



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FISICAS Y MATEMATICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL**

**ESTRATEGIA PARA DESARROLLAR
UN MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA
Y CONTROL DE GESTIÓN EN LA
SUBSECRETARÍA DE EDUCACIÓN**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGISTER
EN GESTION Y DIRECCION DE EMPRESAS**

JAIME MARCELO AEDO MARTÍNEZ

**PROFESOR GUIA:
LUIS ZAVIEZO SCHWARTZMAN**

**MIEMBROS DE LA COMISION:
DANIEL ESPARZA CARRASCO
MARIA EUGENIA PATIÑO ACOSTA**

**SANTIAGO DE CHILE
Mayo, 2007**

RESUMEN DE LA TESIS
PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN GESTIÓN Y DIRECCION DE EMPRESAS
POR : JAIME MARCELO AEDO MARTINEZ
FECHA : 24.07.06
PROFESOR GUIA : LUIS ZAVIEZO S.

ESTRATEGIA PARA DESARROLLAR UNA PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA EN LA SUBSECRETARIA DE EDUCACIÓN

El objetivo de este trabajo fue desarrollar un modelo de planificación estratégica y control de gestión para la Subsecretaría de Educación, con el propósito de cumplir con la normativa vigente que el Ministerio de Hacienda dicta para las reparticiones públicas.

El modelo fue aplicado sobre la base de la metodología conocida como Balanced Scorecard. La construcción fue un proceso participativo que, aún cuando no alcanzó a involucrar a toda la organización, sí logró avanzar significativamente en la metodología de planificación e integración de los instrumentos de gestión, con los que se encuentra comprometida esta institución.

Como resultado del trabajo realizado se construyeron, por primera vez, mapas estratégicos a nivel corporativo y de centros de responsabilidad, los que permiten comunicar, alinear e integrar de mejor forma la consistencia de los programas y proyectos de las políticas educativas desarrolladas, con la misión declarada por la institución.

El proceso de planificación comprendió la construcción de una misión, objetivos estratégicos y productos estratégicos, además de definir acciones y elaborar indicadores de control de gestión a nivel corporativo como de cada centro de responsabilidad. Lo anterior permitió responder a las exigencias gubernamentales vigentes.

Sin embargo, existen algunos temas pendientes, tales como consensuar el concepto de calidad de educación, realizar una asignación efectiva de responsabilidad sobre los procesos, integrar a las regiones al proceso de planificación y desarrollar una oferta educativa acorde a las necesidades del país. Todo lo anterior se hace más relevante cuando existe una solicitud de sistematizar en el marco de ISO 9000 2001 los procesos de planificación a Marzo del 2008

Profesor Guía

Alumno

INDICE

INDICE	3
1. INTRODUCCIÓN	5
2. EL SISTEMA EDUCATIVO CHILENO	6
2.1 Reseña Histórica.....	6
2.2 El Rol del Estado en el Sistema Educacional.	7
2.3 Estructura Administrativa.....	8
2.4 Estructura y Organización del Sistema Educativo Chileno	9
2.4.1 Sistema Escolar	9
2.4.2 Educación Superior	11
2.5 Estadísticas de la Educación 2005.....	11
2.5.1 Establecimientos	11
2.5.2 Matrícula	12
2.5.3 Docentes.....	13
2.6 Definiciones Estratégicas 2006	14
2.6.1 Misión 2006.....	14
2.6.2 Objetivos Estratégicos 2006	14
2.6.3 Productos y Subproductos Estratégicos 2006.....	14
3. OBJETIVOS DEL PROYECTO	16
3.1 Objetivo General.....	16
3.2 Objetivos Específicos	16
4. METODOLOGÍA	17
4.1 Balanced Scorecard	19
4.1.1 Enfoque Conceptual	19
4.1.2 Enfoque para el Sector Público	20
4.2 Plan de Actividades.....	21
5. DEFINICIONES ESTRATÉGICAS 2007-2010	22
5.1 Misión Institucional	22
5.2 Objetivos Estratégicos.....	22
5.2.1 Perspectiva Cliente.....	22
5.2.2 Perspectiva Procesos Internos.....	23
5.2.3 Perspectiva Financiera.....	23
5.2.4 Perspectiva Institucional.....	24
5.3 Productos, Subproductos, Productos Específicos.	24
5.4 Sistema de Gestión	25
5.5 Comentarios de la Cultura Organizacional en el Marco del Proceso de Planificación Estratégica 2007	29
6. PERCEPCIÓN DE LOS CLIENTES DEL SISTEMA EDUCACIONAL	33
6.1 Opinión de Alumnos.....	34
6.1.1 Identificación de la Muestra.	34
6.1.2. Resultados.....	34
6.2 Opinión de Docentes.....	36
6.2.1 Identificación de la Muestra.	36
6.2.2 Resultados.....	36

6.3 Opinión de Padres y Apoderados	37
6.3.1 Identificación de la Muestra	37
6.3.2 Resultados.....	38
6.4 Opinión de Sostenedores	39
6.4.1 Identificación de la Muestra	39
6.4.2 Resultados.....	39
6.5 Opinión de los Directivos y Funcionarios	41
6.5.1 Identificación de la Muestra:.....	41
6.5.2 Resultados.....	41
7. DEFINICIONES ESTRATÉGICAS DE CENTROS DE RESPONSABILIDAD ..	44
7.1 Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigación Pedagógicas (CPEIP).	44
7.2 División de Educación General (DEG).	45
7.3 División de Educación Superior (DES).	46
7.4 División de Planificación y Presupuesto (DIPLAP).	47
7.5 Centro de Atención Oficina 600 MINEDUC.....	48
7.6 Programa de Educación y Capacitación Permanente (ChileCalifica).	49
7.7 Programa Enlaces (Enlaces).	50
7.8 Unidad de Currículo y Evaluación (UCE).....	50
7.9 División de Administración General (DAG).....	51
7.10 División de Jurídica (Jurídica).....	52
7.11 Unidad de Auditoría (Auditoría).....	53
8. COMENTARIOS Y CONCLUSIONES	54
9. BIBLIOGRAFÍA	56
ANEXOS	57
Anexo A: Organigrama de la Subsecretaría de Educación	57
Anexo B: Modelo de Balanced Scorecard de Creación de Valor	57
Anexo C: Mapa Estratégico Actual (2006).....	57
Anexo CH: MARCO PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	61
Anexo D: Modelo de Sistema de Gestión.....	61
ANEXO E: Formulario A1.....	63
Objetivos Estratégicos	63
ANEXO F: Recolección de Información.....	1
ANEXO G: Resultado de Encuesta a Alumnos	69
ANEXO H: Resultado de Encuesta a Docentes	75
ANEXO I: Resultado de Encuesta a Padres y Apoderados	82
ANEXO J: Resultado de Encuesta a Sostenedores	89
ANEXO K: Encuesta a Directivos y Funcionarios	96
Anexo L: Mapas Estratégicos de Centros de Responsabilidad	1
ANEXO M: Formulario H	114

1. INTRODUCCIÓN

El Ministerio de Educación es una institución pública que tiene la obligación de realizar anualmente el proceso de formulación presupuestaria, de acuerdo a los mecanismos definidos por ley N° 1263 para el Ministerio de Hacienda. La formulación presupuestaria incluye el proceso de planificación estratégica y su asignación presupuestaria.

La elaboración de la planificación estratégica 2007 debe considerar los siguientes antecedentes:

- El 11 de marzo del 2006 asume una nueva administración de gobierno en el país, lo que involucra nuevas autoridades para el Ministerio de Educación. Sin embargo el nuevo ministro sólo permaneció en el cargo cuatro meses, momento en que fue reemplazado.
- Durante el mes de junio se produjo un fenómeno social conocido como “la revolución de los estudiantes”, que dejó en evidencia la crisis de la educación en Chile y puso el tema de la educación como una de las prioridades del nuevo gobierno.
- La necesidad de realizar una planificación estratégica 2007-2010 que permita dar una consistencia de largo plazo a la política educacional, de acuerdo a las prioridades gubernamentales de las nuevas autoridades.
- Una cultura organizacional que dificulta la implementación de nuevas orientaciones estratégicas.
- La eventual creación, de una Superintendencia de Educación que redefinirá el rol del Ministerio y la Subsecretaría de Educación.
- Informes generados por diferentes organismos que dan cuenta del retroceso del aprendizaje en los alumnos.
- La Ley Orgánica Constitucional de Educación (LOCE), se encuentra en evaluación por una “Comisión Nacional” creada como consecuencia del movimiento social generado en el mes de junio del presente año.

Este estudio se realiza en el Departamento de Planificación y Control de Gestión de la División de Planificación y Presupuesto (DIPLAP) de la Subsecretaría de Educación, el cuál se encuentra, al igual que el resto de las instituciones públicas, inserto en un Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG), cuyo horizonte es la certificación de los distintos sistemas bajo las normas ISO 9001:2000. La Subsecretaría de Educación, durante el año 2005, tuvo dificultades con el cumplimiento de las metas propuestas en los instrumentos de gestión controlados por el Ministerio de Hacienda, lo que trajo como consecuencia la imposición de una serie de exigencias adicionales y la revisión de su planificación estratégica en cuyo contexto se presenta este trabajo.

2. EL SISTEMA EDUCATIVO CHILENO

2.1 Reseña Histórica

La historia del Ministerio de Educación se remonta a los inicios de la República, quedando plasmada en la Constitución de 1833 la necesidad de que la educación tuviera una atención preferente por parte del Gobierno. En 1837 se dictó la primera Ley de Ministerios, estipulándose una sección dentro del Ministerio de Justicia, Instrucción y Culto, siendo el punto de partida para la preocupación estatal sobre el tema. En 1860 se dictó la primera ley de Instrucción Primaria, que creó la Inspección General de Educación Primaria para administrar las crecientes escuelas elementales fiscales.

La responsabilidad educacional del Estado fue ejercida desde el siglo XIX y hasta 1927, por diversas instituciones públicas paralelas y prácticamente no coordinadas por el Gobierno. Inicialmente, las escuelas primarias, eran municipales, particulares, parroquiales y conventuales, así como misionales en la frontera. El único establecimiento de enseñanza secundaria dependiente del Estado era el Instituto Nacional, que en 1842 pasó a la Universidad de Chile, la cual ejercería la Superintendencia de Educación.

En 1927, con la tercera Ley de Ministerios y como parte de una "reforma integral de la educación", se organizó el Ministerio de Educación Pública, acogiendo bajo su alero todo el sistema educativo nacional encargado de tres direcciones específicas: Educación Primaria y Normal; Educación Secundaria; Educación Profesional, además de la Dirección de Bibliotecas, Archivos y Museos.

Desde los años 30 y bajo la filosofía del "Estado de compromiso", se hace visible un esfuerzo estatal por ampliar la cobertura educativa. Esto se refleja en el aumento de tamaño y en la complejidad que comienza a adquirir el Ministerio, lo que llevó a su reorganización en 1953. A las tres direcciones por niveles se agregó la Superintendencia de Educación.

En el marco de la reforma educacional del gobierno de Frei Montalva, la administración del sector incluyó la Junta Nacional de Auxilio Escolar y Becas (1964); el Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas (1967); y la Junta Nacional de Jardines Infantiles (1970).

Entre 1973 y 1980 se produce un período de transición, en donde se va desmantelando el Estado de Compromiso. La Constitución de 1980 y las reformas "modernizadoras" abrieron paso a otra etapa, que cubriría el resto de la década: el Estado "subsidiario".

A partir de 1990 se comienzan a desarrollar los Programas de Mejoramiento de la educación preescolar, básica y media; se elabora e implementa el Estatuto Docente; se desarrollan planes para mejorar la gestión escolar y municipal; se eleva drásticamente el gasto en educación. Así desde 1996, a esta dinámica de transformaciones profundas de las condiciones y los procesos educativos se le da el nombre de Reforma Educacional, que busca dar una transformación y adecuación de los sistemas educativos a las cambiantes condiciones de la sociedad, enfatizándose en un impulso al fortalecimiento de la profesión docente, las reformas curriculares de básica y media, así como la extensión de la jornada escolar.

Sin lugar a dudas, el último hito importante en el proceso educativo y que ha logrado mantener el tema en la agenda prioritaria del Gobierno, corresponde a la movilización social de los estudiantes en el primer semestre del 2006 y cuyas repercusiones aún no se visualizan a cabalidad porque se han creado múltiples comisiones cuyo trabajo sigue en desarrollo, las cuales podrían redefinir el rol de la educación y su aporte a la sociedad. Además existen las propuestas de una nueva Ley General de Educación y la creación de una Superintendencia de Educación cuyo rol está en proceso de estudio, la que sería implementada en los próximos años.

2.2 El Rol del Estado en el Sistema Educacional.

La educación chilena es administrada por un sistema mixto, con un rol conductor del Estado, una operación descentralizada de la educación pública y una fuerte área de gestión privada (43% de los estudiantes).

El Estado mantiene funciones normativas, evaluativas, de supervisión y apoyo técnico, de financiamiento y control. El Consejo Superior de Educación ha aprobado los planes y programas de estudio con vigencia nacional y obligatoria. Pero, en 1990, en la nueva Ley Orgánica Constitucional de Educación, se reconoció la competencia de los centros educativos para elaborar y aplicar su propio currículum ("descentralización curricular").

Las competencias de administración directa de centros educativos están descentralizadas, para el caso de la educación básica y media, en las municipalidades o entidades privadas. Además de las formas libres de educación, existe la educación privada con "reconocimiento oficial", que se ajusta a las normas sobre currículum fijadas por el Estado y que cumple ciertos requisitos legales mínimos. A ella concurre el 43% de los alumnos de básica y media y el 50% de los estudiantes de educación superior.

En el nivel escolar, la educación privada está dividida en dos: la financiada por las familias y la que recibe aporte financiero estatal. Esta última es conocida como "educación particular subvencionada".

En la educación superior, existen universidades estatales autónomas, universidades privadas establecidas con anterioridad a 1980 (conocidas como "tradicionales"), todas las cuales reciben aportes estatales en los mismos términos que las universidades públicas, y universidades, institutos profesionales y centros técnicos post-secundarios privados, creados después de 1980, que gozan de sólo una forma reducida de aporte estatal o no tienen derecho a ellos.

El Estado mantiene un sistema de subvenciones para la educación privada gratuita que, rige también para las escuelas y liceos municipales. Actualmente, un 92% de los alumnos de la educación básica y media concurren a centros públicos (municipales) o privados que reciben subvención estatal.

El Estado, contribuye además a la educación descentralizada con apoyo técnico e insumos materiales como: distribución gratuita de textos de estudio y provisión de bibliotecas de aula a todos los alumnos de la educación básica, prestaciones o beneficios asistenciales a los estudiantes de bajos recursos, perfeccionamiento gratuito a los docentes, programas de mejoramiento de la calidad educativa y asesorías técnicas. A ellos tienen acceso por igual, los centros municipales y particulares subvencionados. Desde 1991, financia los mejoramientos salariales de los docentes, de este modo, las remuneraciones del personal y sus reajustes periódicos son financiados principalmente con la subvención educacional.

El Estado entrega también aportes diversos a la educación superior. Esta es pagada por los estudiantes. Las universidades públicas y privadas existentes con anterioridad a 1980, tienen derecho a aportes financieros estatales. Existen además apoyo de créditos y becas para los estudiantes de menores recursos y fondos concursables para el desarrollo institucional y para la investigación científica y tecnológica.

2.3 Estructura Administrativa

El Ministerio de Educación es una Institución Pública formada por las siguientes entidades:

- Subsecretaría de Educación.
- Junta Nacional de Auxilio Escolar y Becas (JUNAEB).
- Junta Nacional de Jardines Infantiles (JUNJI).
- Consejo de Rectores.
- Consejo Superior de Educación.
- Dirección de Bibliotecas, Archivos y Museos (DIBAM).
- Comisión Nacional de Investigación Científica y Tecnología (CONICYT).

El ámbito de desarrollo de este trabajo sólo comprende a la Subsecretaría de Educación, cuya estructura orgánica interna contempla los siguientes centros de responsabilidad:

- Gabinete Ministerio de Educación (GM).
- Gabinete Subsecretaría de Educación (GS).
- División de Educación General (DEG).
- División de Planificación y Presupuesto (DIPLAP).
- División de Educación Superior (DES).
- Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigación Pedagógicas (CPEIP).
- División de Administración General (DAG).
- División Jurídica (Jurídica).

También de la Subsecretaría dependen los siguientes programas y unidades:

- Centro de Atención Oficina 600 MINEDUC (Of.600).
- Programa Chile-Califica - Programa de Educación y Capacitación Permanente (Chilecalifica).
- Programa Enlaces (Enlaces).
- Unidad de Currículo y Evaluación (UCE).
- Unidad de Auditoría (Auditoría).

En el Anexo A se muestra el organigrama de la Subsecretaría¹.

2.4 Estructura y Organización del Sistema Educativo Chileno

2.4.1 Sistema Escolar

El sistema escolar chileno se caracteriza por ser descentralizado. La administración de los establecimientos educacionales la realizan personas naturales, instituciones municipales y particulares llamados sostenedores, que asumen la responsabilidad ante el estado sobre el funcionamiento del establecimiento educacional. De esta forma el sistema permite diferentes modalidades de administración en los niveles de párvulos, básica y media:

- Municipales.
- Particulares Subvencionados.
- Particulares Pagados.
- Corporaciones de Administración Delegada.

¹ Vigente al momento de realizar este trabajo

El nivel de **Educación Parvularia** no es obligatorio y está destinada a niños y niñas de hasta 6 años de edad y se desagrega en los siguientes grados:

- Sala Cuna.
- Medio Menor.
- Medio Mayor.
- Primer Nivel de Transición.
- Segundo Nivel de Transición

El objetivo de este nivel es promover el desarrollo de la personalidad del niño, facilitar su proceso de socialización y prepararlo para enfrentar con éxito la enseñanza formal, permitiendo el cambio desde la vida en el hogar al de la escuela.

El nivel de **Enseñanza Básica** es un nivel obligatorio; comprende 8 grados de estudio y se desagrega en los siguientes ciclos:

- Primer Ciclo Básico (4 años).
- Segundo Ciclo Básico (4 años).

En este nivel se encuentra la modalidad de Educación Especial enfocada a la habilitación o recuperación de niños que presentan dificultades para integrarse al sistema educativo normal. Atiende los déficits de audición, lenguaje y visión, deficiencia mental, trastornos motores y autismo.

El objetivo de este nivel es el propender al desarrollo integral de la personalidad del alumno, estimulando su creatividad para la integración gradual como sujeto activo en la evolución de la sociedad.

El nivel de **Enseñanza Media** es obligatorio y se organiza en dos modalidades:

- Humanístico-Científica
- Técnico-Profesional.

La modalidad Humanístico-Científica dura 4 años y su objetivo es formar integralmente a los alumnos para el mundo laboral o para continuar estudios superiores.

La modalidad Técnico-Profesional dura 4 o 5 años incorporando sectores económicos como: comercial, técnico, industrial, agrícola y marítimo. Su objetivo es formar integralmente a los alumnos para desempeñarse en áreas de producción o servicio del sector laboral.

La educación de Adultos es una modalidad de formación general y de capacitación laboral, habitualmente vespertina o nocturna orientada a personas mayores de 16 años que por diferentes motivos no han tenido la posibilidad de participar en el sistema normal. Su objetivo es crear las condiciones educativas favorables que permitan el desarrollo integral del adulto y su posterior incorporación a la vida cultural, social y económica, tendiente a la igualdad de oportunidades que les permitan una participación plena en la sociedad. También se busca disminuir el analfabetismo.

2.4.2 Educación Superior

En la Educación Superior existen diferentes tipos de Instituciones:

- Universidad Estatal Autónoma.
- Universidades Privadas (establecidas antes de 1980).
- Universidades Privadas (establecidas después de 1980).
- Institutos Profesionales.
- Centros de formación Técnica.

Las Universidades pueden otorgar títulos profesionales y grados académicos (licenciatura, magíster, doctorado). Los Institutos Profesionales pueden impartir carreras profesionales y técnicas pero sin grado académico. Los Centros de Formación Técnica sólo pueden ofrecer carreras técnicas.

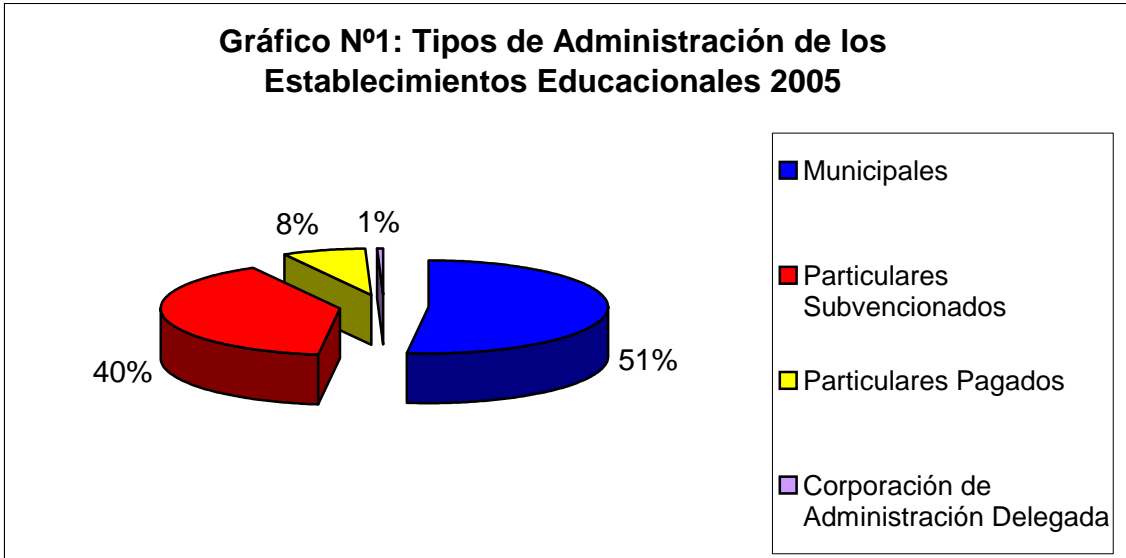
2.5 Estadísticas de la Educación 2005.

2.5.1 Establecimientos

El universo de establecimientos educacionales en Chile es de 11.561. De los cuales aproximadamente el 60% corresponden a establecimientos ubicados en áreas urbanas y el 40% restante a establecimientos rurales.

Respecto del tipo de administración de los establecimientos, éstos tienen diferentes modalidades como muestra el gráfico siguiente:

Gráfico N°1: Tipos de Administración de los Establecimientos Educativos 2005



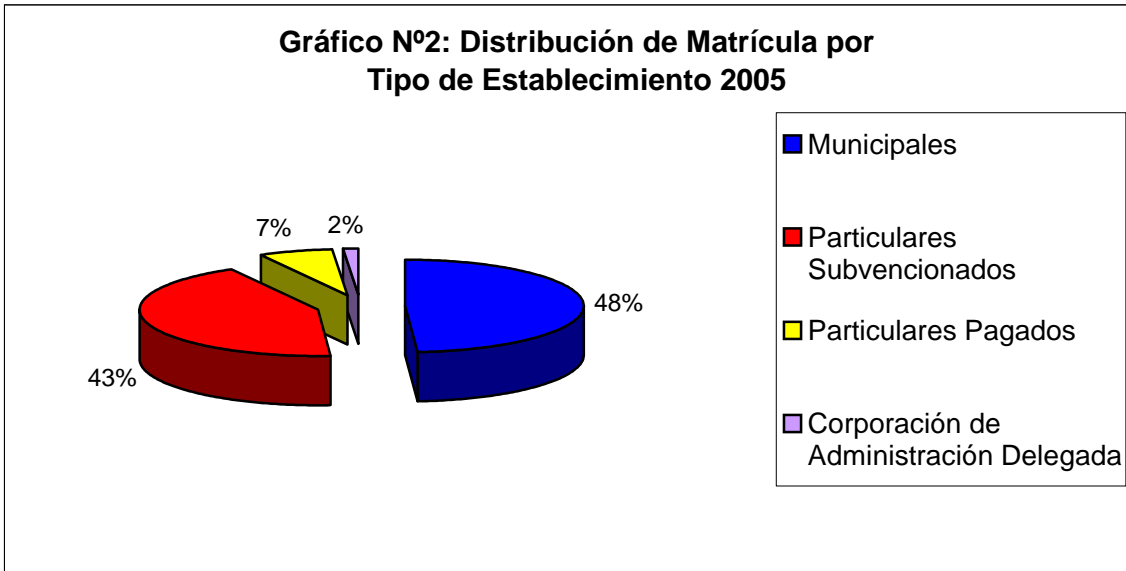
Fuente: Estadísticas de la Educación 2005, MINEDUC.

2.5.2 Matrícula

En el año 2005, en el sistema educativo chileno estuvieron matriculados 4.432.578 personas, de las cuales 85,3% asisten al sistema escolar (incluye parvularia, básica, media y educación de adultos) y el 14,7% están en instituciones de educación superior.

La distribución de la matrícula en las diferentes modalidades de administradores del sistema escolar es la siguiente:

Gráfico N°2: Distribución de Matrícula por Tipo de Establecimiento 2005



Fuente: Estadísticas de la Educación 2005, MINEDUC.

Si consideramos los diferentes niveles para el Sistema Escolar y Educación Superior la distribución porcentual de los matriculados se detalla en la tabla que se presenta a continuación:

Tabla N°1: Distribución Porcentual de Matriculados por Nivel de Enseñanza 2005

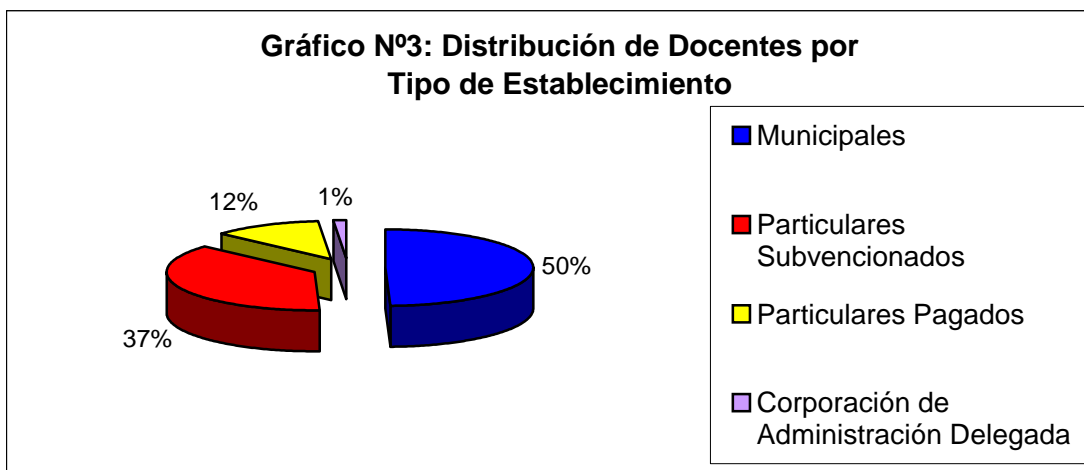
Niveles de Enseñanza		Participación
Sistema Escolar		
	Educación Parvularia	8%
	Educación Básica	57%
	Educación Media	27%
	Educación Especial	3%
	Educación de Adultos	5%
	Subtotal Sistema Escolar	100%
Educación Superior		
	Universidad	73%
	Instituto Profesionales	17%
	Centros de Formación Técnica	10%
	Subtotal Educación Superior	100%

Fuente: Estadísticas de la Educación 2005, MINEDUC.

2.5.3 Docentes

En el sistema escolar chileno se desempeñan 170.261 docentes. Considerando la variable geográfica tenemos que un 87% de los docentes está en áreas urbanas y el restante 13% en zonas rurales.

También podemos analizar la distribución de los docentes por tipo de establecimiento según la modalidad de administración:



Fuente: Estadísticas de la Educación 2005, MINEDUC.

2.6 Definiciones Estratégicas 2006²

2.6.1 Misión 2006

“Desarrollar un sistema educativo que permita responder a las necesidades del país, mediante mecanismos que contribuyan a la equidad, calidad y acceso a los distintos niveles de enseñanza de niños, jóvenes y adultos.”

2.6.2 Objetivos Estratégicos 2006

- Apoyar el mejoramiento de la calidad y equidad de la Educación Superior.
- Mejorar la calidad de los aprendizajes y fortalecer la educación de niños, niñas, jóvenes y adultos.
- Contar con sistemas de información y evaluación que permitan la retroalimentación del proceso educativo y la toma de decisiones más efectivas por parte de la comunidad educativa.

2.6.3 Productos y Subproductos Estratégicos 2006

a) Sistema Educativo

- Nivel de enseñanza parvularia.
- Nivel de enseñanza básica.
- Nivel de enseñanza media.
- Infraestructura.
- Asesoría técnico-pedagógica.
- Medios educativos.
- Perfeccionamiento docente.
- Gestión y mejoramiento educativo.
- Desarrollo de un sistema de formación permanente.

b) Servicios Asistenciales

- Becas para el nivel de enseñanza media.
- Becas para el nivel de enseñanza superior.
- Créditos.

² Corresponde a las definiciones estratégicas vigentes y declaradas por la Subsecretaría de Educación.

c) Sistema de Financiamiento

- Subvenciones educacionales.
- Fondos para la educación superior.

d) Sistema de Información

- Resultados de la evaluación del sistema educativo.
- Información a usuarios.

3. OBJETIVOS DEL PROYECTO

3.1 Objetivo General

Desarrollar un modelo de planificación estratégica y control de gestión de la Subsecretaría de Educación, para el período 2007-2010.

3.2 Objetivos Específicos³

- Definir y validar la misión, objetivos estratégicos y productos estratégicos de la Subsecretaría de Educación de acuerdo a las prioridades gubernamentales.
- Definir y validar los indicadores claves de gestión que permitan mantener y dar cuenta del desarrollo de los programas realizados por la Subsecretaría de Educación.
- Realizar un levantamiento a nivel corporativo y a nivel de cada centro de responsabilidad de mapas estratégicos.
- Elaborar una guía metodológica de planificación estratégica.

³ Los dos primeros objetivos específicos se desarrollarán de acuerdo a los requerimientos de la Dirección de Presupuestos (DIPRES), para lo cual existen dos formularios específicos:

- Formulario A1 para las definiciones estratégicas.
- Formulario H para los indicadores claves.

La elaboración de los Mapas Estratégicos se desarrollará de acuerdo a la metodología del Balanced Scorecard (BSC).

4. METODOLOGÍA

La necesidad de las organizaciones de contar con sistemas de control adecuados a sus requerimientos es un criterio que se debe tener en cuenta al momento de realizar un análisis de las metodologías y aproximaciones disponibles para la construcción de sistemas de control de gestión, situando el énfasis en el diseño de los instrumentos e indicadores que permitan tener una evaluación del desempeño integral de una organización moderna.

Sin embargo, para realizar una adecuada selección, debemos mencionar los elementos que comprende un sistema de control de gestión:

- **Marco o Contexto de Control:** Se considera constituido por el entorno en el cual el sistema debe operar, la estrategia que se requiere implantar y las características de la organización en la cual se va a aplicar.
- **Proceso de Control:** Pasos que deben seguirse para realizar el control: definición de metas y estándares, medición de los resultados (sistema de información), evaluación del desempeño con el propósito de obtener “feed back”, e introducción de acciones correctivas.
- **Instrumentos para el Control:** Componente “duro” del sistema de control de gestión (Performance Measurement System) que posibilita el seguimiento de la estrategia y de su implantación a través del empleo de instrumentos financieros (sistemas de costos, y planes de negocios, entre otros), y especialmente, de sistemas de evaluación integral de la gestión o del desempeño organizacional.

Un sistema de control de la gestión está constituido, en lo instrumental, por uno o más instrumentos financieros, y por un conjunto estructurado de indicadores orientados a evaluar, en forma periódica y sistemática, el logro de un conjunto de objetivos claves para el éxito organizacional.

La solución clásica de un problema de control de gestión consiste en el empleo de uno o un conjunto de instrumentos financieros (sistemas de costos, presupuestos, planes de negocios, sistemas de información financiera), cuyas características dependen del tipo de situación a enfrentar, acompañado del correspondiente análisis de desviaciones.

La solución actual, apropiada para instituciones con organizaciones dinámicas y que enfrentan entornos más turbulentos, contempla el diseño de sistemas constituidos por indicadores que permiten el seguimiento de objetivos financieros, e indicadores capaces de seguir el desempeño en otros ámbitos, buscando una evaluación que conduzca a una apreciación integral e inequívoca del desempeño organizacional.

Se trata de contar con sistemas constituidos por un conjunto de indicadores, capaces de cubrir, en forma equilibrada, todos los factores, atributos o

dimensiones que pueden considerarse claves para el éxito institucional, y cuyos resultados suelen presentarse bajo la forma de tableros, paneles o cuadros de mando.

Existen diferentes metodologías para la implementación de Sistema de Control cuyo énfasis radica en lo operacional o lo estratégico:

- **Control por Centro de Responsabilidad:** Corresponde a una aproximación clásica que se utiliza frente a un entorno percibido como estable y cuando se busca una evolución continua o gradual (“seguir haciendo más de lo mismo, pero mejor”). Esta metodología considera la construcción de indicadores en forma separada para cada negocio y área de apoyo clave.
- **Seguimiento de Objetivos Estratégicos y Factores Críticos de Éxito:** Se emplea cuando se considera que el éxito o buen desempeño institucional depende del logro de un conjunto definido y acotado de objetivos estratégicos, o está estrechamente relacionado con un conjunto de factores críticos de éxito relevantes (FCE: Factor Crítico de Éxito o KPI: Key Performance Indicator).
- **Balanced Scorecard (BSC):** Corresponde a un enfoque de control sistemático que se ocupa de seguir la implantación de la estrategia, en base a un conjunto definido de indicadores, vinculados por relaciones causa efecto, y definidos en cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos, y aprendizaje.
- **Control Estratégico Actual:** Opciones de sistemas de control que sitúan el énfasis en el monitoreo del entorno y del futuro, buscando detectar las oportunidades y los riesgos que pueden afectar las capacidades y competencias que sustentan la competitividad del negocio en el largo plazo.

A partir de la década de los 80 surge en Francia un concepto que ayuda a la operacionalización de las metodologías: “El Cuadro de Mando”, como una herramienta de gestión que funciona con un conjunto definido de indicadores orientados a la evaluación periódica y sistemática de la organización en su conjunto como por áreas de interés, permitiendo la elaboración de objetivos, metas e indicadores de medición de logros.

Sin embargo, el concepto de cuadro de mando tradicional presenta algunas limitaciones en lo que respecta a los indicadores considerados:

- Miden habitualmente sólo los resultados finales esperados;
- No contemplan indicadores que permitan identificar los factores explicativos o impulsores de los resultados;

- No responden ni son capaces de explicar la estrategia de la organización.

La evolución del Cuadro de Mando lleva al surgimiento del Balance Scorecard (BSC) traducido libremente como Cuadro de Mando Integral (CMI), que es el resultado de un proyecto de investigación desarrollado en la década de los noventa por Robert S. Kaplan⁴ y David P. Norton⁵ donde buscan mejores formas de medición del desempeño organizacional, que superen las limitaciones de la gestión basada exclusivamente en información financiera e indicadores de resultado, incorporando métricas relacionadas con factores explicativos, predictivos o causantes de los resultados.

La mayor parte del valor de mercado de una empresa se deriva de los activos intangibles, sin embargo, las medidas financieras tradicionales no consideran adecuadamente estos activos. Kaplan y Norton parten de la premisa de que las empresas no pueden gestionar lo que no pueden medir, desarrollaron una metodología llamada BSC o CMI que permite a las empresas cuantificar intangibles tan importantes como personas, información y cultura. La metodología propuesta desarrolla “Mapas Estratégicos” que permite el eslabón entre la formulación y la implementación de la estrategia.

4.1 Balanced Scorecard

4.1.1 Enfoque Conceptual

Metodología enfocada a la gestión de calidad que ofrece una visión integrada y balanceada de la institución y permite desarrollar una estrategia en forma clara. Esto se logra a través de objetivos estratégicos identificados en 4 perspectivas:

- **La perspectiva financiera:** forma de aumentar el valor de la empresa para sus dueños;
- **La perspectiva de los clientes:** propuesta de valor a los clientes, y posicionamiento en los segmentos de mercado escogidos;
- **La perspectiva de los procesos de negocio internos:** medios que la empresa empleará para cumplir con la propuesta de valor a los clientes;
- **La perspectiva del aprendizaje o de la formación y el crecimiento:** competencias estratégicas, tecnología, y aspectos de cultura corporativa requeridos.

⁴ **Robert S. Kaplan**, profesor de la cátedra de Marvin Bower de Desarrollo de Liderazgo en la Harvard Business School y presidente del consejo de administración de Balanced Scorecard Collaborative.

⁵ **David P. Norton**, es co-fundador y presidente del Balanced Scorecard Collaborative. Autor junto a Kaplan de Balanced Scorecard (1996) y The Strategy Focused Organization (2000).

Cada una de las perspectivas se vincula con las demás mediante relaciones causa-efecto. Pero sin lugar a dudas, el gran aporte de la metodología está en promover el alineamiento de los objetivos estratégicos con indicadores de desempeño, metas y planes de acción para hacer posible la generación de estrategias en forma integrada.

Lo anterior queda gráficamente reflejado mediante un Mapa Estratégico que permite proporcionar un marco visual de todo el proceso (desde la misión hasta la operación) y que presenta las siguientes ventajas:

- **Educa y Comunica:** Enseña e informa al recurso humano acerca de la estrategia.
- **Crea Alineamiento:** Cada parte de la organización y cada individuo conecta sus objetivos con el mapa estratégico.
- **Claridad y Asigna Responsabilidad:** Construir un mapa estratégico elimina la ambigüedad y clarifica la responsabilidad.
- **Promueve Transparencia:** Permite mejorar la comunicación y educa a los funcionarios, partes interesadas y autoridades.

4.1.2 Enfoque para el Sector Público

En las entidades del sector público e instituciones que no persiguen fines de lucro, el éxito en el ámbito financiero no constituye su finalidad esencial. En consecuencia, la cadena de valor debe ser modificada debido a que las prioridades se centran en el impacto social de las acciones desarrolladas por las organizaciones.

La metodología del BSC propone para este tipo de instituciones una cadena de valor cuya perspectiva prioritaria se centra en la misión institucional (reemplazando la perspectiva financiera de sector privado) y su impacto en los clientes. Esto apoyado por las perspectivas de soporte; interna; aprendizaje y crecimiento; y financiera.

En general, toda entidad del sector público debe proporcionar satisfacción en tres ámbitos:

- Valor creado o beneficios que la entidad aporta a sus beneficiarios y a los ciudadanos.
- Eficiencia: control de los costos directos en que se incurre en la prestación de los servicios, y de los costos que se impone a la comunidad.
- Satisfacción de los donantes, contribuyentes o legisladores.

En el Anexo B se muestra gráficamente la diferencia de enfoque entre la aplicación de planificación estratégica para el sector privado y el sector público.

4.2 Plan de Actividades

La realización de este trabajo comprende la participación de todos los Centros de Responsabilidad (asignación administrativa mediante la cual el Ministerio de Hacienda asigna los recursos a la Subsecretaría) en el siguiente cronograma:

1. Realizar el levantamiento de la situación actual (Anexo C).
2. Realización de la primera jornada, mostrar la metodología y definir los plazos. Se inician las definiciones estratégicas. (Anexo D)
3. Realización de la segunda jornada donde se continúa con las definiciones estratégicas, validando la misión, objetivos y productos a nivel corporativo mediante la realización de encuestas.
4. Se inician las visitas a cada centro de responsabilidad para realizar el levantamiento de su mapa estratégico.
5. Se realizan los mapas estratégicos usando la metodología de BSC.
6. Realización de la tercera y cuarta jornadas para validar los mapas estratégicos y definición de la metodología para la revisión y generación de los indicadores de gestión.
7. Se trabaja con los centros en los indicadores de gestión.
8. Se realiza el consolidado de los indicadores de gestión que permite definir los indicadores de gestión a nivel corporativo.
9. Se informa a toda la organización de los resultados de la propuesta presupuestaria 2007 y de los indicadores de gestión aceptados por DIPRES.
10. Se definen los plazos del proceso de recolección de información en la quinta y sexta jornada.
11. Elaboración de un informe de evaluación del sistema de planificación y control de gestión de la Subsecretaría de Educación.
12. Se da cuenta a los organismos gubernamentales sobre la gestión de la Subsecretaría.

5. DEFINICIONES ESTRATÉGICAS 2007-2010

Corresponde a la planificación estratégica que debe realizar anualmente la Subsecretaría de Educación de acuerdo al marco institucional vigente y que para el año 2007 quedó definida de la siguiente manera:

5.1 Misión Institucional

Asegurar un sistema educativo equitativo y de calidad que contribuye a la formación permanente de las personas y al desarrollo del país, mediante la formulación e implementación de políticas y normas sectoriales.

El análisis comparativo con la anterior misión permite destacar las siguientes diferencias:

- Mayor grado de compromiso de “Desarrollar un sistema educativo” a “Asegurar un sistema educativo”.
- El reconocimiento de la educación como un proceso permanente en la vida de las personas.
- Se incorpora el nivel parvulario porque abarca todas las etapas de la vida de la persona.
- Se especifican los ámbitos de acción de la Subsecretaría a la formulación e implementación de políticas y normas sectoriales.

5.2 Objetivos Estratégicos

Los objetivos se declaran de acuerdo a la perspectiva, existiendo a lo menos un objetivo por perspectiva de acuerdo a la metodología.

5.2.1 Perspectiva Cliente

- Asegurar la equidad en el acceso y permanencia en el sistema educativo, mediante el fomento de normativas de resguardo de derechos y la focalización de recursos.

Análisis comparativo con los objetivos de los años anteriores:

- No existía la equidad como objetivo declarado para el sistema educativo, solo se refería a la educación superior.

- Se acota el concepto de equidad sólo al acceso y permanencia en el sistema educativo.
 - Se especifican los ámbitos de acción de la Subsecretaría para lograr este objetivo.
- Mejorar la calidad de los aprendizajes de los niños, niñas, jóvenes y adultos, a través de la gestión eficaz y eficiente de los recursos humanos, curriculares, técnicos y financieros.

Análisis comparativo con los objetivos de los años anteriores:

- Se especifica el ámbito de acción de la Subsecretaría para lograr este objetivo.
- Un tema pendiente fue la definición del concepto “Calidad de Educación”.

5.2.2 Perspectiva Procesos Internos

- Contribuir al mejoramiento de los procesos internos, a través del desarrollo e implementación de estrategias y acciones eficientes, alineadas e integradas.

Análisis comparativo con los objetivos de los años anteriores:

- Objetivos sobre los procesos internos no existía en las planificaciones anteriores, sin embargo, la simple declaración por parte de la institución no es suficiente para cambiar las acciones que se realizan al interior de la institución y el cumplimiento de este objetivo requiere de grandes cambios en el desarrollo de las políticas internas.

5.2.3 Perspectiva Financiera

- Entregar servicios asistenciales y financiamiento al sistema educativo, mediante una planificación, asignación, ejecución, control y evaluación del uso de los recursos.

Análisis comparativo con los objetivos de los años anteriores:

- Objetivos sobre los procesos financieros no existía en las planificaciones anteriores, sin embargo, esta es una de las principales funciones de la Subsecretaría.
- La declaración de las etapas de un proceso de planificación.

5.2.4 Perspectiva Institucional

- Apoyar la toma de decisiones de la comunidad educativa, mediante adecuados servicios de información y el fortalecimiento de la institución.

Análisis comparativo con los objetivos de los años anteriores:

- Se declara la existencia de servicios de información adecuados a los requerimientos de la comunidad educativa.
- Se declara la necesidad del fortalecimiento de la institución en forma permanente.

5.3 Productos, Subproductos, Productos Específicos.

a) Gestión y Apoyo Educativo

- Asesoría técnico-pedagógica.
- Formación inicial y continua.
- Evaluación y acreditación docente.
- Nivelación de competencias bases.
 - Certificación y enseñanza flexible adultos.
 - Alfabetización digital.
- Mejoramiento de formación técnica.
- Recursos educativos:
 - Textos escolares.
 - Recursos didácticos.
 - Informática educativa.
- Desarrollo curricular.

b) Servicios Asistenciales

- Becas:
 - Media.
 - Superior.
- Bonificación de prácticas técnico profesionales.
- Créditos.

c) Servicios de Financiamiento

- Subvenciones educacionales.
- Fondos de mejoramiento educativo:
 - Establecimientos subvencionados.
 - Instituciones de educación superior.
- Aporte en infraestructura escolar.

d) Servicios de Información

- Información de resultados:
 - Evaluación de aprendizaje de básica y media.
 - Instituciones de educación superior.
- Información a usuarios:
 - Atención y resolución de casos.
 - Oferta educativa de educación superior.

Lo anterior queda oficializado mediante la entrega a la DIPRES del formulario A1 que se incluye en el Anexo E.

5.4 Sistema de Gestión

El Modelo de Sistema de Gestión actualmente vigente en la Subsecretaría de Educación se estructura a partir de las prioridades gubernamentales que son definidas por:

- Programa Presidencial del 21 de mayo en la cuenta anual que rinde el Presidente de la República al país.
- Programa de la Autoridad Ministerial que da un marco prioritario al sello personal que quiere darle cada autoridad en su período.
- Programación Gubernamental que corresponde a los lineamientos que cada año entre enero y febrero, comunica la Secretaría General de la Presidencia (SEGPRES) al sector y cuyo seguimiento es trimestral.

Las prioridades gubernamentales deben constituir el marco a partir del cual se construye el sistema de planificación y control de gestión, estructurado en 4 procesos:

- **Análisis Estratégico t+1:** Cada año se revisa el proceso de planificación estratégica (misión, visión, objetivos, acciones, mapas) y se realizan las modificaciones que se estimen necesarias para el cumplimiento de los objetivos en el corto, mediano y largo plazo. Este proceso permite la elaboración a nivel corporativo y de cada centro de responsabilidad de un mapa estratégico. El documento final con las definiciones se entrega a la DIPRES, en junio de cada año, mediante el formulario denominado A1.
- **Formulación de Indicadores t+1:** Cada año se crean, modifican o eliminan indicadores de los diferentes instrumentos de gestión en uso en los diferentes instrumentos:
 - a) Sistemas de Planificación.
 - b) Convenio de Desempeño Colectivo.
 - c) Programación Gubernamental.
 - d) Plan Regional.De esta lista de indicadores (un indicador puede servir para varios instrumentos) existe un subconjunto denominado los indicadores claves, que corresponden a los más importantes, cuyo cumplimiento es evaluado anualmente por la DIPRES, los cuales son entregados anualmente en el formulario H (junio). Para los indicadores b) y c) el plazo de entrega a DIPRES es en octubre y diciembre de cada año. Los indicadores correspondientes a d) se formulan y evalúan entre noviembre y enero del año siguiente.
- **Recolección de Información:** Para la recolección de información de los diferentes instrumentos la Subsecretaría cuenta con una aplicación informática "Hyperion Performance Scorecard" a cargo de la DIPLAP, cuya implementación se realizó en el año 2005.
- **Análisis de Resultados:** El análisis de resultados operativamente está a cargo de los analistas regionales y de los centros de responsabilidad a nivel central, quienes tienen la función de informar trimestralmente sobre el resultado de los indicadores. Además existe la responsabilidad administrativa de los jefes de divisiones sobre la interpretación de los resultados y la toma de las medidas de corrección correspondiente.

Paralelamente existen otros instrumentos de control de gestión, que se integra a los anteriores, que en algunos casos comparte indicadores y corresponde al Programa de Mejoramiento de Gestión (PMG). En el anexo D se muestra el Modelo de Sistema de Gestión de Subsecretaría.

Los PMG se enmarcan en un conjunto de áreas comunes para todas las instituciones del sector público, denominado “programa marco”. Este incluye sistemas de gestión en las áreas de recursos humanos, calidad de atención de usuarios, planificación / control / gestión territorial, administración financiera y enfoque de género. El programa marco comprende etapas de desarrollo o estados de avance posibles de los sistemas de gestión indicados. Para cada etapa se establecen los requisitos técnicos, de acuerdo a lo tipificado en términos de contenidos y exigencias, de modo tal que con el cumplimiento de la etapa final, el sistema se encuentre implementado según características y requisitos básicos.

Se inició en el año 1998, con la ley N° 19.553 sobre PMG en los servicios públicos, asociando el cumplimiento de objetivos de gestión a un incentivo monetario para los funcionarios. A partir del año 2001 los PMG se han centrado en el mejoramiento de los sistemas de gestión. Para consolidar los avances logrados en el nivel de desarrollo de los PMG, en que la gran mayoría de los servicios han alcanzado las etapas superiores, en el año 2004 se estimó necesario la aplicación de un estándar externo que continuara promoviendo la excelencia en la gestión y que a su vez hiciera reconocibles los logros por parte del conjunto de la sociedad. Con este fin, en la formulación de los PMG correspondientes al año 2005 se incorporaron los requerimientos para lograr una certificación externa a través de las Normas ISO 9001:2000.

Los sistemas incorporados en el programa marco y que se mantienen en el marco avanzado con las exigencias de las normas ISO 9001:2000 se desarrollan en etapas anuales acumulativas y son las siguientes:

- **Capacitación:** Encargada a la unidad de recurso humanos dependiente de la DAG, debe elaborar un programa de trabajo que incorpore el diseño de mecanismos de evaluación por competencias.
- **Higiene, Seguridad y Mejoramiento de Ambientes de Trabajo:** Un comité paritario tiene la función de elaborar un plan anual de prevención de riesgos y mejoramiento de ambientes de trabajo. Depende de la DAG.
- **Sistema Integral de Atención a Clientes, Usuarios y Beneficiarios:** Plan y programa de trabajo que considera un sistema que incorpora un diagnóstico de los espacios de atención existentes en los servicios y de los instrumentos de trabajo de dichos espacios, definiendo procedimientos: de atención y derivación de solicitudes, un sistema de registro y seguimiento de solicitudes. Para el informe de resultados de la implementación del sistema, se incorpora la definición de perfiles de clientes y la aplicación de encuestas de satisfacción. Este sistema está a cargo de la oficina-600.

- **Gobierno Electrónico:** Corresponde a un programa de trabajo de Interoperatividad entre servicios, es decir, busca lograr la integración entre los distintos sistemas de información de las instituciones del sector público, de modo de entregar un servicio de calidad a la ciudadanía a través de estrategias de mejoramiento y uso de Tecnologías de Información y Comunicaciones (TIC). Sistema encargado a la DAG.
- **Planificación / Control de Gestión:** Define la metodología y el manual de procedimientos de mantención del Sistema de Información para la Gestión (SIG) que incorpora definiciones estratégicas, focos de medición de los indicadores de desempeño de aspectos relevantes de la gestión de los servicios y la determinación de las metas de los indicadores comprometidos en la ley de presupuestos. Sistema a cargo de la DIPLAP.
- **Auditoría Interna:** Departamento interno encargado de realizar un plan anual de auditoría para el servicio que debe incluir al menos 3 auditorías de carácter preventivo.
- **Gestión Territorial:** Sistema a cargo del gabinete de la Subsecretaría que tiene la función de elaborar un plan de desarrollo de los sistema de información por región y realizar un programa de seguimiento.
- **Compras y Contrataciones del Sector Público:** Sistema a cargo de la DAG que debe realizar un diseño del modelo de mejoramiento continuo, procedimientos relativos a la evaluación de la planificación y control del proceso de compras, política de inventarios y gestión de proveedores y contratos.
- **Administración Financiero-Contable:** Sistema a cargo de la DIPLAP que genera información administrativa y financiera que apoya el control y la toma de decisiones, la cual debe operar sobre el Sistema de Información para la Gestión Financiera del Estado (SIGFE).
- **Enfoque de Género:** Sistema a cargo del gabinete ministerial que debe realizar un diagnóstico y elaboración de un programa de trabajo del enfoque de género al interior de la institución tendiente a lograr su incorporación en la planificación estratégica. Este programa es controlado por el Servicio Nacional de la Mujer (SERNAM).

Los indicadores del PMG junto con los indicadores de la planificación estratégica se asignan a los diferentes centros de responsabilidad. Algunos de estos indicadores también incorporan la dimensión regional (Plan Regional). El proceso de recolección de información se muestra en el Anexo F.

Para dar cuenta pública al Congreso Nacional sobre la gestión de la Subsecretaría existe un informe anual denominado “Balance de Gestión Integral (BGI)”.

5.5 Comentarios de la Cultura Organizacional en el Marco del Proceso de Planificación Estratégica 2007

La cultura tiene una gran influencia sobre los miembros de una organización y debe entenderse como el contrato social no escrito que regula las relaciones de sus miembros. Es decir, define lo que está permitido, lo que no está permitido, lo que es bien visto, lo que es mal visto, lo que se recompensa o felicita, lo que se castiga o ignora, etc. En síntesis, es la forma en que se hacen las cosas en una determinada organización.

Es difícil caracterizar una cultura organizacional debido a que los ámbitos que involucra están fuera del alcance de este estudio, sin embargo, se debe tener presente algunos aspectos que ayudan a comprender el contexto en el cual se desarrollo este trabajo.

- **Definiciones Estratégicas**

El proceso de definiciones estratégicas de la Subsecretaría de Educación constituía hasta este año (2006), sólo una formalidad necesaria para cumplir con la normativa presupuestaria. Dicho proceso era definido por los profesionales encargados de la DIPLAP en forma aislada, lo que implicaba un desconocimiento de la mayor parte de la organización y de sus prioridades. Esto se veía reflejado en que dichas definiciones se mantuvieron sin grandes modificaciones desde el 2002 hasta el 2006.

- **Visión**

Dado que los más altos cargos de la Subsecretaría de Educación están condicionados al contexto político, existe la dificultad de llevar adelante estrategias de largo plazo que trasciendan la temporalidad de los cargos y se cae en decisiones cortoplacistas o indefiniciones que afectan a la gestión global de la organización.

Existen múltiples iniciativas promovidas por las autoridades vigentes en un momento que han quedado truncadas al alejarse estas del cargo, como:

- Asesorías realizadas por empresas externas en diversos temas.
 - Estudio realizado por la empresa Consultora Deloitte en planificación estratégica.
- Software de apoyo a la gestión institucional.
 - Compra de aplicaciones computacionales mal implementadas como “Hyperion Performance Scorecard”.
 - Falta de capacitación interna en el uso de herramientas computacionales.

- **Competencias en Planificación y Control de Gestión**

Dentro de la organización existen múltiples perfiles profesionales, sin embargo, en las áreas de planificación y control de gestión de los diferentes centros de responsabilidad de nivel central y regional, no existe personal idóneo en esta materia. Existe una falta de sistematización en la recopilación y entrega de la información.

Falta de competencia en los encargados de los diferentes centros de responsabilidad dificulta la estandarización de procesos y la rigurosidad en el desarrollo de las tareas comprometidas, las cuales se deben realizar varias veces por el bajo nivel técnico de las propuestas, como por ejemplo: la planificación presupuestaria de cada centro y la calidad de los indicadores de gestión.

- **Cultura Reactiva**

Existe una cultura de trabajo reactiva y no proactiva, lo que implica estar solucionando permanentemente problemas sobre la marcha. El método de actuar se basa en “lo urgente sobre lo importante”, lo que se ve agravado cuando no existe claridad sobre qué es lo importante.

Al no existir un alineamiento e integración en las acciones desarrolladas la institución realiza sus tareas de acuerdo a los requerimientos de los organismos gubernamentales externos que controlan la gestión de la Subsecretaría. Lo que implica dualidad de funciones e incluso descoordinaciones internas en las acciones comprometidas. Como ejemplo se podría nombrar la falta de decisión en la incorporación del enfoque género en el proceso de planificación y control de gestión.

- **Sistema de Evaluación**

No existe una claridad sobre la evaluación de las políticas educativas desarrolladas en los diferentes niveles:

- **Ministerial:** No existe un sistema de evaluación de las políticas educacionales que permita una adecuada toma de decisiones.
- **Individual:** Existe un sistema de evaluación individual que no permite discriminar el desempeño personal.

- **Rotación de Cargos**

Analizando los cargos directivos de la Subsecretaría en los últimos años, nos damos cuenta que se da el fenómeno de una rotación en los cargos entre los mismos nombres. El jefe de gabinete pasa a ser jefe de división o de departamento en la misma división o en otra.

- **Alineamiento e Integración**

Existe una deficiente integración y alineamiento entre los centros de responsabilidad y las políticas corporativas; entre los centros de responsabilidad y las regiones; entre los centros de responsabilidad y sus departamentos internos; y en cada departamento con sus funcionarios.

La política educacional se planifica y desarrolla en forma centralizada, lo que no incorpora las diferentes realidades de los colegios a lo largo del país. Por ejemplo, el financiamiento que ofrece subvenciones considera el mismo monto para los alumnos de las diferentes regiones del país, sin considerar variables como clima, distancias, costumbres.

No existe un departamento de desarrollo organizacional en la Subsecretaría que permita realizar reingeniería de procesos alineados e integrados con un mejoramiento continuo.

- **Clientes**

Los clientes los podemos dividir en dos tipos:

- **Clientes Internos:** Clientes que trabajan dentro de la institución. Existe la tendencia a hacer muchas cosas sin un análisis previo y con la premura del tiempo habitualmente. Sin embargo, no hacer bien las cosas desencadena tener que hacerla dos o tres veces.
- **Clientes Externos:** Los principales clientes son los organismos gubernamentales controladores, ante los cuales se dan dos fenómenos: 1) Se trata de ocultar información tratando de lograr el objetivo de corto plazo y sin analizar el problema de fondo, 2) No existen definiciones corporativas ante los requerimientos de los organismos externos, lo que involucra que muchas veces dependen los acuerdos de la habilidad de la persona que representa a la Subsecretaría.

- **Sistema de Información**

Una de las áreas donde la Subsecretaría está atrasada es en el uso de sistemas de información y en la capacitación en aplicaciones informáticas, lo que dificulta el desarrollo de los sistemas de gestión. Los oficios siguen siendo el sistema de comunicación formal (con toda la burocracia que involucran), lo que repercute en los plazos de desarrollo de las iniciativas. Los e-mail están incorporados en la cultura como medio de comunicación secundario.

A pesar de que la plataforma tecnológica de la Subsecretaría está a la vanguardia tecnológica, existe una subutilización de los recursos disponibles al no existir políticas permanentes de capacitación en las diferentes herramientas existentes. Se debe tener en cuenta la brecha generacional existente en la institución que dificulta la internalización de las herramientas de última generación.

- **Liderazgo de la DIPLAP**

Existe una falta de liderazgo y proactividad de la DIPLAP, tanto en los procesos internos como externos. No hay una planificación efectiva sobre las actividades y algunas deficiencias en los procesos administrativos.

- **Flexibilidad y Trabajo en Equipo**

La organización es bastante rígida en todas sus formas, lo que dificulta la adaptación de la misma ante un escenario cambiante y el trabajo en equipo se da sólo en un nivel básico, como iniciativas individuales antes que como una política institucional.

- **Inercia de la Organización**

Todo el mundo está consciente de la crisis de la educación chilena, sin embargo, se siguen haciendo las funciones de la misma manera y sin hacerse cargo de los problemas del sector, esperando soluciones externas a la institución como la futura creación de la Superintendencia Educación o que el Consejo para la Calidad de la Educación proponga las soluciones.

6. PERCEPCIÓN DE LOS CLIENTES DEL SISTEMA EDUCACIONAL

Con el objeto de conocer la opinión de los clientes del servicio sobre las definiciones estratégicas y su percepción sobre el rol de la Subsecretaría de Educación, se aplicó un cuestionario, cuyos resultados se detallan a continuación.

La encuesta fue aplicada a una pequeña muestra de clientes del sistema, que si bien no constituye una muestra estadísticamente significativa, si nos sirve para tener una percepción de la opinión de los diferentes clientes del sistema. La encuesta se realizó de acuerdo al siguiente detalle:

Tabla N°2: Tamaño de la Muestra

Cliente	Cantidad
Alumnos	283
Docentes	30
Apoderados	64
Sostenedores	10
Funcionarios Mineduc	40

Fuente: Elaboración Propia.

Con respecto a los criterios de análisis de la encuesta, se agrupan las respuestas de la siguiente manera:

- **Conforme:** Se consideran las dos primeras alternativas de mayor grado de concordancia con la respuesta, es decir, las opciones: muy de acuerdo y de acuerdo o muy buena y buena o muy informado e informado. En las preguntas de frecuencia se consideraron las 2 primeras opciones.
- **Disconforme:** Se agruparon en esta categoría las alternativas de respuesta que manifestaban la no conformidad con la pregunta como: regular, mala y muy mala o no tengo información o indiferente, en desacuerdo y muy en desacuerdo. Para las respuestas de frecuencia se incorpora en esta categoría desde la tercera opción en adelante.
- **Sin Respuesta:** Se consideraron las preguntas sin respuesta.

6.1 Opinión de Alumnos.

6.1.1 Identificación de la Muestra.

Para realizar el proceso de consulta a los alumnos se consideraron establecimientos de las diferentes modalidades de administración de los niveles de básica y media: Municipales, Particulares Subvencionados, Particulares Pagados, Corporaciones de Administración Delegada.

La muestra se realiza en la Región Metropolitana a establecimientos de educación básica, educación media científico-humanista y educación media técnico-profesional de acuerdo al siguiente detalle:

Tabla N°3: Distribución Porcentual de la Muestra de Alumnos por Curso

Curso	8º Básico	1º Medio	2º Medio	3º Medio	Total
Participación	24%	12%	23%	41%	100%

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla N°4: Distribución Porcentual de la Muestra de Alumnos por Edad

Edad	12-13 Años	14-15 Años	16-17 Años	18-19 Años	Total
Participación	14%	27%	57%	2%	100%

Fuente: Elaboración Propia.

6.1.2. Resultados

En el Anexo G se muestra el resultado de las encuestas a alumnos.

6.1.2.1 Misión

Sólo el 50% de los alumnos está conforme con la misión, mientras que cerca de un tercio de los encuestados no lo está (37%).

Al evaluar la misión se debe tener en cuenta la capacidad de comprensión de los encuestados y se debe considerar el ambiente generado debido al conflicto estudiantil con la Subsecretaría.

6.1.2.2 Productos y Subproductos Estratégicos

- **Desempeño de Profesores:** Aproximadamente el 20% de los alumnos no está conforme con el desempeño de sus profesores.
- **Infraestructura y Mobiliario de los Establecimientos:** El 40% de los alumnos encuestados está disconforme con la infraestructura de sus establecimientos.
- **Textos Escolares:** La mitad de los alumnos que recibe libros expresó que la utilidad de los textos recibidos es escasa.
- **Acceso a Computadores:** Solo un tercio de los alumnos expreso que tiene acceso a computadores con frecuencia semanal.
- **Becas de Enseñanza Media:** Cerca del 70% de los alumnos expreso no tener conocimiento sobre el tema.
- **Impacto del Horario en los Aprendizajes:** Un tercio de los alumnos expreso estar disconforme con la distribución horaria de su establecimiento y su aporte al proceso de aprendizaje.

6.1.2.3 Evaluaciones del Sistema Escolar

- **Percepción de Calidad de Educación:** A pesar de que la mayoría de encuestados manifiesta su conformidad con la calidad de la educación que recibe, existe alrededor de un 20% que no lo está.
- **Percepción de Calidad de Enseñanza de Computación:** El 70% de los alumnos no está conforme con la enseñanza de computación en sus establecimientos.
- **Herramienta para el Futuro:** Existe un 8% de los encuestados que no considera la educación como herramienta para su futuro.

6.1.2.4 Vínculo con la Sociedad

- **Autoridades:** Solo el 7% de los encuestados no conoce a las autoridades sectoriales. Hay que tener en cuenta la aparición permanente de las autoridades en los medios de comunicación lo que ha sido muy frecuente debido a los conflictos sectoriales en el año 2006.

6.2 Opinión de Docentes.

En el Anexo H se muestra el resultado de las encuestas a docentes.

6.2.1 Identificación de la Muestra.

Tabla N°5: Distribución Porcentual de la Muestra de Docentes por Nivel.

Nivel	Educación Básica	Educación Media	Total
Participación	41%	59%	100%

Fuente: Elaboración Propia.

Con respecto a las funciones que realizan los docentes encuestados dentro de los establecimientos, tenemos que el 97% se dedica a la docencia y sólo un 3% tiene un cargo directivo.

6.2.2 Resultados

6.2.2.1 Misión

Más del 60% de los docentes no está conforme con la misión declarada por la Subsecretaría.

6.2.2.2 Productos y Subproductos Estratégicos

- **Asesoría Técnico Pedagógica:** El 80% de los docentes encuestados expresó su disconformidad con la asesoría técnico-pedagógica que realiza la Subsecretaría.
- **Infraestructura y Mobiliario de los Establecimientos:** Alrededor del 25% de los docentes está disconforme con la infraestructura y mobiliario de sus establecimientos.
- **Textos Escolares:** La mitad de los docentes considera deficiente la calidad de los textos que entrega la Subsecretaría.
- **Cursos de Perfeccionamiento:** A lo menos la mitad de los docentes está disconforme con la calidad y cantidad de cursos de perfeccionamiento.
- **SIMCE:** A lo menos el 60% de los docentes está disconforme con que el SIMCE sea el principal mecanismo de medida de la Educación.

6.2.2.3 Evaluaciones del Sistema Escolar

- **Herramientas para el Futuro:** El 7% de los docentes manifiesta su disconformidad con que la educación entregada por ellos constituya una herramienta para el futuro de sus alumnos.
- **Apoyo Departamento Provincial:** Más del 90% de los docentes expresa la falta de apoyo de la Subsecretaría de Educación.
- **Impacto de la Extensión de la Jornada:** El 75% de los docentes expresa su disconformidad con el impacto positivo de la extensión de la jornada en el mejor aprendizaje de sus alumnos.
- **Ministerio de Educación:** El 80% de los docentes está disconforme con el rol del Ministerio de Educación en el apoyo al desarrollo del país.
- **Evaluación de Docentes:** Más del 70% de los docentes están dispuestos a ser evaluados.
- **Cambios en el Sistema Educativo:** La mayoría (52%) de los docentes expreso su disconformidad con los cambios en el sistema educativo en los últimos años.

6.2.2.4 Vínculo con la Sociedad

- **Integración con la Comunidad:** Un tercio de los docentes expresa no estar conforme con la integración de sus establecimientos con la comunidad.

6.3 Opinión de Padres y Apoderados

En el Anexo I se muestra el resultado de las encuestas a los padres y apoderados.

6.3.1 Identificación de la Muestra

El universo de los padres y apoderados que participan en la muestra corresponde a familiares directos de los alumnos encuestados:

Tabla N°6: Distribución Porcentual de la Muestra de Apoderados.

Vínculo	Madres	Padres	Abuelos	Otro	Total
Participación	62%	33%	3%	2%	100%

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla N°7: Distribución Porcentual de Apoderados por Cursos.

Curso	8º Básico	1º Medio	2º Medio	3º Medio	4º Medio	Total
Participación	5%	-	34%	61%	-	100%

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla N°8: Distribución Porcentual de Apoderados por Edad de Alumnos.

Edad	12-13 Años	14-15 Años	16-17 Años	18-19 Años	Total
Participación	5%	11%	81%	3%	100%

Fuente: Elaboración Propia.

6.3.2 Resultados

6.3.2.1 Misión

Al menos el 40% de los apoderados está conforme con la misión declarada por la Subsecretaría.

6.3.2.2 Productos y Subproductos Estratégicos

- **Percepción de la Preparación de Profesores:** Alrededor del 20% de los apoderados no está conforme con el nivel de los profesores.
- **Evaluación de Docentes:** El 90% de los apoderados está conforme con que los profesores sean evaluados por la Subsecretaría de Educación.
- **Infraestructura y Mobiliario de los Establecimientos:** A lo menos el 20% de los apoderados está disconforme con la infraestructura y mobiliario de los establecimientos.
- **SIMCE:** El 60% de los apoderados está disconforme con que el SIMCE sea el principal mecanismo de medida de la educación.
- **Impacto de la Extensión de la Jornada:** Al menos la mitad de los apoderados no está conforme con que la extensión de la jornada mejora el aprendizaje de los alumnos.

6.3.2.3 Evaluaciones del Sistema Escolar

- **Calidad de Información:** El 10 % de los apoderados no está conforme con la cantidad y calidad de la información que recibe desde el establecimiento educacional.

- **Herramientas para el Futuro:** El 10% de los apoderados no comparte el juicio de que la educación que se ofrece en los establecimientos les sirve a los alumnos como herramienta para enfrentar el futuro.
- **Frecuencia de Información:** Sólo el 3% de los apoderados expresó su disconformidad con la frecuencia con la que reciben información de sus establecimientos educacionales.
- **Ministerio de Educación:** El 80% de los apoderados no está conforme con el rol del Ministerio de Educación en el apoyo al desarrollo del país.
- **Cambios en el Sistema Educativo:** Al menos la mitad de los encuestados no cree que el sistema educativo avanzó en los últimos años.

6.3.2.4 Vínculo con la Sociedad

- **Apoyo Familiar a Labores Escolares:** Un tercio de los apoderados no participa activamente apoyando a los pupilos en sus labores escolares. (Menos de una vez al mes)
- **Integración con la Comunidad:** El 20% de los apoderados está disconforme con la integración de los establecimientos con la comunidad.

6.4 Opinión de Sostenedores

En el Anexo J se muestra el resultado de las encuestas a los sostenedores.

6.4.1 Identificación de la Muestra

La encuesta a sostenedores fue realizada a través de fax y correo electrónico. De la muestra el 67% son sostenedores municipales, el 33% son corporaciones.

6.4.2 Resultados

6.4.2.1 Misión

El 17% de los encuestados manifestó su disconformidad con la misión declarada por la Subsecretaría.

6.4.2.2 Productos y Subproductos Estratégicos

- **Asesoría Técnico Pedagógica:** Dos tercios de los sostenedores encuestados está disconforme con la asesoría pedagógica que realiza la Subsecretaría.
- **Infraestructura y Mobiliario de los Establecimientos:** La mitad de los sostenedores no está conforme con la infraestructura de las salas y el mobiliario de sus establecimientos.
- **Textos Escolares:** Cercano al 20% de los sostenedores está disconforme con el proceso de entrega de textos escolares de la Subsecretaría.
- **Cursos de Perfeccionamiento:** Un tercio de los sostenedores está disconforme con la cantidad y calidad de los cursos de perfeccionamiento.
- **SIMCE:** La mitad de los sostenedores no está conforme con que el SIMCE constituya el principal mecanismo de medida de la educación.
- **Subvenciones:** Un tercio de los sostenedores encuestados expresó su disconformidad con el proceso de pago de las subvenciones.
- **Impacto de la Extensión de la Jornada:** Cerca del 20% de los sostenedores expresa su disconformidad con que la extensión de la jornada mejora los aprendizajes.
- **Evaluación de Docentes:** El 83 % de los sostenedores está conforme con que evalúen a los docentes.

6.4.2.3 Evaluaciones del Sistema Escolar

- **Apoyo Departamento Provincial:** Sobre el 80% de los sostenedores manifiesta su disconformidad con la frecuencia con que reciben apoyo del departamento provincial o de la secretaría Ministerial de Educación.
- **Ministerio de Educación:** Sobre el 80% de los sostenedores no esta conforme con la respuesta del Ministerio ante sus requerimientos.
- **Cambios en el Sistema Educativo:** Un tercio de los sostenedores expresa que el sistema educativo no ha cambiado en los últimos años.

6.4.2.4 Vínculo con la Sociedad

- **Integración con la Comunidad:** Aproximadamente el 20% de los sostenedores no está conforme con el nivel de integración de sus establecimientos con la comunidad.

6.5 Opinión de los Directivos y Funcionarios

En el Anexo K se muestra el resultado de los Directivos y Funcionarios.

6.5.1 Identificación de la Muestra:

Esta encuesta se realizó entre los directivos y funcionarios del nivel central, que participaron en el proceso de planificación del año 2007 de todos los centros de responsabilidad. Por primera vez se realiza un proceso participativo.

6.5.2 Resultados

6.5.2.1 Misión

Entre los participantes de las jornadas de planificación el 100% está conforme con la nueva misión planteada para la Subsecretaría de Educación.

6.5.2.2 Objetivos Estratégicos

En relación a los objetivos estratégicos definidos, la evaluación fue en forma individual.

- **Objetivo sobre Equidad:** los encuestados declaran un alto grado (100%) de acuerdo con el planteamiento.
- **Objetivo sobre Calidad:** un 10% de los encuestados expresó su disconformidad con el planteamiento final.
- **Objetivo de Gestión Interna:** la totalidad de los encuestados manifestó su conformidad con el planteamiento.
- **Objetivo de los Servicios Asistenciales y Financiamiento:** todos los participantes en la encuesta manifiestan conformidad.
- **Objetivo de la Institucionalidad:** los encuestados manifiestan su conformidad con el planteamiento.

6.5.2.3 Productos Estratégicos

Los productos estratégicos fueron evaluados a nivel de subproducto y los encuestados expresaron lo siguiente:

- **Producto Gestión y Apoyo Educativo**
 - **Asesoría Técnico Pedagógica:** un 9% expresó su disconformidad.
 - **Formación Inicial y Continua:** conformidad total.
 - **Evaluación y Acreditación Docente:** conformidad total.
 - **Nivelación de Competencias Bases:** un 9% de los encuestados manifestó su disconformidad con este subproducto.
 - **Mejoramiento de Formación Técnica:** un 9% de los encuestados está disconforme con este subproducto.
 - **Recursos Educativos:** un 9% no está satisfecho con este subproducto.
 - **Instrumentos Curriculares:** Cercano al 20% de los encuestados está insatisfecho con este subproducto.

- **Producto Servicios Asistenciales**
 - **Becas:** un 9% de los encuestados no está conforme con este subproducto.
 - **Bonificación de Prácticas Técnico Profesionales:** un 18% está disconforme con este subproducto.
 - **Créditos:** un 9% está disconforme con este subproducto.

- **Producto Sistema de Financiamiento**
 - **Subvenciones Educativas:** un 9% no está conforme con el subproducto.
 - **Fondos para la Educación:** un 9% de los encuestados expresó su disconformidad con el subproducto.
 - **Aporte en Infraestructura:** un 9% de los encuestados expresó su disconformidad con el subproducto.

- **Producto Servicios de Información**
 - **Resultados de Evaluación:** hay conformidad total.
 - **Información a Usuarios:** hay conformidad total con el subproducto.

6.5.2.4 Evaluación del Proceso de Definiciones Estratégicas 2007

Adicionalmente se realizó una evaluación del proceso de definiciones estratégicas 2007, considerando algunos factores claves, lo que fue evaluado por los directivos y funcionarios en una escala de nota de 1 a 7:

Tabla N°9: Evaluación del Proceso de Definiciones Estratégicas 2007.

Factor	Nota
Apoyo y Capacitación	6,4
Alineamiento	5,8
Transparencia	6,0
Integración con Presupuesto	5,2
Comprensión del Proceso	5,6
Promedio	5,8

Fuente: Elaboración Propia.

7. DEFINICIONES ESTRATÉGICAS DE CENTROS DE RESPONSABILIDAD

De acuerdo a la metodología propuesta después de realizar las definiciones estratégicas a nivel corporativo se realiza el mismo proceso a nivel de cada centro de responsabilidad.

El trabajo se realizó con cada centro de responsabilidad mediante reuniones participativas con los directivos y jefes de área que confeccionaron las definiciones estratégicas teniendo presente la alineación e integración con las definiciones corporativas. La excepción a este trabajo lo constituyó la DEG, que se negó a ser asesorado y realizó el trabajo en forma autónoma.

Tampoco fue posible realizar los mapas estratégicos del Gabinete de la Ministra y del Gabinete de la Subsecretaría debido a problemas de agenda y cambios en los equipos directivos.

7.1 Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigación Pedagógicas (CPEIP).

Misión

Contribuir al desarrollo profesional docente, en la perspectiva del mejoramiento de los aprendizajes de los estudiantes del sistema escolar.

Objetivos Perspectiva Cliente:

- Contribuir al mejoramiento de la calidad del ejercicio profesional docente.

Objetivo Perspectiva de Procesos Internos:

- Desarrollar estrategias de formación continua para mejorar las prácticas pedagógicas.
- Desarrollar un proceso de evaluación y acreditación docente orientado al mejoramiento del desempeño profesional.
- Regular acciones formativas válidas para la asignación de perfeccionamiento.
- Promover una formación inicial acorde con las necesidades del sistema educativo.

Indicadores de Desempeño

- Porcentaje de Docentes que completan su proceso de evaluación del desempeño profesional docente en el año t.

- Porcentaje de docentes de una muestra del programa de perfeccionamiento de formación para la apropiación curricular, que ponen en práctica en la sala de clases en el año t, estrategias pedagógicas planificadas durante el taller intensivo del año t.
- Porcentaje de docentes que se titulan en postítulos en el año t.

7.2 División de Educación General (DEG).

Misión

Contribuir a mejorar la gestión curricular, pedagógica e institucional de los establecimientos educacionales, teniendo como principio rector los derechos de todos los niños, niñas, jóvenes y adultos a una educación de calidad, a la participación y a la no discriminación.

Objetivo Perspectiva Cliente:

- Mejorar los resultados de los aprendizajes en escuelas y liceos focalizados.
- Fortalecer el acceso y permanencia en el sistema educativo.

Objetivo Perspectiva de Procesos Internos:

- Asegurar un sistema de supervisión técnico pedagógico de calidad para los establecimientos educacionales.
- Garantizar el desarrollo y la formación personal y ciudadana.
- Garantizar la equidad del acceso y permanencia en el sistema escolar.
- Cautelar que los establecimientos educacionales del sistema escolar, en coherencia con la política educativa, realicen esfuerzos que conduzcan a garantizar un servicio educativo de calidad en los resultados de aprendizaje de los niños, niñas, jóvenes y adultos.
- Fomentar la implementación de propuestas pedagógicas y metodológicas innovadoras y eficaces en los establecimientos educacionales.
- Fomentar una efectiva integración del ámbito educativo y su contexto social y territorial.

Indicadores de Desempeño

- Porcentaje de escuelas y liceos focalizados que cuentan con diagnóstico y plan de asesoría registrados en el Sistema de Información y Monitoreo de la Supervisión (FOGES).
- Porcentaje de Liceos del programa “Liceo Para Todos”, que mejoran sus resultados en el SIMCE 2° medio entre dos mediciones.

- Tasa de variación del resultado promedio SIMCE 4° básico en Lenguaje, de escuelas focalizadas entre dos mediciones.
- Tasa de variación del resultado promedio SIMCE 4° básico en Matemática, de escuelas focalizadas entre dos mediciones.
- Porcentaje de alumnos becados cohorte t-1 que continúan con la beca en el año t.
- Porcentaje de proyectos del Programa de Mejoramiento Educativo (PME) adjudicados que implementan a cabalidad la estrategia comprometida.
- Porcentaje de Proyectos del Programa de Mejoramiento Educativo (PME) adjudicados que cumplen con tener un puntaje igual o superior al mínimo de selección.
- Porcentaje de alumnos matriculados en el primer nivel de transición subvencionada (de 4 a 5 años) en el año t.

7.3 División de Educación Superior (DES).

Misión

Mejorar la calidad, a través del desarrollo de un Sistema de Aseguramiento de la Calidad, en las Instituciones de Educación Superior y garantizar la equidad consolidando un sistema de ayuda estudiantil.

Objetivo Perspectiva Cliente:

- Contar con una formación superior de calidad y pertinente a las necesidades de desarrollo del país.
- Contar con información sobre el sistema de Educación Superior y acceder a ayuda estudiantil de acuerdo a los requisitos.
- Contar con apoyo para la gestión de las instituciones de educación superior y su validación en el sistema educativo.

Objetivo Perspectiva de Procesos Internos:

- Entregar de forma oportuna y transparente, becas y créditos de acuerdo a los requisitos establecidos en las instituciones elegibles y acreditadas.
- Fortalecer la labor fiscalizadora de la División de Educación Superior.
- Contribuir a desarrollar e instalar un Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (autónomas).
- Apoyar una formación de capital humano avanzado.
- Informar a la comunidad de ofertas académicas y situación de las Instituciones de Educación Superior (IES).
- Ofrecer Sistemas de Ayuda Estudiantil.
- Articular acciones con organismos externos públicos y privados (SII, IES, etc).

Indicadores de Desempeño

- Tasa de retención de estudiantes de Educación Superior, del programa de Becas Juan Gómez Millas.
- Tasa de retención de alumnos de Educación Superior del programa de Becas Nuevo Milenio.
- Tasa de retención de alumnos de Educación Superior del programa Beca Bicentenario.
- Porcentaje de estudiantes con excelencia de primer año de las universidades del consejo de rectores, pertenecientes a los dos primeros quintiles con cobertura del 100% de becas para el arancel de referencia.
- Porcentaje del gasto total del Fondo de Innovación Académica, adjudicados por Instituciones de Educación Superior regionales en el año t.
- Tasa de cumplimiento de visitas de supervisión y acreditación a Centros de Formación Técnica (CFT) planificadas.

7.4 División de Planificación y Presupuesto (DIPLAP).

Misión

Liderar los procesos de planificación, formulación presupuestaria, evaluación y control de gestión de la Subsecretaría de Educación, con el fin de lograr efectividad en las políticas educativas.

Objetivo Perspectiva Cliente:

- Participar en el proceso de formulación presupuestaria (servicios descentralizados).
- Contar con información que sirva de apoyo para la toma de decisiones de la Subsecretaría.
- Contar con asesoría en planificación, gestión administrativa y financiera para el Sector Educación.

Objetivo Perspectiva de Procesos Internos:

- Poner a disposición y asesorar metodologías de planificación y evaluación.
- Mantener un sistema de información de gestión integrando los diferentes lineamientos gubernamentales.
- Contribuir al mejoramiento continuo del sistema educativo sobre la base coordinada de la investigación y estudios.
- Asignar y controlar financiamiento de inversión en infraestructura educacional.
- Apoyar la gestión del sector educativo.
- Entregar información sobre el sistema educativo chileno.

Indicadores de Desempeño

- Porcentaje de alumnos incorporados a Jornada Escolar Completa (JEC).
- Porcentaje de establecimientos subvencionados que realizan gastos de mantención con recursos de la subvención de mantenimiento.

7.5 Centro de Atención Oficina 600 MINEDUC.

Misión

Lograr que el MINEDUC cuente con un sistema integral de atención al ciudadano que opere bajo el concepto de ventanilla única, capaz de proporcionar una atención de calidad a los usuarios en materia de trámites, consultas y denuncias, a fin de contribuir a un efectivo ejercicio del derecho a la educación.

Objetivo Perspectiva Cliente:

- Contar con un sistema de atención e información que permita conocer y acceder a beneficios y oportunidades en el sistema escolar y garantizar su derecho a la educación.
- Contar con alternativas de información que le permitan a los usuarios tomar una decisión informada sobre las opciones del sistema educacional.

Objetivo Perspectiva de Procesos Internos:

- Poner a disposición de los usuarios información sobre la oferta y resultados educativos, beneficios y derechos, normas, leyes y decretos.
- Recepcionar, canalizar y responder las denuncias de la comunidad escolar, mejorando los tiempos y calidad de las respuestas.
- Gestionar los trámites que surgen de la comunidad en el ámbito educacional.
- Recepcionar y canalizar sugerencias.
- Comprometer a las entidades gubernamentales involucradas, para que entreguen respuesta efectiva a los requerimientos de la Oficina 600.

Indicadores de Desempeño

- Porcentaje de denuncias recibidas en las Oficinas 600.Mineduc resueltas.

7.6 Programa de Educación y Capacitación Permanente (ChileCalifica).

Misión

Contribuir al desarrollo productivo del país y al mejoramiento de las oportunidades de progreso de las personas, mediante Formación Permanente.

Objetivo Perspectiva Cliente:

Disponer de la oportunidad de formarse permanentemente.

Objetivo Perspectiva de Procesos Internos:

- Reposicionar el rol del orientador en los liceos en el ámbito vocacional.
- Ofrecer un servicio flexible de nivelación de estudios básicos y medios para adultos.
- Integrar los requerimientos del mundo productivo a los sistemas educativos.
- Aseguramiento de la calidad de la oferta de especialidades de los liceos técnico profesionales.
- Desarrollar un sistema nacional de certificación de competencias laborales (SNCCCL).
- Instalar un sistema de reconocimiento de aprendizajes previos.
- Acercar las mipymes al mundo de la capacitación basada en competencias laborales.
- Articular acciones con organismos externos públicos y privados (IES, sector productivo, OTEC).

Indicadores de Desempeño

- Porcentaje de alumnos que han nivelado sus estudios básicos o medios en el Programa ChileCalifica, con respecto al total de alumnos a nivelar estudios del Programa ChileCalifica al término de este programa.
- Porcentaje de oferta de especialidades de Enseñanza Media Técnico Profesional (EMTP), acreditadas durante el programa Chilecalifica.

7.7 Programa Enlaces (Enlaces).

Misión

Contribuir al mejoramiento de la calidad de la educación utilizando la informática educativa, y al desarrollo de una cultura digital en la ciudadanía, con calidad, equidad y pertinencia.

Objetivo Perspectiva Cliente:

- Mejorar la cultura digital de la ciudadanía.
- Incorporar el uso de Tecnología de Información y Comunicación (TIC) en la gestión educativa y en las metodologías de enseñanzas de los directivos y docentes.
- Mejorar la calidad de la educación mediante el uso de las TIC.

Objetivo Perspectiva de Procesos Internos:

- Establecer e instalar estándares de competencias TIC.
- Alfabetizar digitalmente.
- Promover TIC para apoyar gestión educativa.
- Capacitar docentes en metodologías de enseñanza con TIC.
- Ampliar disponibilidad de recursos pedagógicos digitales.
- Disponer de un estándar de infraestructura y su Soporte.
- Ofrecer conocimiento en informática educativa a través de un portal.
- Mejorar la identidad de ENLACES.

Indicadores de Desempeño

- Promedio de estudiantes de establecimientos subvencionados por computador.
- Porcentaje de alumnos beneficiados con cursos apoyados con TIC en su aula, en el año.
- Porcentaje de personas infoalfabetizadas por la Red Enlaces en el año t.

7.8 Unidad de Currículo y Evaluación (UCE).

Misión

Contribuir al mejoramiento de la calidad de la educación a través del diseño y desarrollo curricular, provisión de recursos educativos y evaluación de los logros de los aprendizajes de los estudiantes.

Objetivo Perspectiva Cliente:

- Mejorar las oportunidades de aprendizaje de los estudiantes de establecimientos educacionales.
- Contar con marco e instrumentos curriculares relevantes y pertinentes que apoyen a los docentes en la implementación curricular.
- Acceder a recursos educativos que apoyen los aprendizajes de los alumnos.
- Acceder a información sobre los logros de aprendizajes de los estudiantes.

Objetivo Perspectiva de Procesos Internos:

- Diseñar y desarrollar los instrumentos que apoyan la implementación curricular.
- Proporcionar textos de estudios y centros de recursos de aprendizajes (CRA) de calidad.
- Obtener y comunicar información sobre logros de aprendizaje de los estudiantes.
- Poner a disposición los Mapas de Progreso en el sistema educativo.
- Informar a la comunidad sobre los resultados de los aprendizajes.

Indicadores de Desempeño

- Porcentaje de Docentes que declaran utilizar el texto entregado por el MINEDUC en relación a otros recursos.
- Porcentaje de establecimientos a los que se les distribuye en el año t el informe de resultados de la aplicación Censal SIMCE del año t-1.

7.9 División de Administración General (DAG).

Misión

Gestionar los recursos humanos, financieros, materiales y de información de la Subsecretaría de Educación y proponer los procedimientos e instrucciones tendientes a cumplir las normas legales y reglamentarias sobre la materia y supervisar su cumplimiento, atendiendo a las políticas institucionales.

Objetivo Perspectiva Cliente:

- Contar con las condiciones laborales necesarias para el desempeño de las funciones de la Subsecretaría de Educación.
- Contar con servicios de apoyo y soporte para el funcionamiento de las áreas del servicio.
- Contar con material de apoyo, información y financiamiento para el desarrollo del sistema educativo.

Objetivo Perspectiva de Procesos Internos:

- Tramitar y conservar documentos.
- Asesorar jurídicamente en materias DAG al servicio.
- Gestionar los recursos humanos y materiales para apoyar las labores del servicio.
- Gestionar requerimientos institucionales asociados a compra de bienes y contratación de servicios.
- Gestionar el desarrollo tecnológico y proveer apoyo y soporte informático.

- Coordinar y desarrollarlos distinto procesos del Sistema de Subvenciones.
- Velar por el cumplimiento de los procedimientos legales para la contratación de bienes y servicios.

Indicadores de Desempeño

Promedio anual de visitas de inspección por establecimiento subvencionado.

7.10 División de Jurídica (Jurídica).

Misión

Velar por la legalidad de los actos de la administración y desarrollar el marco normativo del sector.

Objetivo Perspectiva Cliente:

- Asesorar y contar con información sobre la legalidad de las actuaciones del sector.
- Entregar información confiable y oportuna sobre la gestión administrativa.

Objetivo Perspectiva de Procesos Internos:

- Desarrollar la tramitación interna de los actos administrativos.
- Resolver los conflictos sobre aplicación de las normas legales y reglamentarias del sector.
- Elaborar proyectos normativos del sector educativo.
- Prestar asesoría a clientes internos según requerimiento.

7.11 Unidad de Auditoría (Auditoría).

Misión

Potenciar el mejoramiento de la eficiencia y transparencia de la gestión administrativa y el resguardo de la integridad del patrimonio de la Subsecretaría de Educación.

Objetivo Perspectiva Cliente:

- Mejorar la transparencia de la gestión administrativa.
- Propiciar el mejoramiento continuo de los procesos de trabajo.
- Contar con información confiable y oportuna sobre la gestión administrativa.

Objetivo Perspectiva de Procesos Internos:

- Evaluar las áreas, procesos y controles de la organización para su mejora continua.
- Desarrollar mecanismos participativos que permitan avanzar hacia una relación de cliente-proveedor con los auditados.
- Estandarizar procesos de auditoría.

Los mapas estratégicos de los centros de responsabilidad están en el Anexo L. En el Anexo M se encuentra el Formulario H con el detalle de los indicadores de gestión de los Centros de Responsabilidad.

8. COMENTARIOS Y CONCLUSIONES

Este trabajo cumplió con el objetivo de desarrollar un modelo de planificación estratégica y de control de gestión de la Subsecretaría de Educación 2007-2010.

El trabajo realizado en las definiciones estratégicas corresponde a lo declarado oficialmente por la Subsecretaría de Educación para el año 2007 ante la DIPRES y al Congreso para la aprobación del Presupuesto 2007 que se materializó en la Ley de Presupuesto, Ley 20.141.

Sin embargo, al desarrollar el trabajo se detectó una serie de deficiencias internas de la institución que dificultaron el cumplimiento técnico del proceso, como las siguientes:

- La falta de capacitación en procesos estratégicos. La realización de esta memoria constituyó el primer proceso participativo de definiciones estratégicas. Sin embargo, depurar el proceso implica su evaluación periódica y sistemática.
- La falta de rigurosidad de los Centros de Responsabilidad con el manejo de la información y con los compromisos adquiridos, lo que provoca descoordinación y atraso en el trabajo desarrollado. El apoyo de un sistema de información que ayuden a la sistematización y validación de la información es aún deficiente. Actualmente existe una aplicación computacional de clase mundial cuya implementación fue deficiente.
- La falta de alineamiento, integración y comunicación entre los Centros de Responsabilidad y al interior de cada Centro. En las definiciones estratégicas sólo participan los cargos directivos y jefes de departamento, mientras que el resto del personal no se involucra en el proceso.
- La planificación y el control de gestión son deficientes debido a que no existe una capacitación adecuada y tampoco hay sistemas computacionales que apoyen efectivamente el proceso de gestión. No se respetan los plazos ni los procedimientos definidos para la realización de los procesos.
- La planificación estratégica requiere el involucramiento de toda la organización. El proceso realizado este año, sin lugar a dudas, involucró sólo a los directivos de los Centros de Responsabilidad para las definiciones corporativas y a los principales funcionarios de los Centros de Responsabilidad en la realización de las definiciones estratégicas de los Centros. El próximo proceso debe involucrar a todos los funcionarios de la institución. El proceso requiere de mayor participación de las máximas autoridades.

- La ambigüedad en la consistencia del desarrollo de las políticas educacionales al no existir una definición clara del concepto de “Calidad de Educación” y no tener como prioridad abordar el tema.
- Considerando la importancia de la educación para el desarrollo futuro del país y que los impactos por cambios en el desarrollo de políticas educativas son procesos de largo plazo me parece relevante que exista una unidad que se enfoque en el análisis de las competencias necesarias que deberán tener las personas en las próximas décadas.
- La falta de sistemas de controles efectivos sobre los procesos generan mediocridad en el desempeño de las funciones.

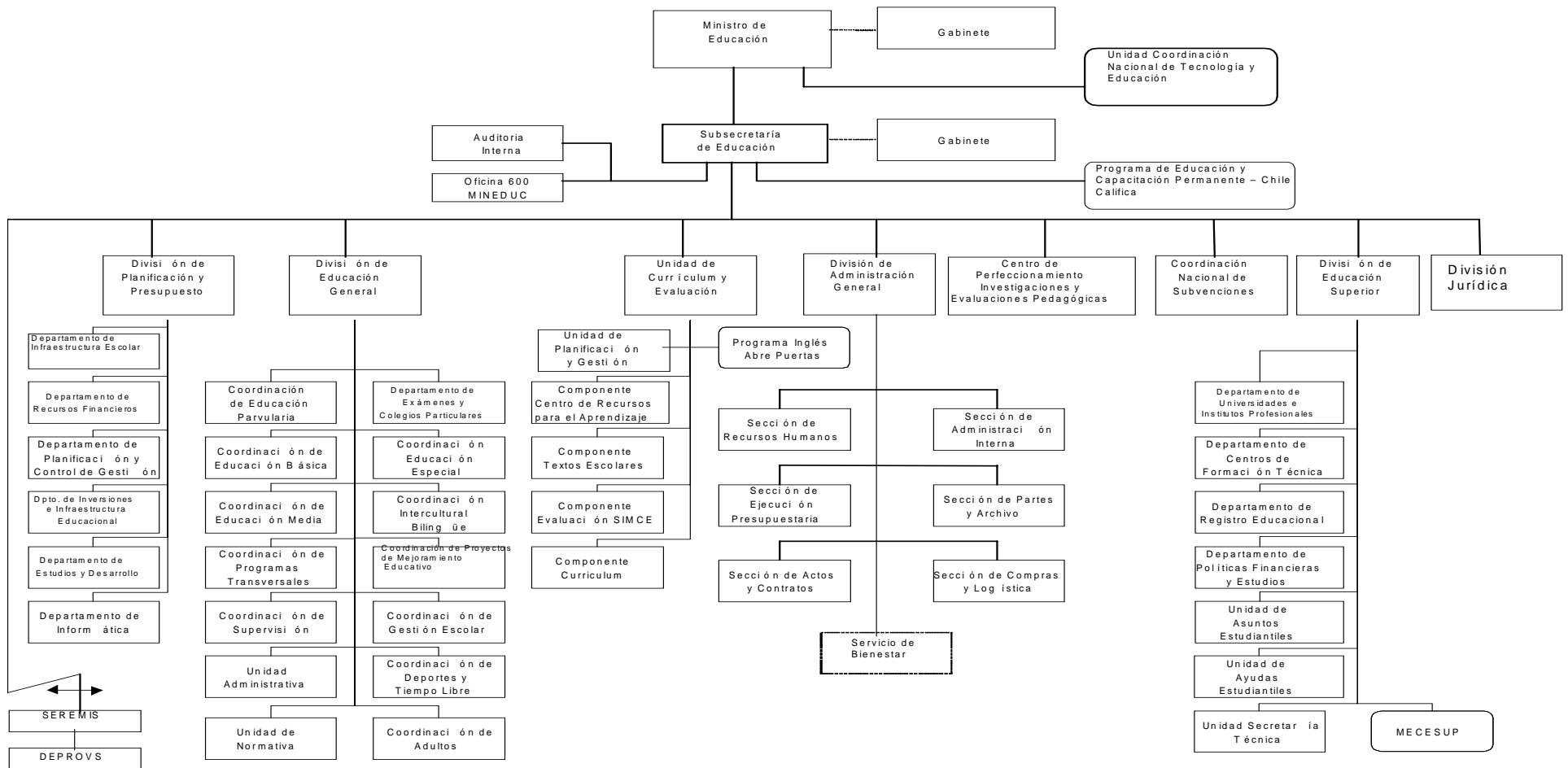
A pesar del diagnóstico poco alentador de la organización, que tampoco es nuevo, el desafío es grande. La sociedad en su conjunto en el último año ha puesto el tema de la Educación como prioritario en el programa de gobierno lo que exige un rol protagónico del Ministerio de Educación. Se le ha asignado al Ministerio de Educación para el 2007 un presupuesto histórico de 2.788.465.386 miles de pesos, lo que implica un compromiso con el país y una responsabilidad sobre el uso de los recursos que debe involucrar a todos los funcionarios.

9. BIBLIOGRAFÍA

- Ministerio de Educación. Informe Presupuestario 2006.
- Harvard Business School Publishing. Balanced Scorecard Report. Mayo-Junio 2006. Volumen 8, Número 3.
- Ministerio de Educación. Estadística de la Educación. 2005
- Ley Orgánica Constitucional de la Educación.
- Hitt Michael A., Ireland R. Duane y Hoskinsson Robert E, “Administración Estratégica – Competitividad y Conceptos de Globalización” de Quinta Edición, Año 2003.
- Thompson & Strickland. “Administración Estratégica – Textos y Casos” 13ª Edición, Año 2003.
- Material docente proporcionado por el Magíster de Gestión y Administración de Empresas del Departamento de Industrias de la Universidad de Chile.
- Hax A. & Majluf N. “Estrategias Para el Liderazgo Competitivo De la Visión a los Resultados”, Colección Master, Editorial Gránica, Año 2004.
- Kaplan R.S. & Norton David P. “Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral”, Gestión 2000, Ediciones Gestión 2000, S.A. – Barcelona, 2001.
- Kaplan R.S. & Norton David P. “Mapas Estratégicos”, Gestión 2000, Editorial Harvard Business School Press, Año 2004.

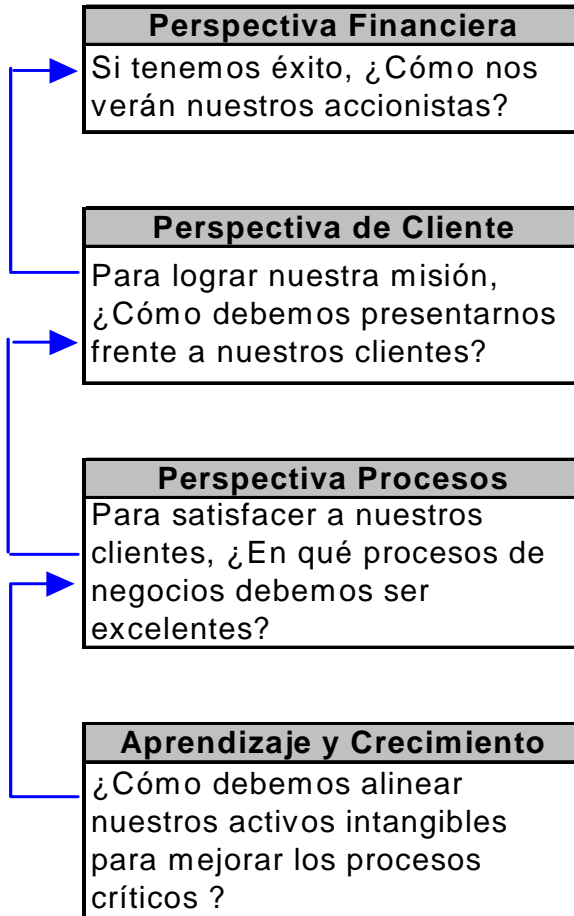
ANEXOS

Anexo A: Organigrama de la Subsecretaría de Educación

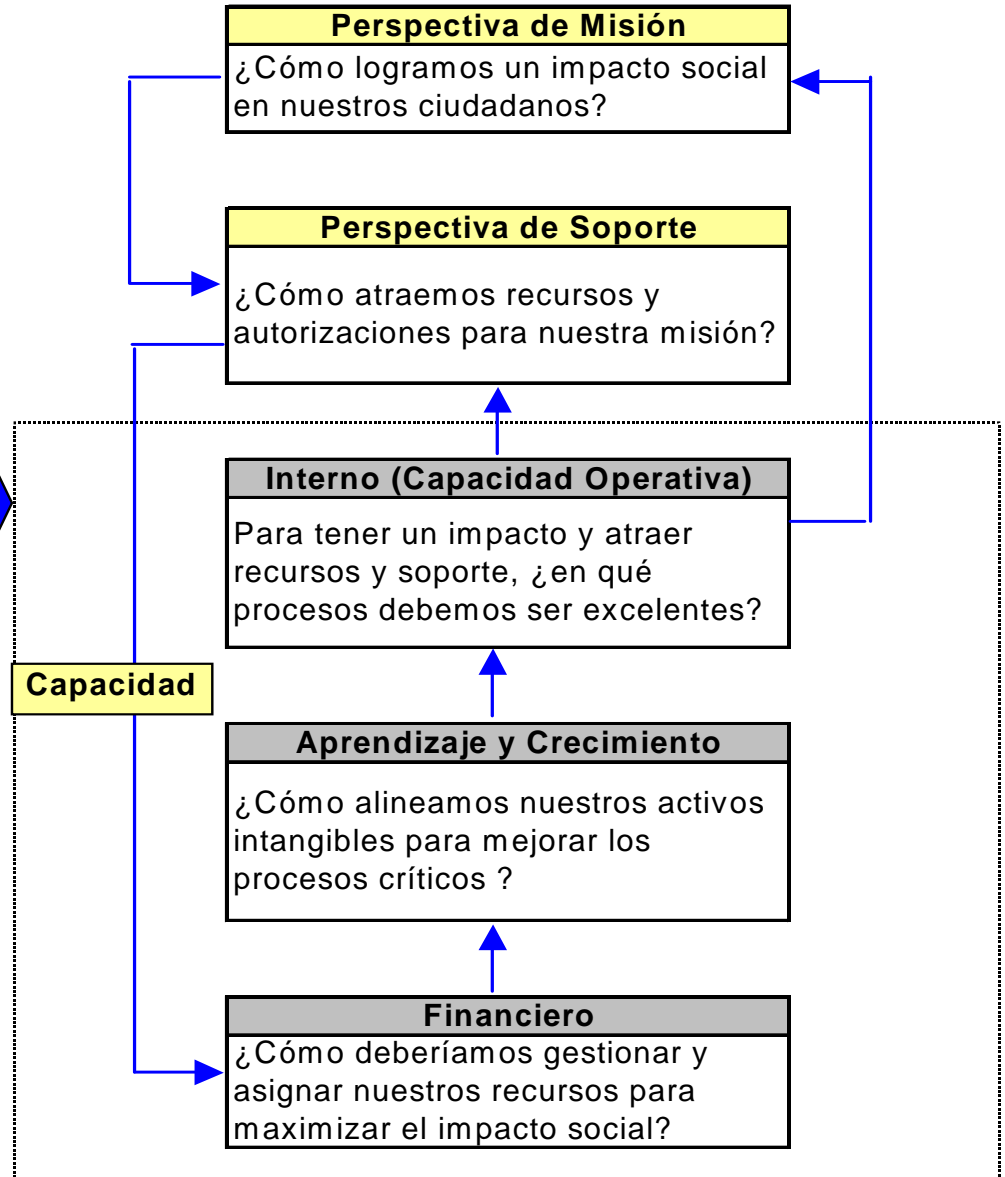


Anexo B: Modelo de Balanced Scorecard de Creación de Valor

Organizaciones Sector Privado

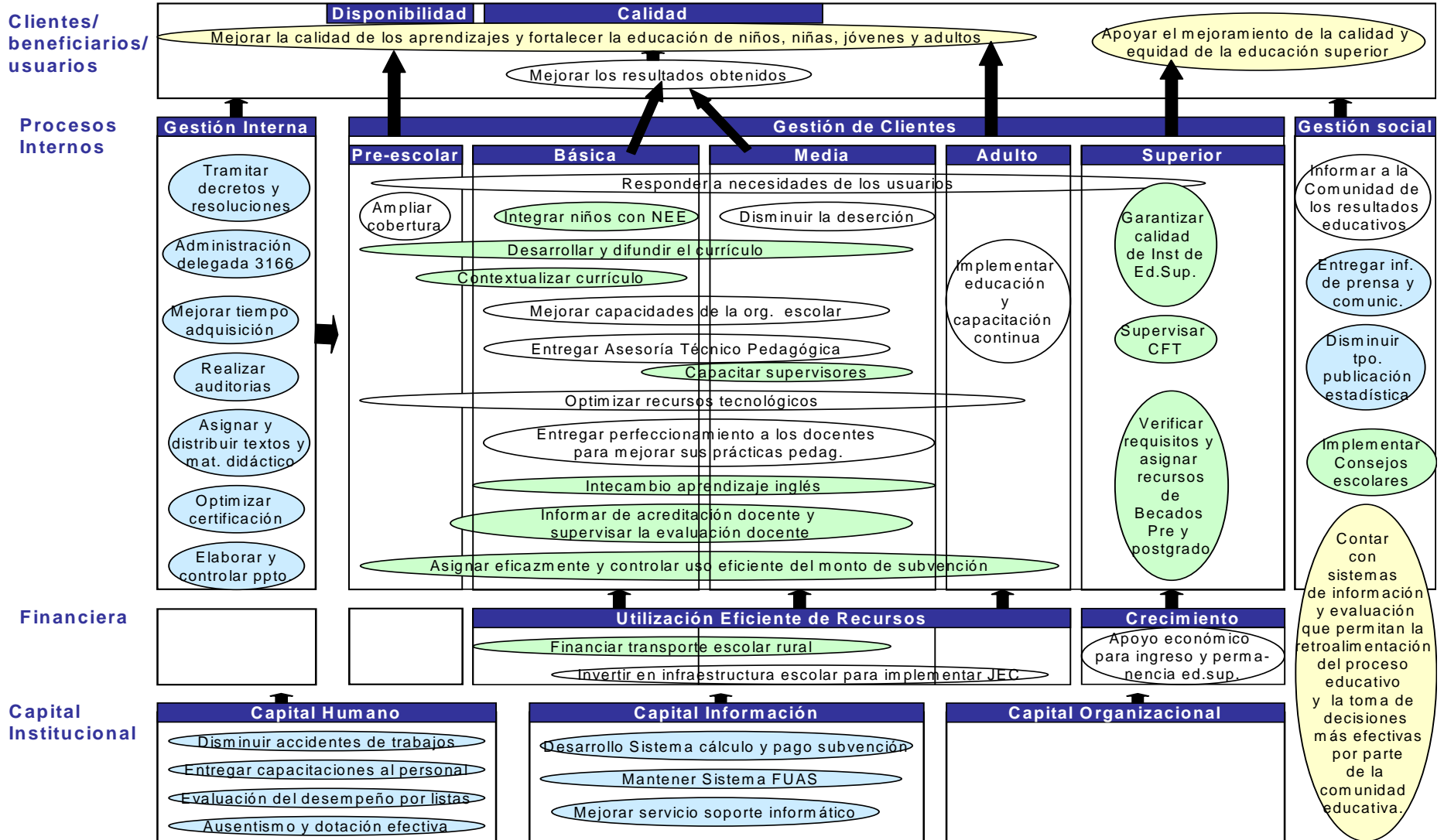


Organizaciones del Sector Público

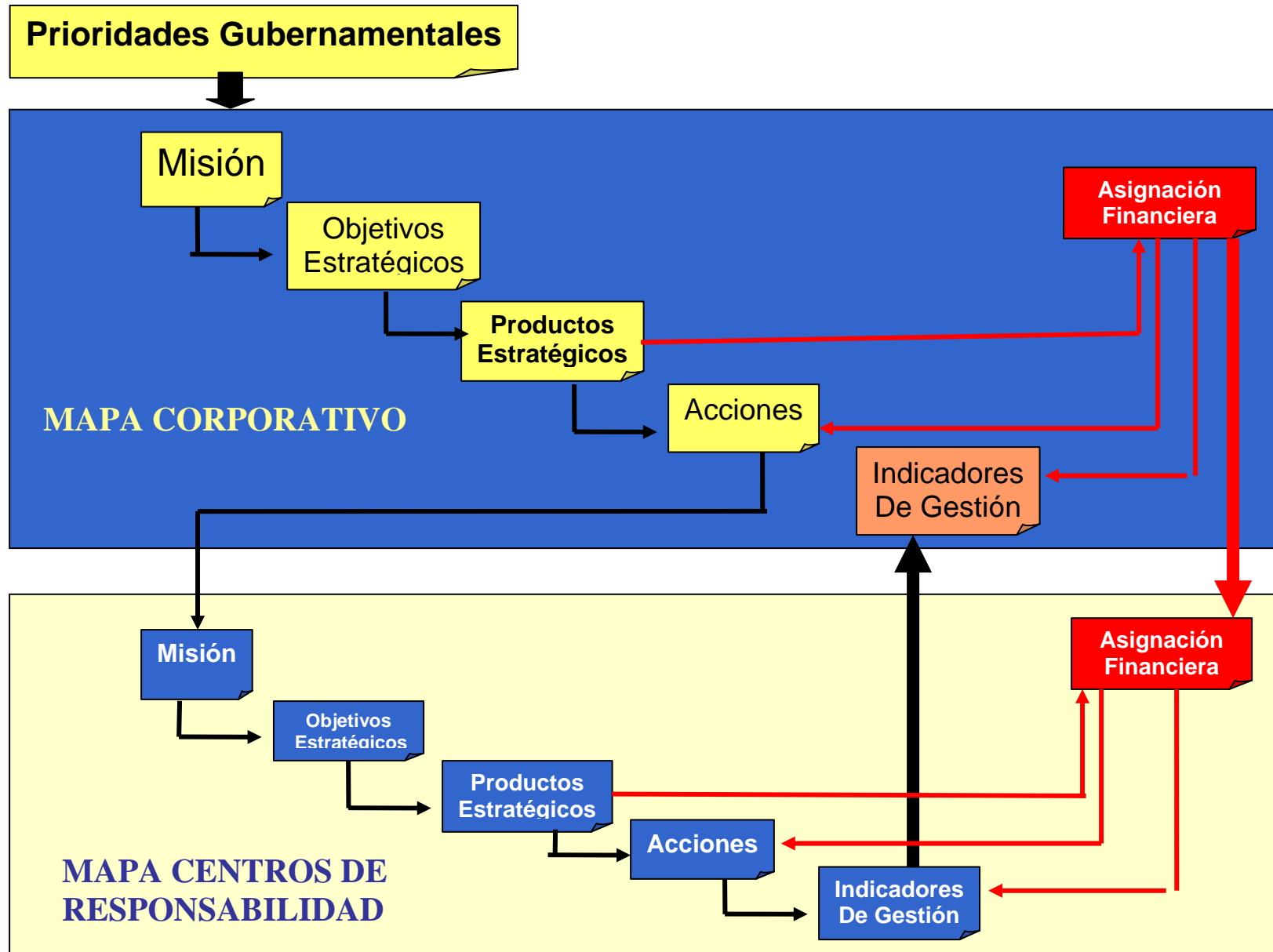


Anexo C: Mapa Estratégico Actual (2006)

MISIÓN INSTITUCIONAL 2006: Desarrollar un sistema educativo que permita responder a las necesidades del país, mediante mecanismos que contribuyan a la equidad, calidad y acceso a los distintos niveles de enseñanza de niños, jóvenes y adultos



Anexo CH: MARCO PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

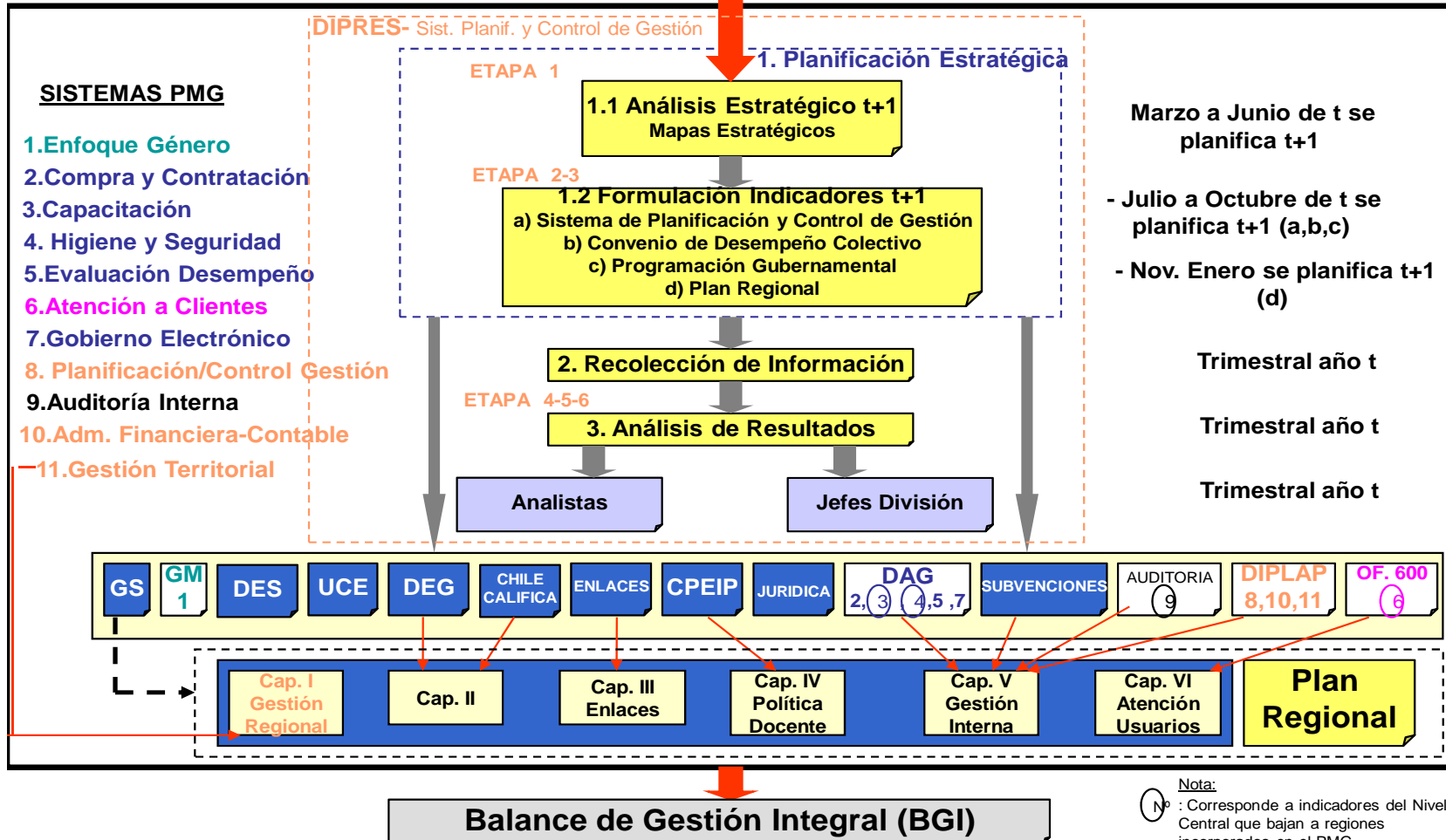


Anexo D: Modelo de Sistema de Gestión

Programa Gobierno - Discurso Presidencial
Programa Autoridad Ministerial
Programación Gubernamental (Segpres)

Prioridades Gubernamentales

- Discurso Presidencial 21 mayo t
- Segpres : Enero-Febrero t
Compromisos Trimestrales t



ANEXO E: Formulario A1

FICHA DE IDENTIFICACIÓN AÑO 2007 DEFINICIONES ESTRATÉGICAS

MINISTERIO	MINISTERIO DE EDUCACIÓN	PARTIDA	09
SERVICIO	SUBSECRETARIA DE EDUCACION	CAPÍTULO	01

Ley orgánica o Decreto que la rige
Ley N°18.956 del 8 de marzo de 1990 (Reestructura el Ministerio de Educación)Ley N°18.962 (Ley Orgánica Constitucional de Enseñanza)

Misión Institucional
Asegurar un sistema educativo equitativo y de calidad que contribuye a la formación permanente de las personas y al desarrollo del país, mediante la formulación e implementación de políticas y normas sectoriales.

Objetivos Estratégicos	
Número	Descripción
1	Asegurar la equidad en el acceso y permanencia en el sistema educativo, mediante el fomento de normativa de resguardo de derechos y la focalización de recursos.
2	Mejorar la calidad de los aprendizajes de los niños, niñas, jóvenes y adultos, a través de la gestión eficaz y eficiente de los recursos humanos, curriculares, técnicos y financieros.
3	Contribuir al mejoramiento de los procesos internos, a través del desarrollo e implementación de estrategias y acciones eficientes, alineadas e integradas.
4	Entregar servicios asistenciales y financiamiento al sistema educativo, mediante una planificación, asignación, ejecución, control y evaluación del uso de los recursos.
5	Apoyar la toma de decisiones de la comunidad educativa, mediante adecuados servicios de información y el fortalecimiento de la institución.

Productos Estratégicos (Bienes y/o Servicios)			
Número	Nombre	Objetivos Estratégicos a los cuáles se vincula	Aplica Enfoque de Genero (Si/No)
1	<u>Gestión y Apoyo Educativo</u> <ul style="list-style-type: none"> • Asesoría Técnico-Pedagógica • Formación Inicial y Continua • Evaluación y Acreditación Docente • Nivelación de Competencias Bases <ul style="list-style-type: none"> - Certificación y Enseñanza Flexible Adultos - Alfabetización Digital • Mejoramiento de Formación Técnica • Recursos Educativos <ul style="list-style-type: none"> - Textos Escolares - Recursos Didácticos - Informática Educativa • Desarrollo Curricular 	2,3	Si
2	<u>Servicios Asistenciales</u> <ul style="list-style-type: none"> • Becas <ul style="list-style-type: none"> - Media - Superior • Bonificación de Prácticas Técnico Profesionales • Créditos 	1,4	No
3	<u>Sistema de Financiamiento</u> <ul style="list-style-type: none"> • Subvenciones Educativas • Fondos de Mejoramiento Educativo <ul style="list-style-type: none"> - Establecimientos Subvencionados - Instituciones de Educación Superior • Aporte en Infraestructura Escolar 	1,2,4	No
4	<u>Servicios de Información</u> <ul style="list-style-type: none"> • Información de Resultados <ul style="list-style-type: none"> - Evaluación de aprendizajes básica y media - Instituciones de Educación Superior • Información a Usuarios <ul style="list-style-type: none"> - Atención y resolución de casos - Oferta Educativa de Educación Superior 	1,2,3,5	No

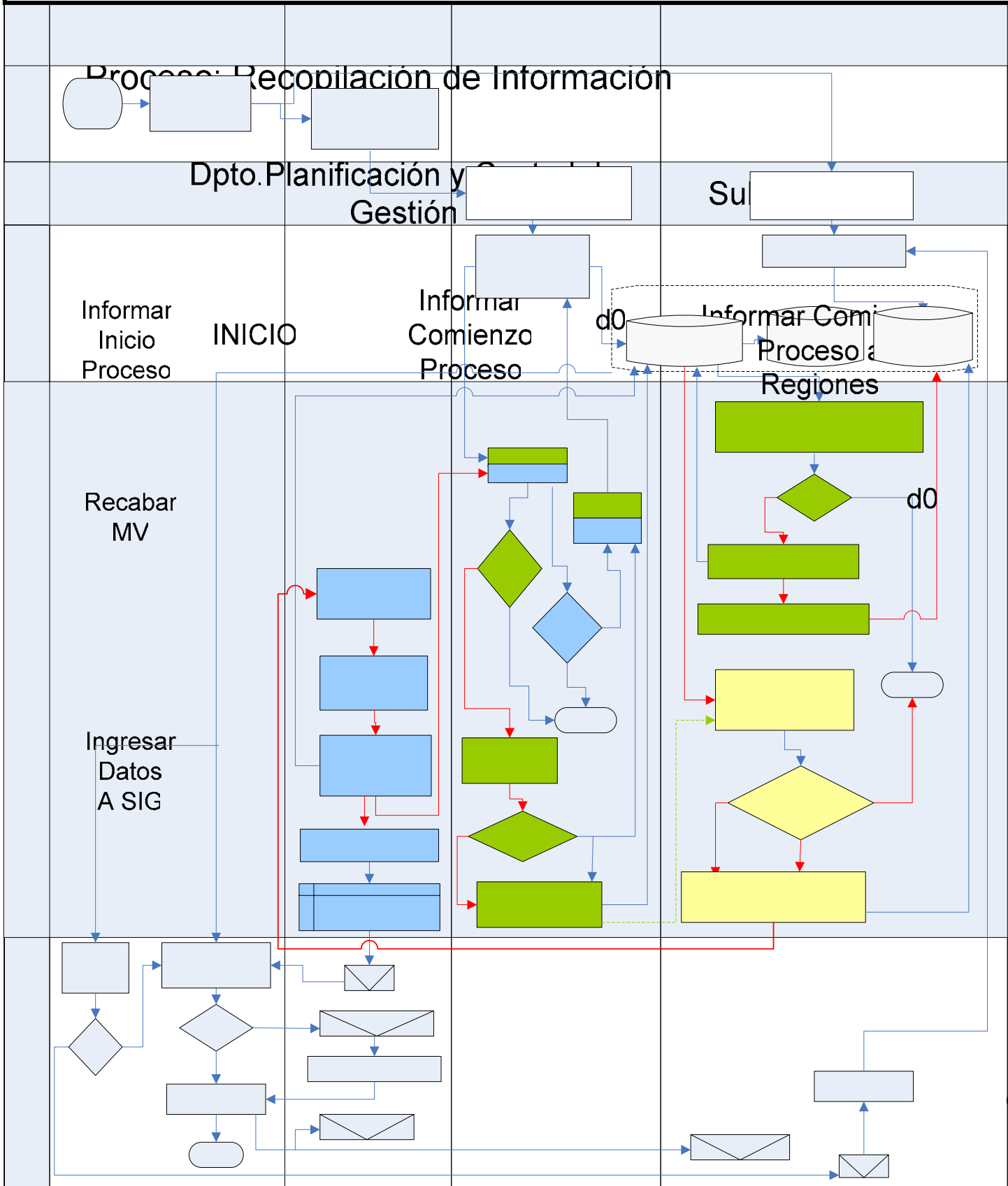
Productos Estratégicos y Clientes/ Usuarios /Beneficiarios		
Número	Producto Estratégico	Clientes/ Usuarios /Beneficiarios
1	<u>Gestión y Apoyo Educativo</u>	Alumnos/as <ul style="list-style-type: none"> • Alumnos/as de Enseñanza Parvularia • Alumnos/as de Enseñanza Básica • Alumnos/as de Enseñanza Media • Alumnos/as de Enseñanza Superior • Alumnos/as de Enseñanza Adultos Profesionales de la Educación Sostenedores Establecimientos Educativos Subvencionados y Particulares
2	<u>Servicios Asistenciales</u>	Alumnos/as <ul style="list-style-type: none"> • Alumnos/as de Enseñanza Parvularia • Alumnos/as de Enseñanza Básica • Alumnos/as de Enseñanza Media • Alumnos/as de Enseñanza Superior • Alumnos/as de Enseñanza Adultos Instituciones de Educación Superior <ul style="list-style-type: none"> • Universidades del Consejo de Rectores • Universidades Privadas • Institutos Profesionales • Centros de Formación Técnica
3	<u>Sistema de Financiamiento</u>	Alumnos/as <ul style="list-style-type: none"> • Alumnos/as de Enseñanza Parvularia • Alumnos/as de Enseñanza Básica • Alumnos/as de Enseñanza Media • Alumnos/as de Enseñanza Superior • Alumnos/as de Enseñanza Adultos Sostenedores Establecimientos Educativos Subvencionados y Particulares Instituciones de Educación Superior <ul style="list-style-type: none"> • Universidades del Consejo de Rectores • Universidades Privadas • Institutos Profesionales • Centros de Formación Técnica
4	<u>Servicios de Información</u>	Alumnos/as <ul style="list-style-type: none"> • Alumnos/as de Enseñanza Parvularia • Alumnos/as de Enseñanza Básica • Alumnos/as de Enseñanza Media • Alumnos/as de Enseñanza Superior • Alumnos/as de Enseñanza Adultos Profesionales de la Educación Instituciones de Educación Superior <ul style="list-style-type: none"> • Universidades del Consejo de Rectores • Universidades Privadas • Institutos Profesionales • Centros de Formación Técnica Padres, Madres y Apoderados

Productos Estratégicos y Programas Evaluados				
Número	Producto Estratégico	Programa Evaluado	Línea de Evaluación (EPG/EI)	Año de Evaluación
1	Servicios Asistenciales -Becas * Superior	Becas Educación Superior	Evaluación de Programas Gubernamentales	1999
2	Gestión y Apoyo Educativo -Nivelación de Competencias Bases	Educación de Adultos al Nivel de Enseñanza Básica en Chile	Evaluación de Programas Gubernamentales	2000
3	Gestión y Apoyo Educativo -Nivelación de Competencias Bases * Certificación y Enseñanza Flexible Adultos	Programa Especial de Nivelación de Educación Básica y Media para Adultos (Programa Especial - Educación Básica para Trabajadores)	Evaluación de Programas Gubernamentales	2000
4	Gestión y Apoyo Educativo -Asesoría Técnico-Pedagógica	Programa de Escuelas de Sectores Pobres (P-900)	Evaluación de Programas Gubernamentales	2001
5	Sistema de Financiamiento -Fondos de Mejoramiento Educativo * Establecimientos Subvencionados	Fondo de Proyectos de Mejoramiento Educativo (PME)	Evaluación de Programas Gubernamentales	2002
6	Gestión y Apoyo Educativo -Recursos Educativos * Textos Escolares	Programa de Textos Escolares Educación Básica y Media	Evaluación de Programas Gubernamentales	2003
7	Gestión y Apoyo Educativo -Nivelación de Competencias Bases	Programa de Educación de Adultos (EFA y ETEA)	Evaluación de Programas Gubernamentales	2003
8	Gestión y Apoyo Educativo -Recursos Educativos * Informática Educativa	Red Tecnológica Educativa ENLACES	Evaluación de Impacto-Profundidad	2003
9	Sistema de Financiamiento -Fondos de Mejoramiento Educativo * Instituciones de Educación Superior	Programa de Mejoramiento de la Calidad y Equidad de la Educación Superior (MECESUP)	Evaluación de Programas Gubernamentales	2004
10	Sistema de Financiamiento -Subvenciones Educativas	Subvención Anual de Apoyo al Mantenimiento	Evaluación de Impacto-Modulo	2004

Cientes/ Usuarios /Beneficiarios	
Número	Nombre
1	Alumnos/as <ul style="list-style-type: none"> • Alumnos/as de Enseñanza Parvularia • Alumnos/as de Enseñanza Básica • Alumnos/as de Enseñanza Media • Alumnos/as de Enseñanza Superior • Alumnos/as de Enseñanza Adultos
2	Profesionales de la Educación
3	Sostenedores
4	Establecimientos Educativos Subvencionados y Particulares
5	Instituciones de Educación Superior <ul style="list-style-type: none"> • Universidades del Consejo de Rectores • Universidades Privadas • Institutos Profesionales • Centros de Formación Técnica
6	Padres, Madres y Apoderados

ANEXO F: Recolección de Información

EST



Ar

Re
Ve
Enc

Res
I
T

d4
d8

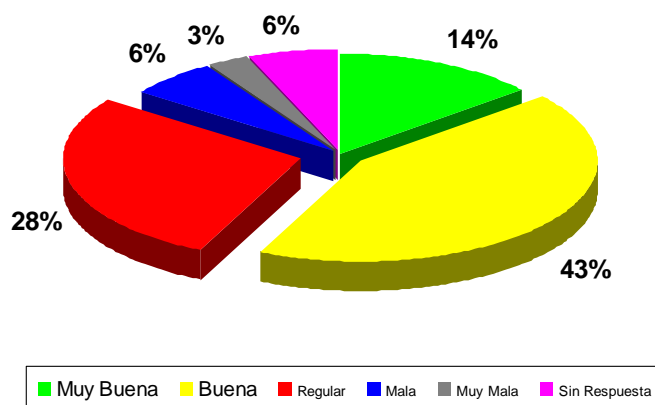
d7
(*) Extraer
Informe Final
Obys (Anexos)

SI Ex
Ob

ANEXO G: Resultado de Encuesta a Alumnos

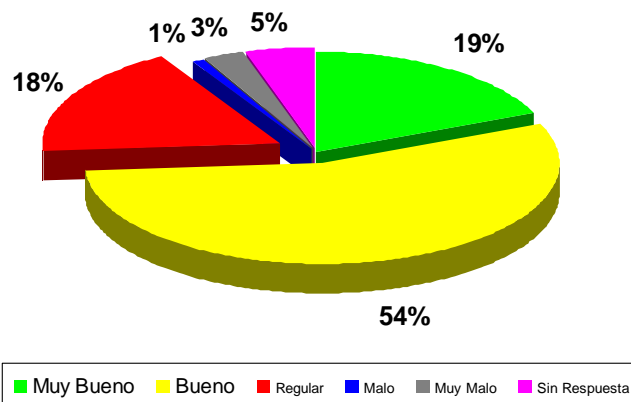
¿Cómo evaluaría la nueva misión 2007 de la Subsecretaría de Educación?

"Asegurar un sistema educativo equitativo y de calidad que contribuye a la formación permanente de las personas y al desarrollo del país, mediante la formulación e implementación de políticas y normas sectoriales. " ?



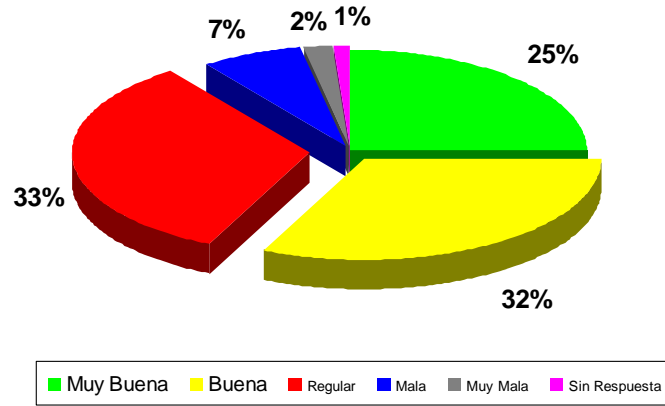
Fuente: Encuesta DIPLAP

¿Cómo evaluarías el desempeño de tus profesores?



Fuente: Encuesta DIPLAP

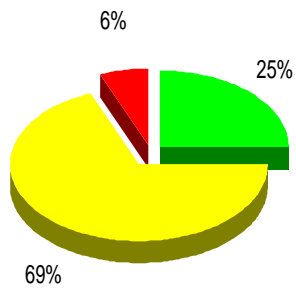
¿Cómo evaluarías la infraestructura (salas) y mobiliario de tu establecimiento?



Fuente: Encuesta DIPLAP

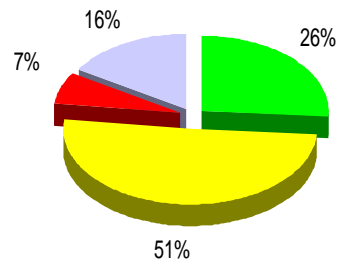
¿Usan los textos escolares?

¿Se usan?



Si No Sin Respuesta

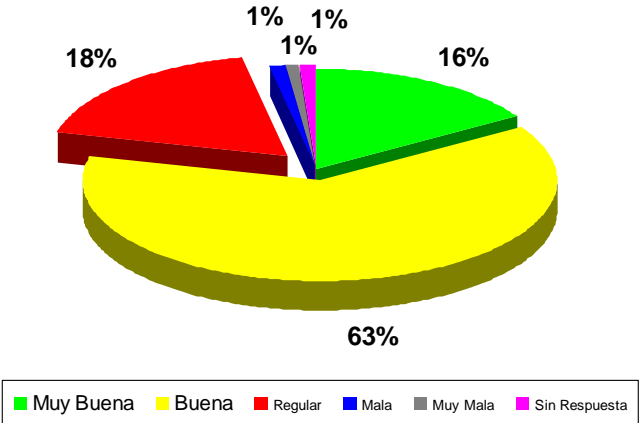
¿Cómo evaluaría su utilidad?



Buena Regular Mala Sin Respuesta

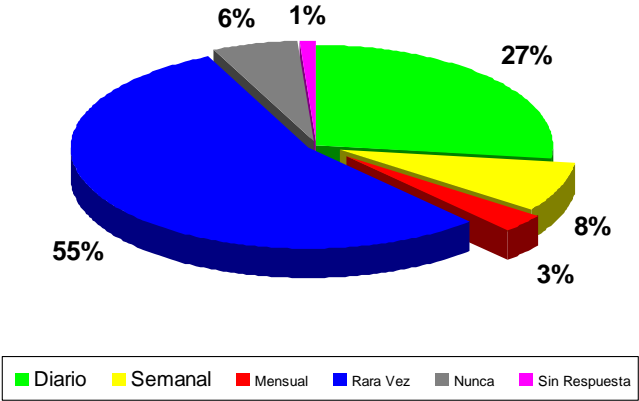
Fuente: Encuesta DIPLAP

¿Cómo encuentras la educación entregada en tu establecimiento?



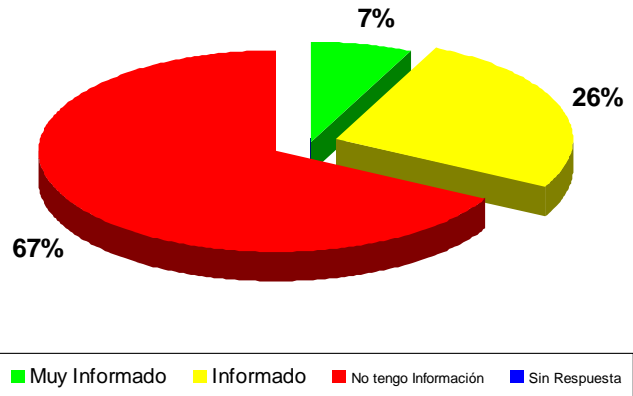
Fuente: Encuesta DIPLAP

¿Cada cuánto tiempo tienes acceso a un computador en tu establecimiento?



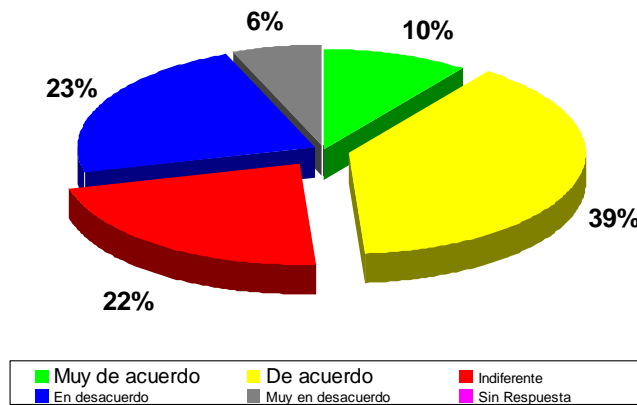
Fuente: Encuesta DIPLAP

¿Cual es tú grado de conocimiento de las becas que existen para Enseñanza Media ?



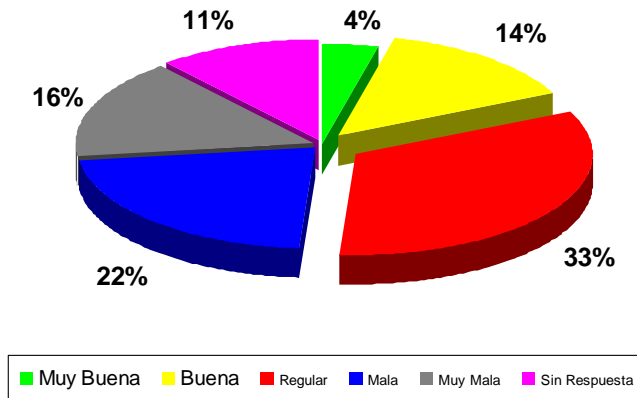
Fuente: Encuesta DIPLAP

¿Consideras que la distribución horaria de tu establecimiento ayuda a lograr un mejor aprendizaje?



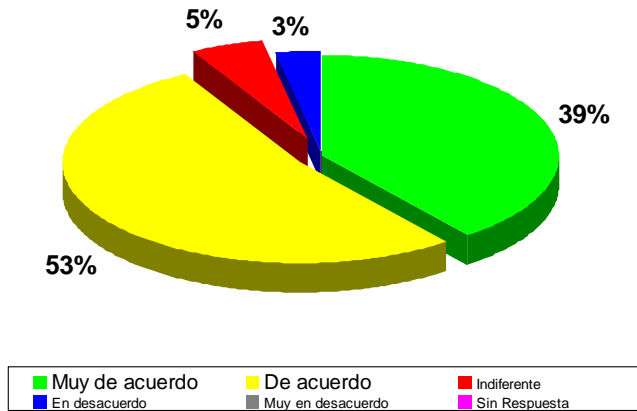
Fuente: Encuesta DIPLAP

¿Cómo evaluarías la enseñanza de computación en tu establecimiento?



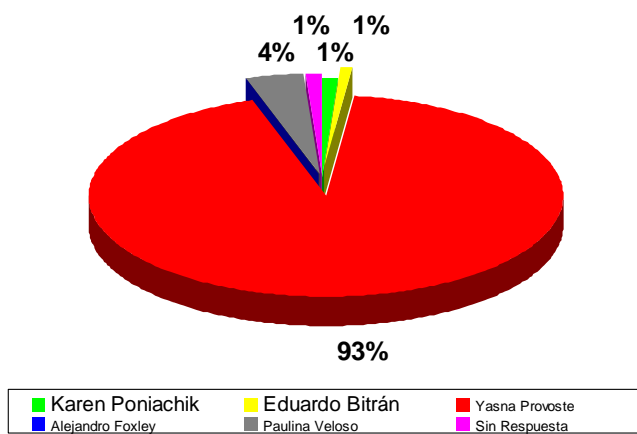
Fuente: Encuesta DIPLAP

¿Consideras que la educación que recibes sirve como herramienta para tu futuro?



Fuente: Encuesta DIPLAP

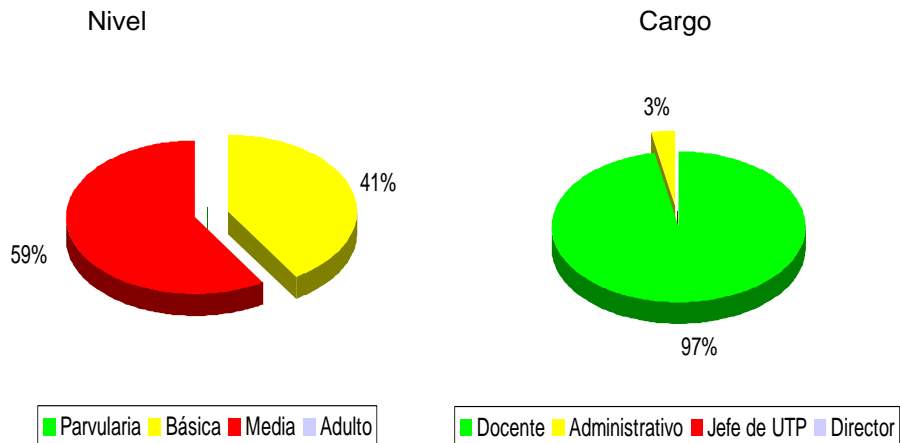
¿Quién es la máxima autoridad del Ministerio de Educación?



Fuente: Encuesta DIPLAP

ANEXO H: Resultado de Encuesta a Docentes

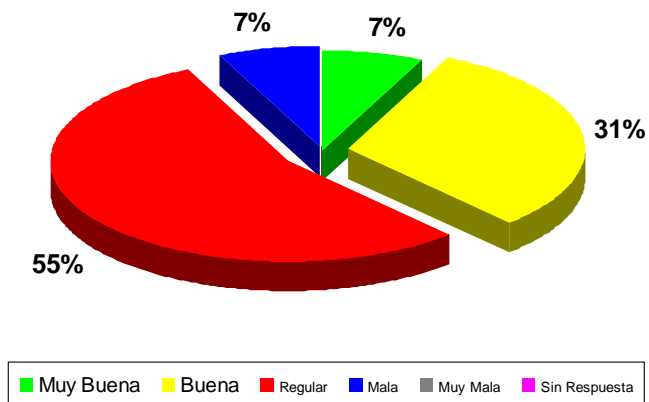
IDENTIFICACION



Fuente: Encuesta DIPLAP

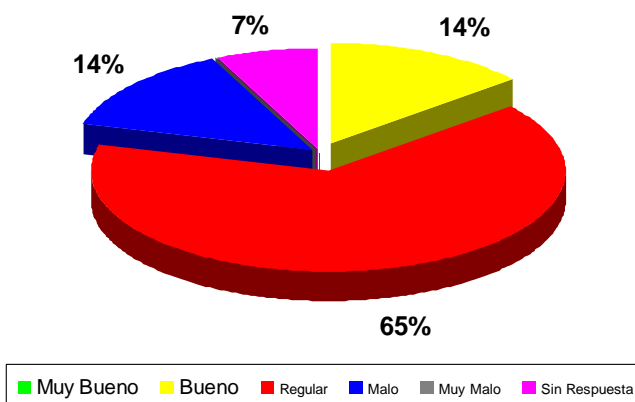
¿Cómo evaluaría la nueva misión 2007 de la Subsecretaría de Educación?

"Asegurar un sistema educativo equitativo y de calidad que contribuye a la formación permanente de las personas y al desarrollo del país, mediante la formulación e implementación de políticas y normas sectoriales. . " ?



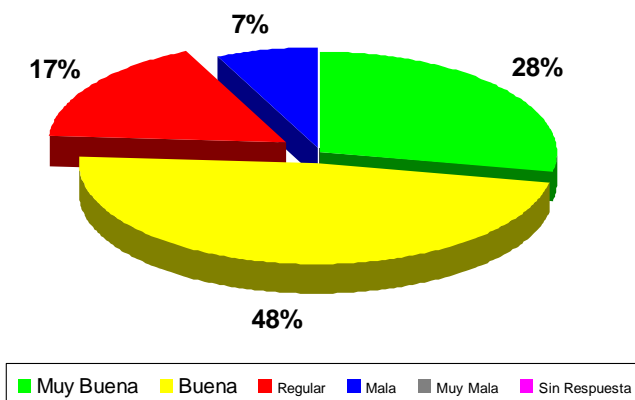
Fuente: Encuesta DIPLAP

¿Cómo evaluaría la asesoría técnico pedagógica que realiza el Ministerio?



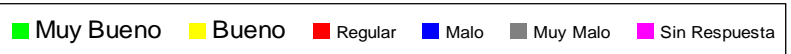
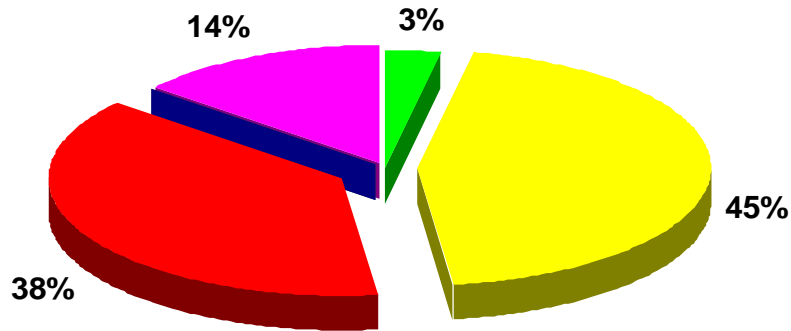
Fuente: Encuesta DIPLAP

¿Cómo evaluarías la infraestructura (salas) y mobiliario de tu establecimiento?



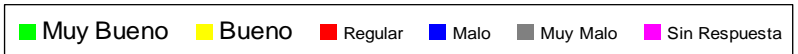
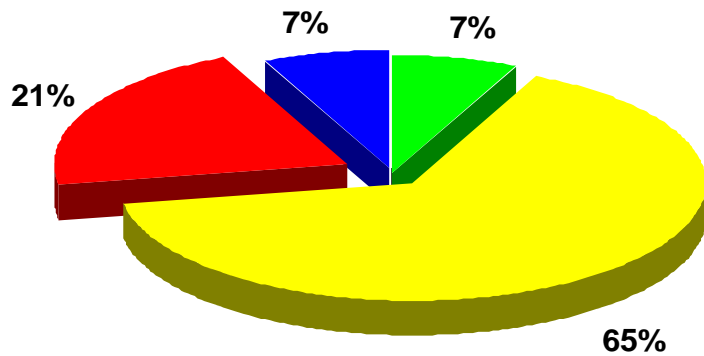
Fuente: Encuesta DIPLAP

¿Cuál es el nivel de uso de los textos escolares entregados por el Ministerio?



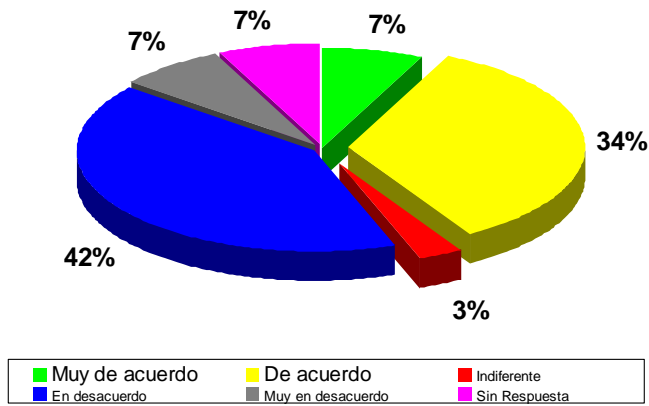
Fuente: Encuesta DIPLAP

¿Cuál es el nivel de integración de su establecimiento con la comunidad?



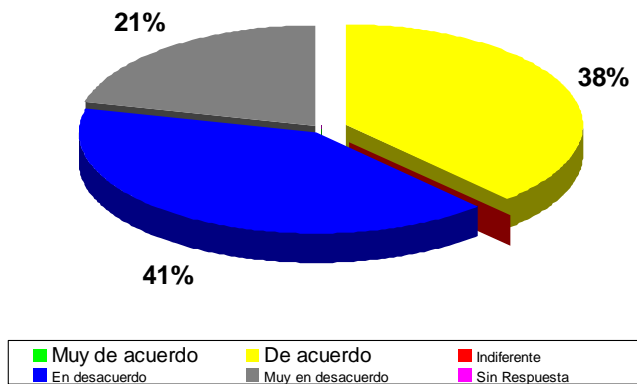
Fuente: Encuesta DIPLAP

¿Está de acuerdo con la cantidad y calidad de los cursos de perfeccionamiento docente?



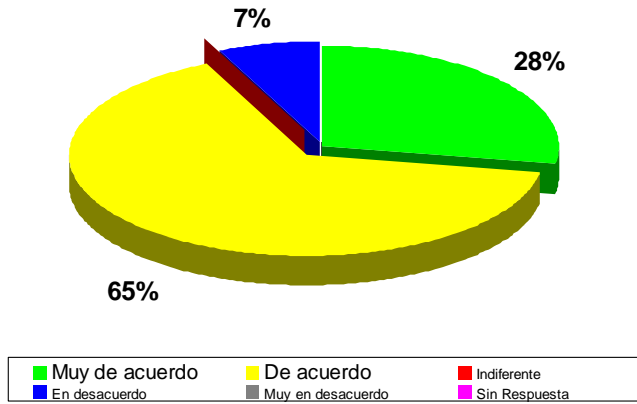
Fuente: Encuesta DIPLAP

¿Está de acuerdo en que el SIMCE sea el principal mecanismo de medida de la educación?



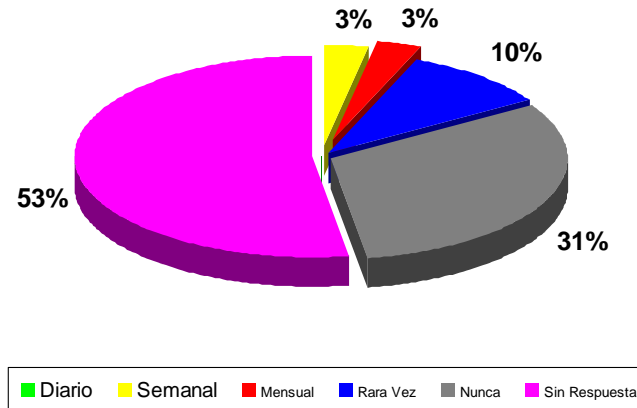
Fuente: Encuesta DIPLAP

¿Considera que la educación de su establecimiento sirve como herramienta para el futuro de sus alumnos?



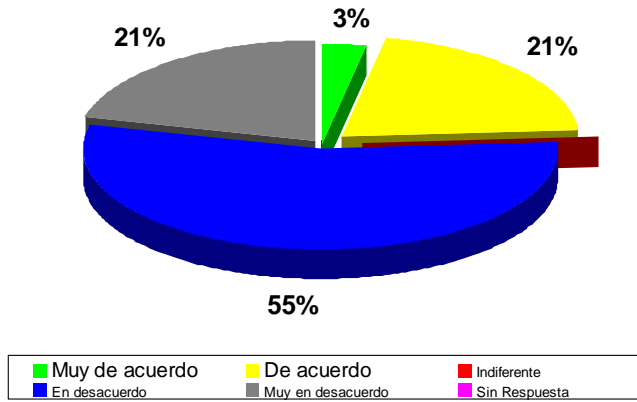
Fuente: Encuesta DIPLAP

¿Cada cuánto tiempo recibe apoyo del Departamento Provincial o Secretaría Ministerial de Educación?



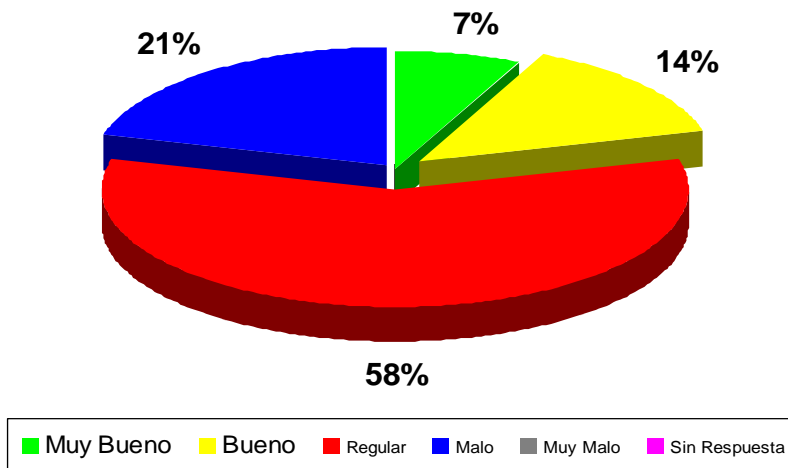
Fuente: Encuesta DIPLAP

¿Está de acuerdo con que la extensión de jornada los aprendizajes?



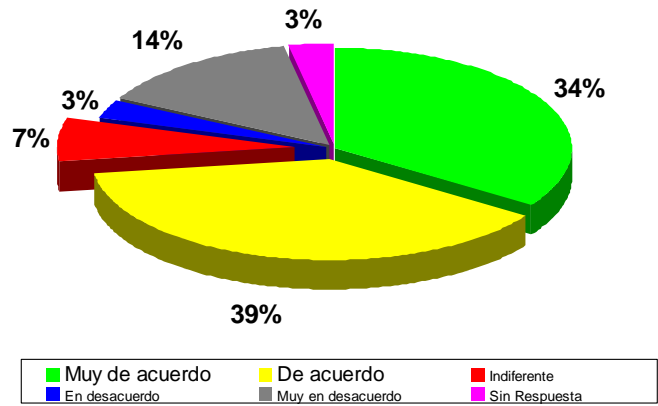
Fuente: Encuesta DIPLAP

¿Cómo evaluaría el rol del Ministerio de Educación en el apoyo al desarrollo del país?



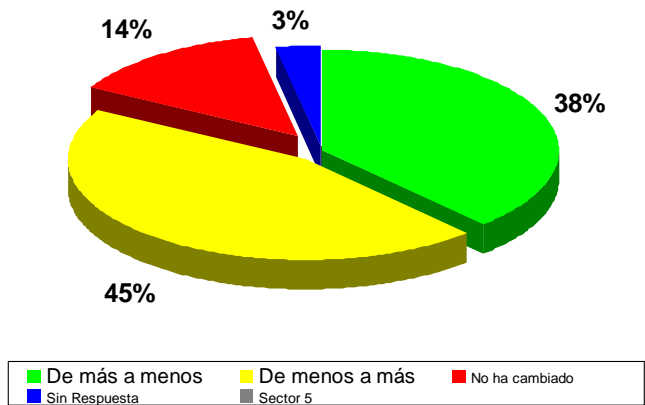
Fuente: Encuesta DIPLAP

¿Cuál es su nivel de acuerdo con que los docentes sean evaluados?



Fuente: Encuesta DIPLAP

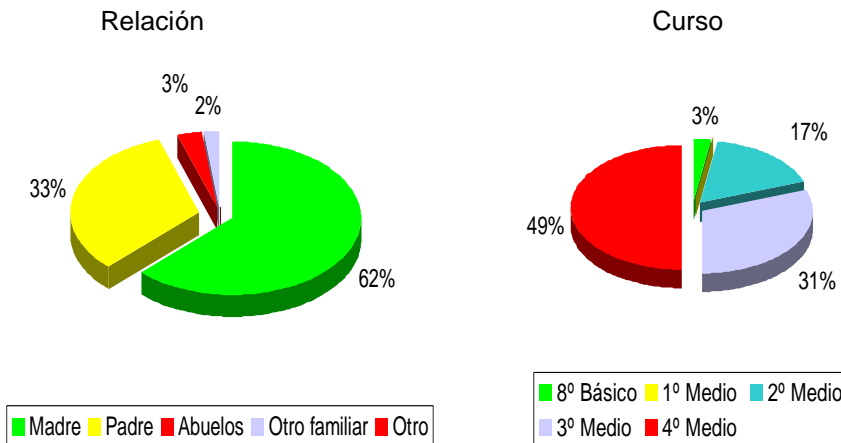
¿Cómo ha cambiado el sistema educativo en los últimos años ?



Fuente: Encuesta DIPLAP

ANEXO I: Resultado de Encuesta a Padres y Apoderados

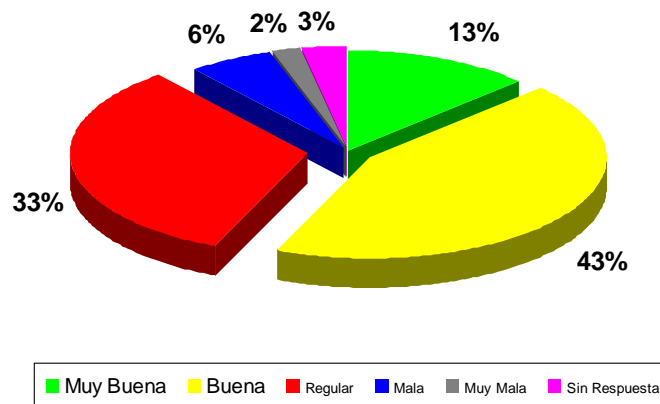
IDENTIFICACION



Fuente: Encuesta DIPLAP

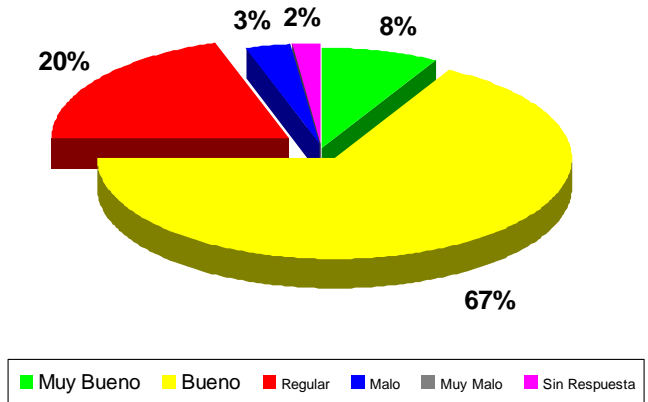
¿Cómo evaluaría la nueva misión 2007 de la Subsecretaría de Educación?

"Asegurar un sistema educativo equitativo y de calidad que contribuye a la formación permanente de las personas y al desarrollo del país, mediante la formulación e implementación de políticas y normas sectoriales. . " ?



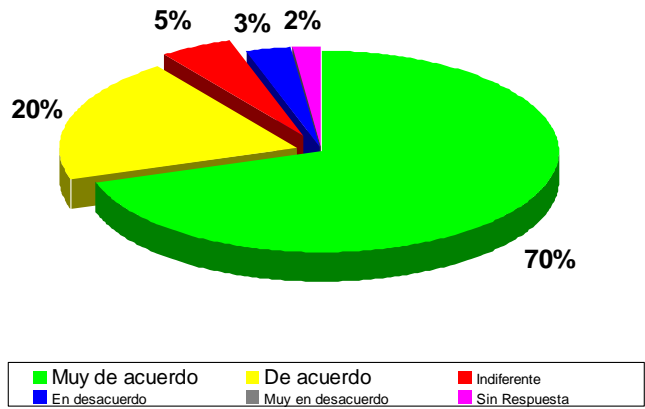
Fuente: Encuesta DIPLAP

¿Cómo evaluaría el nivel de preparación de los profesores de su pupilo?



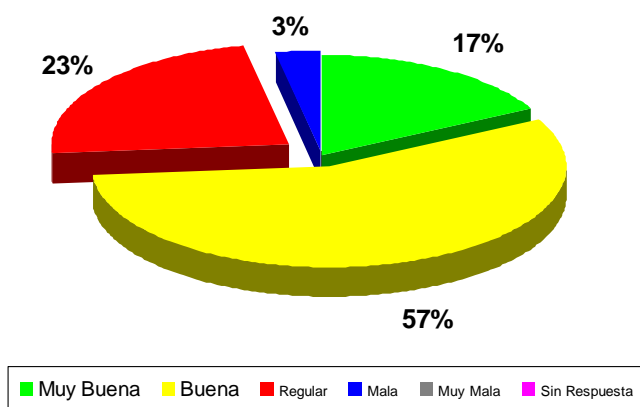
Fuente: Encuesta DIPLAP

¿Usted está de acuerdo con que los profesores sean evaluados por el Ministerio?



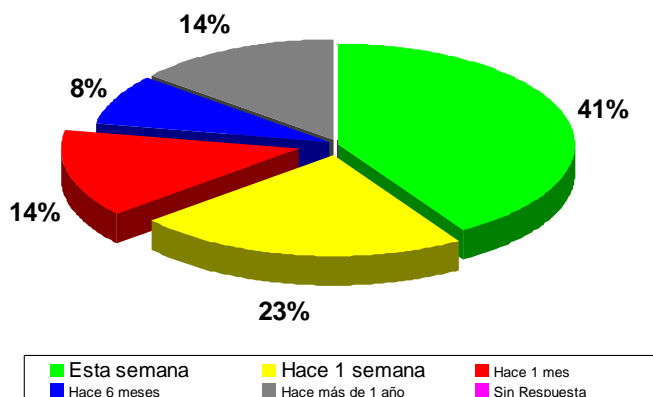
Fuente: Encuesta DIPLAP

¿Cómo evaluaría la infraestructura (salas) y mobiliario de su establecimiento?



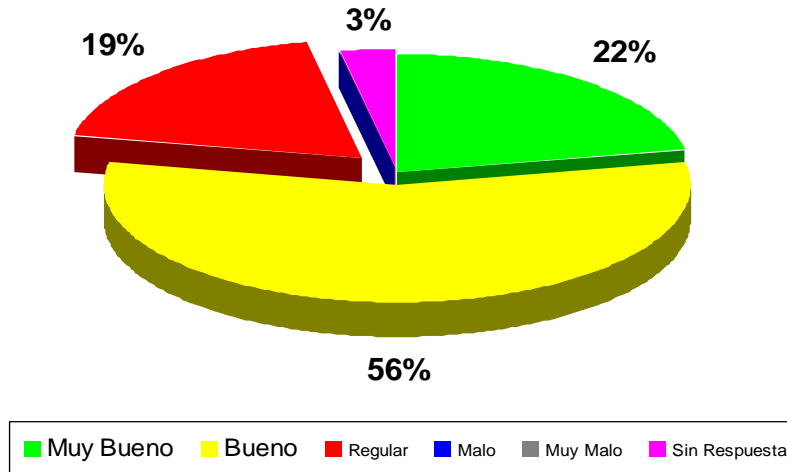
Fuente: Encuesta DIPLAP

¿Cuándo fue la última vez que ayudó en las labores escolares a su pupilo ?



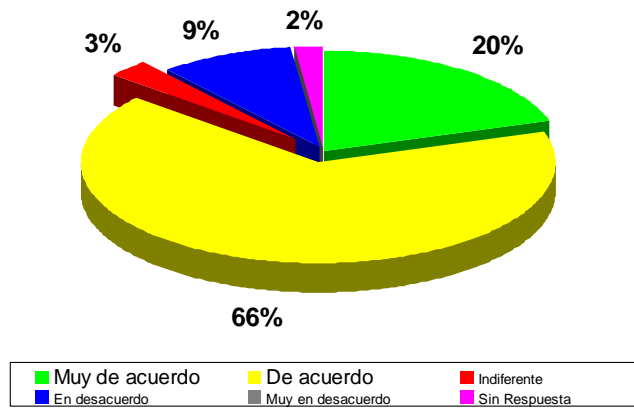
Fuente: Encuesta DIPLAP

¿Cuál es el nivel de integración de su establecimiento con la comunidad?



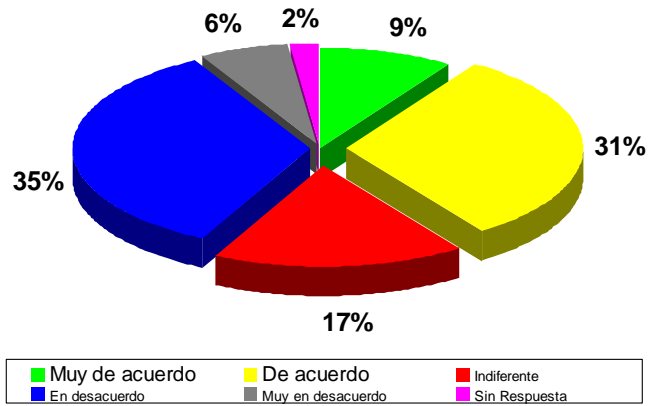
Fuente: Encuesta DIPLAP

¿Está de acuerdo con al cantidad y calidad de la información entregada por el establecimiento?



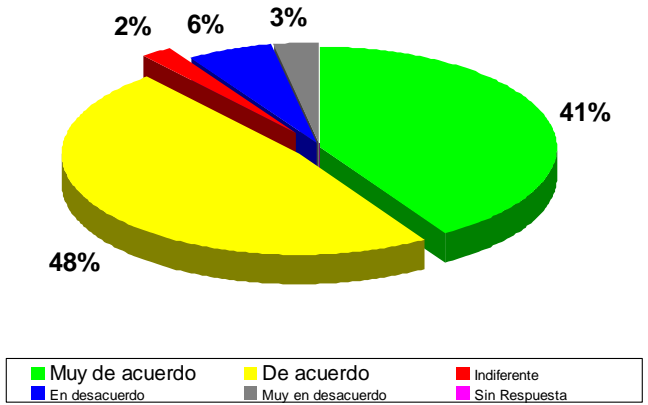
Fuente: Encuesta DIPLAP

¿Está de acuerdo en que el SIMCE sea el principal mecanismo de medida de la educación?



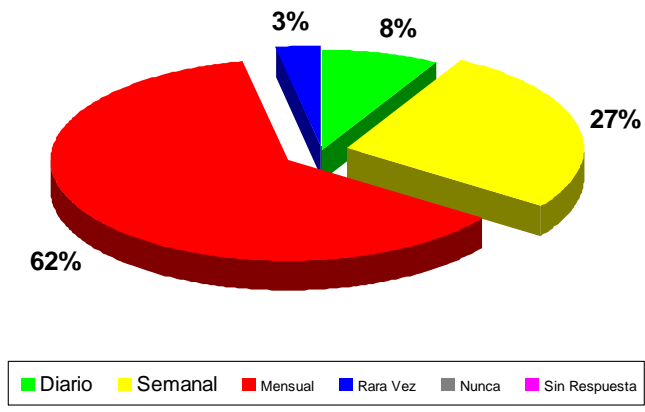
Fuente: Encuesta DIPLAP

¿Considera que la educación que recibe su pupilo le sirve como herramienta para su futuro?



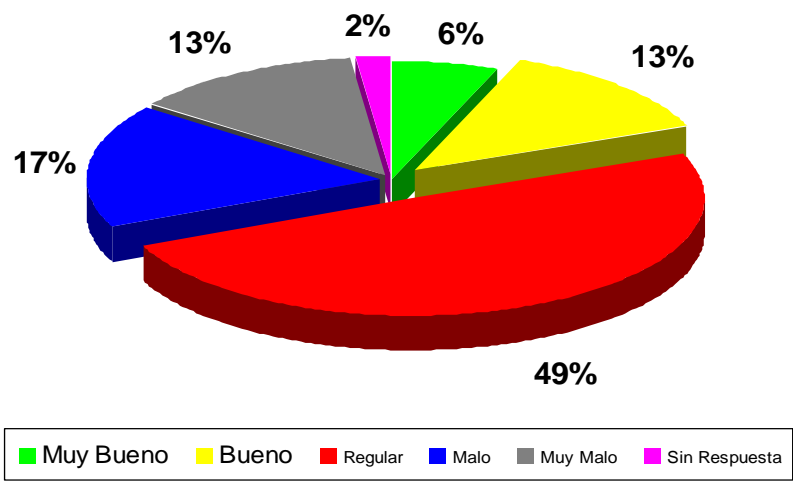
Fuente: Encuesta DIPLAP

¿Con qué frecuencia recibe información del establecimiento educacional?



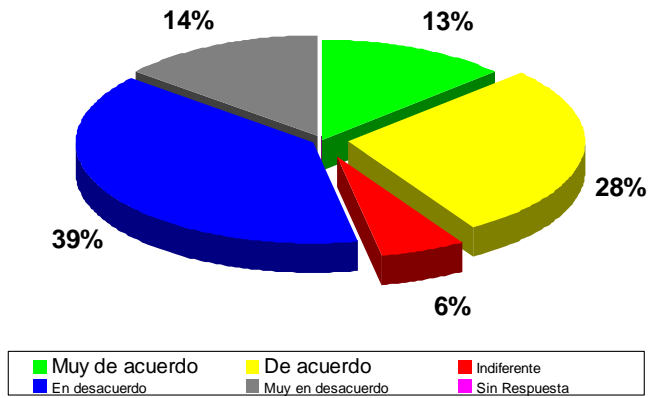
Fuente: Encuesta DIPLAP

¿Cómo evaluaría el rol del Ministerio de Educación en el apoyo al desarrollo del país?



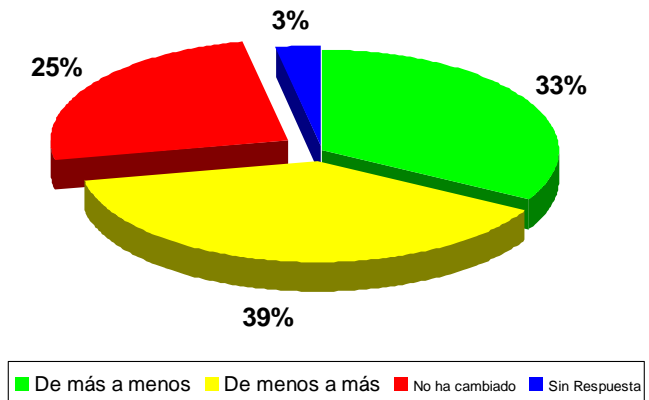
Fuente: Encuesta DIPLAP

¿Está de acuerdo en que la extensión de jornada escolar aumenta el aprendizaje de su pupilo?



Fuente: Encuesta DIPLAP

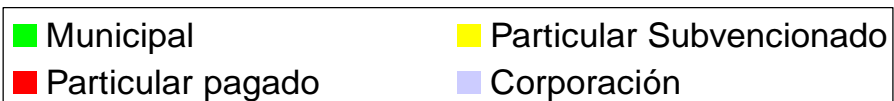
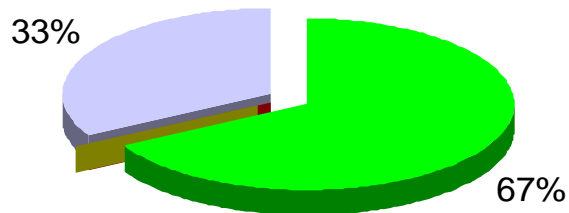
¿Cómo ha cambiado el sistema educativo en los últimos años ?



Fuente: Encuesta DIPLAP

ANEXO J: Resultado de Encuesta a Sostenedores

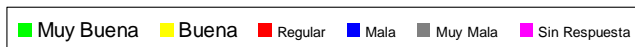
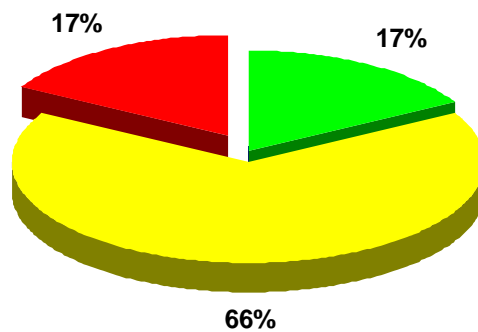
IDENTIFICACION



Fuente: Encuesta DIPLAP

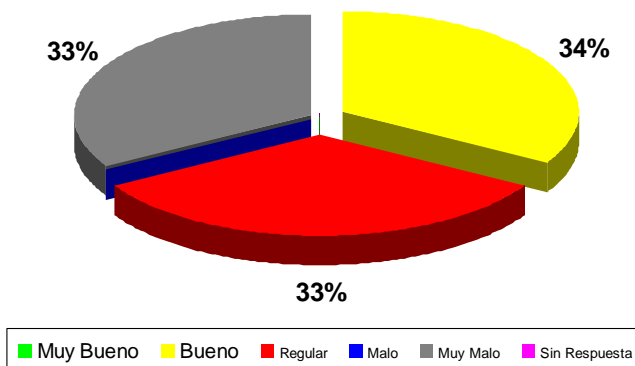
¿Cómo evaluaría la nueva misión 2007 de la Subsecretaría de Educación?

"Asegurar un sistema educativo equitativo y de calidad que contribuye a la formación permanente de las personas y al desarrollo del país, mediante la formulación e implementación de políticas y normas sectoriales. ." ?



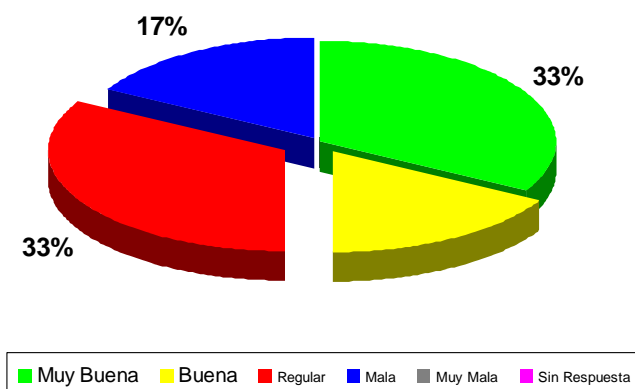
Fuente: Encuesta DIPLAP

¿Cómo evaluaría la asesoría técnico pedagógica que realiza el Ministerio?



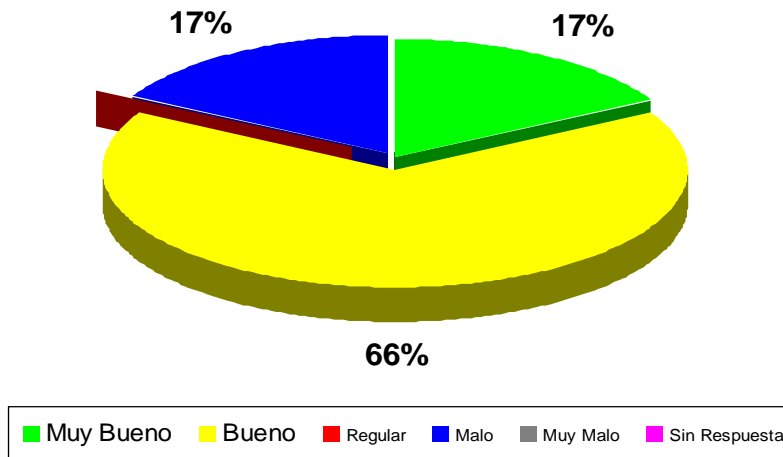
Fuente: Encuesta Obj. Estratégicos DIPLAP

¿Cómo evaluarías la infraestructura (salas) y mobiliario de tu establecimiento?



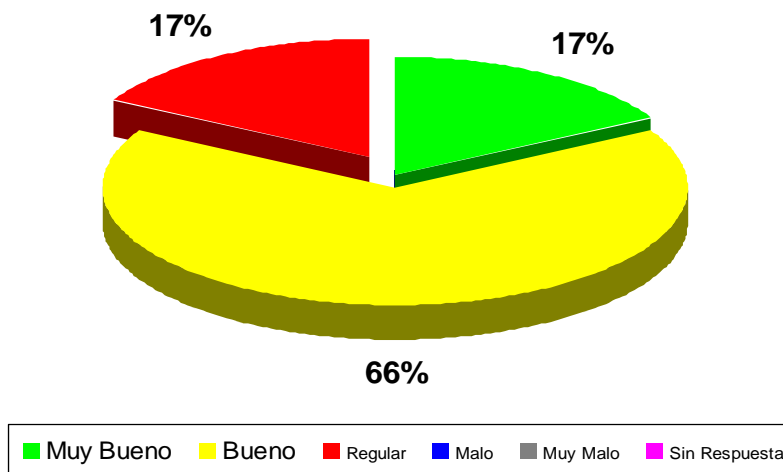
Fuente: Encuesta DIPLAP

¿Cuál el proceso de entrega de textos escolares del Ministerio?



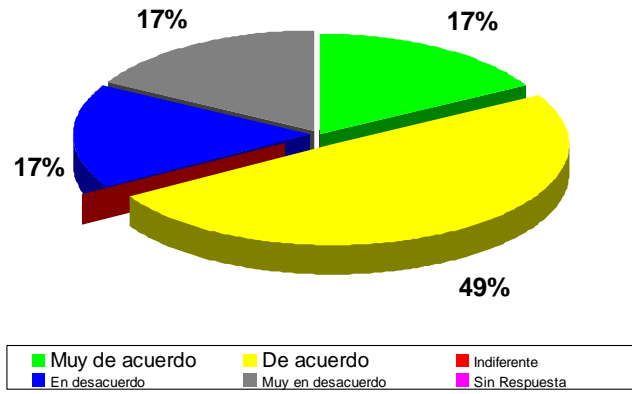
Fuente: Encuesta DIPLAP

¿Cuál es el nivel de integración de su establecimiento con la comunidad?



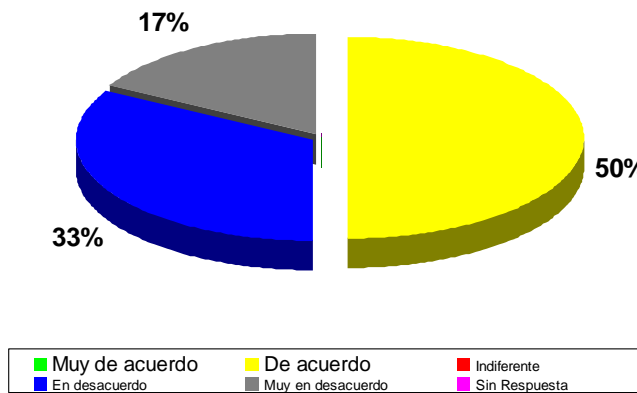
Fuente: Encuesta DIPLAP

¿Está de acuerdo con la cantidad y calidad de los cursos de perfeccionamiento docente?



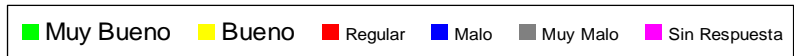
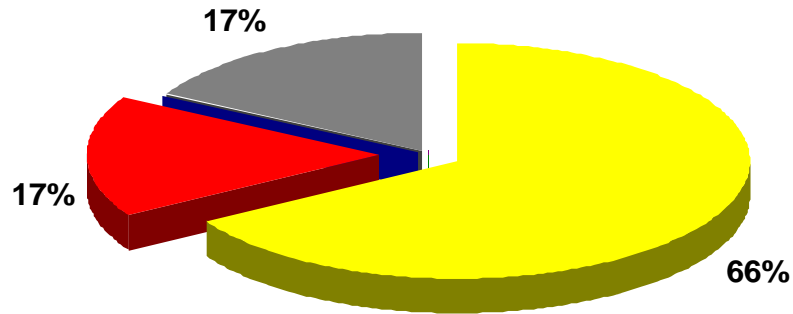
Fuente: Encuesta DIPLAP

¿Está de acuerdo en que el SIMCE sea el principal mecanismo de medida de la educación?



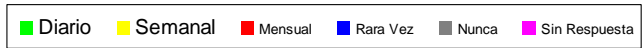
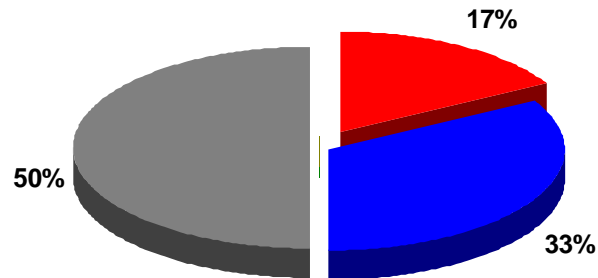
Fuente: Encuesta DIPLAP

¿Cómo evaluaría el proceso de pago de subvenciones del Ministerio?



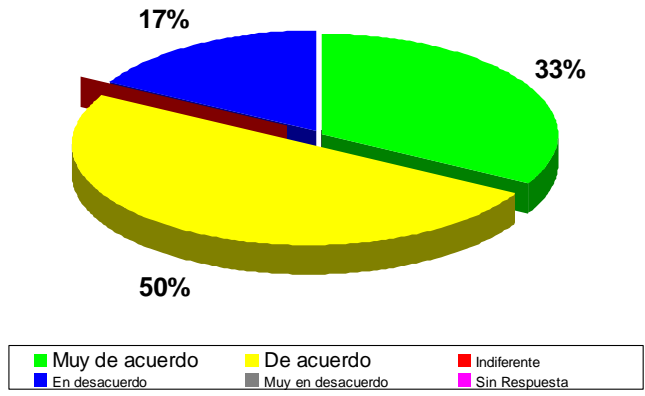
Fuente: Encuesta DIPLAP

¿Cada cuánto tiempo recibe apoyo del Departamento Provincial o Secretaría Ministerial de Educación?



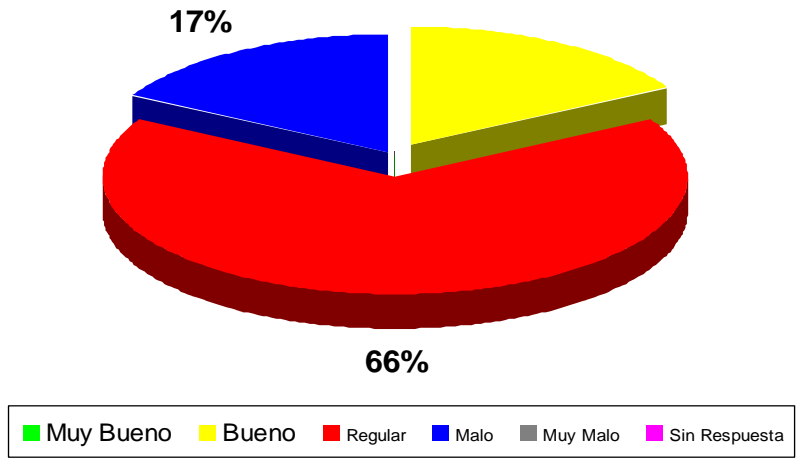
Fuente: Encuesta Obj. Estratégicos DIPLAP

¿Está de acuerdo con que la extensión de jornada los aprendizajes?



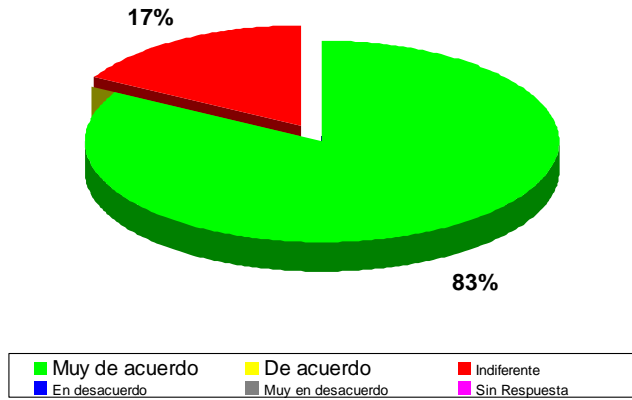
Fuente: Encuesta DIPLAP

¿Cómo evaluaría el nivel de respuesta del Ministerio ante sus requerimientos?



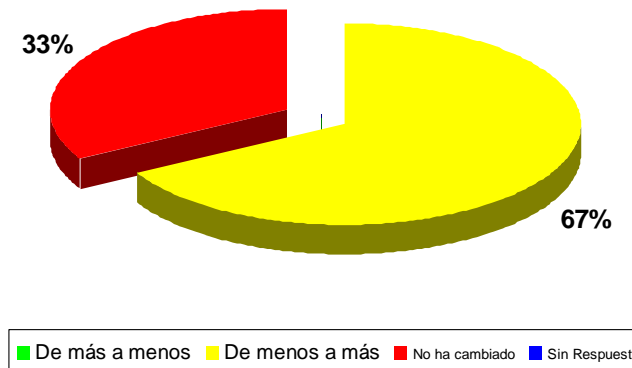
Fuente: Encuesta DIPLAP

¿Cuál es su nivel de acuerdo con que los docentes sean evaluados?



Fuente: Encuesta DIPLAP

¿Cómo ha cambiado el sistema educativo en los últimos años ?

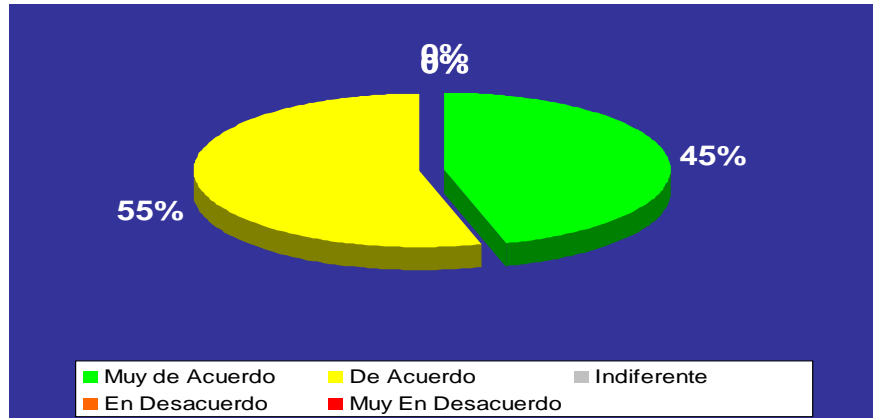


Fuente: Encuesta DIPLAP

ANEXO K: Encuesta a Directivos y Funcionarios

Misión

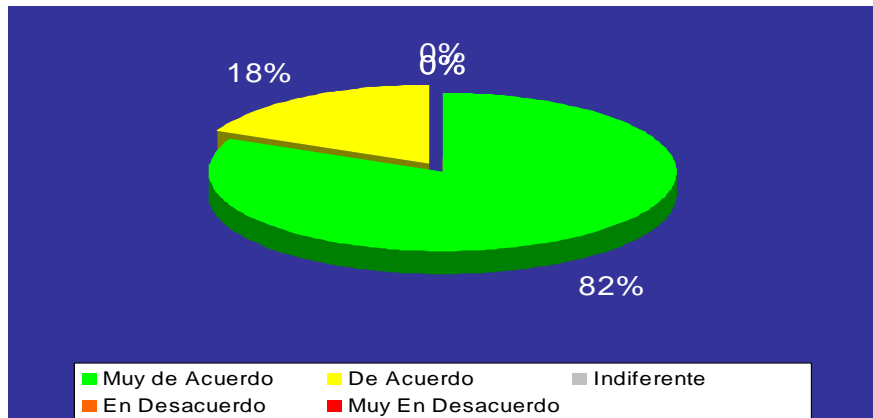
Asegurar un sistema educativo equitativo y de calidad que contribuya a la formación permanente de las personas y al desarrollo del país.



Fuente: Encuesta Obj. Estratégicos DIPLAP

Objetivos

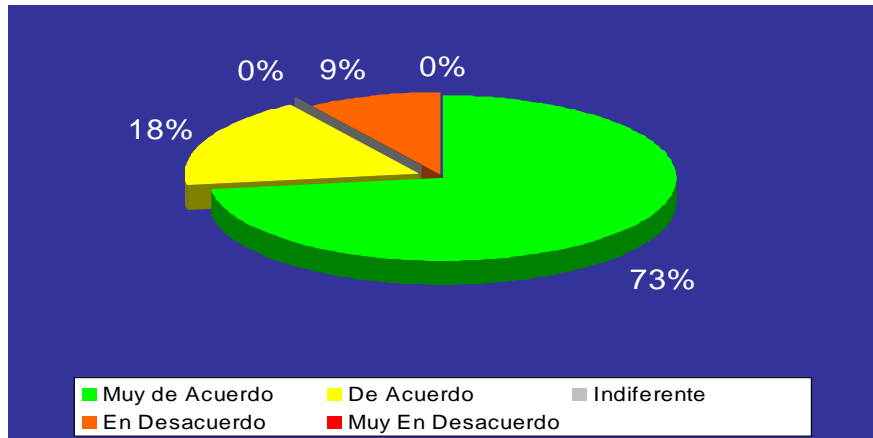
1. Asegurar la equidad en el acceso y permanencia en el sistema educativo.



Fuente: Encuesta Obj. Estratégicos DIPLAP

Objetivos

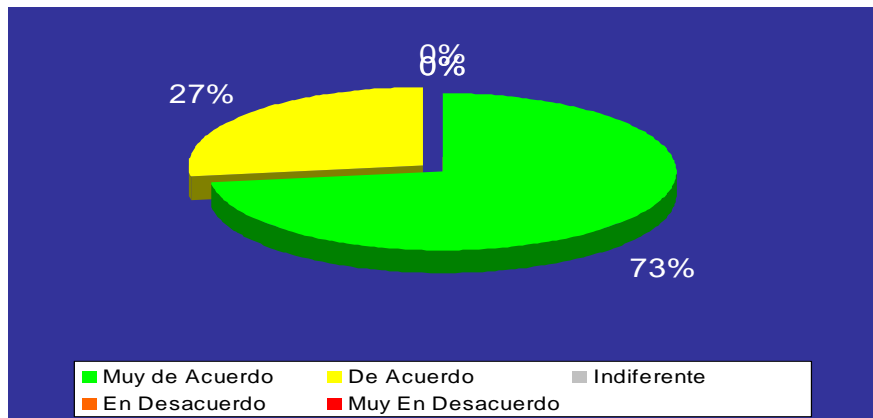
2. Mejorar la calidad de los aprendizajes de los niños, niñas, jóvenes y adultos.



Fuente: Encuesta Obj. Estratégicos DIPLAP

Objetivos

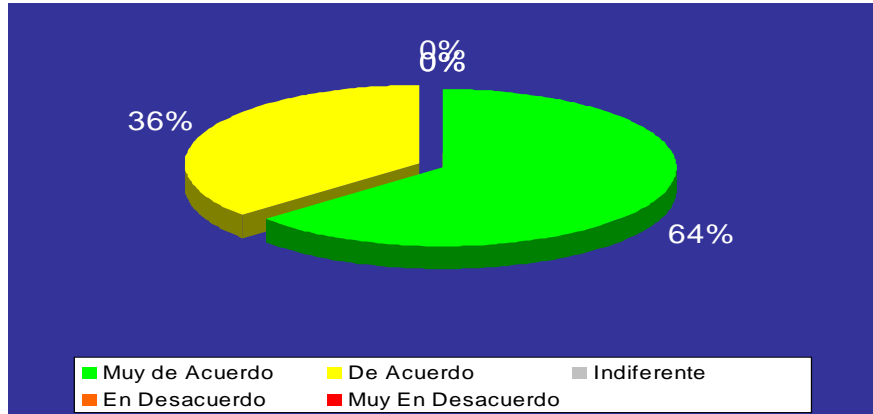
3. Gestionar procesos internos de forma eficiente, alineada e integrada contribuyendo a la gestión y apoyo educativo.



Fuente: Encuesta Obj. Estratégicos DIPLAP

Objetivos

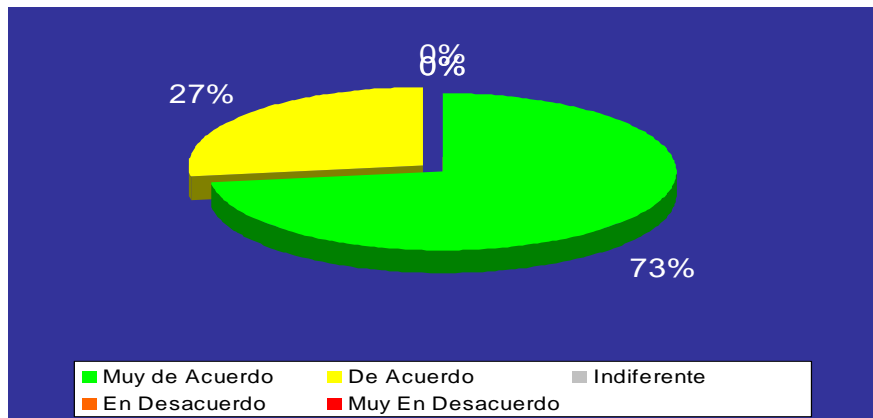
4. Planificar, asignar, ejecutar, controlar y evaluar eficientemente la entrega de servicios asistenciales y financiamiento al sistema educativo.



Fuente: Encuesta Obj. Estratégicos DIPLAP

Objetivos

5. Fortalecer la institución asegurando servicios de información que permitan un efectivo apoyo a la gestión interna y toma de decisiones de la comunidad educativa.

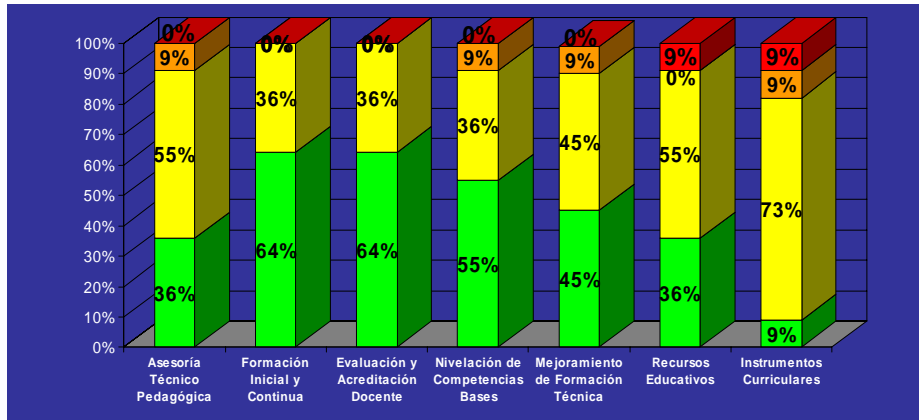


Fuente: Encuesta Obj. Estratégicos DIPLAP

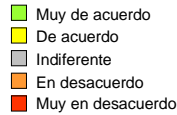
Producto Estratégico

1. Gestión y Apoyo Educativo

Aplica Género: No



Sub-Productos

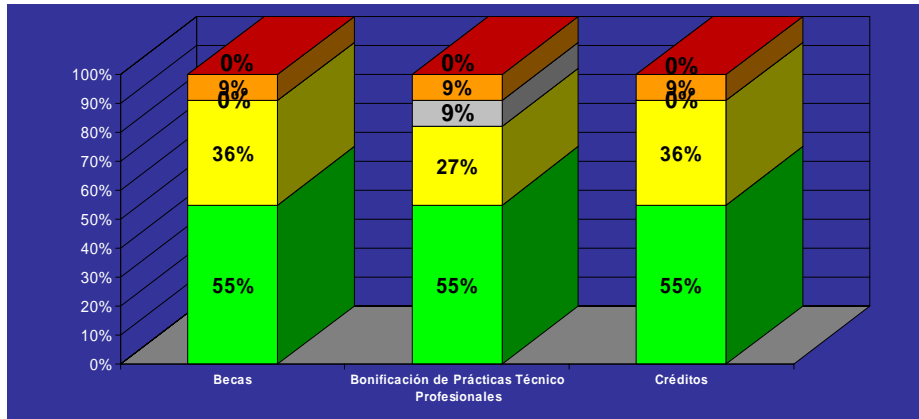


Fuente: Encuesta Obj. Estratégicos DIPLAP

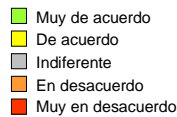
Producto Estratégico

2. Servicios Asistenciales

Aplica Género: No

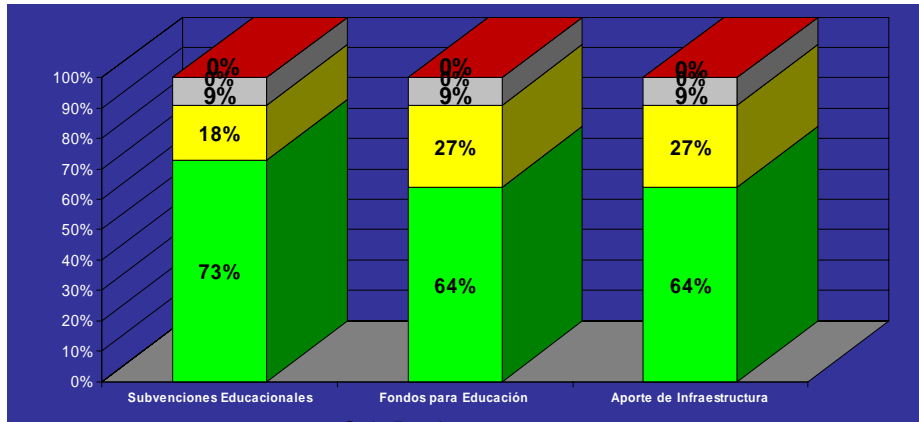


Sub-Productos



Fuente: Encuesta Obj. Estratégicos DIPLAP

Producto Estratégico 3. Sistema de Financiamiento Aplica Género: No

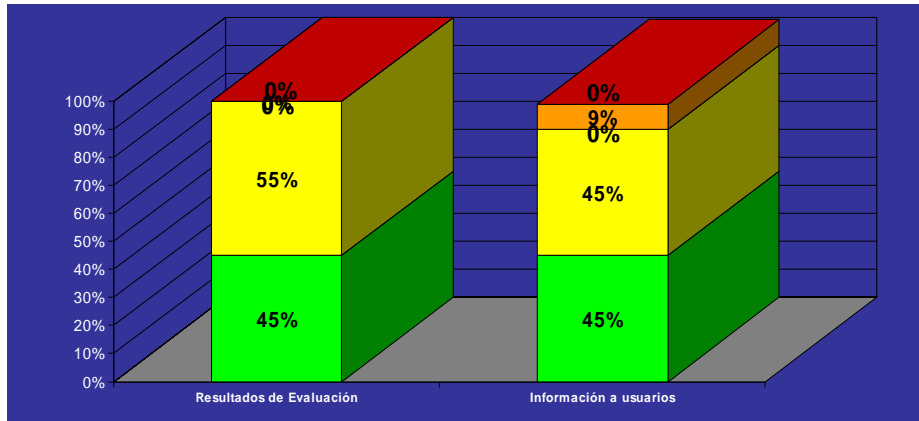


Sub-Productos

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

Fuente: Encuesta Obj. Estratégicos DIPLAP

Producto Estratégico 4. Servicios de Información Aplica Género: No

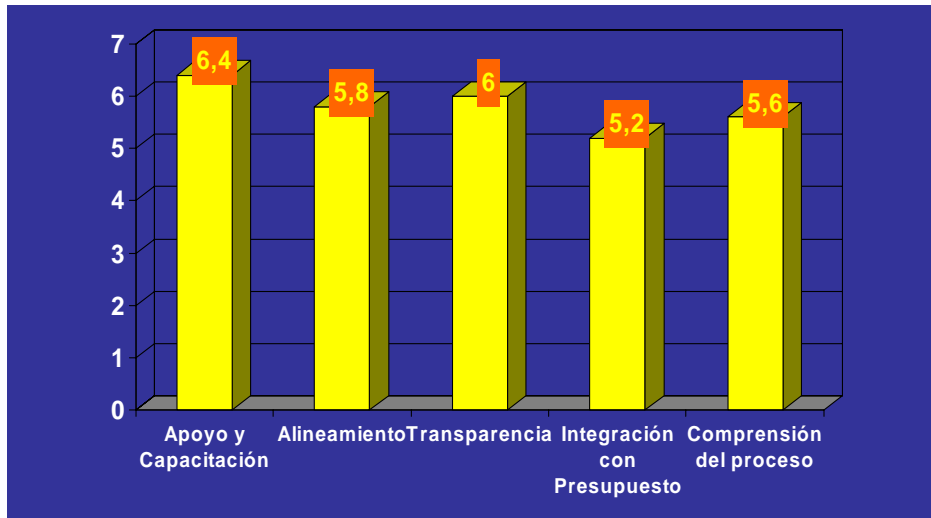


Sub-Productos

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Indiferente
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo

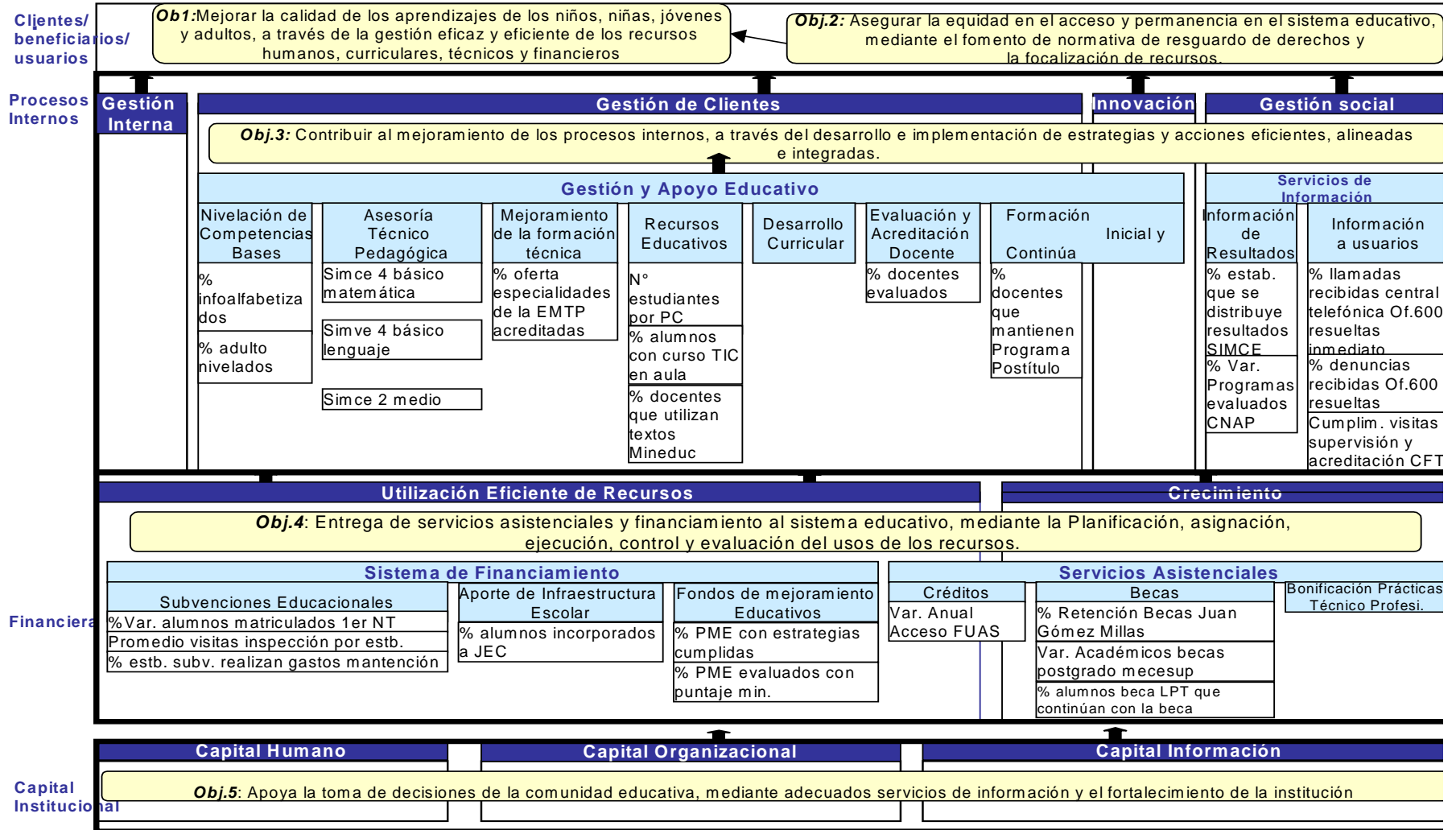
Fuente: Encuesta Obj. Estratégicos DIPLAP

Evaluación del proceso de Planificación 2007

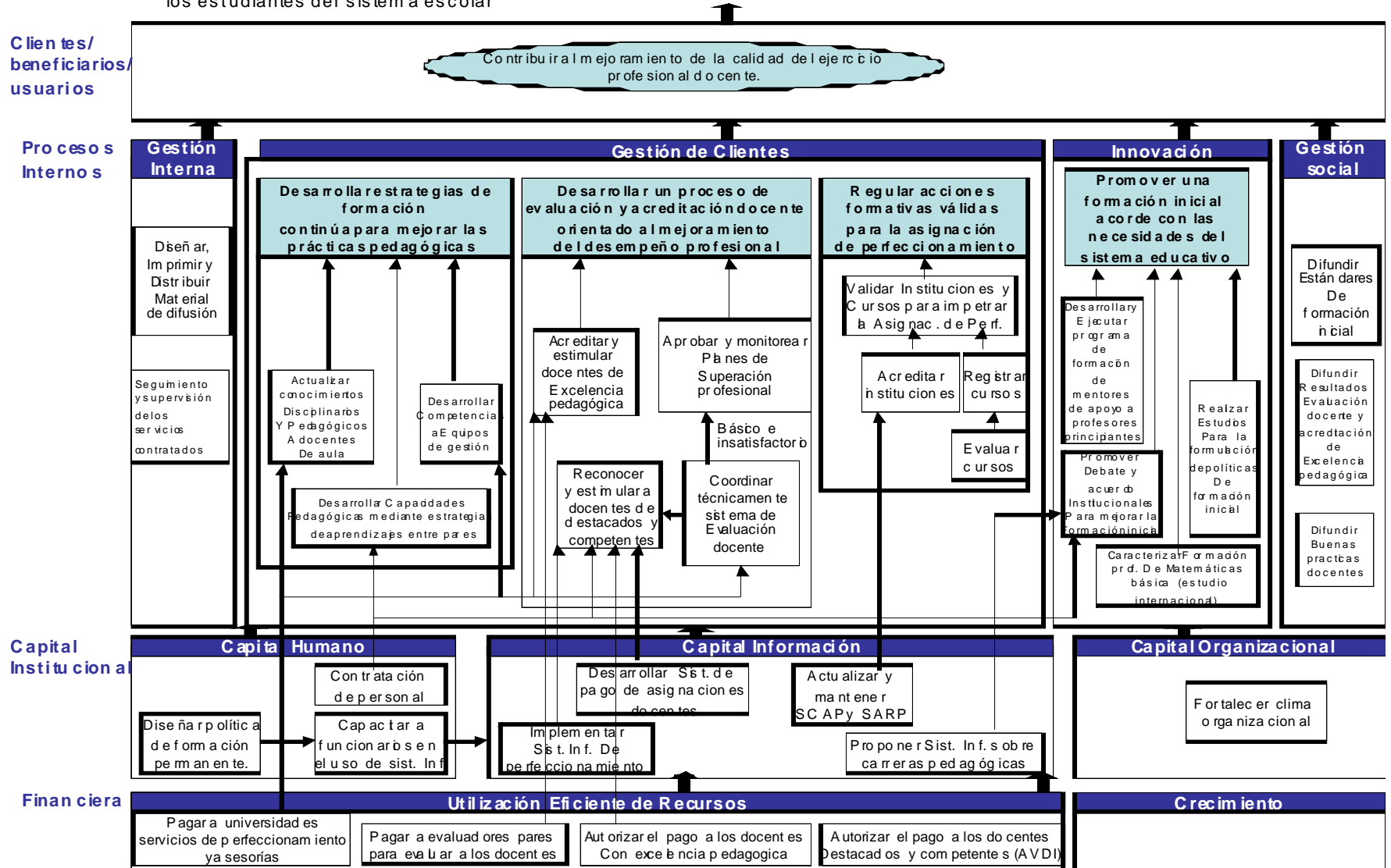


Anexo L: Mapas Estratégicos de Centros de Responsabilidad

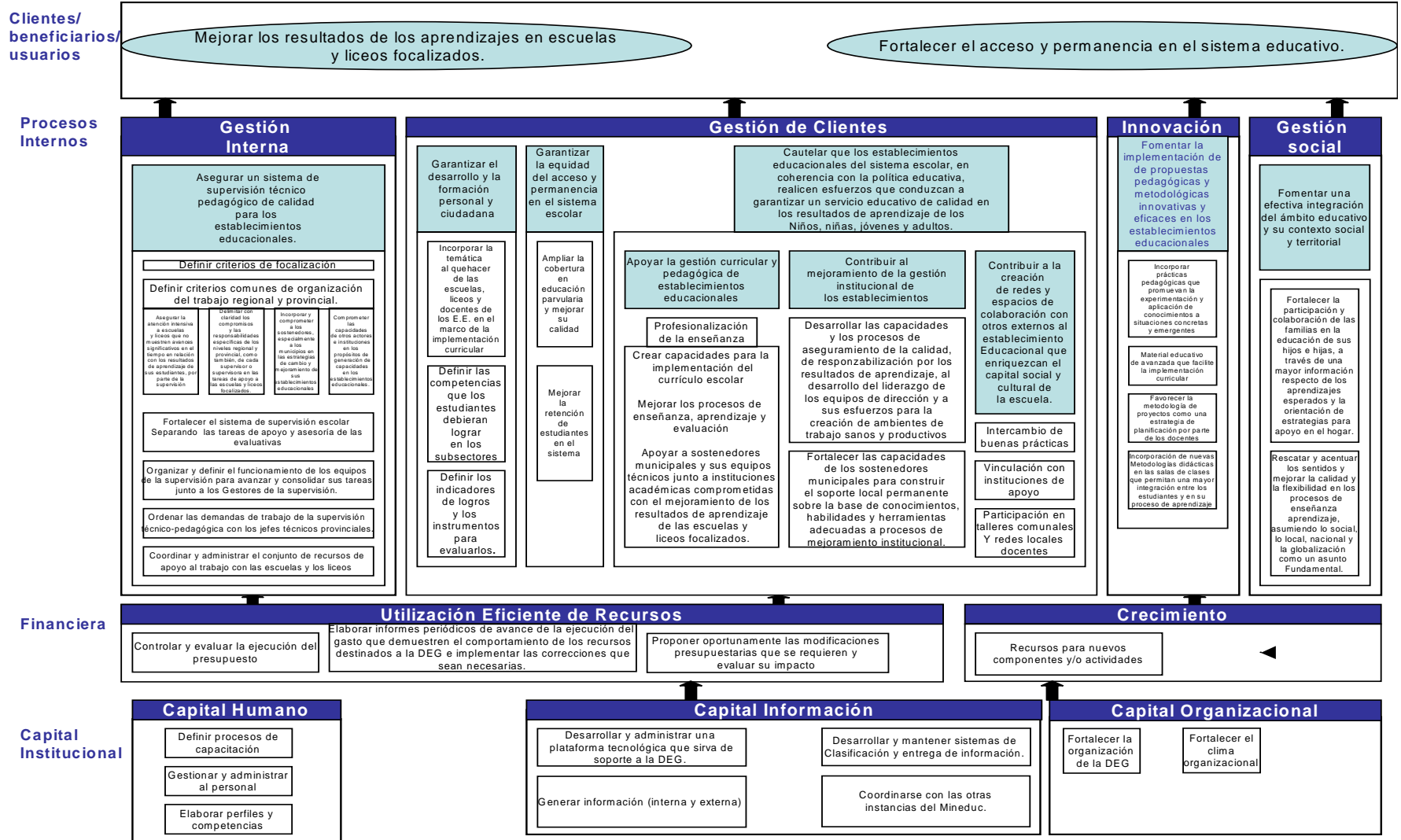
MISIÓN SUBSECRETARÍA 2007: Asegurar un sistema educativo equitativo y de calidad que contribuye a la formación permanente de las personas y al desarrollo del país, mediante la formulación e implementación de políticas y normas sectoriales.



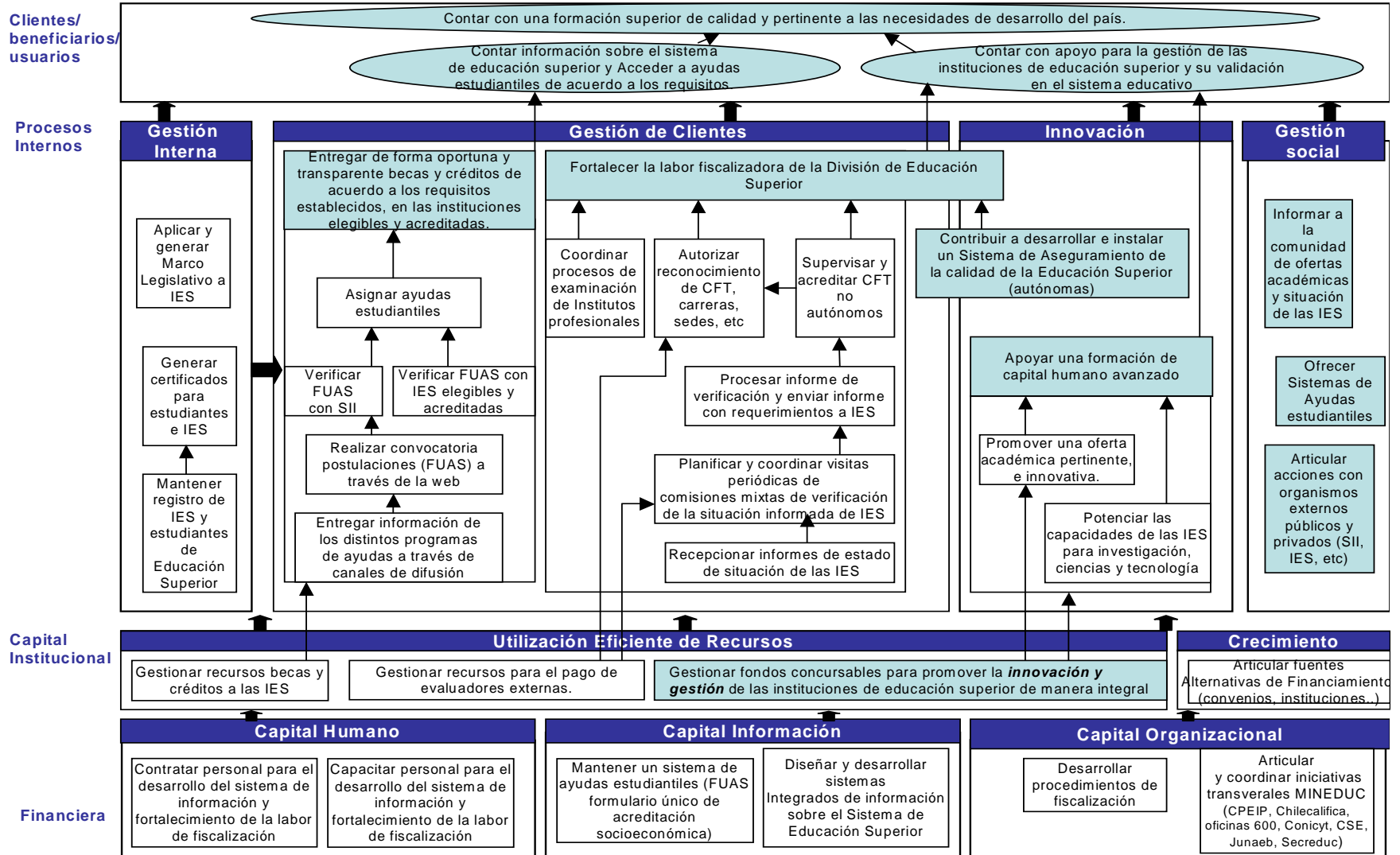
MISIÓN CPEIP 2007: Contribuir al desarrollo profesional docente, en la perspectiva del mejoramiento de los aprendizajes de los estudiantes del sistema escolar



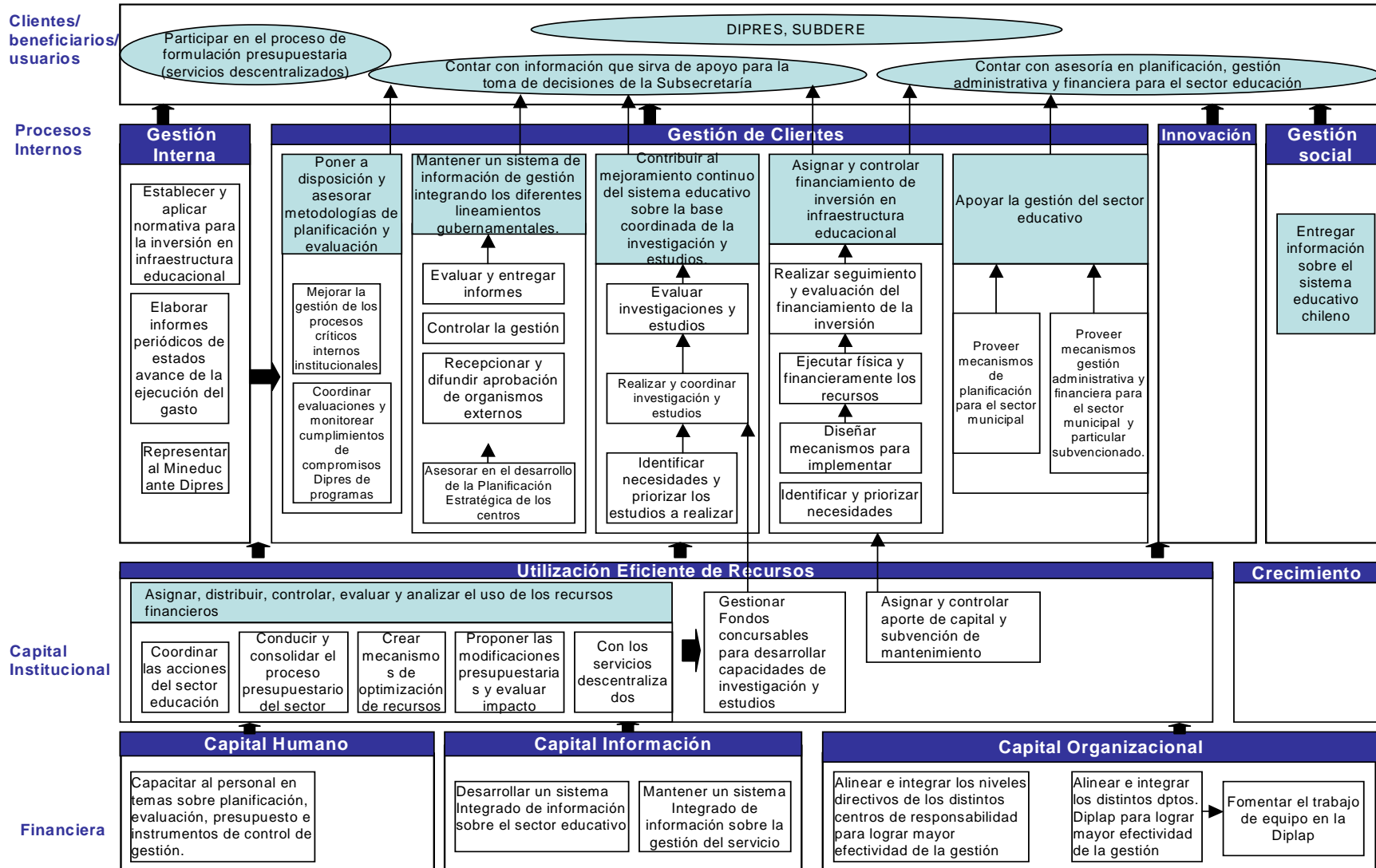
MISIÓN DEG 2007: Contribuir a mejorar la gestión curricular, pedagógica e institucional de los establecimientos educacionales, teniendo como principio rector los derechos de todos los niños, niñas, jóvenes y adultos a una educación de calidad, a la participación y a la no discriminación.



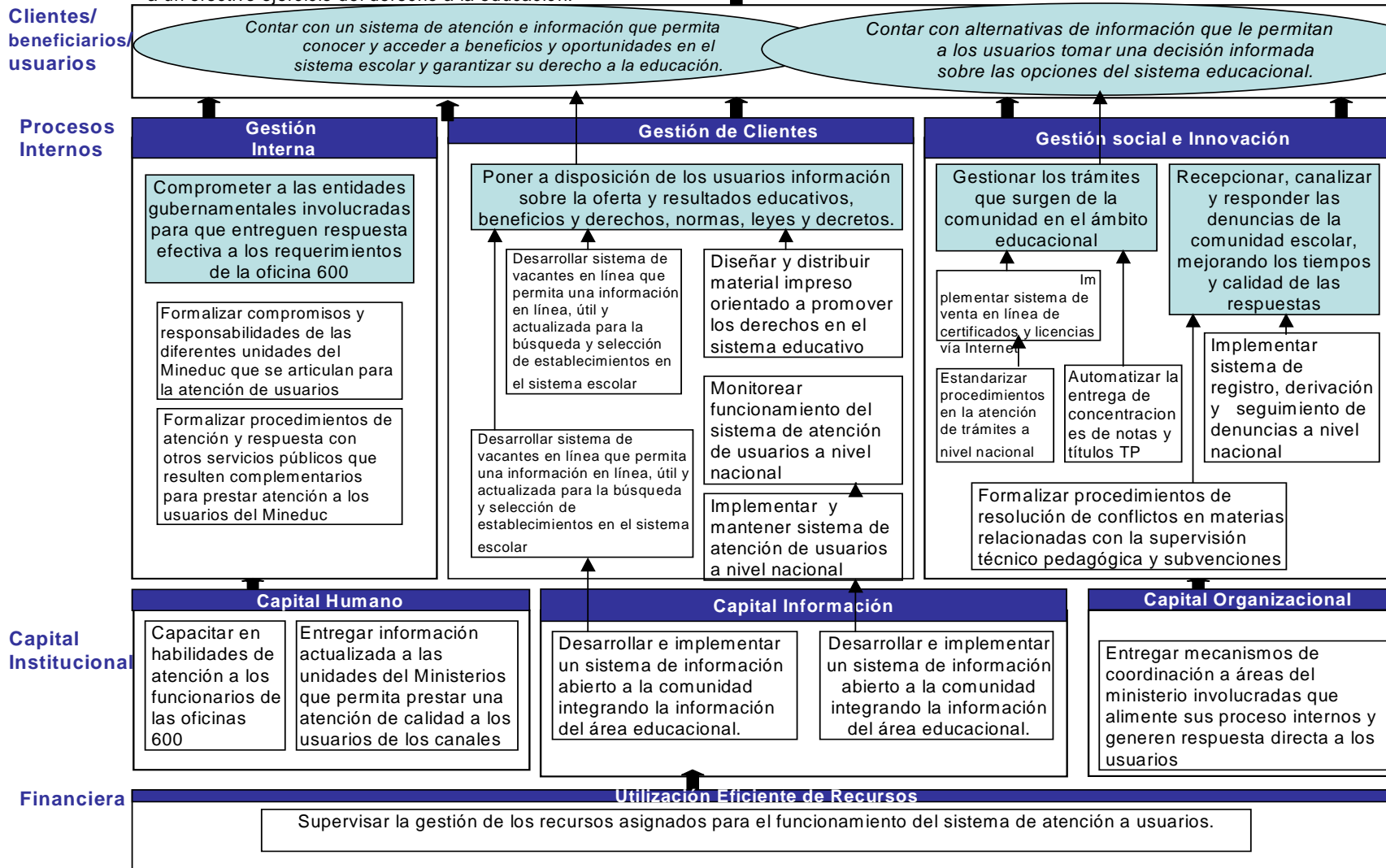
MISIÓN DES 2007: Mejorar la calidad a través del desarrollo de un Sistema de Aseguramiento de la Calidad de las Instituciones de Educación Superior y garantizar la equidad consolidando un sistema de ayudas estudiantiles.



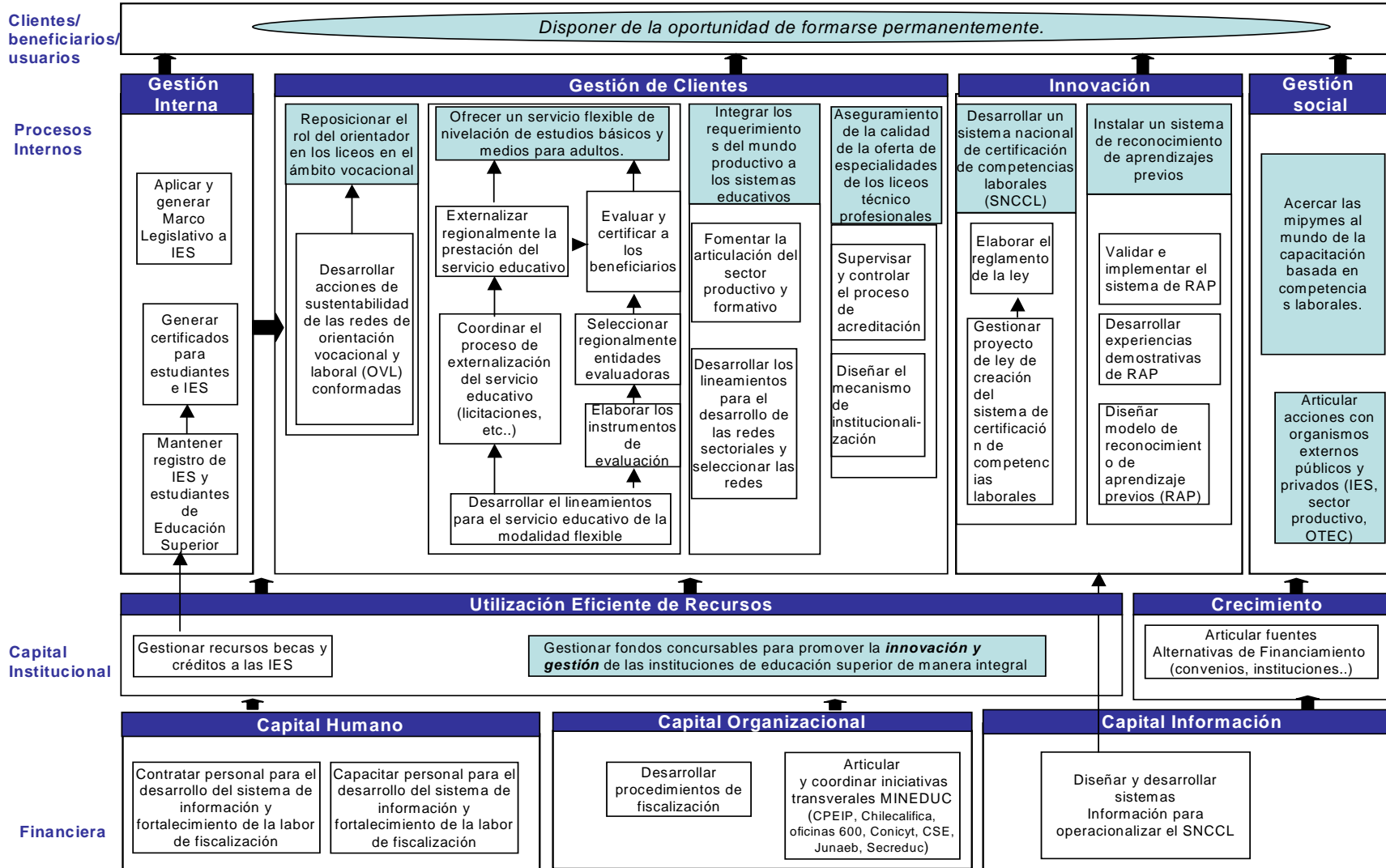
MISIÓN DIPLAP 2007: Liderar los procesos de planificación, formulación presupuestaria, evaluación y control de gestión de la Subsecretaría de Educación con el fin de lograr efectividad en las políticas educativas.



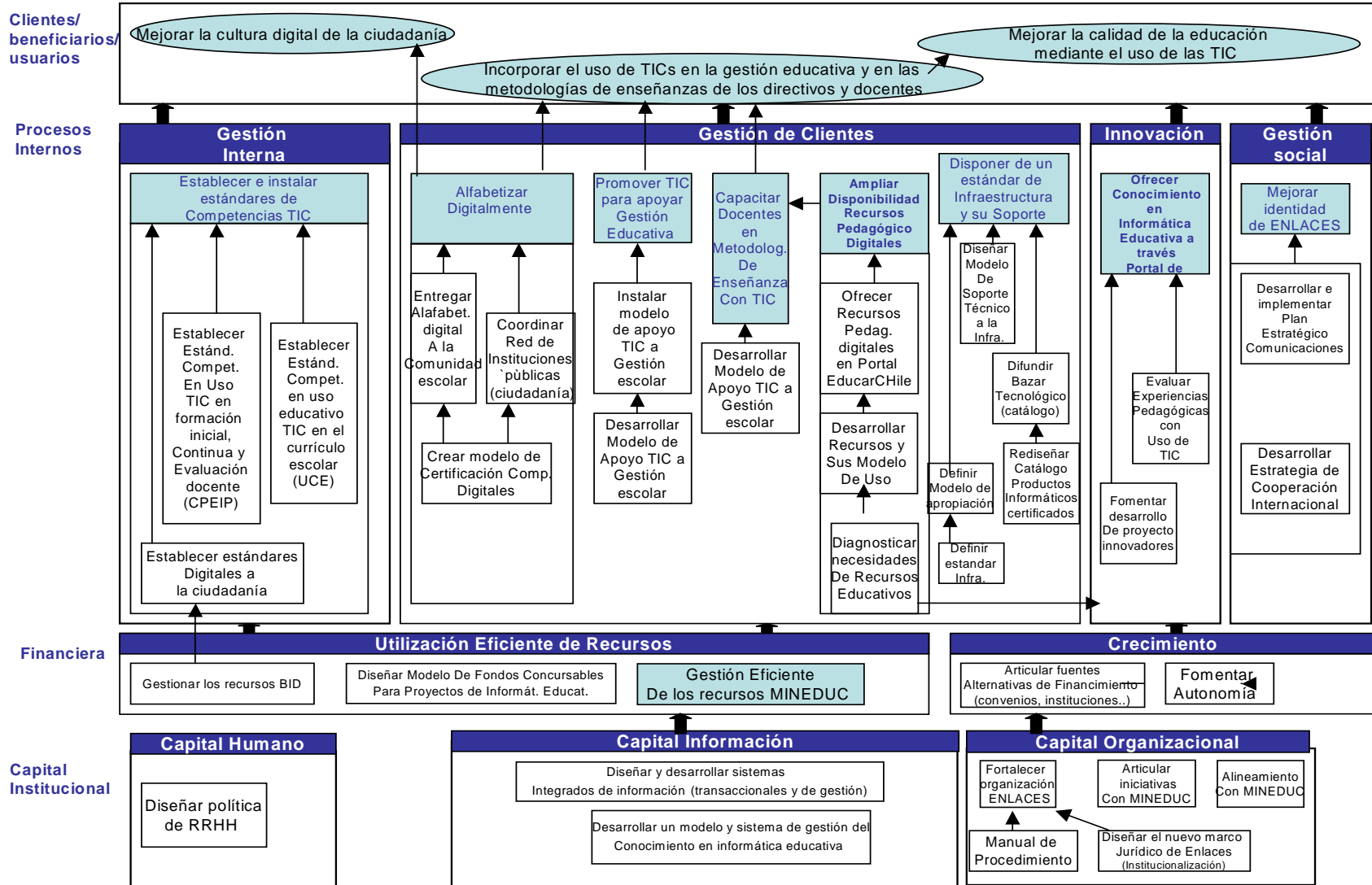
MISIÓN OF.600 2007: Lograr que el MINEDUC cuente con un sistema integral de atención al ciudadano que opere bajo el concepto de ventanilla única, capaz de proporcionar una atención de calidad a los usuarios en materias de trámites, consultas y denuncias, a fin de contribuir a un efectivo ejercicio del derecho a la educación.



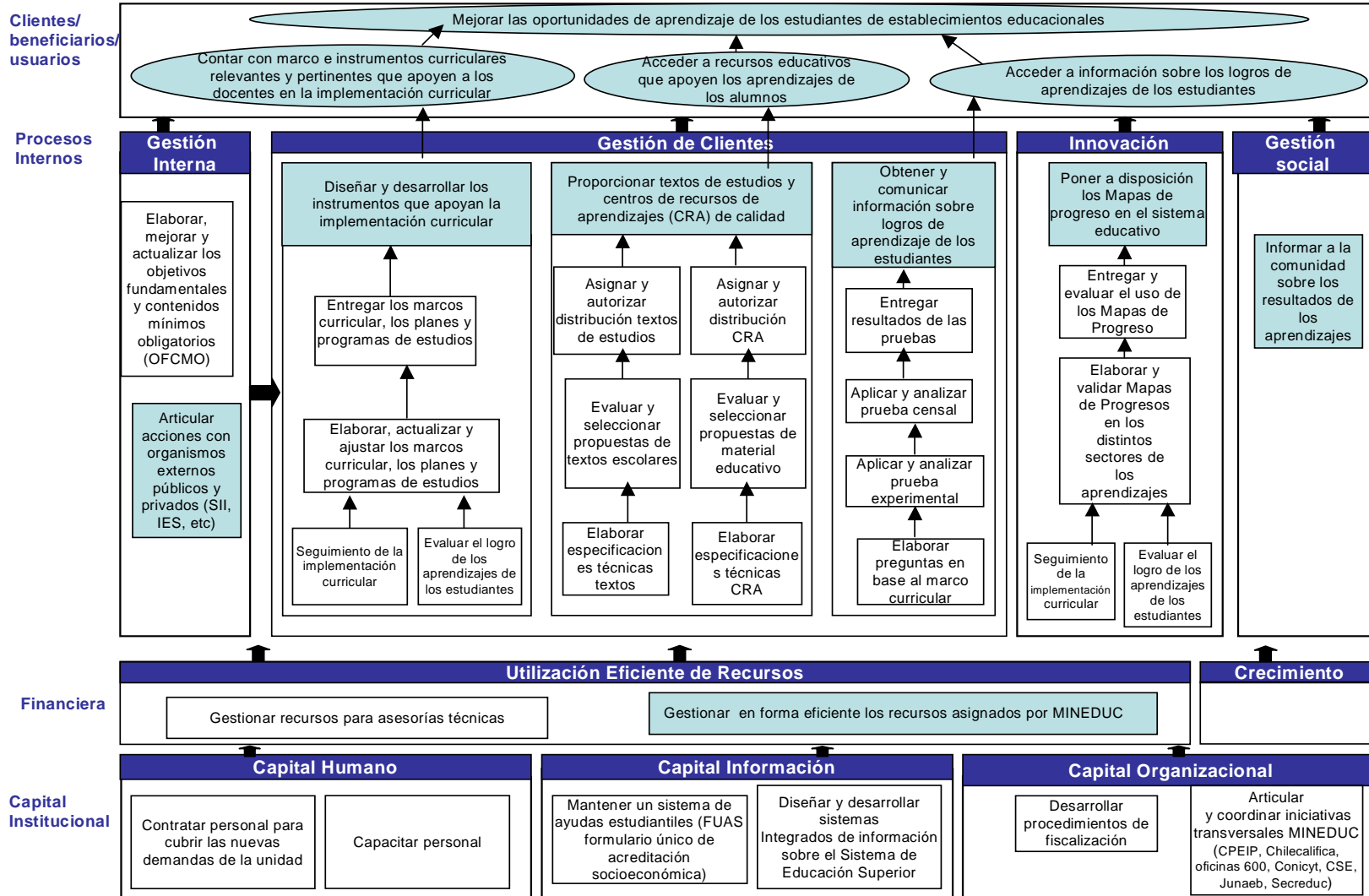
MISIÓN CHILECALIFICA 2007: Contribuir al desarrollo productivo del país y al mejoramiento de las oportunidades de progreso de las personas, mediante la Formación Permanente.



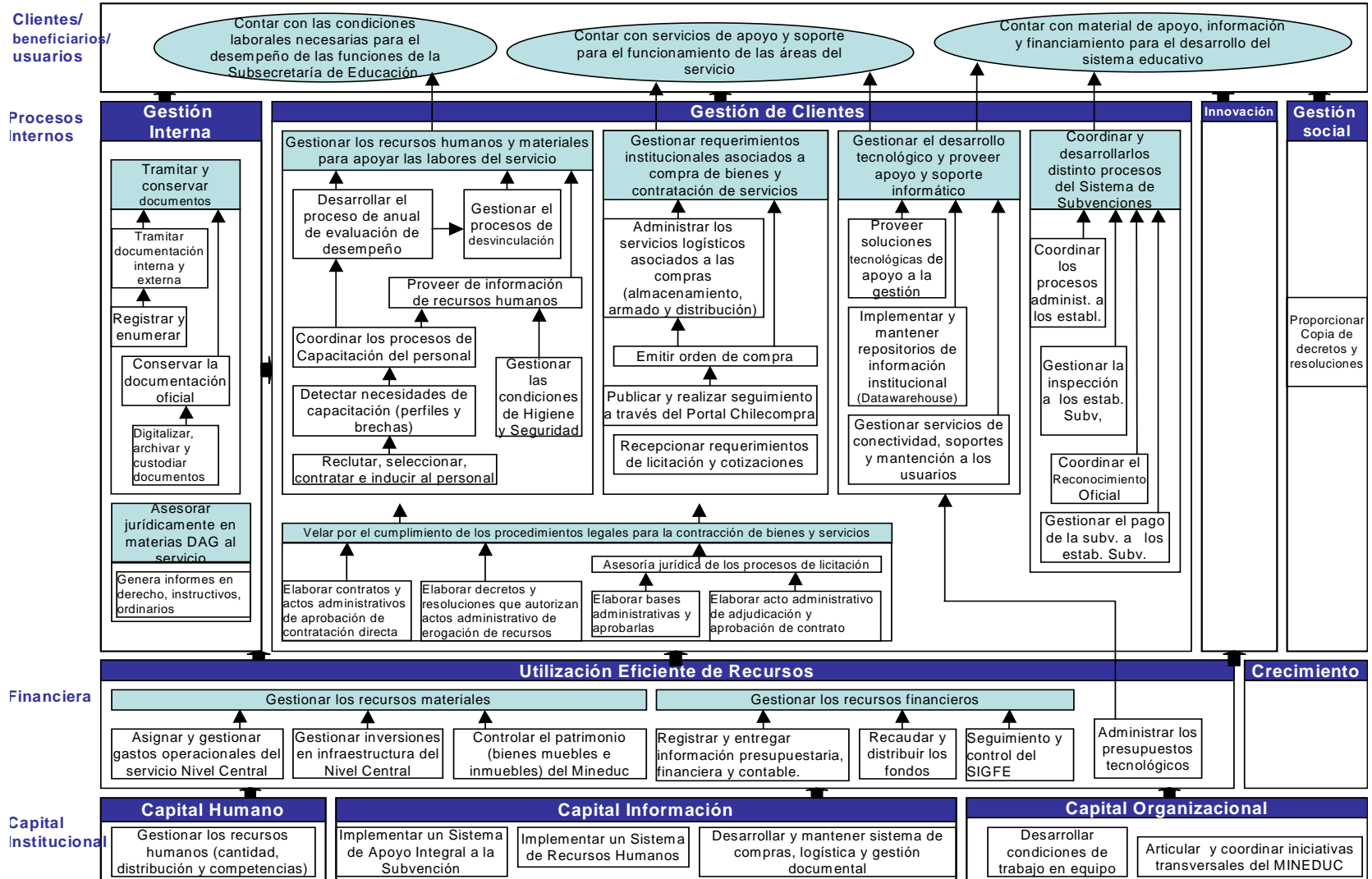
MISIÓN ENLACES 2007: Contribuir al mejoramiento de la calidad de la educación utilizando la informática educativa, y al desarrollo de una cultura digital en la ciudadanía, con calidad, equidad y pertinencia



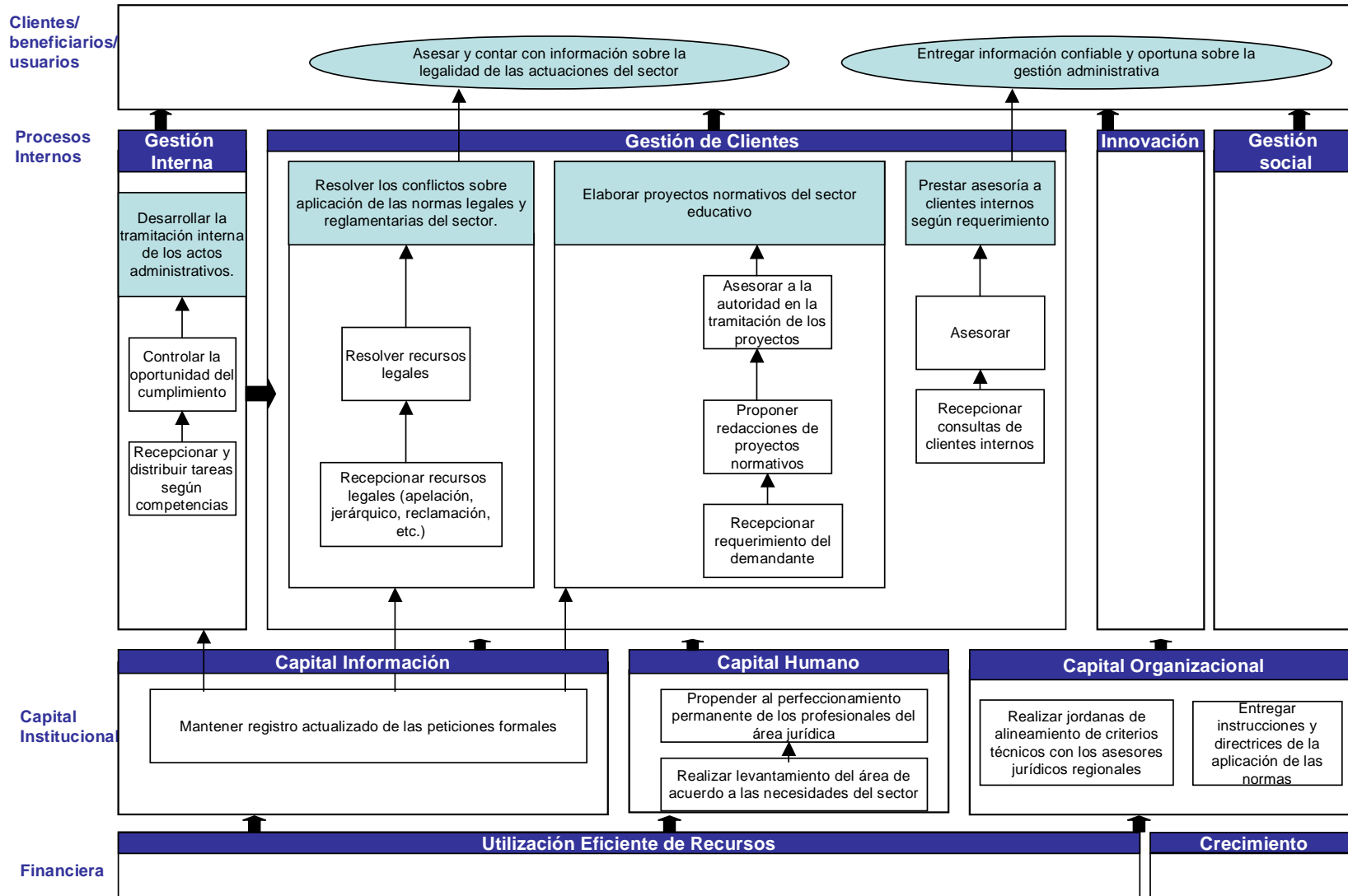
MISIÓN UCE 2007: Contribuir al mejoramiento de la calidad de la Educación a través del diseño y desarrollo curricular, provisión de recursos educativos y evaluación de los logros de los aprendizajes de los estudiantes.



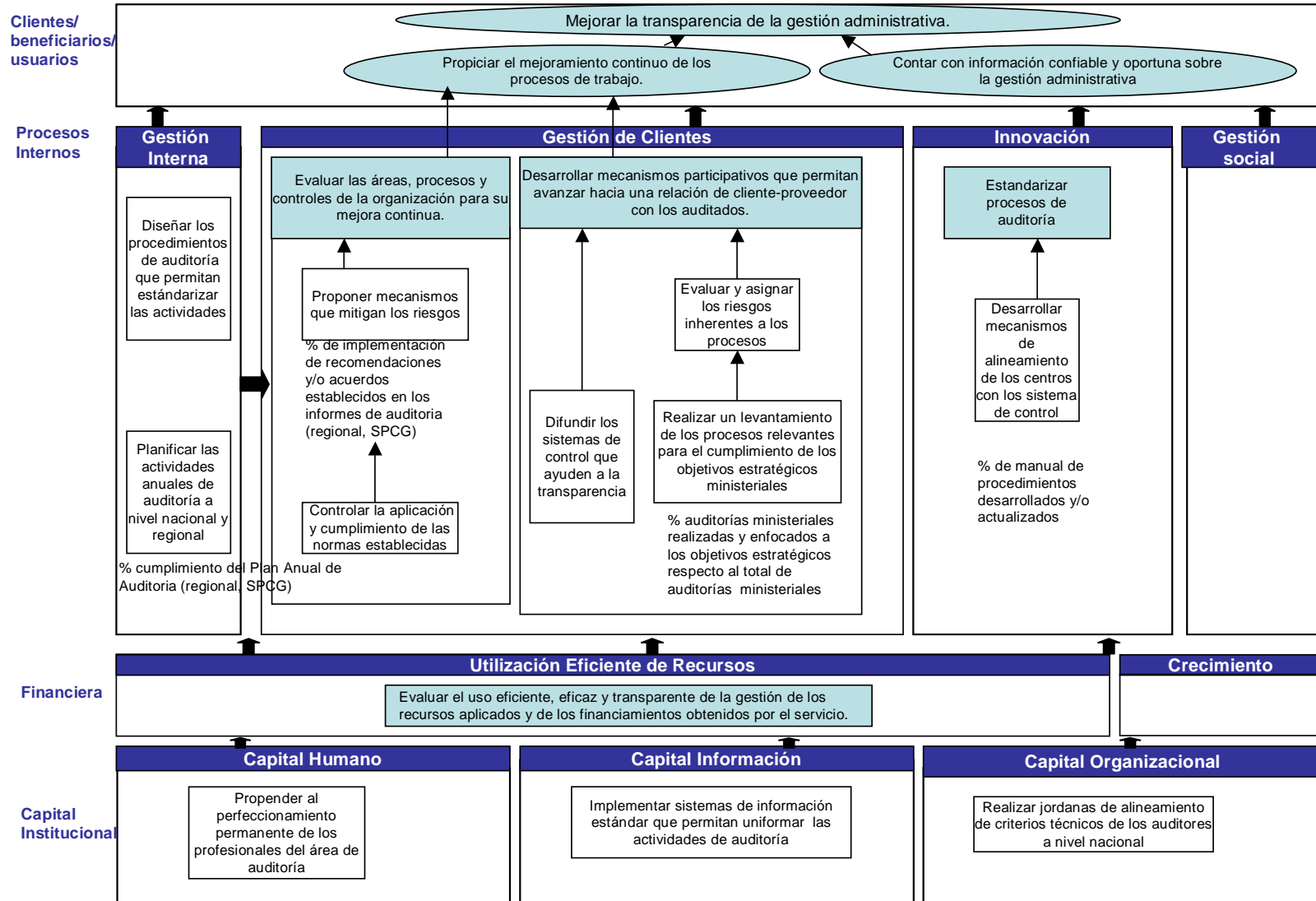
MISIÓN DAG 2007: Gestionar los recursos humanos, financieros, materiales y de información de la Subsecretaría de Educación y, proponer los procedimientos e instrucciones tendientes a cumplir las normas legales y reglamentarias sobre la materia y supervisar su cumplimiento, atendiendo a las políticas institucionales.



MISIÓN JURÍDICA 2007: *Velar por la legalidad de los actos de la administración y desarrollar el marco normativo del sector.*



MISIÓN AUDITORÍA 2007: *Potenciar el mejoramiento de la eficiencia y transparencia de la gestión administrativa y el resguardo de la integridad del patrimonio de la Subsecretaría de Educación.*



ANEXO M: Formulario H
INDICADORES DE DESEMPEÑO AÑO 2007

MINISTERIO	MINISTERIO DE EDUCACION	PARTIDA	09
SERVICIO	SUBSECRETARIA DE EDUCACION	CAPÍTULO	01

Producto Estratégico al que se Vincula	Indicador	Fórmula de Cálculo	Efectivo 2003	Efectivo 2004	Efectivo 2005	Efectivo a Junio 2006	Estimado 2006	Meta 2007	Ponderación ⁶	Medios de Verificación	Notas
<p>●Gestión y Apoyo Educativo – Nivelación de Competencias Bases</p> <p>●Programa: Educación de Adultos al Nivel de Enseñanza Básica en Chile Evaluado en: 2000</p> <p>●Programa: Programa Especial de Nivelación de Educación Básica y Media para Adultos (Programa Especial - Educación Básica para Trabajadores) Evaluado en: 2000</p> <p>●Programa: Programa de Educación de Adultos (EFA y ETEA) Evaluado en: 2003</p>	<p><u>Eficacia/Resultado Final</u></p> <p>Porcentaje de alumnos que han nivelado sus estudios básicos o medios durante el Programa ChileCalifica con respecto al total de alumnos a nivelar estudios al término de este programa</p> <p>Aplica Desagregación por Sexo: NO</p>	<p>((N° de alumnos que han nivelado sus estudios básicos o medios en el Programa ChileCalifica hasta año t/N° de alumnos a nivelar estudios del Programa ChileCalifica al término de este programa)*100)</p>	13 %	32 %	44 %	45 %	59 %	76 %	2%	<p>Reportes/Informes Licitaciones . Matriz de distribución regional de cupos.Presupuesto del programa</p> <p>Base de Datos/Software Sistema CHC-NEByM</p>	

⁶ Para aquellos servicios que formulan PMG esta priorización forma parte de los requisitos técnicos señalados en el Documento “Medios de Verificación” del Programa de Mejoramiento de Gestión (PMG) 2006, en la etapa 5 del sistema de Planificación / Control de Gestión.

Producto Estratégico al que se Vincula	Indicador	Fórmula de Cálculo	Efectivo 2003	Efectivo 2004	Efectivo 2005	Efectivo a Junio 2006	Estimado 2006	Meta 2007	Ponderación ⁶	Medios de Verificación	No-tas
•Gestión y Apoyo Educativo – Mejoramiento de Formación Técnica	<u>Eficacia/Resultado Intermedio</u> Porcentaje de oferta de especialidades de la Enseñanza Media Técnico Profesional (EMTP) acreditadas durante el programa Chilecalifica Aplica Desagregación por Sexo: NO	((N° de ofertas de especialidades de EMTP acreditadas en el programa Chilecalifica al año t/Total de especialidades de la EMTP)*100)	n.c.	n.c.	44 %	44 %	65 %	75 %	3%	Base de Datos/Software Base de datos "Seguimiento de Especialidades Acreditadas y No Acreditadas"	1

Producto Estratégico al que se Vincula	Indicador	Fórmula de Cálculo	Efectivo 2003	Efectivo 2004	Efectivo 2005	Efectivo a Junio 2006	Estimado 2006	Meta 2007	Ponderación ⁶	Medios de Verificación	No-tas
●Gestión y Apoyo Educativo – Evaluación y Acreditación Docente	<u>Eficacia/Producto</u> Porcentaje de docentes que completan su proceso de evaluación del desempeño profesional docente en el año t Aplica Desagregación por Sexo: SI	((N° de docentes que finalizan su proceso de evaluación del desempeño profesional docente/N° de docentes identificados para realizar su proceso de evaluación en el año t)*100) Mujeres: Hombres:	n.c.	n.c.	59 %	0 %	80 %	90 %	5%	Reportes/Informes entregados por la Pontificia Universidad Católica	2
●Gestión y Apoyo Educativo – Recursos Educativos ≈Informática Educativa	<u>Eficacia/Producto</u> Promedio de estudiantes de establecimientos subvencionados por computador Aplica Desagregación por Sexo: NO	(N° total de estudiantes de establecimientos subvencionados en el año t/N° total computadores en el año t)	n.c.	52 personas	31 personas	31 personas	29 personas	28 personas	3%	Base de Datos/Software Tabla de excell extraídas de base de datos de levantamiento de disponibilidad de computadores en el sistema educacional de enlaces.	3

Producto Estratégico al que se Vincula	Indicador	Fórmula de Cálculo	Efectivo 2003	Efectivo 2004	Efectivo 2005	Efectivo a Junio 2006	Estimado 2006	Meta 2007	Ponderación ⁶	Medios de Verificación	No-tas
●Gestión y Apoyo Educativo – Recursos Educativos ≈ Informática Educativa <i>●Programa: Red Tecnológica Educativa ENLACES Evaluado en: 2003</i>	<u>Eficacia/Producto</u> Porcentaje de alumnos que asisten a cursos con apoyo de Tecnología de Información y Comunicación (TIC) en su aula en el año Aplica Desagregación por Sexo: NO	((N° de alumnos que asisten a cursos con apoyo de TIC en aula en año t/N° total de estudiantes de establecimientos subvencionados en el año t)*100)	n.c.	n.c.	n.c.	n.c.	n.c.	0.36 %	3%	Reportes/ Informes Consolidados de beneficiados con TIC de Enlaces en el año t	4
●Gestión y Apoyo Educativo – Recursos Educativos ≈ Textos Escolares <i>●Programa: Programa de Textos Escolares Educación Básica y Media Evaluado en: 2003</i>	<u>Eficacia/Resultado Intermedio</u> Porcentaje de Docentes que declaran utilizar el texto entregado por el MINEDUC en relación a otros recursos. Aplica Desagregación por Sexo: NO	((N° Docentes que declaran utilizar el texto entregado por el MINEDUC en relación a otros recursos en año t/Total de docentes encuestados en año t)*100)	n.c.	n.c.	n.c.	n.c.	n.c.	70 %	4%	Reportes/ Informes de la encuesta aplicada a los docentes	

Producto Estratégico al que se Vincula	Indicador	Fórmula de Cálculo	Efectivo 2003	Efectivo 2004	Efectivo 2005	Efectivo a Junio 2006	Estimado 2006	Meta 2007	Ponderación ⁶	Medios de Verificación	No-tas
•Gestión y Apoyo Educativo – Formación Inicial y Continua	<u>Eficacia/Productivo</u> Porcentaje de docentes de una muestra del programa de perfeccionamiento de formación para la apropiación curricular que pone en práctica en la sala de clases en el año t, estrategias pedagógicas planificadas durante el taller intensivo del año t Aplica Desagregación por Sexo: NO	((N° de docentes de una muestra del programa de perfeccionamiento de formación para la apropiación curricular que pone en práctica en la sala de clases en el año t, estrategias pedagógicas planificadas durante el taller intensivo del año t/N° total de docentes de la muestra)*100)	n.m.	n.m.	n.m.	90 %	90 %	90 %	4%	Reportes/Informes Informe de la Universidad sobre el resultado de la etapa de seguimiento y acompañamiento en el aula.	5

Producto Estratégico al que se Vincula	Indicador	Fórmula de Cálculo	Efectivo 2003	Efectivo 2004	Efectivo 2005	Efectivo a Junio 2006	Estimado 2006	Meta 2007	Ponderación ⁶	Medios de Verificación	Notas
•Gestión y Apoyo Educativo – Asesoría Técnico-Pedagógica	<u>Eficacia/Producto</u> Porcentajes de escuelas y liceos focalizados que cuentan con diagnóstico y plan de asesoría registrados en el Sistema de Información y Monitoreo de la Supervisión (FOGES) Aplica Desagregación por Sexo: NO	((N° de escuelas urbanas y liceos focalizados que cuentan con diagnóstico y plan de asesoría registrados en el Sistema de Información y Monitoreo de la Supervisión (FOGES) en el año t/N° de escuelas y liceos focalizados en el año t)*100)	n.m.	n.m.	n.m.	n.m.	n.m.	85 %	3%	Reportes/Informes Informe Panorama a la fecha de la coordinación nacional de supervisión.	
•Gestión y Apoyo Educativo – Nivelación de Competencias Bases ≈Alfabetización Digital	<u>Eficacia/Resultado Intermedio</u> Porcentaje de personas infoalfabetizadas por la Red Enlaces en el año t Aplica Desagregación por Sexo: NO	((N° de personas infoalfabetizadas por la Red Enlaces en el año t/N° de personas comprometidas a infoalfabetizar por la Red Enlaces en el año t)*100)	n.m.	n.m.	n.m.	5 %	25 %	20 %	2%	Reportes/Informes Tabla excel extraída de la Base de Datos de Gestión Enlaces y comunidad, este informe tiene un desfase de 2 meses	6

Producto Estratégico al que se Vincula	Indicador	Fórmula de Cálculo	Efectivo 2003	Efectivo 2004	Efectivo 2005	Efectivo a Junio 2006	Estimado 2006	Meta 2007	Ponderación ⁶	Medios de Verificación	Notas
●Gestión y Apoyo Educativo – Formación Inicial y Continua	<u><i>Eficacia/Resultado Final</i></u> Porcentaje de docentes que se titulan en postítulos en el año t Aplica Desagregación por Sexo: SI	((N° de docentes que se titula en el postítulo en el año t/N° de docentes matriculados en el postítulo en el año t-1)*100) Mujeres: Hombres:	n.m.	n.m.	n.m.	n.m.	n.m.	90 %	5%	Reportes/Informes Reporte de las Actas de las Universidades	
●Gestión y Apoyo Educativo – Asesoría Técnico-Pedagógica	<u><i>Eficacia/Resultado Final</i></u> Porcentaje de Liceos del programa Liceo Para Todos que mejoran sus resultados en el SIMCE 2° medio entre dos mediciones Aplica Desagregación por Sexo: NO	((Número de Liceos del programa Liceo Para Todos que mejoran sus resultados SIMCE en el año t-1 respecto a la medición anterior en el año t-3/Número total de liceos del Programa Liceo para Todos en el año t-3)*100)	n.m.	n.m.	n.m.	n.m.	n.m.	35 %	4%	Formulario/s/Fichas Sistema de Información del nivel de enseñanza, de subvenciones y de seguimiento de becas.	

Producto Estratégico al que se Vincula	Indicador	Fórmula de Cálculo	Efectivo 2003	Efectivo 2004	Efectivo 2005	Efectivo a Junio 2006	Estimado 2006	Meta 2007	Ponderación ⁶	Medios de Verificación	No-tas
●Gestión y Apoyo Educativo – Asesoría Técnico-Pedagógica	<u><i>Eficacia/Resultado Final</i></u> Tasa de variación del resultado promedio SIMCE 4° básico en Lenguaje de escuelas focalizadas entre dos mediciones Aplica Desagregación por Sexo: NO	((Resultado promedio SIMCE 4° básico en lenguaje de escuelas focalizadas en el año t-1/Resultado promedio SIMCE 4° básico en lenguaje de escuelas focalizadas en el año t-2)*100)	n.m.	n.m.	100 %	105 %	100 %	100 %	4%	Formulario s/Fichas Informe de análisis elaborado por Programa de Educación Básica en base a resultados SIMCE	
●Gestión y Apoyo Educativo – Asesoría Técnico-Pedagógica	<u><i>Eficacia/Resultado Final</i></u> Tasa de variación del resultado promedio SIMCE 4° básico en matemáticas de escuelas focalizadas entre dos mediciones Aplica Desagregación por Sexo: NO	((Resultado promedio SIMCE 4° básico en matemáticas de escuelas focalizadas en el año t-1/Resultado promedio SIMCE 4° básico en matemáticas de escuelas focalizadas en el año t-2)*100)	n.m.	n.m.	n.m.	104 %	100 %	100 %	4%	Formulario s/Fichas Informe de análisis elaborado por Programa de Educación Básica en base a resultados SIMCE	

Producto Estratégico al que se Vincula	Indicador	Fórmula de Cálculo	Efectivo 2003	Efectivo 2004	Efectivo 2005	Efectivo a Junio 2006	Estimado 2006	Meta 2007	Ponderación ⁶	Medios de Verificación	No-tas
<p>●Servicios Asistenciales – Becas ≈Superior</p> <p>●Programa: Becas Educación Superior Evaluado en: 1999</p>	<p><u>Eficacia/Resultado Intermedio</u></p> <p>Tasa retención de estudiantes de Educación Superior del programa de Becas Juan Gómez Millas</p> <p>Aplica Desagregación por Sexo: NO</p>	<p>((N° de alumnos de Educación Superior beneficiados con Becas Juan Gómez Millas que terminan el año/N° de alumnos de Educación Superior beneficiados con Becas Juan Gómez Millas en el año)*100)</p>	88 %	91 %	88 %	101 %	97 %	97 %	4%	<p>Reportes/Informes Decreto de Asignación Beca Juan Gómez Millas</p> <p>Reportes/Informes Informe de renovantes enviado por las IES</p>	
<p>●Servicios Asistenciales – Becas ≈Superior</p>	<p><u>Eficacia/Resultado Intermedio</u></p> <p>Tasa de retención de alumnos de Educación Superior del programa de Becas Nuevo Milenio</p> <p>Aplica Desagregación por Sexo: NO</p>	<p>((N° de alumnos de Educación Superior beneficiados con Becas Nuevo Milenio que terminan el año/N° de alumnos de Educación Superior beneficiados con Becas Nuevo Milenio en el año)*100)</p>	80 %	83 %	94 %	91 %	79 %	76 %	4%	<p>Reportes/Informes Decreto de Asignación Beca Nuevo Milenio</p> <p>Reportes/Informes Informe de renovantes enviado por las IES</p>	

Producto Estratégico al que se Vincula	Indicador	Fórmula de Cálculo	Efectivo 2003	Efectivo 2004	Efectivo 2005	Efectivo a Junio 2006	Estimado 2006	Meta 2007	Ponderación ⁶	Medios de Verificación	No-tas
•Servicios Asistenciales – Becas ≈Superior	<u><i>Eficacia/Resultado Intermedio</i></u> Tasa de retención de alumnos de educación superior del programa Beca Bicentenario Aplica Desagregación por Sexo: NO	((N° de alumnos de educación superior beneficiados con Beca Bicentenario de 1° año que terminan el año t/N° de alumnos de educación superior beneficiados con Beca Bicentenario de 1° año en el año t)*100)	n.c.	n.c.	81 %	81 %	81 %	72 %	4%	Reportes/Informes Decreto de asignación de la Beca Bicentenario	

Producto Estratégico al que se Vincula	Indicador	Fórmula de Cálculo	Efectivo 2003	Efectivo 2004	Efectivo 2005	Efectivo a Junio 2006	Estimado 2006	Meta 2007	Ponderación ⁶	Medios de Verificación	No-tas
•Servicios Asistenciales – Becas ≈Media	<u>Eficacia/Resultado Intermedio</u> Porcentaje de alumnos becados con la beca Liceo para Todos cohorte t-1 que continúan con la beca en el año t Aplica Desagregación por Sexo: NO	((Número de alumnos de Enseñanza Media con Beca Liceo para Todos que concluyendo el año t-1 reciben la primera cuota del año t + becados egresados t-1/Número de alumnos de Enseñanza Media con Beca Liceo para Todos año t-1)*100)	80 %	84 %	84 %	0 %	85 %	85 %	4%	Reportes/Informes 1) Reporte de página web de asignación beca LPT tercera cuota del año 2004.2) Reporte de página web de asignación beca LPT primera cuota del año 2005.3) Comprobante de depósito de las cuotas pagadas en Banco Estado.	

Producto Estratégico al que se Vincula	Indicador	Fórmula de Cálculo	Efectivo 2003	Efectivo 2004	Efectivo 2005	Efectivo a Junio 2006	Estimado 2006	Meta 2007	Ponderación ⁶	Medios de Verificación	No-tas
•Servicios Asistenciales – Becas ≈Superior	<u><i>Eficacia/Producto</i></u> Porcentaje de estudiantes con excelencia de primer año de las universidades del consejo de rectores pertenecientes a los dos primeros quintiles con cobertura del 100% de becas para el arancel de referencia Aplica Desagregación por Sexo: NO	((N° de estudiantes de los dos primeros quintiles beneficiados con beca en el año t/N° de estudiantes de los 2 primeros quintiles que cumplen los requisitos de postulación a la beca en el año t)*100)	n.m.	n.m.	n.m.	100 %	100 %	95 %	4%	Formulario s/Fichas Informe de ejecución de programas de ayuda estudiantiles de la División de Educación Superior.	
•Sistema de Financiamiento – Aporte en Infraestructura Escolar	<u><i>Eficacia/Producto</i></u> Porcentaje de alumnos incorporados a Jornada Escolar Completa (JEC) Aplica Desagregación por Sexo: NO	((N° de alumnos incorporados a Jornada Escolar Completa hasta año t/N° de alumnos susceptibles de ser incorporados a Jornada Escolar Completa)*100)	58.94 %	58.61 %	65.83 %	67.73 %	66.48 %	73.02 %	4%	Reportes/In formes Informe de Jornada Escolar Completa Diurna	7

Producto Estratégico al que se Vincula	Indicador	Fórmula de Cálculo	Efectivo 2003	Efectivo 2004	Efectivo 2005	Efectivo a Junio 2006	Estimado 2006	Meta 2007	Ponderación ⁶	Medios de Verificación	Notas
●Sistema de Financiamiento – Subvenciones Educativas	<u><i>Eficacia/Producto</i></u> Promedio anual de visitas de inspección por establecimiento subvencionado Aplica Desagregación por Sexo: NO	(N° de visitas de inspección realizadas a establecimientos subvencionados en año t/N° de establecimientos subvencionados en año t)	1.6	1.6	2.0	0.8	1.8	1.8	4%	Reportes/Informes mensuales de actividad de los departamentos provinciales	
●Sistema de Financiamiento – Fondos de Mejoramiento Educativo ≈Establecimientos Subvencionados <i>●Programa:Fondo de Proyectos de Mejoramiento Educativo (PME) Evaluado en: 2002</i>	<u><i>Eficacia/Resultado Intermedio</i></u> Porcentaje de proyectos del Programa de Mejoramiento Educativo PME adjudicados que implementan a cabalidad la estrategia comprometida. Aplica Desagregación por Sexo: NO	((Número de proyectos del Programa de Mejoramiento Educativo PME que se ejecutan a cabalidad al año de término/Número total de proyectos del Programa de Mejoramiento Educativo adjudicados para el periodo)*100)	n.m.	n.m.	n.c.	0 %	80 %	80 %	3%	Reportes/Informes Sistema de Seguimiento del PME	8

Producto Estratégico al que se Vincula	Indicador	Fórmula de Cálculo	Efectivo 2003	Efectivo 2004	Efectivo 2005	Efectivo a Junio 2006	Estimado 2006	Meta 2007	Ponderación ⁶	Medios de Verificación	Notas
●Sistema de Financiamiento – Subvenciones Educativas <i>●Programa:Subvención Anual de Apoyo al Mantenimiento Evaluado en: 2004</i>	<u><i>Eficacia/Producto</i></u> Porcentaje de establecimientos subvencionados que realizan gastos de mantención con recursos de la subvención de mantenimiento Aplica Desagregación por Sexo: NO	((N° de establecimientos subvencionados que realizan gastos de mantención con recursos de la subvención de mantenimiento en el año t/N° de establecimientos subvencionados en el año t)*100)	n.c.	n.c.	n.c.	n.c.	n.c.	50 %	3%	Reportes/Informes Reporte Consolidado de los establecimientos subvencionados que realizan gasto de mantención	
●Sistema de Financiamiento – Fondos de Mejoramiento Educativo ≈Instituciones de Educación Superior <i>●Programa:Programa de Mejoramiento de la Calidad y Equidad de la Educación Superior (MECESUP) Evaluado en: 2004</i>	<u><i>Economía/Product</i></u> Porcentaje del gasto total del Fondo de Innovación Académica adjudicados por Instituciones de Educación Superior regionales en el año t Aplica Desagregación por Sexo: NO	((Gasto total del fondo de innovación académica adjudicados por Instituciones de Educación Superior regionales en el año t/Gasto total del Fondo de Innovación Académica en el año t)*100)	n.m.	n.m.	n.m.	65 %	n.c.	65 %	3%	Base de Datos/Software Base de datos del MECESUP	9

Producto Estratégico al que se Vincula	Indicador	Fórmula de Cálculo	Efectivo 2003	Efectivo 2004	Efectivo 2005	Efectivo a Junio 2006	Estimado 2006	Meta 2007	Ponderación ⁶	Medios de Verificación	No-tas
●Sistema de Financiamiento – Fondos de Mejoramiento Educativo ≈Establecimientos Subvencionados	<u>Eficacia/Productos</u> Porcentaje de Proyectos del Programa de Mejoramiento Educativo PME adjudicados que cumplen con tener un puntaje igual o superior al mínimo de selección Aplica Desagregación por Sexo: NO	((N° de proyectos de mejoramiento educativo PME adjudicados en el año t/N° de proyectos de Mejoramiento Educativo PME postulantes con un puntaje igual o superior al mínimo de selección)*100)	n.m.	n.m.	n.m.	n.m.	n.m.	46 %	2%	Base de Datos/Software Bases de datos del programa PME	
●Sistema de Financiamiento – Subvenciones Educativas	<u>Eficacia/Productos</u> Porcentaje de alumnos matriculados en el primer nivel de transición subvencionada (de 4 a 5 años) en el año t respecto de la población estimada de 4 a 5 años Aplica Desagregación por Sexo: NO	((N° de alumnos matriculados en el primer nivel de transición subvencionada (de 4 a 5 años) en el año t/Población estimada de 4 a 5 años en el año t)*100)	n.m.	n.m.	n.m.	n.m.	n.m.	45 %	4%	Reportes/Informes Informe del División de Educación General	

Producto Estratégico al que se Vincula	Indicador	Fórmula de Cálculo	Efectivo 2003	Efectivo 2004	Efectivo 2005	Efectivo a Junio 2006	Estimado 2006	Meta 2007	Ponderación ⁶	Medios de Verificación	Notas
●Servicios de Información – Información a Usuarios ≈Atención y resolución de casos	<u>Eficacia/Producto</u> Porcentaje de denuncias recibidas en las Oficinas 600.Mineduc resueltas Aplica Desagregación por Sexo: NO	((Número de denuncias resueltas en las Oficinas 600.Mineduc en el año t/Número total de denuncias recibidas en las Oficinas 600.Mineduc)*100)	87 %	86 %	92 %	52 %	80 %	80 %	3%	Reportes/Informes Estadística de Atención de Usuarios de la Oficina 600.Mineduc.	
●Servicios de Información – Información de Resultados ≈Evaluación de aprendizajes básica y media	<u>Eficacia/Producto</u> Porcentaje de establecimientos a los que se les distribuye en el año t el informe de resultados de la aplicación Censal SIMCE del año t-1 Aplica Desagregación por Sexo: NO	((Número de establecimientos a los que les distribuye en el año t el informe de resultados de la aplicación Censal SIMCE del año t-1/Establecimientos que participan en la aplicación Censal SIMCE año t-1)*100)	n.c.	n.c.	100 %	100 %	100 %	90 %	4%	Reportes/Informes Informe documento de distribución de los resultados de la aplicación de la Prueba SIMCE	10

Producto Estratégico al que se Vincula	Indicador	Fórmula de Cálculo	Efectivo 2003	Efectivo 2004	Efectivo 2005	Efectivo a Junio 2006	Estimado 2006	Meta 2007	Ponderación ⁶	Medios de Verificación	No-tas
•Servicios de Información – Información a Usuarios ≈Oferta Educativa de Educación Superior	<u>Eficacia/Proceso</u> Porcentaje de cumplimiento de visitas de supervisión y acreditación a Centros de Formación Técnica (CFT) planificadas Aplica Desagregación por Sexo: NO	((N° de visitas de supervisión efectuadas a las CFT efectivas en el año t/N° de visitas de supervisión planificadas a los CFT en el año t)*100)	n.c.	n.c.	100 %	165 %	75 %	75 %	4%	Reportes/Informes Informe de Visitas a los CFT	

Notas:

- 1.-El número de especialidades de EMTP son 46, las cuales pueden ser ofrecidas por cualquier liceo de EMTP. El total de ofertas de especialidades ofrecidas por los liceos EMTP en el país son aproximadamente 1927.
- 2.-Beneficiarios: 18.000 docentes de 1° y 2° ciclo básico y de enseñanza media del sector municipal. La desagregación por género se inicia el 2007.
- 3.-Se incorpora este indicador ya que es más relevante medir la tasa de estudiantes por computador, respecto del total de matrícula en el sistema escolar que en lugar de la matrícula asociada estrictamente a los establecimientos incorporados a la red. Se considera la matrícula total del sistema escolar (párvulos, especial, básica, media).
- 4.-Se crea este indicador de acuerdo a la nuevas prioridades de Enlaces 2006-2010.
- 5.-La muestra corresponde al 20% de los docentes que participan en el programa de perfeccionamiento.
- 6.-La población potencial comprometida corresponde a la meta del programa de Gobierno 2006-2010 de 1.000.000 de personas que acceden a acciones o cursos de infoalfabetización, lo que corresponde a 250.000 infoalfabetizados anualmente por Enlaces.
- 7.-El número de alumnos incorporados a JEC se calcula en base a la información de subvenciones, esto es, la matrícula por la cual se pagó subvención JEC durante el año respectivo. El número de alumnos susceptibles de incorporar a JEC está calculado de acuerdo al Directorio Subvenciones 2002, lo que implica:

Establecimientos con pago de subvención durante 2002 fueron 10.211; Matrícula de establecimientos subvencionados 2002 fue 3.422.328, Establecimientos que deben ingresar a JEC son 9.162, Matrícula de 1° básico a 4° medio (incluye educación diferencial) que debe ingresar a JEC es de 2.958.651 alumnos.

8.-Los proyectos que “implementan a cabalidad la estrategia comprometida” son todos aquellos proyectos PME que dan cumplimiento a las actividades comprometidas, de acuerdo al diseño específico del proyecto ejecutado. El medio de verificación se hará por medio del Sistema General de Seguimiento (SGS) de proyectos con que cuenta el Fondo PME. Dicho seguimiento a proyectos comprende tres instrumentos complementarios entre sí: un instrumento de auto evaluación para el establecimiento, un informe de avance y un informe final. Tanto el informe de Auto evaluación como los informes recogen información generada en los establecimientos educacionales, los cuales cuentan con indicadores, que miden tanto la gestión del proyecto como el logro de los objetivos (objetivo general y objetivos específicos del mismo).

9.-Para este indicador se considera “gasto total” los Recursos Adjudicados (distribución por IES asociadas), por año de Concurso.

10.-Comprende las siguientes etapas : empadronamiento de los establecimientos que poseen el grado a evaluar, factibilidad de aplicación de la prueba Censal (N° de alumnos, accesos y ruralidad, costo de supervisión), aplicación Censal, elaboración de Informes de Resultado y distribución de Informes a los establecimientos

