Tabla 2 Análisis de Sistemas de Control de las F.F.A.A. y Orden**

<sup>1</sup> Información obtenida de la página de la CNA ([www.cnachile.cl](http://www.cnachile.cl))

Institución	Años de acreditación <sup>2</sup>	Misión <sup>3</sup>	Visión	Impart e Post Títulos	Cantidad de alumnos <sup>4</sup>
DUOC UC	7	Formar personas en el ámbito técnico y profesional, con una sólida base ética inspirada en valores cristianos, capaces de actuar con éxito en el mundo laboral y comprometidos con el desarrollo del país	Ser líder de la Educación Superior Técnico Profesional y que nuestros titulados sean los mejores del país	Si	85.775
INACAP	6	Formar personas con valores y competencias que les permitan desarrollarse como ciudadanos responsables e integrarse con autonomía y productividad a la sociedad. Asimismo, contribuir al mejoramiento de la competitividad de los distintos sectores productivos del país a través del desarrollo de su capital humano y de la innovación tecnológica.		Si	37.168
IP AGRARIO ADOLFO MATTHEI	5	Proveer servicios de educación superior técnica y profesional de pregrado, preferentemente en el área silvoagropecuaria, orientada a los egresados de la educación media y a personas del mundo laboral. Nuestra característica distintiva es la capacidad para dar respuestas concretas a las necesidades de la educación técnica y profesional del país, impactando fuertemente en los temas alimentarios, actuando con un alto nivel de eficacia y eficiencia, lo cual se sustenta en el profesionalismo de la docencia, la preocupación por los estudiantes y su formación integral.	Aspiramos a ser el instituto profesional agrario de excelencia académica del país, reconocido por la comunidad regional y nacional por su capacidad de potenciar la formación técnica y profesional en el área silvoagropecuaria.	Si	309
IP INAF	4	Formación de profesionales y técnicos de nivel superior para el desarrollo del fútbol, el deporte y la actividad física, con capacidades y habilidades para contribuir a fortalecer el Sistema Deportivo Nacional y formas de vida saludable	Institución de Educación Superior, líder en la formación de recursos humanos para el desarrollo del fútbol, el deporte y la actividad física, que promueve valores humanistas y deportivos, entregando asistencia técnica y capacitación a organizaciones deportivas y sociales tanto del sector público como privado	Si	936

<sup>2</sup> Información de la página [www.cnachile.cl/](http://www.cnachile.cl/)

<sup>3</sup> Información de las paginas institucionales

<sup>4</sup> Información de la página [www.cned.cl/](http://www.cned.cl/)

IP LA ARAUCANA	4	Ofrecer soluciones de educación superior a los trabajadores y sus familias, a nivel nacional, otorgándoles reales y efectivas oportunidades de formación profesional y técnica superior, para que respondan, en forma competente y comprometida, a las necesidades de las empresas e instituciones.	Un Instituto Profesional ampliamente reconocido por facilitar el progreso personal y social a través de una formación para el mundo del trabajo.	Si	19.955
IP VIRGINIO GÓMEZ	4	Formar profesionales y técnicos que respondan al interés y requerimientos del país en un contexto globalizado, para lo cual deberá propender a la formación integral de sus estudiantes, a desarrollar programas de estudio orientados al logro de competencias y a conferirles una formación genérica y específica necesaria para un adecuado desempeño profesional.	Ser reconocido como uno de los institutos más importantes del país por la consolidación de sus carreras, por la inserción laboral de sus titulados y por el sello diferenciador que entrega a sus estudiantes.	Si	10.300
IP DE CHILE	4	Forma personas en el área técnica y profesional, a través de un proyecto educativo orientado al desarrollo de habilidades técnicas y sociales que le permiten desempeñarse con éxito en el mundo laboral, de manera responsable y productiva.	Nuestra Visión es ubicarnos entre las instituciones líderes de Educación Superior técnica y profesional de nuestro país, brindando una formación de calidad accesible a todos a quienes aspiren a formarse con nosotros.	Si	22.026
ESCUELA MODERNA DE MÚSICA	3	Formar, al más alto nivel, a las nuevas generaciones de músicos y bailarines chilenos en un contexto actual y creativo, con respeto y conocimiento de nuestra cultura, transformándolos en protagonistas del desarrollo y con proyección hacia el futuro de nuestro medio artístico.	Nos proponemos conectar a las distintas generaciones, con ideas de futuro pero también con el legado de los más importantes músicos de nuestro país y de América Latina, en particular y por extensión, del repertorio universal: la nuestra es una presencia activa y relevante en la cultura nacional.	Si	779

AIEP	3	<p>Formación de profesionales y técnicos capaces de insertarse eficientemente en el mundo laboral, constituyéndose en un aporte activo al desarrollo del país, en diferentes áreas del conocimiento y regiones geográficas.</p> <p>AIEP educa a jóvenes y adultos cuyo objetivo es el progreso a través de la educación. El modelo educativo responde a las necesidades del mundo del trabajo, entregando herramientas concretas y prácticas para el desenvolvimiento profesional de sus titulados.</p>	<p>Ser una de las mejores opciones académicas en la formación técnica y profesional del país, alcanzable para jóvenes y adultos que deseen mejorar su calidad de vida a través de la Educación Superior.</p>	Si	94.444
IP GUILLERMO SUBERCASEAX	3	<p>Brindar formación en finanzas aplicadas, con elevados estándares de calidad, asegurando una alta empleabilidad a nuestros estudiantes y valor a las organizaciones en las que estos se desempeñen.</p>	<p>Ser reconocido como el Instituto líder en Latinoamérica en la formación de finanzas aplicadas para el Sector Financiero.</p>	Si	3.911
IP ARCOS	3	<p>Formar profesionales en los ámbitos del arte, la comunicación, la tecnología y la gestión, estimulando el compromiso por el aprendizaje permanente, con reflexión crítica y capacidad creadora. Personas que hagan una diferencia en la sociedad por sus conocimientos relevantes en el oficio, su formación cultural y su desempeño comprometido y creativo en sus actividades laborales o emprendimientos personales</p>	<p>Cultivar el talento de los estudiantes y constituir una experiencia educativa de calidad reconocida, fundada en el aprecio y el respeto, con vocación innovadora en la cultura y la sociedad</p>	Si	1.929
IP CIISA	3	<p>Formar profesionales y técnicos de nivel superior en el Área de Tecnología, que sean autónomos, autovalentes y competentes, a la vez que sean capaces de integrarse, contribuir y agregar valor al desarrollo sustentable del país, con base en los valores institucionales declarados.</p>	<p>Ser reconocidos como la institución de educación superior líder en prestigio en la provisión de carreras y capital humano especializado en el Área de Tecnología, a través del desarrollo de un proyecto educativo y un modelo formativo, ambos innovadores y de calidad, que respondan a las necesidades del país, comprometida con el desarrollo de sus estudiantes, docentes y colaboradores.</p>	Si	1.188



IP SANTO TOMÁS	3	Formar personas con un nivel de preparación técnica y profesional, valórica y actitudinal que les permita desempeñarse con integridad, eficiencia, creatividad y responsabilidad social en el ámbito laboral y a través de ello, contribuir al desarrollo de su familia y comunidad.	Ser reconocida como una Institución educativa de prestigio, con cobertura nacional, inspirada en valores cristianos, comprometida con sus alumnos y con la igualdad de oportunidades en el acceso a la educación, que ofrece títulos técnicos y profesionales de alta calidad y pertinencia, combinando el enfoque global con la visión local.	Si	23.263
IP CARLOS CASANU EVA	3	Colaborar activamente con el Estado de Chile en el ámbito de la educación superior, formando profesionales y técnicos, caracterizados por poseer amplio dominio de cuantas competencias, conocimientos y valores reclame su desempeño laboral.	De manera progresiva y sostenida el Instituto procurará llegar a ser una institución: Reconocida por la calidad de la formación que imparte. Que posee alianzas estratégicas con diversas instituciones, orientadas a alcanzar un mayor desarrollo institucional, un mejor servicio a la comunidad y un mayor posicionamiento en el medio en el cual está inserta. Que desarrolla una propuesta académica moderna, rigurosa y actualizada, soportada en adecuadas concepciones curriculares, profesores idóneos, y los necesarios recursos pedagógicos de apoyo, y que, en consecuencia, ofrece carreras y programas académicos adecuadamente posicionados en el mercado, tanto por su pertinencia, como por la calificación y competencia de los profesionales que forma. Que emerge como una entidad educativa sustentada en el respeto, la eficiencia académica, y un eficaz sistema de comunicación entre cuantas personas integran su comunidad.	Si	1.328
IP ESCUELA DE CONTADORES AUDITORES DE SANTIAGO	2	Formar a profesionales con amplio dominio de las temáticas de Contabilidad, Auditoría y Tributación. Estos conocimientos, también son complementados con otras disciplinas relacionadas con la Administración, Finanzas y el Control de Gestión.	Tenemos una visión de futuro en relación al manejo de la institución y la capacitación de sus docentes. Esto, porque creemos que es indispensable la actualización de los conocimientos de la Escuela ya que nuestros alumnos deberán desempeñarse en un mercado abierto, global y cada día más competitivo.	No	1.629

IPG <sup>5</sup>	2	Formar Técnicos y Profesionales con las competencias laborales necesarias para su inserción en el mundo del trabajo, desarrollando la capacidad de liderazgo y emprendimiento, aportando así al crecimiento social y económico del país.	Constituirse en un referente de la educación Técnica de Nivel Superior y de Nivel Profesional del país por: su compromiso social, la pertinencia de sus planes y programas de estudios y la formación integral de sus estudiantes.	Si	
IP LOS LEONES	2	Formar profesionales y técnicos, capacitados para asumir los desafíos de la sociedad contemporánea y para responder a las demandas cada vez más complejas del mundo laboral, con responsabilidad y compromiso social.	Un Instituto reconocido y valorado por su contribución a la formación de profesionales y técnicos idóneos y por otorgar oportunidades educativas a jóvenes y adultos de diferentes condiciones sociales y culturales	Si	14.749
IP EATRI	2	Formación de traductores profesionales y técnicos en interpretación de enlace que aportan al desarrollo del país, facilitando la transferencia de conocimientos y fomentando el intercambio cultural, económico, tecnológico y social en lengua inglesa, francesa, alemana y española, entre otras. El fin del Instituto Profesional EATRI radica en priorizar el desarrollo de un proyecto académico que cautele la formación integral del estudiantado, poniendo hincapié en el “saber hacer” y el “aprender haciendo”. Para conseguir este propósito formativo, son los “traductores e intérpretes los que forman a traductores e intérpretes”. Para alcanzar su misión, la institución sustenta su proyecto educativo en los siguientes valores: participación, pluralismo y amabilidad, presentes a nivel académico y organizacional.	Ser un centro de referencia prestigioso en la formación de traductores e intérpretes en lenguas extranjeras vinculadas con el medio nacional e internacional.  EATRI espera convertirse en 2017 en una de las instituciones con mayor participación en el área metropolitana en cuanto a la formación de traductores e intérpretes.  Las bases de dicha participación se sustentan en su trayectoria de más de cuarenta años y en un modelo educativo que privilegia la calidad de la educación que imparte, además de la necesidad que tiene el país de formar profesionales que se desarrollen exitosamente en el mundo del siglo XXI, interactuando con culturas y hablantes de lenguas extranjeras.	Si	779
IP ESUCOM EX	2	Formar personas como técnicos y profesionales competentes, con conocimientos, habilidades y actitudes que les permitan desarrollarse exitosamente en el mercado laboral	Posicionarse como una Institución de Educación Superior, reconocida como proveedor especializado del capital humano requerido por la industria y por ofrecer a jóvenes y adultos trabajadores una propuesta formativa accesible, pertinente y eficaz	Si	2.942

**Tabla 3 Características de los IP**

La Tabla 3 nos muestra los años de acreditación, misión, visión, pos títulos y cantidad de alumnos por institución, Con esta información buscaremos una institución con similar cantidad de alumnos (para manejar una realidad similar), con una visión y misión

<sup>5</sup> IP Galdámez no cuenta con información de cantidad de alumnos en CNED

similar, ya que de estas generaremos el sistema de control y deben tener un norte en común, que imparta pos títulos y con la mayor cantidad de años de acreditación, ya que la cantidad de años tienen relación con la robustez institucional.

Las escuelas de carabineros cuentan con aproximadamente un escuadrón por escuelas de formación (120 alumnos aprox.) en regiones: Grupos de formación de Arica, Antofagasta, Ovalle, Viña del Mar, Concepción, Temuco, Valdivia, Pto. Montt y Ancud. En la ESFOCAR de Santiago hay 8 Escuadrones y en la Escuela de Oficiales es un escuadrón por año y son cuatro años. Con lo que las escuelas de carabineros tienen entre 2.500 a 3.000 alumnos. Para hacer el benchmark se ocuparan instituciones con más de 1.500 alumnos y menos de 10.000.

Las instituciones que cuentan con este número de alumnos son: IP Guillermo Subercaseaux, IP ARCOS, IP Escuela De Contadores Auditores De Santiago y IP ESUCOMEX. De estos institutos la escuela de contadores no imparte postítulos por lo que no será considerada.

La Misión de la DECAR contiene los siguientes intereses:

- Controlar proceso educacional de carabineros
- Difundir principios y valores institucionales
- Optimizar la calidad, eficiencia y oportunidad de los procesos educacionales

A su vez la visión presenta los siguientes intereses:

- Ser proactivos en la observación de necesidades en materia de seguridad y orden
- Ser garante de que los procesos se realicen en un clima de tradiciones y valores éticos
- Que el conocimiento, extensión e investigación trasciendan las fronteras institucionales y nacionales

Tanto el IP Guillermo Subercaseaux como IP Arcos hacen mención a la calidad de la educación en su Misión, por otro lado IP Guillermo Subercaseaux hace mención en su visión a la internacionalización.

Por lo anterior, es que se ha seleccionado al Instituto de Estudios Bancarios Guillermo Subercaseaux, el cual cumple con todos puntos anteriormente descritos, es institución reconocida en su rubro y es una realidad factible de alcanzar.

Según la información publicada (Pagina Web Instituto de Estudios Bancarios Guillermo Subercaseaux), El Instituto de Estudios Bancarios (IEB) fue fundado el año 1929 por iniciativa del directorio del Banco Central de Chile, quien convoca a todas las instituciones bancarias y financieras de la época, nacionales y extranjeras acreditadas en el país, con el fin conformar una institución educativa de nivel superior orientada a la formación y capacitación de las personas para el trabajo en el ámbito de la actividad bancaria y financiera.

Desde su fundación hasta mediados de los setenta, funciona al alero del Banco Central. Una vez que adquiere independencia del instituto emisor se le otorga el nombre de Instituto de Estudios Bancarios Guillermo Subercaseaux, en honor a quien fuera su primer presidente, y a su vez, presidente del Banco Central de Chile en el momento de la fundación de esta institución.

El Instituto de Estudios Bancarios chileno se constituye en una de las instituciones más antiguas en América Latina en su especialidad y su experiencia ha servido de fundamento y base para la creación de Institutos similares en otros países de la región.

De igual forma, este Instituto ha sido un medio efectivo para que el sector financiero sea pionero en la organización de acciones de capacitación y de especialización para el trabajo, incluso con anterioridad a que el sistema educacional chileno posicionara su mirada en la educación en base a competencias laborales.

El año 1982, el Ministerio de Educación (MINEDUC) otorgó reconocimiento al Instituto de Estudios Bancarios para operar como Instituto Profesional, según Decreto Exento de Educación N° 6, de fecha 12 de enero de 1982.

El 13 de enero del año 2004, según resolución exenta N° 375, el MINEDUC declara la plena autonomía del Instituto de Estudios Bancarios. De esta forma, el Instituto queda autorizado para otorgar en forma independiente toda clase de títulos técnicos y títulos profesionales que no requieren licenciatura.

Además de las carreras técnicas y profesionales, el Instituto imparte programas y cursos de capacitación y diplomados de alta especialización. Son precisamente las experiencias acumuladas en cada una de estas instancias, las que dan vida tanto al Proyecto Educativo como al Plan Estratégico del Instituto.

#### **4.1. Misión del instituto de estudios Bancarios Guillermo Subercaseaux**

Brindar formación en finanzas aplicadas, con elevados estándares de calidad, asegurando una alta empleabilidad a nuestros estudiantes y valor a las organizaciones en que éstos se desempeñen.

#### **4.2. Visión del Instituto de Estudios Bancarios Guillermo Subercaseaux**

Ser reconocido como el Instituto líder en Latinoamérica en la formación de finanzas aplicadas para el sector financiero

#### **4.3. Ejes Estratégicos**

El Instituto ha definido tres ejes estratégicos:

- **Calidad Académica:** El Instituto declara su vocación por la calidad como elemento esencial de su estrategia competitiva, a través del mejoramiento continuo de la actividad educativa.

- **Eficiencia y Crecimiento:** El Instituto realiza su quehacer con eficiencia y eficacia en el uso de sus recursos humanos y financieros, evaluando permanentemente el resultado de su accionar de manera reflexiva y crítica.
- Asimismo, el Instituto asegura un crecimiento tal que le permite, además de su sustentabilidad financiera, mantener los estándares de calidad académica con los que se desempeña.
- **Vinculación con el medio:** El Instituto considera prioritario profundizar aún más los vínculos que mantiene con el sector bancario y financiero a través de sus egresados, empresas empleadoras, agrupaciones de profesionales así como con docentes que se desempeñan en dicho sector. Estos vínculos permiten conocer de primera fuente la dinámica de cambios que ocurren en el sector. Este conocimiento es vital para la tarea de actualización permanentemente de los programas de estudio de las carreras y de los programas de formación continua, asegurando así una formación pertinente y una alta empleabilidad a los egresados.

#### 4.4. Mapa Estratégico del Instituto de Estudios Bancarios Guillermo Subercaseaux

En la Ilustración 4 se muestra el mapa estratégico del Instituto de Estudios Bancarios Guillermo Subercaseaux, esta institución selecciono la metodología del BSC para alinear a todos los miembros de la organización con los objetivos estratégicos y determinar las acciones para alcanzarlos.

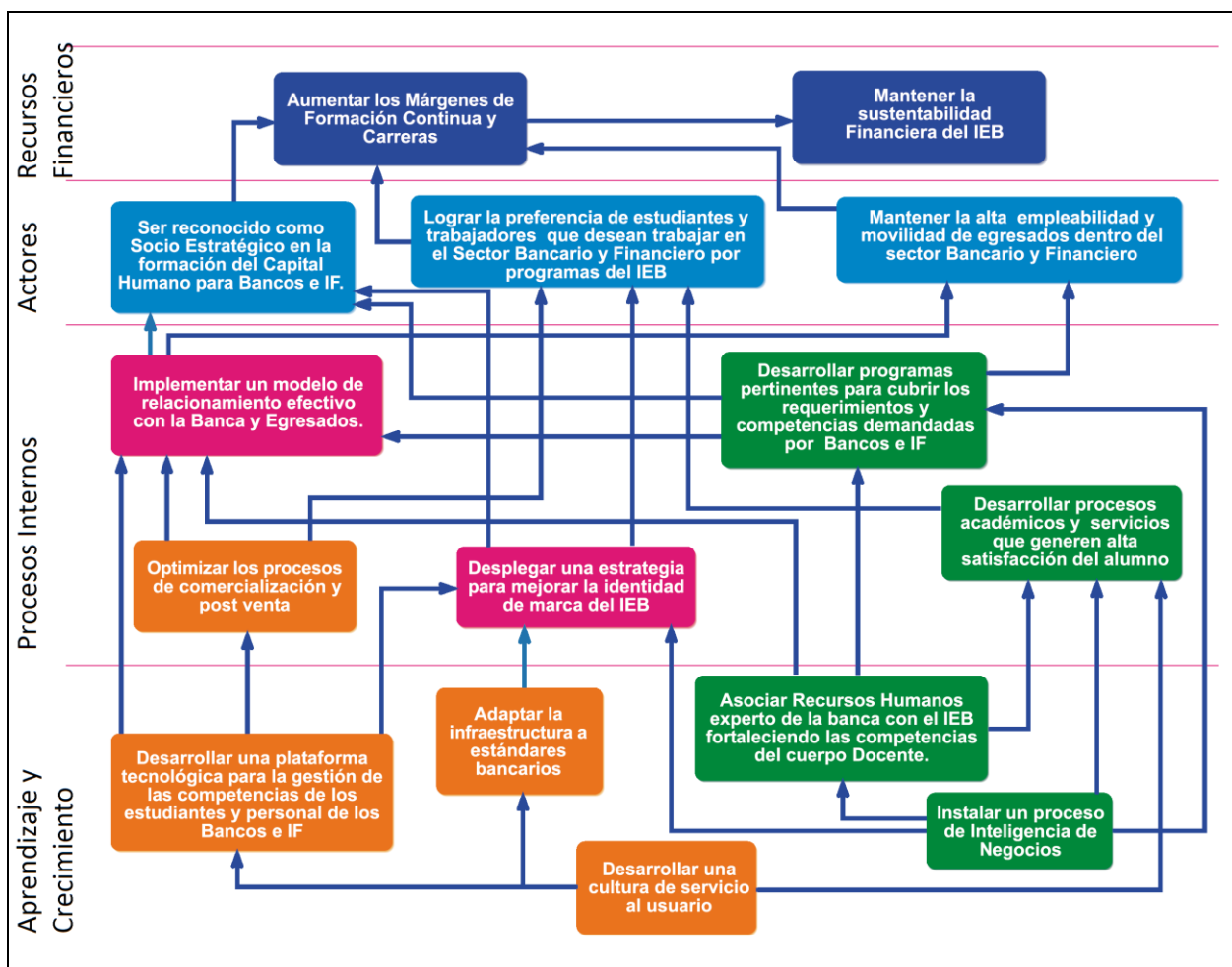


Ilustración 4 Mapa Estratégico del Instituto Guillermo Subercaseaux

Los objetivos estratégicos definidos, se despliegan en el Mapa Estratégico, mostrándose las relaciones causa-efecto entre ellos, y las diferentes perspectivas propias de la metodología.

En el mapa mostrado a continuación, se pueden distinguir los tres ejes estratégicos mediante los colores de cada objetivo en las perspectivas de procesos internos y aprendizaje: Eje Calidad Académica en color verde, Eje Eficiencia y crecimiento en color naranja y Eje Vinculación con el Medio en color rojo.

#### 4.5. Balanced Scorecard (BSC)

El departamento de control de gestión del Instituto cuenta con un Balanced Scorecard, como se aprecia en la Tabla 4, el cual contiene: objetivos estratégicos, los indicadores de desempeño para medir su logro y metas periódicas.

Objetivo Estratégico	KPI'S	Fórmula de Calculo	Meta	Período
Mantener la sustentabilidad financiera del IEB	Ganancias del período	Ingresos en t - costos en t - gastos en t	198	Anual (diciembre)
	Generación de flujo neto positivo originado por actividades de la operación	Flujos de ingresos – flujos de egresos generados	684	Anual (diciembre)
	% de Gastos operacionales respecto a los ingresos	$(\text{Gastos operacionales en t} / \text{Ingresos operacionales en t}) * 100$	66%	Anual (diciembre)
Aumentar los márgenes de Formación Continua y Carreras	Ganancia Bruta de Formación Continua	Ingresos en t - costos en t de Formación Continua	1.293	Anual (diciembre)
	Ganancia Bruta de Carreras	Ingresos en t - costos en t de Carreras	3.067	Anual (diciembre)
Ser reconocido como Socio Estratégico en la formación del Capital Humano para Bancos e IF	% de Bancos que evalúan a IEB como socio Estratégico para el desarrollo de su Capital Humano	$\text{Bancos que nos evalúan como socio estratégico} / \text{Total de bancos encuestados} * 100$	80%	Anual (diciembre)



Objetivo Estratégico	KPI'S	Fórmula de Calculo	Meta	Período
Lograr la preferencia de estudiantes y trabajadores que desean trabajar en el Sector Bancario y Financiero por programas del IEB	Variación % del alumnos nuevos y de continuidad de estudios respecto al período anterior	$((\text{Alumnos nuevos y de continuidad de estudios } t / \text{Alumnos nuevos y de continuidad de estudios})$	25%	Mayo y Agosto
	Cantidad de alumnos nuevos matriculados en carreras e-learning	$(\text{Alumnos matriculados en E-Learning en } t - \text{Meta de Alumnos matriculados en E-Learning en } t)$	25%	Mayo y Agosto
	Variación de los ingresos de formación continua respecto al período anterior	$(\text{Ingresos por cursos de formación continua en } t / \text{Ingresos en cursos de formación continua en } t-1) - 1 * 100$	30%	Trimestral
	% de alumnos trabajadores de la Banca que participan en programas de FC	$(\text{Participantes de la Banca } t / \text{Total de participantes } t) * 100$	46%	Trimestral
Mantener la alta empleabilidad y movilidad de egresados dentro del sector Bancario y Financiero	Tasa de empleabilidad de los egresados del Instituto	Promedio de tasa de empleabilidad al 1er año de las carreras	85%	Anual (Diciembre)
	Tasa de empleabilidad en Bancos e Instituciones Financieras de los egresados de carreras técnicas	$(\text{Egresados de carreras técnicas con trabajo en BIF } t / \text{Total de egresados técnicos con información disponible y sin continuidad de estudios en } t) * 100$	40%	Anual (Diciembre)
	Tasa de empleabilidad en Bancos e Instituciones Financieras de los egresados de carreras profesionales.	$(\text{Egresados de carreras profesionales con trabajo en BIF } t / \text{Total de egresados profesionales con información disponible en } t) * 100$	70%	Anual (Diciembre)
Desarrollar programas pertinentes para cubrir los requerimientos y competencias demandadas por Bancos e IF	Variación de los ingresos a programas de Formación realizados específicamente para los bancos	$(\text{Ingresos por formación realizada a los bancos en } t / \text{Ingresos por formación realizada a los bancos en } t-1) - 1 * 100$	20%	Trimestral
	% de programas de asignaturas actualizados a las necesidades de los Bancos e Instituciones Financieras en últimos 3 años	$(\text{N}^\circ \text{ de asignaturas actualizadas en los últimos 3 años} / \text{Total de asignaturas dictadas}) * 100$	80%	Anual (Diciembre)

Objetivo Estratégico	KPI'S	Fórmula de Calculo	Meta	Período
Desarrollar procesos académicos y servicios que generen alta satisfacción del alumno	% de alumnos satisfechos con la docencia	% de docentes expertos de la banca capacitados en últimos 3 años	85%	Anual (Diciembre)
	% de satisfacción de participantes en programas de Formación continua	(% de encuesta de satisfacción de participantes en programas de FC con nota $\geq 6,5$ )	95%	Trimestral
Asociar Recurso Humano experto de la banca con el IEB fortaleciendo las competencias del cuerpo Docente	% de profesores con actividad laboral reciente en Bancos e Instituciones financieras que dictan cursos core de carreras	(Nº de docentes categoría A y B que dictan cursos core /Total de docentes que dictan cursos core)*100	60%	Semestral
	% de docentes expertos de la banca capacitados en últimos 3 años	(docentes categoría A y B capacitados en últimos 3 años /total de docentes categoría A y B)	75%	Anual (Diciembre)
Implementar un modelo de relacionamiento efectivo con la Banca y Egresados	% de empleadores que declara buscar empleados capaces entre los egresados del IEB.	% de empleadores que están de acuerdo y muy de acuerdo con buscar empleados capaces entre los egresados del IEB.	60%	Anual (Diciembre)
	Asistentes a charlas y/o seminarios del IEB que trabajan en la banca	(Asistentes que trabajan en la Banca t/Total de asistentes a Charlas y seminarios t)*100	30%	Anual (Diciembre)
Desplegar una estrategia para mejorar la identidad de marca del IEB.	Variación de publicaciones sobre IEB en medios de comunicación	((Total de publicaciones sobre IEB en medios de comunicación en t/Total de publicaciones sobre IEB en medios de comunicación en t-1)-1)*100	10%	Anual (Diciembre)
	Variación de la Percepción de identidad de Marca	Posición relativa de IEB sobre otras marcas en atributos relevantes en t /Posición relativa de IEB sobre otras marcas en atributos relevantes en t-1	Aumentar	Anual (Diciembre)

Objetivo Estratégico	KPI'S	Fórmula de Calculo	Meta	Período
Optimizar los procesos de comercialización y post venta	% de estudiantes satisfechos con información recibida de las ejecutivas de admisión.	% de los Alumnos que declaran haber recibido buena o excelente información de parte de las ejecutivas de admisión en t	70%	Anual (Diciembre)
	% de cumplimiento de Metas de Ingresos por Matriculas en Carreras de alumnos nuevos y continuidades de estudio	Ingresos por Matriculas efectivas de alumnos nuevos y continuidades de estudio / Metas de Ingresos por Matriculas de alumnos nuevos y continuidades de estudio)*100	100%	Mayo y Agosto
	% de cumplimiento de las metas de ingresos de Formación Continua	(Ingreso Efectivo por actividades Formación Continua /Meta de Ingreso Efectivo por actividades Formación Continua)*100	100%	Mensual
	% de matriculados en primer año de carreras profesionales	(estudiantes matriculados en carreras profesionales en primer año en t/ estudiantes matriculados en primer año en t)-1*100	25%	Anual (mayo)
Desarrollar una plataforma tecnológica para la gestión de las competencias de los estudiantes y personal de los Bancos e IF	% de cumplimiento de cartas Gantt de desarrollo de Proyectos de sistemas de información	Promedio del % de cumplimiento de cartas Gantt de los proyectos: Matriculas, ERP, CRM, Payroll, Biblioteca e-books, Webpay, y sitio web.	100%	Mensual
Adaptar la infraestructura a estándares bancarios	% de Mt2 que cumplen con estándares bancarios	% de estudiantes que declaran que las salas cumplen con los requerimientos para el desarrollo de las clases.	32%	Anual (Diciembre)
Instalar un proceso de Inteligencia de Negocios	Variación de estudios proporcionados por la Unidad de Análisis Institucional al IEB con relación al período anterior	(Número de estudios generados por DAC en t --- Número de estudios generados por DAC en t---1)/Número de estudios generados por DAC en t-1 )*100	20%	Anual (Diciembre)
Desarrollar una cultura de servicio al usuario	% de cumplimiento de cartas Gantt de desarrollo de Proyectos de Gestión de la Calidad	% de cumplimiento de cartas Gantt del proyecto.	100%	Trimestral
	Procesos certificados bajo metodología ISO:9001	Cantidad de procesos certificados ISO:9001/Total de Procesos del IEB.	45%	Anual (Diciembre)

**Tabla 4 BSC del Instituto Guillermo Subercaseaux**

## 5. MAPA ESTRATEGICO

El Departamento de Control de Gestión Educacional de la Dirección de Educación, Doctrina e Historia de Carabineros de Chile, tiene como objetivo formar Carabineros altamente competentes y especializados en seguridad pública. La base para lograrlo es mejorar la educación de las distintas Escuelas de Carabineros, esto implica mejorar la malla curricular, mejorar la calidad docente, mejorar el proceso de selección del alumnado y modificar los procesos internos de las Escuelas.

Para diseñar un Cuadro de Mando Integral que se ajuste a lograr el propósito descrito en el párrafo anterior, se analizaron los objetivos de cada una de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral de la DECAR, las cuatro perspectivas son:

- Perspectiva Financiera
- Perspectiva Clientes
- Perspectiva de Procesos Internos
- Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

Los aspectos a considerar para estas cuatro perspectivas son las siguientes:

- La aplicación de las mejoras apuntan a que la demanda de alumnos que quieran ingresar a las distintas Escuelas de Carabineros aumente, en consecuencia, el presupuesto anual designado deberá ir en aumento también, por lo tanto, estamos mirando la Perspectiva Financiera del CMI.
- Relacionada directamente con la Perspectiva Clientes, está la mejora en la calidad de la educación, ya que, al ser exitosa, aumentará la satisfacción de los Carabineros alumnos, la comunidad y el gobierno.
- Para alcanzar la estrategia definida, necesariamente se deben mejorar los procesos internos, esto es mejorar las competencias docentes, implementar tecnología, fortalecer la investigación, entre otras, esto es Perspectiva de Procesos Internos.

- La Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento hace relación con las capacitaciones al personal para mejorar la eficiencia, aspectos de comunicación y el aporte a la organización, entre otras.

En esta enumeración de los objetivos a los que se apunta en cada perspectiva del Cuadro de Mando Integral que se diseñó, se puede ver que para realizar cambios organizacionales, las acciones deben estar estrechamente relacionadas entre sí, y que estas acciones no pueden ser desarrolladas sin la colaboración de las otras.

La siguiente ilustración grafica la relación entre las perspectivas del CMI.



**Ilustración 5 Enlace de las Perspectivas del CMI**

Además del enlace de las cuatro perspectivas, se consideró lo siguiente para diseñar el CMI de la DECAR:

- Implementar cambios en la metodología de trabajo en la organización debe traer consigo un plan de capacitación para los funcionarios y un plan de difusión para los clientes internos.
  
- Los beneficios de capacitar al personal son:
  - Mejora el conocimiento de tareas, procesos y funciones en todos los niveles que traerá consigo una futura implementación.
  - Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización
  - Provoca mejores resultados económicos aumentando el valor de las empresas
  - Mejora el clima organizacional y aumenta la satisfacción de las personas
  - Incrementa la productividad y la calidad del trabajo
  - Se promueve la comunicación a toda la organización

Es importante señalar que si sólo se enfoca el cambio en robustecer el plan académico sin considerar la capacitación de los docentes y empleados, ni el cambio en los procesos internos de cada escuela, habrá descontento y desorganización ya que los empleados no sabrán bien qué hacer y estarán descontentos.

## **5.1. Diseño del Cuadro de Mando Integral para el Departamento de Control de Gestión Educacional de la Dirección de Educación, Doctrina e Historia de Carabineros de Chile**

Para crear el Cuadro de Mando Integral de la Dirección de Educación, Doctrina e Historia de Carabineros, se utilizó el diseño que propone Howard Rohm

Para Howard Rohm, co-fundador del Balanced Scorecard Institute de EE.UU., el CMI es “un sistema de administración de desempeño que puede utilizarse en cualquier organización, grande o pequeña, para alinear la visión y misión con los requerimientos del cliente, las tareas diarias, administrar las estrategias del negocio, monitorear las mejoras en la eficiencia de las operaciones, crear capacidad organizacional, comunicando los progresos a todo el personal”.

Su modelo de diseño consta de las siguientes etapas:

1. Análisis de la situación actual.
2. Desarrollo de la Estrategia General de Negocio.
3. Descomposición en Objetivos.
4. Creación del Mapa Estratégico de la Organización: relación de las estrategias con los objetivos.
5. Definición de los Indicadores.
6. Identificación y diseño de nuevas iniciativas.

Estas etapas serán desarrolladas a continuación.

## **Etapa 1. Análisis de la situación actual.**

La metodología para el diseño de un Cuadro de Mando Integral de Howard Rohm plantea que en etapa se debe identificar dónde está ubicada la organización y dónde quiere llegar, así como también, obtener el compromiso de la “alta dirección” y definir la misión de la organización.

Actualmente, la Dirección de Educación, Doctrina e Historia de Carabineros de Chile, DECAR, no tiene la capacidad de controlar centralizadamente el funcionamiento de cada escuela, para realizarlo se debe solicitar información en forma independiente, los indicadores no están definidos y el control de cada escuela depende de su Director.

Existe un relajo en las escuelas por la falta del control centralizado, por ejemplo, no se tiene un control real del ausentismo de los profesores.

La iniciativa de implementar un Departamento de Control de Gestión Educacional fue solicitada por el Coronel Roberto Bobadilla, esta idea fue planteada al cuerpo directivo de la DECAR, obteniendo aprobación y compromiso de los altos mandos. Cumpliéndose las formalidades administrativas, se obtuvieron los recursos financieros y se designó como líder de este proyecto al Teniente Carlos Ferber, quien me contactó para realizar este trabajo de tesis.

El objetivo a largo plazo de crear este departamento, es comprometer a cada una de las Escuelas pertenecientes al grupo de formación de Carabineros de Chile, con la calidad, realizando mejora continua y superación permanente, a través de una medición objetiva como es el Cuadro de Mando Integral.

Competir con otros Centros de Estudios a la hora de elegir una carrera profesional, agregaría valor a la Institución de Carabineros de Chile, dado que la demanda de matrículas les permitiría seleccionar a sus aspirantes y por ende, sería más fácil cumplir con los mandatos del gobierno y permitiría formar Carabineros más instruidos.



Para determinar dónde está ubicada la organización y dónde quiere llegar, se realizaron visitas y entrevistas en algunas de las Escuelas y se levantó información de gestión determinándose las siguientes brechas:

Actual	Esperado
Cada escuela cuenta con su propio plan estratégico	Contar con un Plan Estratégico transversal para todas las Escuelas
Planes Curriculares estáticos	Planes Curriculares dinámicos y de acuerdo a las necesidades de cada Escuela
No existe control de asistencia efectiva	Contar con un sistema de control de asistencia del alumnado y docente
No existe un levantamiento formal de procesos	Modelo de procesos transversal para todas las Escuelas
Departamento sin acreditar	Acreditación Institucional
Capacitaciones esporádicas y sin planificación	Plan de capacitación permanente para desarrollo profesional
Poca cabida a la Investigación	Incéntivar y premiar las Investigaciones Científicas
Sólo algunas Escuelas cuentan con alianzas estratégicas con otras instituciones	Alianzas Estratégicas Globales, administradas por la DECAR

La información de la tabla anterior fue de mucha importancia en la creación del Cuadro de Mando Integral ya que dio la base para la creación de los indicadores de gestión.

Por otra parte, es de suma importancia que toda la Institución conozca de la implementación del Departamento de Control de Gestión Educacional de la Dirección de Educación, Doctrina e Historia de Carabineros de Chile y el objetivo al que apunta, ya que la gestión exitosa de este Departamento afectará a toda la Institución de Carabineros.

Es importante también que se conozca que la implementación de un CMI, le dará a cada integrante de la DECAR, una visión más clara de a lo que apunta su trabajo, cuál es su aporte a la estrategia y cómo lo está haciendo.

La estrategia de comunicación de la creación del Departamento de Control de Gestión Educacional estuvo compuesta por el siguiente plan:

- ✓ La primera ronda de presentaciones tuvo como objetivo presentar la Estructura, Misión y Objetivos del Departamento de Control de Gestión a, y en este orden:
  - Altos Mandos + Directores de Escuela
  - Cada Escuela en forma individual
  - Áreas de apoyo
  
- ✓ Se publicó en intranet y envió una Resolución a cada Área de Carabineros informando de la creación del Departamento.
  
- ✓ La segunda ronda de presentaciones tuvo como objetivo presentar a la escuela elegida como piloto para el levantamiento de información y posterior creación del diseño del CMI.
  
- ✓ La tercera y última ronda de presentaciones de este plan comunicacional presentó al resto de las escuelas el resultado esperado de implementar un Cuadro de Mando Integral en el Departamento.

Todas estas presentaciones, reforzaron la Misión y la Visión de la Dirección de Educación, Doctrina e Historia de Carabineros de Chile, dado que la Misión es la razón de ser de la DECAR y la Visión es el objetivo a dónde apuntan las acciones que los integrantes de la Dirección deben desarrollar.

## **Etapas 2. Desarrollo de la Estrategia General de Negocio**

Ya definidas la Misión y la Visión de la DECAR, se tiene el contexto para determinar la estrategia general, esto es establecer los objetivos a largo plazo, bajarlos a nivel de detalle y determinar los de corto plazo.

La determinación de la estrategia se realizó definiendo de qué manera, la organización piensa alcanzar su visión.

Al momento de la definición de la estrategia, se tuvo en cuenta la brecha entre la situación actual y la visión que se quiere alcanzar, respetando tanto los valores de la organización, como las solicitudes de gobierno, de la sociedad y de los mismos Carabineros.

Revisando y analizando el cuadro de las brechas encontradas mostrado en la Etapa anterior, se determinaron los siguientes objetivos a largo plazo:

- Acreditar a la Dirección de Educación, Doctrina e Historia de Carabineros de Chile.
- Establecer modelos transversales de gestión para las Escuelas

La estrategia general para lograr cumplir estos objetivos, se estableció de la siguiente manera:

Determinar los procesos transversales para certificarlos con la Norma ISO 9001:2000, trabajar en las actividades que permitan acreditar a la Dirección y establecer un plan de capacitación constante para el personal docente y administrativo.

### **Etapa 3. Descomposición en Objetivos**

En esta etapa del diseño de Cuadro de Mando Integral, con el modelo propuesto por Howard Rohm, se debe bajar los objetivos de largo plazo, a objetivos de mayor detalle y corto plazo.

Al ser conocido el objetivo final, se deben acordar las metas intermedias, hasta llegar al plan estratégico, que fijará las actividades diarias para el cumplimiento del gran objetivo.

Tal como indica el modelo, se distribuyeron estas metas en las cuatro perspectivas:

- Finanzas,
- Clientes,
- Procesos Internos,
- Aprendizaje y Crecimiento

Para cada una de estas perspectivas, Kaplan y Norton plantean que existen ciertos objetivos comunes a la mayoría de las organizaciones, y otros más específicos que dependerán de la situación en que se encuentra la empresa (crecimiento o estable), y obviamente del giro de negocio de la misma.

Para la DECAR se definieron de la siguiente manera los temas estratégicos para cada una de las perspectivas:

#### **✓ Temas estratégicos para la perspectiva Finanzas:**

En esta perspectiva, se apuntó a resolver la pregunta:

*¿Cómo se presentará la DECAR al resto de la organización para ser considerados financieramente exitosos?*

Se trabajaron objetivos que apuntan a lograr el uso eficiente de los recursos, y que posicionen a la DECAR como uno de los departamentos con mejor eficiencia financiera, ya sea en gasto como en inversión, estos son:

- **Crecimiento del Presupuesto**, dado que el presupuesto de las Escuelas que es entregado por el Gobierno se designa por número de Carabineros alumnos.
- **Mejorar el uso del presupuesto asignado**, cómo lograr maximizar la utilización del presupuesto.

✓ **Temas estratégicos para la perspectiva Cliente:**

Los objetivos a definir en este aspecto, se resolvieron con la siguiente pregunta:

*¿Cuál es la propuesta de valor que se debe ofrecer al Cliente para generar los ingresos financieros que estamos buscando?*

Los Clientes son Carabineros alumnos, Altos Mandos de la Organización, Gobierno y Sociedad, por lo que los aspectos relativos a la relación organización – clientes son los siguientes:

- **Participación de mercado:** Aumento de la tasa de ingreso de Carabineros alumnos → **Ofrecer servicios educativos de calidad.**
- **Adquisición de Clientes:** Beneficios corporativos, carrera profesional → **Ofrecer servicios educativos de calidad**
- **Retención de Clientes:** Ofrecer desarrollo profesional a través de procesos educacionales de formación, perfeccionamiento, capacitación y especialización → **Implementar Tecnologías de la Información en funciones docentes y administrativas y Promover la investigación.**
- **Satisfacción del Cliente.** Pertenecer a una Institución sólida, de prestigio y de las mejores evaluadas por la ciudadanía → **Alinear el Plan Estratégico en todas las escuelas.**

✓ **Temas estratégicos para la perspectiva de Procesos Internos:**

Para definir las estrategias de esta perspectiva, se respondió a:

*¿En qué actividades se debe distinguir la DECAR para entregar la propuesta de valor descrita en la perspectiva del Cliente y, finalmente, alcanzar los objetivos Financieros?*

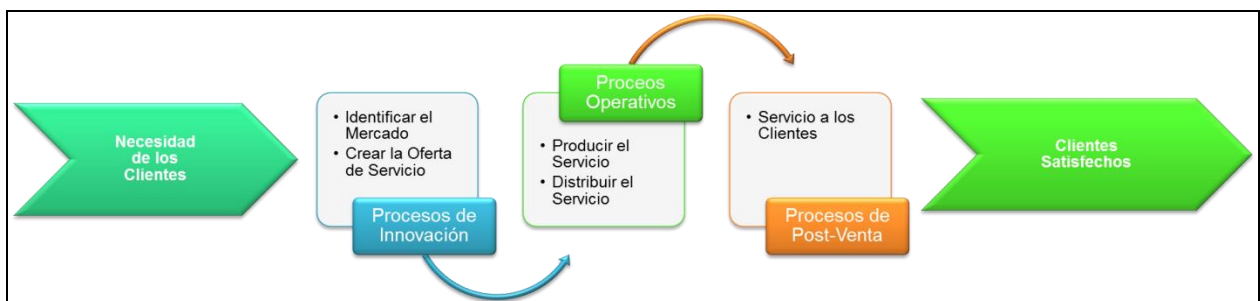
Las estrategias relacionadas con la perspectiva de los Procesos Internos, se definen en función de la cadena de valor del servicio que se quiere mejorar.

La cadena de valor de los procesos internos de una organización, está relacionada con el ciclo de vida del servicio que ofrece la misma, y se descompone en tres etapas:

- Procesos de Innovación
- Procesos Operativos
- Procesos de Servicio Post-venta

Estos procesos abarcan desde que se detecta la necesidad del cliente, hasta que las necesidades del cliente están satisfechas.

En la Ilustración 6 podemos ver esta secuencia



**Ilustración 6 Cadena de valor**

Para la DECAR se interpreta el diagrama de la siguiente forma:

### **Necesidad de los Clientes:**

Se ha determinado que la necesidad de los clientes, ya sea, alumnos Carabineros, Institución, Gobierno y Sociedad, es otorgar a los alumnos Carabineros una educación con estándares de calidad; para los primeros porque al querer ampliar la demanda de matrículas, se debe entregar un producto atractivo para los potenciales estudiantes; para la Institución de Carabineros para potenciar las competencias de sus integrantes; para el Gobierno porque la Institución debe ser capaz de cumplir con sus solicitudes y para la Sociedad porque la Institución es capaz de cumplir con su misión institucional.

### **Proceso de Innovación**

Este proceso tiene foco en las tareas que hacen falta para ofrecer al mercado un servicio capaz de satisfacer las necesidades del Cliente. Las estrategias apuntan a la manera en que la organización utiliza sus recursos en post de satisfacer a sus clientes.

### **Procesos Operativos**

Se trata de mejorar las tareas que van desde estandarizar la metodología para prestar el servicio hasta su entrega, esto es, mejorar las mallas curriculares para desarrollar una educación de calidad, mejorar las competencias del personal de la Institución, potenciar la investigación, entre otros.

### **Procesos Post-Venta**

La post-venta para la DECAR hace relación con la atención a la ciudadanía, al Gobierno y a la Sociedad.

Analizado lo anterior, se determinaron los siguientes objetivos para esta perspectiva:

- ***Acreditación Institucional***

- ***Plan de Comunicación***
- ***Alianzas Estratégicas***
- ***Desarrollo Satisfacción del Alumno***

✓ **Temas estratégicos para la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento:**

Para poder establecer estrategias en esta perspectiva, se respondió a la siguiente pregunta:

*¿Qué se necesita cambiar en cuanto a Infraestructura o Capital Intelectual para alcanzar los objetivos de nuestros procesos internos?*

Para implementar cambios en la manera de hacer las cosas, el personal deberá contar con los siguientes requisitos:

- Motivación para realizar los cambios.
- Capacitación para ejecutar las tareas apropiadamente.
- Recursos materiales para poder efectuar las tareas indicadas. Esto implica infraestructura mobiliaria, sistemas informáticos adecuados, herramientas, uniformes, etc.

De estos aspectos, el primero es fundamental. No podemos pretender clientes satisfechos, si primero no tenemos empleados satisfechos.

Por lo tanto, los objetivos determinados fueron:

- ***Mejorar las competencias del personal***
- ***Mejorar la motivación del personal***
- ***Desarrollar Cultura de Servicio***



Es importantísimo señalar que del capítulo 4, donde se presentó al Instituto de Estudios Bancarios Guillermo Subercaseaux, como la organización elegida para realizar un benchmark dado que cumplía con los criterios de similitud que se definieron:

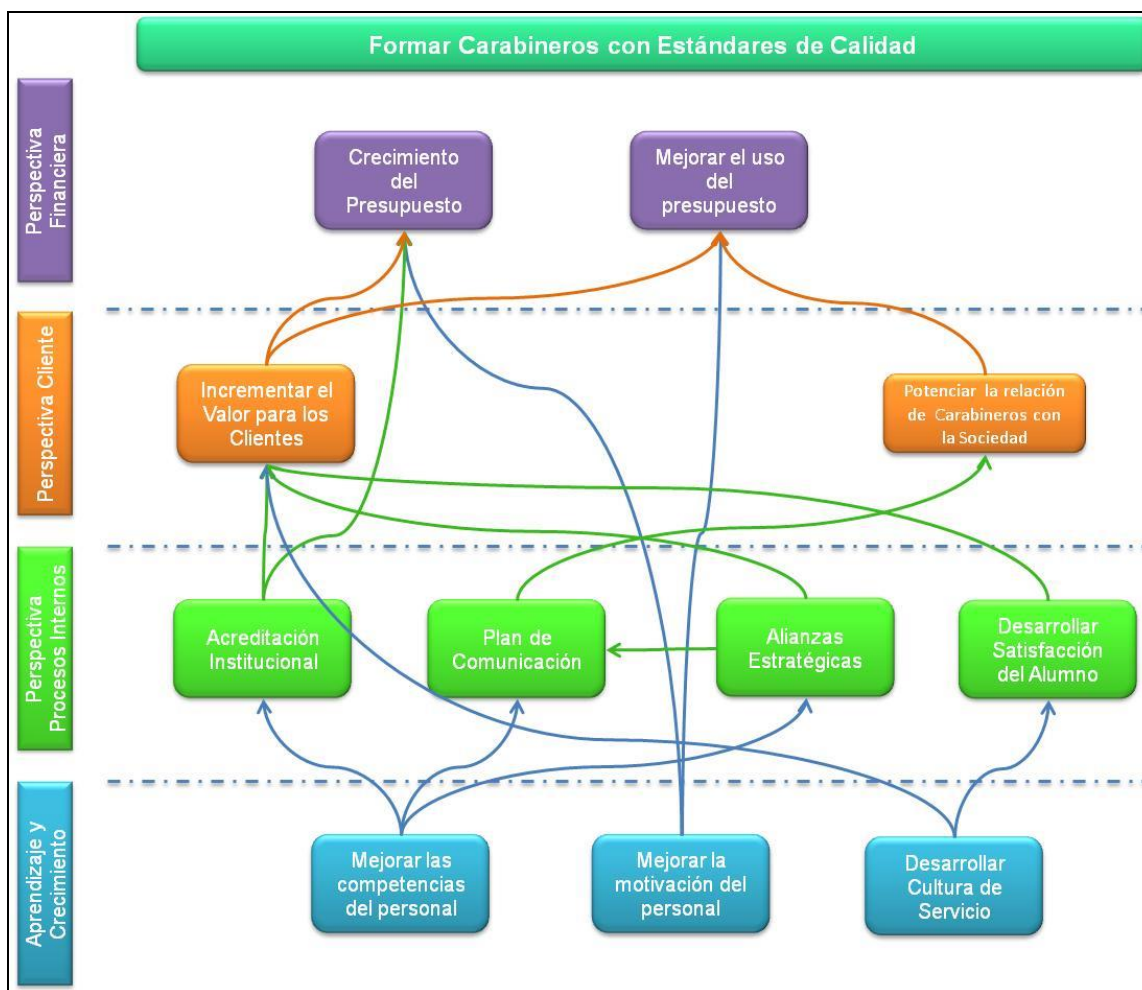
- Debe ser un instituto técnico profesional
- Debe tener una misión y una visión similar
- Debe estar acreditada
- Debe impartir pos títulos

Se rescataron los objetivos estratégicos de **Satisfacción del Alumnado** y de **Desarrollo de una cultura de servicio**. El primero fue considerado ya que, como se ha reiterado durante todo este capítulo, se aspira a ser un establecimiento educacional con alto nivel de satisfacción y el segundo porque abarca uno de los objetivos de largo plazo y están relacionados con la Acreditación Institucional.

Objetivo Estratégico	KPI'S	Fórmula de Calculo
Desarrollar procesos académicos y servicios que generen alta satisfacción del alumno	% de alumnos satisfechos con la docencia	% de docentes expertos de la banca capacitados en últimos 3 años
	% de satisfacción de participantes en programas de Formación continua	(% de encuesta de satisfacción de participantes en programas de FC con nota >=6,5)
Desarrollar una cultura de servicio al usuario	% de cumplimiento de cartas Gantt de desarrollo de Proyectos de Gestión de la Calidad	% de cumplimiento de cartas Gantt del proyecto.
	Procesos certificados bajo metodología ISO:9001	Cantidad de procesos certificados ISO:9001/Total de Procesos del IEB.

**Etapa 4. Creación del Mapa Estratégico de la Organización: relación de las estrategias con los objetivos.**

Una vez definidos los objetivos y las estrategias a largo plazo, dentro de cada una de las perspectivas, se debe hacer un análisis para ver como cada uno de los objetivos va encadenándose y afectándose entre sí como muestra la Ilustración 7.



**Ilustración 7 Mapa estratégico**

Para determinar la relación entre los Objetivos Estratégicos definidos se realizó la siguiente tabla:

		Procesos Internos				Clientes		Financiera	
		Acreditación Institucional	Plan de Comunicación	Alianzas Estratégicas	Desarrollo Satisfacción del Alumno	Incrementar el Valor para los Clientes	Potenciar la relación de Carabineros con la Sociedad	Crecimiento del Presupuesto	Mejorar el uso del presupuesto asignado
<b>Aprendizaje y Conocimiento</b>	Mejorar las competencias del personal	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>					
	Mejorar la motivación del personal							<b>x</b>	<b>x</b>
	Desarrollar Cultura de Servicio				<b>x</b>				
<b>Procesos Internos</b>	Acreditación Institucional					<b>x</b>		<b>x</b>	
	Plan de Comunicación						<b>x</b>		
	Alianzas Estratégicas		<b>x</b>			<b>x</b>			
	Desarrollo Satisfacción del Alumno					<b>x</b>			
<b>Clientes</b>	Incrementar el Valor para los Clientes							<b>x</b>	<b>x</b>
	Potenciar la relación de Carabineros con la Sociedad								<b>x</b>

**Tabla Relación entre Objetivos Estratégicos**

La Tabla permitió visualizar la relación entre objetivos, dilucidando como la Perspectiva Aprendizaje y Conocimiento está fuertemente relacionada con la Perspectiva Procesos Internos y Financiera.

La Perspectiva Procesos Internos, a su vez, está relacionada con la Perspectiva Clientes y estos últimos con la Perspectiva Financiera.

La relación entre cada objetivo se muestra en los siguientes cuadros:

- Relación Perspectiva Aprendizaje y Conocimiento versus Perspectiva Proceso Internos:

		Procesos Internos			
		Acreditación Institucional	Plan de Comunicación	Alianzas Estratégicas	Desarrollo Satisfacción del Alumno
<b>Aprendizaje y Conocimiento</b>	Mejorar las competencias del personal	Permite mantener la adherencia a los procesos de Acreditación Institucional y mantener el conocimiento	Convocar la entrada de un mayor número de postulantes con procesos robustos de admisión	Promocionar el uso de las Alianzas Estratégicas con otros Centros de Formación tanto para Carabineros Alumnos como para funcionarios	
	Mejorar la motivación del personal				
	Desarrollar Cultura de Servicio				Cumplir en fecha los proyectos asignados y bajo estándares definidos permitirá al personal docente entregar un mejor servicio a los alumnos

- Relación Perspectiva Aprendizaje y Conocimiento versus Perspectiva Financiera

		Financiera	
		Crecimiento del Presupuesto	Mejorar el uso del presupuesto asignado
Aprendizaje y Conocimiento	Mejorar las competencias del personal		
	Mejorar la motivación del personal	Personal motivado realiza mejor sus funciones, lo que mejora los índices de cumplimiento de los procesos, traduciendo en un aumento de las matrículas y por ende, un aumento del presupuesto asignado por el Gobierno.	
	Desarrollar Cultura de Servicio		

- Relación Perspectiva Procesos Internos con sigo misma

		Procesos Internos
		Plan de Comunicación
Procesos Internos	Alianzas Estratégicas	Promover la utilización de Alianzas Estratégicas dentro de la Institución

- Relación Perspectiva Procesos Internos versus Perspectiva Clientes

		Clientes	
		Incrementar el Valor para los Clientes	Potenciar la relación de Carabineros con la Sociedad
Procesos Internos	Acreditación Institucional	Ofrecer servicio educativos de calidad, promover la investigación y mejorar las tecnologías, es parte de lo que la Acreditación Institucional exige	
	Plan de Comunicación		Mantener informada a la Sociedad, el Gobierno, los funcionarios y los Carabineros alumnos.
	Alianzas Estratégicas	Mantener Alianzas Estratégicas, incrementa el valor de la Institución para todos sus ejes.	
	Desarrollo Satisfacción del Alumno	Formar Carabineros altamente capacitados aumenta el valor de la Institución.	

- Relación Perspectiva Procesos Internos versus Perspectiva Financiera

		Financiera
		Crecimiento del Presupuesto
Procesos Internos	Acreditación Institucional	Se relaciona por el aumento de Carabineros alumnos matriculados

- Relación Perspectiva Clientes versus Perspectiva Financiera

		<b>Financiera</b>	
		Crecimiento del Presupuesto	Mejorar el uso del presupuesto asignado
<b>Clientes</b>	Incrementar el Valor para los Clientes	Se relaciona por el aumento de Carabineros alumnos matriculados	
	Potenciar la relación de Carabineros con la Sociedad		

Cuando se toma una determinada decisión en uno de los aspectos, esta va afectando al resto de las dimensiones, en un efecto cascada. Para armar este mapa, se fueron relacionando los componentes (objetivos), utilizando conexiones lógicas (si – entonces) en las perspectivas correspondientes a cada uno de ellos. Estas relaciones sirvieron para determinar los indicadores y métricas claves que determinarán si la estrategia elegida ha sido exitosa o no.

## **Etapas 5. Definición de los Indicadores.**

Construido el mapa estratégico, se visualizó como se relacionan cada uno de los objetivos, posteriormente se analizó cuáles eran los indicadores clave, los que nos permitirán saber cuál es el porcentaje de logro de cada objetivo.

La definición de los indicadores fue un proceso iterativo, para cada una de las relaciones y objetivos se hizo un listado que fue repasado, quedando los más relevantes.

La literatura recomienda que no debería excederse de las 25 medidas, y que según el texto "Implementando un Cuadro de Mando Integral con Delphos". Deinsa. Páginas 17-18 ([http://www.deinsa.com/cmi/documentos/delphos\\_modelo\\_seguros.pdf](http://www.deinsa.com/cmi/documentos/delphos_modelo_seguros.pdf)), éstas deben estar balanceadas entre las perspectivas en la siguiente proporción:

- 22 % Financieras
- 23% - 25% Orientadas al Cliente
- 28% - 30% Procesos Internos
- 23% - 25% Procesos Internos

Existen indicadores causa, que afectan a otro objetivo con el que está relacionado, e indicadores efecto, que miden el éxito de un objetivo.

Los indicadores están definidos de tal manera que la medición de éstos no es de competencia de un grupo en particular, sino que de cualquier integrante de la DECAR o de la Institución, el valor obtenido será siempre el mismo.

A continuación se presenta el resultado de esta Etapa:

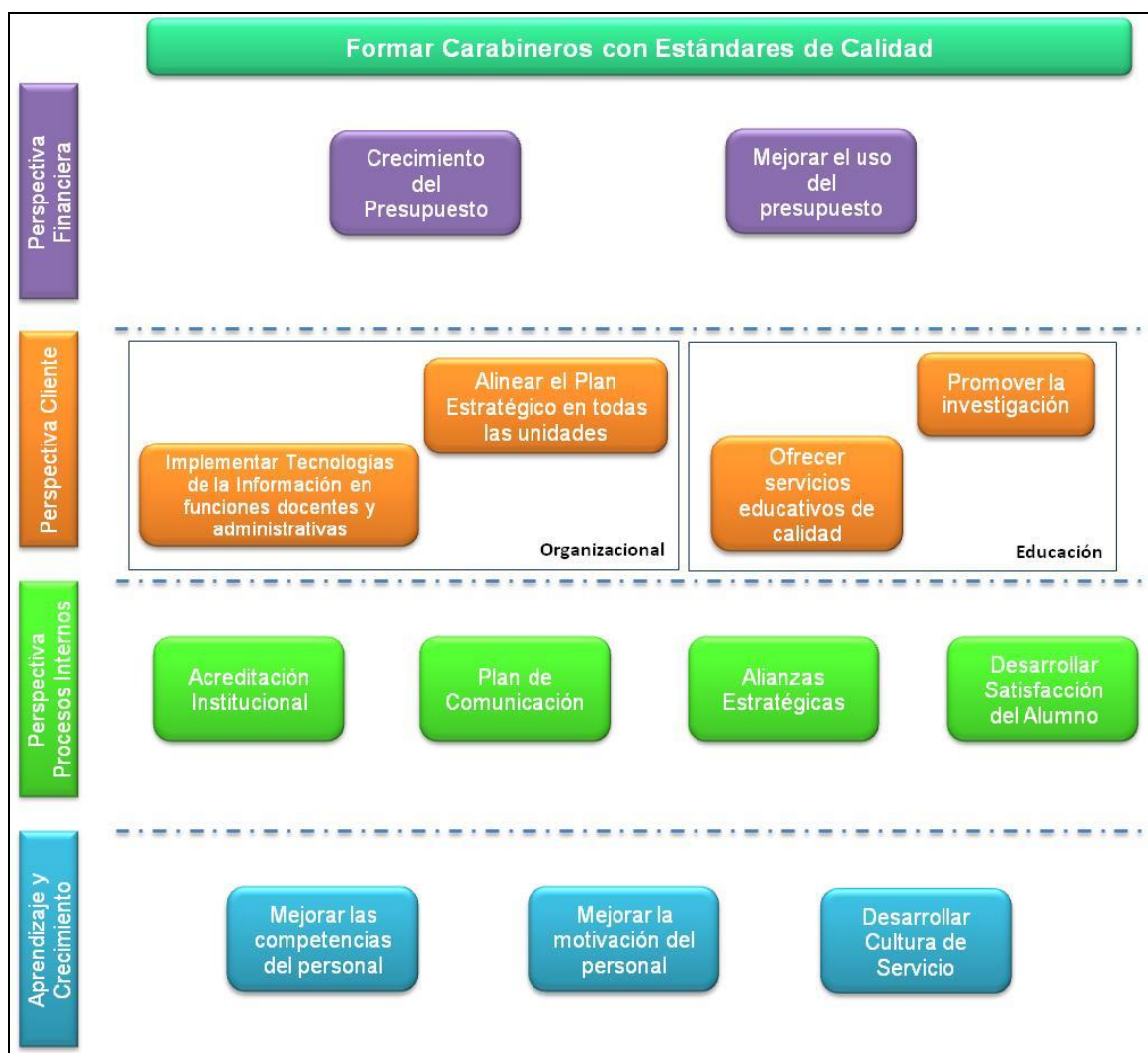


Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicadores
<b>Financiera</b>	Crecimiento del Presupuesto	% Aumento de Matrículas
		% de Proyectos Implementados
	Mejorar el uso del presupuesto asignado	% cumplimiento del presupuesto
		Calidad por peso invertido
		Eficacia
<b>Clientes</b>	Implementar Tecnologías de la Información en funciones docentes y administrativas	% de procesos optimizados con TI
		% incorporación tecnológica
		% asistencia semestral alumnado
		% asistencia semestral docente
	Alinear el Plan Estratégico en todas las escuelas	% alineación estratégica
	Ofrecer servicios educativos de calidad	Mejora en el promedio de ingreso de puntajes PSU
		Rediseño y actualización curricular
		Diseño e implementación de Laboratorios
Promover la investigación	Investigación exitosa	
	Publicaciones científicas	
<b>Procesos Internos</b>	Acreditación Institucional	% adherencia al proceso documental de acreditación
		% adherencia al ámbito infraestructura de acreditación
	Plan de Comunicación	Participación en presentaciones vocacionales en colegios
	Alianzas Estratégicas	% de ocupación de las alianzas estratégicas
Desarrollo Satisfacción del Alumno	% de alumnos satisfechos con la docencia	
<b>Aprendizaje y Conocimiento</b>	Mejorar las competencias del personal	N° de capacitaciones docentes realizadas
		% de docentes capacitados
		% de profesionales capacitados
	Mejorar la motivación del personal	Premios por productividad
		Reconocimiento público a la labor desempeñada
	Desarrollar Cultura de Servicio	% de cumplimiento de cartas Gantt de desarrollo de Proyectos de Gestión de la Calidad
Procesos certificados bajo metodología ISO:9001		

## Etapa 6. Identificación y diseño de nuevas iniciativas.

Este es el último paso del proceso de diseño que propone Howard Rohm, y consiste en definir cuáles serán las iniciativas y actividades a desarrollar para poder implementar la estrategia definida por la DECAR.

Luego de desarrollar los 5 pasos anteriores de la metodología elegida, se confeccionó el siguiente Cuadro de Mando Integral.



**Ilustración 8 Cuadro de Mando Integral para el Departamento de Control de Gestión Educacional de la Dirección de Educación, Doctrina e Historia de Carabineros de Chile**

Posteriormente, se desglosó en indicadores cada uno de los Objetivos Estratégicos, resultando la siguiente Tabla de Indicadores:

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicadores	Fórmula
Financiera	Crecimiento del Presupuesto	% Aumento de Matrículas	N° de alumnos matriculados en t/N° de alumnos matriculados en t-1
		% de Proyectos Implementados	N° de proyectos implementados/N° de proyectos presentados
	Mejorar el uso del presupuesto asignado	% cumplimiento del presupuesto	Presupuesto anual/Gasto anual
		Calidad por peso invertido	Evaluación docente/Presupuesto anual
		Eficacia	Costo de los proyectos/Presupuesto aprobados para proyectos
Clientes	Implementar Tecnologías de la Información en funciones docentes y administrativas	% de procesos optimizados con TI	N° de procesos operativos optimizados/N° de procesos operativos
		% incorporación tecnológica	Incorporación de tecnología en t /Incorporación de tecnología en t -1
		% asistencia semestral alumnado	Días asistidos por el alumnado/Días de clases
		% asistencia semestral docente	Días asistidos por los docentes/Días de clases
	Alinear el Plan Estratégico en todas las escuelas	% alineación estratégica	N° de escuelas alineadas con el Plan Estratégico/N° de escuelas
	Ofrecer servicios educativos de calidad	Mejora en el promedio de ingreso de puntajes PSU	Promedio de puntaje PSU en t/Promedio de puntaje PSU en t-1
		Rediseño y actualización curricular	Revisión anual de la malla curricular de las escuelas
		Diseño e implementación de Laboratorios	Determinación e implementación de nuevos laboratorios para el alumnado
	Promover la investigación	Investigación exitosa	N° de proyectos de investigación exitosos en t/N° de proyectos de investigación exitosos en t-1
		Publicaciones científicas	N° de publicaciones científicas en t/N° de publicaciones científicas en t-1
Procesos Internos	Acreditación Institucional	% adherencia al proceso documental de acreditación	N° de procesos implementados/N° de procesos solicitados para acreditación
		% adherencia al ámbito infraestructura de acreditación	Infraestructura implementada/Infraestructura solicitada
	Plan de Comunicación	Participación en presentaciones vocacionales en colegios	Asistencia a colegios en ferias vocacionales en t/Asistencia a colegios en ferias vocacionales en t-1
	Alianzas Estratégicas	% de ocupación de las alianzas estratégicas	N° de alumnos que ocupan alianzas/N° de alumnos
Desarrollo Satisfacción del Alumno	% de alumnos satisfechos con la docencia	% de encuestas de satisfacción del alumnado con nota >5 en t/% de encuesta de satisfacción del alumnado con nota >5 en t-1	
Aprendizaje y Conocimiento	Mejorar las competencias del personal	N° de capacitaciones docentes realizadas	N° de capacitaciones docentes realizadas
		% de docentes capacitados	N° de docentes capacitados /Dotación de docentes
		% de profesionales capacitados	N° de profesionales capacitados /Dotación de profesionales
	Mejorar la motivación del personal	Premios por productividad	Premiación al 5% de los docentes mejor evaluados
		Reconocimiento público a la labor desempeñada	Representante por escuela
	Desarrollar Cultura de Servicio	% de cumplimiento de cartas Gantt de desarrollo de Proyectos de Gestión de la Calidad	% de cumplimiento de cartas Gantt del proyecto.
Procesos certificados bajo metodología ISO:9001		Cantidad de procesos certificados ISO:9001/Total de Procesos de la DECAR	

**Tabla 5 Indicadores propuestos**

En una etapa posterior, se desarrollaron las fórmulas de cada indicador propuesto y se propusieron las siguientes metas hasta el 2019.

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicadores	METAS					
			Actual	2016	2017	2018	2019	
Financiera	Crecimiento del Presupuesto	% Aumento de Matrículas	2%	3%	4%	5%	7%	
		% de Proyectos Implementados	Sin medición	5%	8%	8%	10%	
	Mejorar el uso del presupuesto asignado	% cumplimiento del presupuesto	100%	100%	100%	100%	100%	
		Calidad por peso invertido	Sin medición	80%	80%	90%	95%	
		Eficacia	Sin medición	85%	85%	90%	95%	
Clientes	Implementar Tecnologías de la Información en funciones docentes y administrativas	% de procesos optimizados con TI	Sin medición	50%	60%	70%	80%	
		% incorporación tecnológica	>1	>1	>1	>1	>1	
		% asistencia semestral alumnado	90%	90%	90%	95%	95%	
		% asistencia semestral docente	80%	85%	90%	95%	95%	
	Alinear el Plan Estratégico en todas las escuelas	% alineación estratégica	14%	43%	100%	100%	100%	
	Ofrecer servicios educativos de calidad	Mejora en el promedio de ingreso de puntajes PSU	2%	2%	3%	5%	5%	
		Rediseño y actualización curricular		100%	100%	100%	100%	100%
			Diseño e implementación de Laboratorios	100%	100%	100%	100%	100%
	Promover la investigación	Investigación exitosa	Sin medición	3%	3%	5%	5%	
		Publicaciones científicas	Sin medición	5%	5%	10%	10%	
Procesos Internos	Acreditación Institucional	% adherencia al proceso documental de acreditación	>1	>1	>1	>1	>1	
		% adherencia al ámbito infraestructura de acreditación	>1	>1	>1	>1	>1	
	Plan de Comunicación	Participación en presentaciones vocacionales en colegios	5%	8%	12%	15%	18%	
	Alianzas Estratégicas	% de ocupación de las alianzas estratégicas	1,4%	1,8%	2,1%	2,5%	2,9%	
Desarrollo Satisfacción del Alumno	% de alumnos satisfechos con la docencia	Sin medición	70%	80%	90%	90%		
Aprendizaje y Conocimiento	Mejorar las competencias del personal	N° de capacitaciones docentes realizadas	2	2	3	3	4	
		% de docentes capacitados	30%	30%	35%	35%	40%	
		% de profesionales capacitados	30%	30%	35%	35%	40%	
	Mejorar la motivación del personal	Premios por productividad	5%	5%	5%	7%	7%	
		Reconocimiento público a la labor desempeñada	1	1	1	1	1	
	Desarrollar Cultura de Servicio	% de cumplimiento de cartas Gantt de desarrollo de Proyectos de Gestión de la Calidad	Sin medición	95%	95%	95%	100%	
		Procesos certificados bajo metodología ISO:9001	Sin medición	40%	45%	50%	55%	

**Tabla 3 Metas propuestas por Indicador hasta el 2019**

## **6. CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS**

Este trabajo tuvo como objetivo el Diseño de un Cuadro de Mando Integral para la Dirección de Educación, Doctrina e Historia de Carabineros de Chile, DECAR. La definición de esta herramienta de gestión estratégica, ayudó a la DECAR a clarificar sus objetivos de largo plazo y a transformarlos en acciones concretas, con el objetivo último de cumplir con la Misión establecida y alcanzar la Visión.

La mayoría de las problemáticas que presenta la DECAR radican en la falta de visión sobre las distintas actividades comunes entre sus Escuelas, no se comparten las buenas prácticas ni está estandarizado el modo de operar. Es por esto que el diseño de un Cuadro de Mando Integral que le permita a la empresa alinear el trabajo diario a la estrategia en forma clara es un real aporte para conseguir las metas de mediano y largo plazo.

La ventaja de la implantación de un Cuadro de Mando Integral es que permite observar a la Institución desde distintas perspectivas, realizando un control de gestión que va más allá del cumplimiento de tareas aisladas, mirando la organización como un todo en donde se visualizan las causas y efectos que las distintas acciones tienen en los resultados finales. Una de las mayores ventajas que entrega a la administración el desarrollo de un Cuadro de Mando Integral, es la capacidad de comunicar la estrategia en forma clara a través de un mapa estratégico que muestra los objetivos que persigue la Institución y su relación entre sí para lograrlos, además, estos deben ser tangibles y medibles para que posteriormente puedan ser monitoreados a través de los indicadores asociados a cada uno de esos objetivos, permitiéndole a la empresa tomar decisiones fundadas sobre el trabajo que se hace a lo largo de la organización y tomar las medidas correctivas que estime pertinente a la hora de generarse desvíos en la ruta trazada para conseguir el éxito.

En el desarrollo de esta tesis, se diseñó el Cuadro de Mando Integral para la DECAR con el modelo que propone Howard Rohm, en donde se definieron 13 objetivos que fueron relacionados siguiendo las causas y efectos que éstos tienen sobre los otros. A

cada uno de estos objetivos se le asoció uno o más indicadores, proponiendo 27 en total, definiéndose las metas para cada uno de ellos por los próximos 4 años. Las metas fueron definidas entre la DECAR y la Dirección de las Escuelas y se propone que los altos mandos revisar el CMI semestralmente para realizar los ajustes que sean necesarios. Uno de los objetivos de este CMI, es ser flexible y modelable pero conservando la visión para el cuál fue creado.

Durante el desarrollo de este Cuadro de Mando Integral, se trabajó directamente con los encargados de las distintas áreas y los altos mandos de la Institución, ya que es forma de lograr una implementación exitosa, es decir, involucrando a los tomadores de decisión y lograr un compromiso real en torno a este sistema.

La idea del diseño de este Cuadro de Mando Integral fue perseguir los siguientes objetivos:

- Definir categorías de agrupación de indicadores que apoyen el cumplimiento de los objetivos de la Dirección de Educación, Doctrina e Historia.

Las categorías de agrupación fueron las cuatro Perspectivas del Cuadro de Mando Integral, tomando como base, el CMI del Instituto Subercaseaux, elegido a través de un exhaustivo Benchmark.

- Diseñar un Sistema de Control de Gestión que de las bases para la creación de la oficina de Control de Gestión de la Dirección de Educación, Doctrina e Historia.

El Sistema de Control de Gestión diseñado fue un Cuadro de Mando Integral que facilitará la tarea del control y las actividades ue la Oficina de Control de Gestión deben realizar.

- Proporcionar criterios cuantitativos para el soporte en la toma de decisiones del Alto Mando de la Dirección.

Los criterios proporcionados son las métricas del Cuadro de Mando Integral, dado que se ajustan a la misión y visión de la DECAR.

- Generar el mapa estratégico, el cual dará a entender en forma esquemática las relaciones de causa efecto de los distintos objetivos y sus indicadores.

Objetivo cumplido a cabalidad con gran satisfacción por parte de los Altos Mandos de la Dirección.

Algunas recomendaciones para implementar el Cuadro de Mando Integral diseñado son:

- Alinear el desempeño de las Escuelas.
- Realizar los Capacitación globalizadas, es decir, invitando a funcionarios de las distintas escuelas para alinear miradas y compartir experiencias cruzadas.
- Lograr implementar un Sistema de Incentivos Transversal, es decir, reconocer la buena labor de los funcionarios comprando roles entre Escuelas para lograr congruencia de objetivos entre la organización.
- Capacitar en liderazgo y comportamiento organizacional.

## **Bibliografía**

- Beard, D. F. (2010). *Successful Applications of the Balanced Scorecard in Higher Education*. Cape Girardeau Southeast Missouri State University: Journal of Education for Business;.
- Contreras Ulloa, G. (2010). *Diseño de un sistema de control de gestión de la docencia para la carrera Ingeniería Civil Industrial*. Tesis Universidad Bio-Bio.
- Graber Taboada, C. A. (2008). *Diseño de un Modelo de Gestión Estratégica, Balanced Scorecard, en Minera El Tesoro*. Tesis Universidad de Chile.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business Review.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2001). *Como utilizar el Cuadro de Mando*. Harvard Business School Press.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2004). *Mapas Estratégicos*. Gestión 2000.
- L'Huillier, G. (2013). Curso de Control de Gestión.
- Pagina Web American British School*. (s.f.). Recuperado el Abril de 2015, de <http://www.americanbritish.cl/sitio/index.php/news/archivo-de-noticias/84-carab86>
- Pagina Web Carabineros*. (s.f.). Recuperado el Abril de 2015, de <http://www.carabineros.cl/>
- Pagina Web Instituto de Estudios Bancarios Guillermo Subercaseaux*. (s.f.). Recuperado el Mayo de 2015, de <http://www.ieb.cl/>
- Wheelen, T. L., Hunger, D., & Ismael, O. (2007). *Administración Estratégica y Política de Negocios*. Pearson Prentice Hall.