



**“PROPUESTA DE HERRAMIENTA DE
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA
GERENCIA EDUCACIÓN DE
FUNDACIÓN MINERA ESCONDIDA”**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN CONTROL DE GESTIÓN**

**Alumna: Jorssy Álvarez Miranda
Profesor Guía: Christian Cancino del Castillo**

Antofagasta, abril 2014

RESUMEN

En el escenario en que una organización se plantea nuevos contextos y desafíos, surge la Planificación Estratégica como una herramienta que le permite anticiparse tanto para aprovechar las oportunidades que se le presentan, como para enfrentar posibles consecuencias de condiciones o cambios adversos.

La Planificación Estratégica es el proceso a través del cual quienes toman decisiones en una organización, obtienen, analizan y procesan información adecuada, interna y externamente, con el objetivo de evaluar su situación actual así como su nivel de competitividad, con el fin de anticiparse y decidir el rumbo a seguir.

Para comenzar con el proceso de Planificación Estratégica es necesario primero dar espacio suficiente a los sueños, dar rienda suelta a la imaginación, sin sesgos ni restricciones. La creatividad debe dominar este proceso. La Planificación Estratégica es utilizada para trazar el camino que facilite avanzar hacia estos sueños, identificando claramente las oportunidades.

Al revisar la literatura y los casos en los que se ha utilizado la Planificación Estratégica como herramienta de gestión, es posible percibir que son las entidades con fines de lucro quienes mayoritariamente la conocen y la aplican. Pero, ¿qué hay con en las entidades sin fines de lucro?.

Fundación Minera Escondida, FME, es una entidad sin fines de lucro, creada y financiada a finales de la década de los '90 por Minera Escondida Ltda.

En esta tesis se presenta una propuesta de herramienta de planificación estratégica en una Unidad Estratégica de Negocios, UEN, de Fundación Minera Escondida, como lo es la Gerencia de Educación.

Índice de Contenidos

RESUMEN.....	2
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	3
ÍNDICE DE TABLAS.....	5
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	7
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	7
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN.....	8
Objetivo General.....	11
Objetivos Específicos.....	11
Alcances y Limitaciones.....	12
CAPÍTULO II: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	13
2.1 Planificación Estratégica.....	15
2.2 Declaraciones Estratégicas.....	21
2.2.1 Misión.....	22
2.2.2 Valores.....	23
2.2.3 Visión.....	26
2.3 Análisis Estratégico.....	27
2.3.1 Análisis Interno.....	27
2.3.2 Análisis Externo.....	29
2.3.3 Análisis F.O.D.A.....	34
2.4 Propuesta de Valor y Ejes Estratégicos (Estrategia).....	35
CAPÍTULO III: DIFUSIÓN Y SEGUIMIENTO DE LA ESTRATÉGICA.....	37
3.1 Modelo de Negocio.....	37
3.2 Mapa Estratégico.....	41
3.3 Cuadro de Mando Integral.....	42
3.4 Tablero de Gestión (Proceso de Cascada).....	43
3.5 Alineamiento Organizacional.....	44
3.5.1 Esquema de Incentivos.....	45
CAPÍTULO IV: PROPUESTA APLICADA.....	47
4.1 Contexto de la Empresa.....	49

4.2 Planteamiento de Declaraciones Estratégicas.....	57
4.2.1 Misión	57
4.2.2 Visión.....	58
4.2.3 Valores.....	59
4.3 Análisis Estratégico.....	61
4.3.1 Análisis Interno.....	61
4.3.2 Análisis Externo.....	65
4.3.3 Matriz FODA.....	73
4.3.4 Análisis de las Relaciones.....	75
4.4 Propuesta de Valor y Ejes Estratégicos (Estrategia).....	76
4.4.1 Análisis FODA que sustenta atributos de la Propuesta de Valor	79
A) Fortalezas.....	79
B) Oportunidades.....	81
C) Debilidades	82
D) Amenazas	82
4.4.2 Análisis Causa Efecto Valores y Atributos de la Propuesta de Valor.....	83
4.4.3 Construcción Ejes Estratégicos para Atributos de la Propuesta de Valor	84
CAPÍTULO V: APLICACIÓN DE DIFUSIÓN Y SEGUIMIENTO DE LA ESTRATEGIA	91
5.1 Modelo de Negocio	91
5.2 Mapa Estratégico.....	98
5.3 Cuadro de Mando Integral.....	103
5.4 Tablero de Gestión	105
5.5 Tablero de Control.....	107
5.6 Alineamiento Organizacional	111
5.6.1 Esquema de Incentivos.....	111
CONCLUSIÓN	121
BIBLIOGRAFÍA.....	129
ANEXOS.....	132
ANEXO 1: Resultados Encuesta de Percepción FME 2010.....	132
ANEXO 2: Diccionario de Indicadores Cuadro de Mando Integral.....	136
ANEXO 3: Diccionario de Indicadores Tablero de Control.....	146

Índice de Tablas

Tabla A	: Características Dirección Estratégica en Org. sin fines de lucro.....	19
Tabla B	: Explicación bloques del Modelo de CANVAS.....	39
Tabla C	: Matriz FODA.....	74
Tabla D	: Fortalezas que sustentan los atributos de la Propuesta de Valor.....	79
Tabla E	: Oportunidades que sustentan los atributos de la Propuesta de Valor.....	81
Tabla F	: Debilidades que sustentan los atributos de la Propuesta de Valor.....	82
Tabla G	: Amenazas que sustentan los atributos de la Propuesta de Valor	83
Tabla H	: Causa efecto valores – atributos.....	84
Tabla I	: Explicación bloques del Modelo de CANVAS, Gcia Educación FME.....	93
Tabla J	: Diccionario de Objs–Perspec.Aprendizaje y Crecimiento–Gcia de Educ. FME.....	100
Tabla K	: Diccionario de Objs–Perspec.Procesos Internos–Gcia de Educ. FME.....	101
Tabla L	: Diccionario de Objs–Perspec.Beneficiarios–Gcia de Educ. FME.....	101
Tabla M	: Diccionario de Objs–Perspec.Misión–Gcia de Educ. FME	102
Tabla N	: Propuesta Cuadro de Mando Integral Gerencia de Educación.....	104
Tabla Ñ	: Propuesta Tablero de Control para el atributo Diagnóstico Particular de Brechas Educativas.....	108
Tabla O	: Propuesta Tablero de Control para el atributo Ejecución Pertinente de Programas Educativos.....	109
Tabla P	: Propuesta Tablero de Control para el atributo Medición de los Resultados de los Programas Educativos Ejecutados	107
Tabla Q	: Esquema de Incentivos para Tableros de Control.....	112
Tabla R	: Esquema de Incentivos para Tablero de Control con detalle de cálculos	115
Tabla S	: Ejemplo cálculo Esquema de Incentivos para Tablero de Control	117
Tabla T	: Diccionario de Indicadores Objetivo Disponer de sistemas de información.....	136
Tabla U	: Diccionario de Indicadores Objetivo Contar con capital humano capacitado AC02.....	137
Tabla V	: Diccionario de Indicadores Objetivo Contar con capital humano capacitado AC03.....	138
Tabla W	: Diccionario de Indicadores Objetivo Contar con capital humano capacitado AC04.....	139
Tabla X	: Diccionario de Indicadores Objetivo Contar con capital humano capacitado AC05.....	140
Tabla Y	: Diccionario de Indicadores Objetivo Diseñar Proyectos en Conjunto con Beneficiarios..	141
Tabla Z	: Diccionario de Indicadores Objetivo Acompañar los Proyectos en Terreno.....	142
Tabla AA	: Diccionario de Indicadores Objetivo Evaluar Resultados de Proyectos.....	143
Tabla AB	: Diccionario de Indicadores Objetivo Satisfacción de los beneficiarios	144
Tabla AC	: Diccionario de Indicadores Objetivo Participación de Beneficiarios	145
Tabla AD	: Diccionario de Indicadores Atributo Diagnóstico Particular de Brechas Educativas.....	146

Tabla AE	: Diccionario de Indicadores Atributo Ejecución Pertinente de Programas Educativos.....	147
Tabla AF	: Diccionario de Indicadores Atributo Medición de los Resultados de los Programas Educativos Ejecutados.....	148
Tabla AG	: Diccionario de Indicadores Objetivo Objetivo Gestionar Proyectos y Modelos Innovadores Educativos	149
Tabla AH	: Diccionario de Indicadores Objetivo Promover Proyectos y Modelos Innovadores Educativos	150
Tabla AI	: Diccionario de Indicadores Objetivo Desarrollar Plan de Diseño de Proyectos, atributo Diagnóstico Particular de Brechas Educativas.....	151
Tabla AJ	: Diccionario de Indicadores Objetivo Cumplir Plan de Diseño, atributo Diagnóstico Particular de Brechas Educativas.....	152
Tabla AK	: Diccionario de Indicadores Objetivo Monitorear y Retroalimentar Cumplimiento Plan de Diseño, atributo Diagnóstico Particular de Brechas Educativas.....	153
Tabla AL	: Diccionario de Indicadores Objetivo Disponer de Resultados y Análisis de Encuestas, atributo Diagnóstico Particular de Brechas Educativas	154
Tabla AM	: Diccionario de Indicadores Objetivo Desarrollar Plan de Visitas, atributo Ejecución Pertinente de Programas Educativos	155
Tabla AN	: Diccionario de Indicadores Objetivo Cumplir Plan de Visitas, atributo Ejecución Pertinente de Programas Educativos.....	156
Tabla AÑ	: Diccionario de Indicadores Objetivo Monitorear y Retroalimentar Cumplimiento Plan de Visitas, atributo Ejecución Pertinente de Programas Educativos.....	157
Tabla AO	: Diccionario de Indicadores Objetivo Disponer de Informes Visitas Periodo Anterior, atributo Ejecución Pertinente de Programas Educativos.....	158
Tabla AP	: Diccionario de Indicadores Objetivo Evaluar ex – ante Proyectos o Programas, atributo Medición de los Resultados de los Programas Educativos Ejecutados.....	159
Tabla AQ	: Diccionario de Indicadores Objetivo ex – post Proyectos o Programas, atributo Medición de los Resultados de los Programas Educativos Ejecutados.....	160
Tabla AR	: Diccionario de Indicadores Objetivo Disponer de Informes de Gestión Periodo Anterior, atributo Medición de los Resultados de los Programas Educativos Ejecutados.	161

Índice de Ilustraciones

Ilustración A	: Planificación Estratégica según García (1994).....	16
Ilustración B	: Cadena de Valor	28
Ilustración C	: Análisis del Entorno General, PEST.....	30
Ilustración D	: Modelo de Negocio CANVAS.....	38
Ilustración E	: Modelo CANVAS Social	40
Ilustración F	: Ubicación Geográfica de Minera Escondida Ltda. 01	50
Ilustración G	: Ubicación Geográfica de Minera Escondida Ltda. 02	50
Ilustración H	: Estructura Organizacional FME.....	52
Ilustración I	: Flujo de Proyectos.....	53
Ilustración J	: Modelo de Trabajo Gerencia Educación FME	56
Ilustración K	: Propuesta Cadena de Valor Gerencia de Educación.....	62
Ilustración L	: Construcción Ejes Estratégicos para Atributos Propuesta de Valor.....	85
Ilustración M	: Modelo de Negocio Canvas, Gerencia Educación FME.....	92
Ilustración N	: Propuesta Mapa Estratégico para la Gerencia Educación de FME.....	99
Ilustración Ñ	: Propuesta Tablero de Gestión para el atributo Diagnóstico Particular de Brechas Educativas.....	106
Ilustración O	: Propuesta Tablero de Gestión para el atributo Ejecución Pertinente de Programas Educativos.....	106
Ilustración P	: Propuesta Tablero de Gestión para el atributo Medición de los Resultados de los Programas Educativos Ejecutados.....	107

Índice de Gráficos

Gráfico A	: Evaluación Promedio de Aspectos Específicos de FME.....	134
Gráfico B	: Evaluación Promedio de Aspectos Específicos de FME.....	134
Gráfico C	: Matriz de Fortalezas y Debilidades de FME	135

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

Una de las principales riquezas naturales con que cuenta Chile y que encabeza la lista de materia prima de exportación es sin lugar a dudas el cobre, metal que es extraído a pequeña, mediana y gran escala. Dentro de esta última categoría se encuentra Minera Escondida Limitada, MEL, empresa minera dedicada a la extracción de cobre desde los yacimientos que ha recibido en concesión en la Región de Antofagasta, Chile, desde fines de 1990.

El yacimiento Escondida está ubicado en el norte de Chile, en el Desierto de Atacama, a 170 km. al sureste de la ciudad de Antofagasta y a 3.100 metros sobre el nivel del mar. MEL produce concentrado de cobre mediante el proceso de flotación de mineral sulfurado y cátodos de cobre mediante los procesos de lixiviación de mineral oxidado y de biolixiviación de sulfuros de baja ley.

Los propietarios de MEL son las compañías BHP Billiton (57,5%), Río Tinto (30%), Japan Escondida Corporation (10%) y JECO 2 Ltda. (2,5%).

BHP Billiton es el socio mayoritario y operador de Escondida desde antes del inicio de sus operaciones. Esto ha llevado a que la cultura y la manera de operar de BHP Billiton sean un sello distintivo de operación en MEL.

Es así que BHP Billiton y por ende MEL, operan bajo un modelo de gestión integrado que involucra aspectos de Salud, Seguridad, Medio Ambiente y Comunidad, HSEC (Health / Safety / Environment / Community). El marco regulatorio para cada uno de estos aspectos se establecen en los documentos de nivel de grupo, denominados GLDs, Group Level Documents.

En relación al aspecto de Comunidad es importante señalar que siendo la primera inversión extranjera de magnitud en minería en Chile, en la década de los '80, MEL fue

concebida como un proyecto que cambiaría la manera de hacer minería en Chile, tanto a nivel tecnológico como en su relación con la comunidad, debiendo insertarse en las complejidades del desarrollo humano, en sus percepciones y en el respeto hacia ellas.

En ese entonces existía un espacio inexplorado para un emprendimiento empresa – comunidad, en la que se podía valorar la presencia de la compañía como un miembro responsable y comprometido con sus necesidades y desafíos. Esto inspiró al Consejo de Propietarios de Minera Escondida, a crear una Fundación, la primera Institución de su tipo en Chile.

Minera Escondida, a través de su Fundación, enfrentó el desafío de poner en marcha una actividad totalmente distinta al giro del negocio minero, para responder de alguna manera a las expectativas comunitarias en una forma diferente e innovadora.

Fundación Minera Escondida, FME, es una institución creada y financiada por Minera Escondida Ltda. por la oportunidad que entrega la minería para crecer junto a las comunidades, diversificar la base productiva laboral y social de la Región de Antofagasta, y fortalecer su capital humano y social.

FME está conformada por un Directorio y un equipo de profesionales, quienes son los encargados de gestionar proyectos, buscar y recoger las mejores experiencias a nivel nacional e internacional, coordinar alianzas estratégicas y redes de cooperación con entidades públicas y privadas, en los ámbitos de Educación, Sociedad Civil y Desarrollo Productivo.

FME ha buscado permanentemente cumplir con los estándares de gestión de MEL y por ende de BHP Billiton, alcanzando incluso una reciente certificación en su modelo de prevención de delitos, cumpliendo con, en todos los aspectos significativos, los estándares

establecido en los numerales 1), 2) y 3) del artículo 4° de la Ley 20.393, en relación a su situación, tamaño, giro, nivel de ingresos y complejidad.

En esta búsqueda de la excelencia en su gestión y en un esfuerzo por medir los resultados de su gestión, FME está buscando desarrollar un proceso de planificación estratégica quinquenal, con una revisión anual por parte de su Directorio y con un seguimiento mensual por parte de su equipo de profesionales.

Hasta ahora FME no ha definido una visión ni misión para sus Gerencias, sólo están las declaraciones estratégicas a nivel institucional, por lo que esta tesis viene a proponer definiciones estratégicas a nivel de unidad estratégica de negocio, complementando lo existente.

Así es que se presentan propuestas de declaraciones de visión y misión para la Gerencia de Educación. Se realiza un análisis estratégico, se formula una propuesta de valor y ejes estratégicos, se identifica y desarrolla la estrategia y se propone un esquema de incentivos, que permite alinear la Gerencia e implementar adecuadamente la estrategia definida.

Por último, es importante destacar que al investigar acerca de organizaciones sin fines de lucro que hayan implementado un proceso de planificación estratégica, no existe un registro formal de ello por lo que no es posible concluir que sea una práctica habitual entre este tipo de instituciones.

Lo interesante de esta tesis, es conocer y profundizar cómo implementar una herramienta de planificación estratégica que pueda apoyar la gestión de una unidad estratégica de negocio en una institución sin fines de lucro como lo es el caso de Fundación Minera Escondida y cómo la excelencia en este proceso y sus resultados pueden apoyar de manera

importante en la generación de capital reputacional para su Fundador como lo es Minera Escondida Limitada.

Objetivo General

Diseñar y proponer una herramienta de control de gestión que apoye la planificación estratégica para la Gerencia de Educación de Fundación Minera Escondida, utilizando el Cuadro de Mando Integral.

Objetivos Específicos

- Definir una visión y misión para la Gerencia de Educación de Fundación Minera Escondida.
- Realizar un análisis estratégico para la Gerencia de Educación de Fundación Minera Escondida.
- Identificar una propuesta de valor y ejes estratégicos para la Gerencia de Educación de Fundación Minera Escondida.
- Proponer la estrategia de la Gerencia de Educación de Fundación Minera Escondida para los próximos cinco años.
- Definir un esquema de incentivos para la Gerencia de Educación de Fundación Minera Escondida, que permita alinear la Gerencia e implementar adecuadamente la estrategia definida.

Alcances y Limitaciones

La necesidad de plantear una herramienta de planificación estratégica para la Gerencia de Educación de Fundación Minera Escondida, sin lugar a dudas, incidirá en optimizar la dirección a nivel gerencial y organizacional, además de alinear esfuerzos y desempeños para el logro de los objetivos estratégicos.

El alcance para esta tesis será una propuesta de herramienta de planificación estratégica para una Unidad Estratégica de Negocios de Fundación Minera Escondida: la Gerencia de Educación.

Una de las limitaciones encontradas en el desarrollo de esta tesis fue que no estuvo la posibilidad de realizar un levantamiento de información y retroalimentación directamente desde los actores beneficiarios, sin embargo se contó con un estudio de percepción que dio luces acerca de su percepción, evaluación y actitud hacia FME; su nivel de conocimiento de los proyectos que desarrolla la FME; su opinión con respecto a los proyectos llevados a cabo por FME; y la comparación de los resultados con estudios de años anteriores.

Asimismo este trabajo se limita entregar una propuesta de planificación estratégica, pero la extensión o aplicación a FME en su integridad dependerá de ella.

La propuesta fue revisada y validada por la Gerencia de Servicios de Fundación Minera Escondida, la que es responsable de liderar estos procesos.

PARTE I
MARCO TEÓRICO

Para el desarrollo de esta tesis, el marco teórico fue separado en dos capítulos. El primero de ellos, el Capítulo II, aborda el proceso de *Formulación Estratégica*, considerando sus elementos básicos, como lo son las Declaraciones Estratégicas: misión, visión y valores; Análisis Estratégico: análisis interno, a través de la cadena de valor, análisis externo, mediante el análisis PEST; y Análisis FODA, todos análisis que permitirán a la organización seleccionar su estrategia para lograr una ventaja competitiva.

El segundo capítulo que profundiza el marco teórico de este trabajo es el Capítulo III, el cual enfatiza en los procesos de *Difusión y Seguimiento Estratégico*, con revisiones bibliográficas de Modelo de Negocio CANVAS, Mapa Estratégico y Cuadro de Mando Integral. Estos elementos resultan mecanismos ideales para ayudar a la organización a alinear múltiples unidades organizacionales para la creación de valor.

CAPÍTULO II: Planificación Estratégica

El marco teórico es la plataforma de estudio para el desarrollo de este trabajo. Se indagó en el proceso de la Planificación Estratégica con diversos autores, todos los cuales coinciden en un proceso de definición de la estrategia institucional y la focalización de esfuerzos para su consecución.

2.1 Planificación Estratégica

Al revisar la bibliografía con respecto a la planificación estratégica, surgen muchos títulos, relacionados con esta materia, tales como “administración estratégica”, “dirección estratégica”, entre otros. Todos centran su atención en el proceso de construir un puente entre la situación actual y un futuro deseado.

Para Fred (2003, pág. 5), “La dirección estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos... El propósito de la dirección estratégica es explorar y crear oportunidades nuevas y diferentes para el futuro; la planificación a largo plazo, como contraste, intenta optimizar para el futuro las tendencias actuales”.

Las instituciones estatales también definen este concepto. Así por ejemplo, para la DIPRES¹ (2003), la planificación estratégica es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, para adecuarse a los cambios y a las demandas que impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus prestaciones.

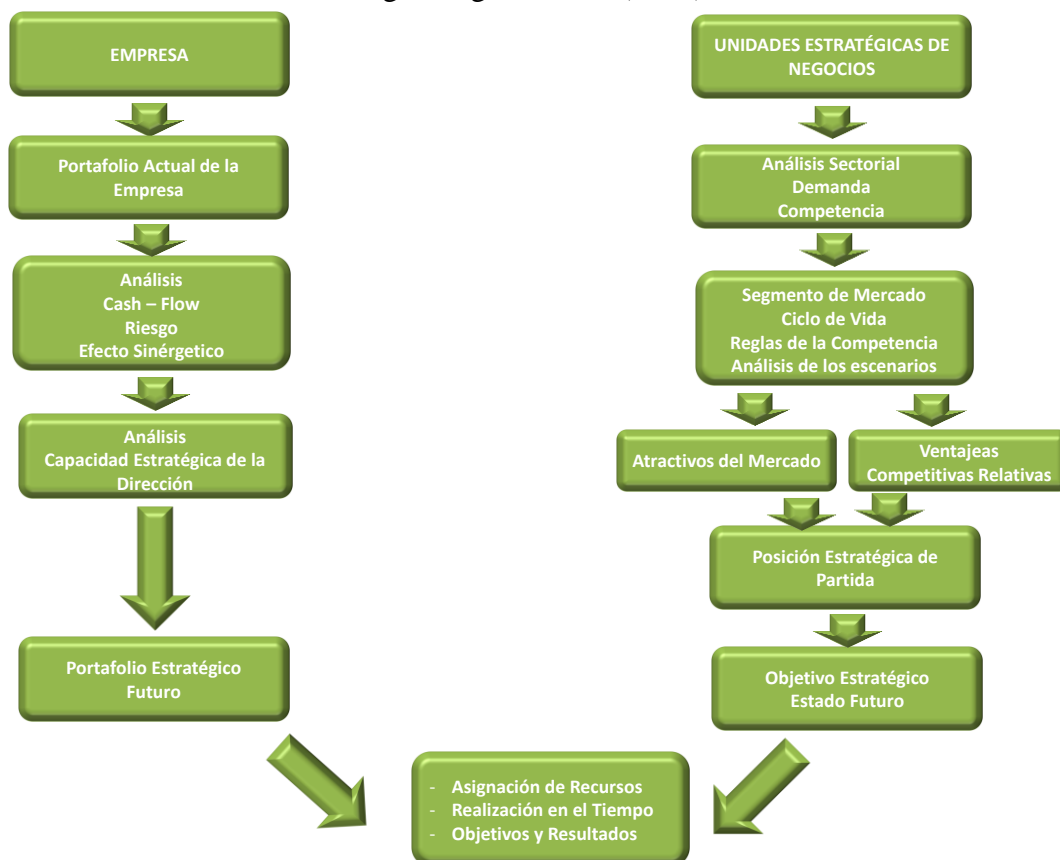
¹ DIPRES: Dirección de Presupuestos, del Ministerio de Hacienda del Gobierno de Chile

La planificación estratégica “es una poderosa herramientas de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, acerca del quehacer actual y el camino que deben recorrer en el futuro las comunidades, organizaciones e instituciones. No sólo para responder ante los cambios y las demandas que les impone el entorno y lograr así el máximo de eficiencia y calidad de sus intervenciones, sino también para proponer y concretar las transformaciones que requiere el entorno” (Burgwal y Cuéllar 1999).

Según Manso (2003, pág. 31) “La planificación estratégica permite a las organizaciones conducir el curso de acción con el propósito de sobrevivir en un entorno incierto”.

Por su parte García (1994) establece que la planificación estratégica trata de definir la valoración de las potenciales de mercado, tanto para la empresa como globalidad, como para cada una de las unidades estratégicas de negocio.

Ilustración A: Planificación Estratégica según García (1994):



Como se puede observar en la ilustración anterior, la planificación estratégica puede ser vista en paralelo entre la dimensión Empresa y la dimensión Unidad Estratégica de Negocios. A nivel de la empresa global, trata de definir el portafolio estratégico futuro mediante el análisis de las distintas posibilidades de reasignación de recursos, de los riesgos en los que incurre este proceso y de las posibilidades sinérgicas que surgen desde el punto de vista de generación del mayor valor agregado.

A nivel de unidades estratégicas de negocio se realiza el análisis específico, considerando tanto la situación de los sectores como el potencial de mercado, para conocer, en un análisis simultáneo, tanto este potencial definido como atractivo del mercado, como las diferencias competitivas con la competencia. Desde estos dos elementos se deducen las ventajas competitivas de la empresa.

Con respecto al desarrollo de los sistemas de dirección estratégica, Manso (2003, pág. 295) establece que “la mayoría de las empresas que disponen de sistemas de dirección estratégica, lo desarrollan en tres niveles:

- a) Estrategia básica o corporativa: define, a grandes rasgos, el curso futuro de la empresa contemplada globalmente.
- b) Estrategia de negocios o de las UEN: para empresas orientadas al mercado (no sólo a la producción), basadas en la existencia de unidades diferenciadas (semejantes, pero no iguales a las tradicionales divisiones de producción) llamadas *unidades estratégicas de negocio* (UENs). La estrategia básica induce la formulación de las estrategias de las UENs, que deberán ser dirigidas como un portafolio de negocios, en el que cada unidad atiende a un segmento producto – mercado, claramente

definido, mediante una estrategia específica para cada UEN, Al conjunto de los negocios del portafolio se le asignarán los recursos de capital y de dirección, de acuerdo con los intereses de la empresa. El portafolio debería ser diseñado y manejado para alcanzar la *estrategia básica*. De ahí la importancia de la elección de las UENs en el desarrollo de la estrategia total.

- c) Estrategia funcional: afecta a las unidades funcionales clásicas de la empresa (fabricación, finanzas, personal, marketing, etc.), protagonistas del proceso productivo. Su papel está subordinado a la orientación de mercado que se propone la empresa, por lo que la preparación de las estrategias funcionales es una operación deductiva, partiendo de la estrategia básica y de las estrategias de negocios. Aunque se aplica a toda la empresa, su objetivo es armonizar los diferentes conceptos de cada estrategia de negocio, confiriendo a la empresa una estructura uniformemente articulada”.

Con respecto a la planificación estratégica en las organizaciones sin fines de lucro, es destacable señalar que este proceso se ha convertido en un instrumento vital y surge como uno de los elementos esenciales para poder responder a las crecientes demandas del entorno. Sin embargo, se deberán adecuar los enfoques, estilos o herramienta para planificar (Navajo, 2009).

También Navajo (2009) presenta algunas características de la Dirección Estratégica en Organizaciones sin fines de lucro, las que se pueden observar en la siguiente tabla:

Tabla A: Características de la Dirección Estratégica en Organizaciones sin fines de lucro

Características	Efectos Esperados
<p>Objetivos y expectativas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pueden existir objetivos de servicio y expectativas múltiples. • Pueden existir múltiples influencias sobre la política a seguir. • Las expectativas de las instituciones donantes pueden influir mucho. 	<ul style="list-style-type: none"> • Complica la planificación estratégica. • Gran influencia de grupos externos. • Dificultades para delegar / descentralizar la toma de decisiones y responsabilidades.
<p>Usuarios</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los beneficiarios de los servicios no tiene por qué ser necesariamente los que aportan los fondos / recursos. 	<ul style="list-style-type: none"> • La conformidad con los servicios recibidos no se mide en términos financieros.
<p>Recursos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Un alto porcentaje proviene de la Administración o de donantes. • Se reciben como adelanto de unas prestaciones o servicios. • Pueden existir múltiples fuentes de recursos. 	<ul style="list-style-type: none"> • La influencia de las instituciones donantes puede ser muy elevada. • Puede fomentarse más la eficiencia en el uso de los recursos o de la financiación que la efectividad de los servicios prestados. • Las estrategias pueden estar dirigidas a los patrocinadores como a los usuarios.

La Tabla anterior pone de manifiesto cómo en las Organizaciones sin fines de lucro deben adecuar los enfoques, estilos o herramientas para planificar, considerando sus características y efectos esperados, aspectos que la diferencian o distancian de las organizaciones lucrativas.

Al examinar la bibliografía con respecto a cómo se debe desarrollar el proceso de la planificación estratégica, es posible disponer de varios enfoques. Así por ejemplo para Mintzberg, Quinn y Voyer (1997) un plan básico considera:

1. Establecimiento de la Misión

- a) Definición del negocio
- b) Objetivos a largo Plazo
- 2. Revisión del ambiente externo
 - a) Ambiente Industrial (Modelo de las cinco fuerzas de Porter)
 - b) Macroambiente (factores políticos, económicos, socio culturales y tecnológicos)
 - c) Evaluación de oportunidades y amenazas
- 3. Revisión del ambiente interno
 - a) Análisis de la cadena de valores
 - b) Análisis financiero
 - c) Evaluación de fuerzas y debilidades
- 4. Definición de estrategias empresariales
- 5. Programas integrados

Por su parte Kotler (2002) señala que el proceso de planeación estratégica es iniciado por la oficina central corporativa, la que prepara las declaraciones de misión, política, estrategia y metas, estableciendo con ello el marco dentro del cual las divisiones y unidades de negocio preparan sus planes. Así, la planificación estratégica para cada Unidad Estratégica de Negocios, UEN, consiste en los siguientes pasos:

- 1. Misión de negocio
- 2. Análisis FODA

- a) Evaluación puntos Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas²
 - b) Análisis del entorno externo propulsoras
 - c) Análisis del entorno interno
3. Formulación de metas
 4. Formulación estratégica
 5. Formulación de programas
 6. Implementación
 7. Retroalimentación y control

Es interesante observar que a pesar de existir diversas miradas acerca de la temática de planificación estratégica, todos coinciden en que es una poderosa herramienta que permite a la organización anticiparse y adecuarse a los cambios del entorno, logrando el máximo de eficiencia en la entrega de sus productos o servicios.

2.2 Declaraciones Estratégicas

Según lo mencionado en las citas anteriores, el inicio de un proceso de planificación estratégica, requiere primero, del establecimiento de los propósitos fundamentales de la organización como lo son la visión y la misión, además de los valores institucionales.

Así, Kaplan y Norton (2008, págs. 56-58) formulan que “Antes de formular la estrategia, los directivos necesitan acordar la previsión (misión) de la compañía, que hace de brújula

² Fortalezas son fuerzas promotoras de la organización que facilitan el alcance de sus objetivos. Debilidades constituyen las limitaciones y fuerzas que dificultan o impiden el alcance de tales objetivos. Amenazas y Oportunidades son factores exógenos que afectan o condicionan las actividades de la institución y pueden representar situaciones desfavorables (peligros) o favorables (beneficios) para la organización.

interna. Dispondrán de una filosofía (valores) que guiarán sus acciones, y diseñarán sus aspiraciones a (visión) que tendrá un determinado impacto en resultados”... “declaración de misión es un texto breve (generalmente de una o dos oraciones) que define la razón de ser de la compañía”... “los valores (a menudo llamados valores centrales) de la compañía definen su actitud, comportamiento y carácter”... “declaración de visión define los objetivos de mediano y largo plazo (de tres a diez años) de la organización”.

2.2.1 Misión

Al revisar la bibliografía en búsqueda de definiciones de misión, se han podido encontrar un sinnúmero de expresiones relacionadas con esta temática. Algunas de ellas son:

“La misión articula la descripción ideal de una organización y plantea la configuración del futuro que busca. Es decir, el enunciado de una misión perfila a la empresa en dirección al punto que le gustaría alcanzar en años próximos” (Hitt, Ireland y Hoskisson, 2008).

Según Francés (2006, pág. 41) “la misión proporciona una definición del área de actividad dentro de la cual deben ubicarse los negocios (UEN) presentes y futuros de la corporación”.

Martínez y Milla (2005, pág. 22) señalan que la misión de una compañía “abarca tanto el propósito de la compañía como la base de la competencia y la ventaja competitiva”... “ha de ser más específica y centrada en los medios a través de los cuales la empresa competirá”... algunas de sus características son las siguientes:

- Abarca tanto el propósito de la compañía como la base de competencia y la ventaja competitiva.

- Declaración más específica y centrada en los medios a través de los cuales la empresa competirá.
- Incorpora el concepto de gestión de los grupos de interés, sugiriendo que las organizaciones deben responder a múltiples agentes relacionados con ella para sobrevivir y prosperar.
- Una buena declaración de misión deben comunicar por qué una organización es especial o diferente.

En esencia, la misión debe responder a las preguntas ¿en qué negocio estamos? y ¿en qué negocio queremos estar?.

2.2.2 Valores

Además dentro de la definición de misión y visión institucional, se hace necesario establecer cuáles serán los valores que enmarcarán el desarrollo de las funciones de la organización.

“Los valores son, en esencia, creencias duraderas acerca de una conducta o una consecuencia específicas sean personal o socialmente preferibles que otras” (Hitt, Black y Porter, 2006).

Por su parte, Francés (2006, pág. 44) indica que “los valores plantean el marco ético – social dentro del cual la empresa lleva a cabo sus acciones. Los valores forman parte de la cultura organizacional y establecen los límites en los cuales debe enmarcarse la conducta de los individuos pertenecientes a ella, tanto en el plano organizacional como en el plano

personal. Los valores son atributos de las personas, y de los grupos de personas como son las empresas, que guiarán su conducta y se consideran deseables en sí mismos, más allá de su utilidad para alcanzar determinados fines u objetivos”... “Los cambios sociales han llevado a las empresas a definir un código de conducta, basado en valores socialmente aceptables, y atenerse a él en sus actuaciones”.

En esencia, los valores institucionales son elementos de la cultura organizacional, propios de cada entidad. Son enunciados que guían el pensamiento y la acción de los miembros de ésta, que se convierten en creencias arraigadas que definen comportamientos e indican claramente pautas para la toma de decisiones.

Los valores institucionales en cada organización le generan una personalidad propia dentro del mercado donde se desenvuelve y le generan los compromisos con sus inversionistas, sus consumidores y su medio ambiente.

Algunos ejemplos de valores institucionales (Organization, 2013):

- **Consecuencia:** hace referencia a la coherencia que deben tener los empleadores para con sus trabajadores, como de la empresa con los clientes. En caso de haber compromisos deben ser cumplidos.
- **Responsabilidad:** tiene varias orientaciones. Por ejemplo si se hace referencia a los trabajadores, la empresa se compromete a la estabilidad y buenas condiciones laborales. En cuanto a los clientes, la empresa se compromete a entregar bienes y servicios de calidad. Algo que también resulta muy importante hoy en día es el compromiso con el medio ambiente. Para ello es necesario cumplir con las leyes determinadas e incluso exceder las mismas para continuar con su preservación.

- **Seguridad:** este juicio se orienta a generar un vínculo de confianza, que los clientes crean que serán satisfechos en sus necesidades y deseos.
- **Honestidad:** orientado tanto para los miembros de la empresa entre sí, como con los clientes. Se promueve la verdad como una herramienta elemental para generar confianza y la credibilidad de la empresa.
- **Puntualidad:** se hace referencia a este valor para exigir a los empleados el respeto de los tiempos de llegada y salida, pero sobre todo para con los clientes, por ejemplos a la hora de presentar proyectos o realizar entregas.
- **Calidad:** se intenta que los productos o servicios ofrecidos sean de excelencia.
- **Justicia:** este concepto tiene una mayor orientación para sus trabajadores. Se hace referencia a otorgar a cada uno lo que le corresponde, no solo desde el punto de vista salarial sino que también en cuanto se refiere a las actividades que a cada uno le tocará desempeñar.
- **Comunicación:** en tanto se toma la comunicación como un valor fundamental se intenta que las relaciones y conexiones dentro de los miembros de la empresa y con los clientes sea fluida y sincera.
- **Originalidad:** refiere a las innovaciones, cambios y creaciones tanto en los bienes y servicios, en las metodologías laborales y estrategias.
- **Libertad:** en este caso se intenta que tanto los empleados y los clientes puedan expresarse con total seguridad en caso de tener creencias u opiniones distintas, siempre que sean presentadas con respeto y cordialidad.

- **Trabajo en equipo:** desde éste se intenta la integración de cada uno de miembros de la empresa al grupo laboral, que sean promovidos mejores resultados gracias a un ambiente positivo. Para ello es elemental la participación de los distintos miembros de la empresa en diversos ámbitos.

2.2.3 Visión

Toda organización tiene un sueño de lo que desea llegar a ser en un futuro. La Visión representa esta aspiración a través de una declaración.

Son muchos los autores que han definido este elemento.

Según Mintzberg, Quinn y Voyer (1997), visión es la definición de la razón de ser de la organización.

Por su parte, Hitt, Ireland y Hoskisson (2008, pág. 19) visión “es una panorámica de todo lo que, en un sentido amplio, quiere ser una empresa y de aquello que quiere lograr en última instancia”.

“La visión es el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad” (Fleitman, 2000).

En esencia, la visión debe responder a las preguntas ¿Cuál es la imagen deseada de nuestra organización?, ¿Cómo seremos en el futuro?, ¿Qué haremos en el futuro? y ¿Qué actividades desarrollaremos en el futuro?.

2.3 Análisis Estratégico

Detalladas las declaraciones estratégicas anteriores, el paso siguiente es hacer un análisis estratégico, el que implica considerar una serie de factores externos e internos que influyen, o pueden influir, sobre la estructura, el funcionamiento y la identidad de una organización. Este análisis debe proyectarse a mediano y largo plazo. A continuación se presentará una muestra de lo que la bibliografía ofrece respecto de este tema.

2.3.1 Análisis Interno

Analizar el entorno interno de la organización permite identificar las fortalezas y debilidades que ella dispone y con las cuales se enfrenta a su entorno.

Porter (1985) describió y popularizó la cadena de valor. Esta herramienta permite generar una revisión estratégica del negocio para determinar cuáles son las ventajas competitivas de éste. La ventaja competitiva se logra cuando una empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor, de una manera menos costosa y altamente diferenciada que su competencia. En este sentido, la cadena de valor de una empresa está conformada por todas sus actividades que generan valor agregado y por los márgenes que éstas aportan.

“El objetivo del análisis de la cadena de valor es identificar las fuentes de ventajas competitivas, es decir, las partes de la organización que contribuyen de forma diferencial a la creación de valor” (Carrión Maroto, 2007).

La cadena de valor se constituye como el marco de referencia para identificar todas las actividades relevantes y analizar cómo afectan, tanto a los costos de la empresa, como al valor proporcionado a los clientes.

La cadena de valor es en esencia un encadenamiento de actividades, tal como se presenta en la siguiente ilustración.

Ilustración B: Cadena de Valor.



Tal como lo presenta la ilustración anterior y de acuerdo con Porter, una cadena de valor está constituida por tres elementos básicos:

- a) Las actividades primarias, que son aquellas relacionadas con el desarrollo del producto, abastecimiento, producción, logística, comercialización y entrega del producto al cliente y servicios de post-venta.
- b) Las actividades de apoyo a las actividades primarias, como son Infraestructura de la firma: que son las funciones administrativas (contabilidad, finanzas, calidad, relaciones públicas, asesoría legal), la administración de los recursos humanos, la tecnología (informática, comunicaciones, desarrollo, ingeniería e investigación) y abastecimiento (almacenaje y acumulación de artículos de mercadería, insumos, materiales, etc.)
- c) El margen, que es la diferencia entre el valor total y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor.

De esta forma cada producto (o servicio) durante su procesamiento pasa a través de todas las actividades de esta cadena, en donde los productos (o servicios) adquieren o ganan algo de valor. Así entonces, la cadena de actividades aporta a los productos (o servicios) un valor mayor que la suma de los valores añadidos por las actividades por separado.

Para el caso de una organización sin fines de lucro la herramienta cadena de valor sigue siendo de gran utilidad, sólo debe adaptarse para determinar cuáles son las actividades que agregan valor y contribuyen al cumplimiento de su misión.

2.3.2 Análisis Externo

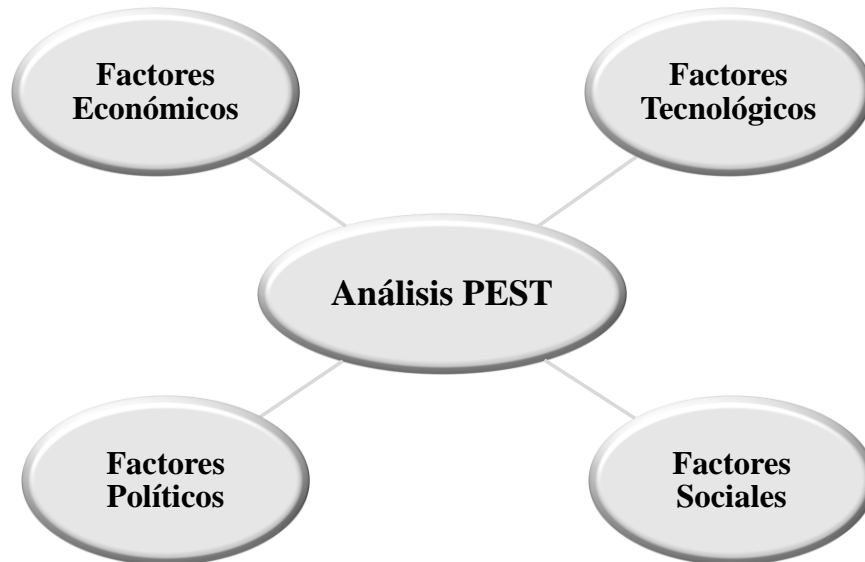
El análisis del entorno competitivo externo permite identificar oportunidades y amenazas con las que se enfrenta la organización.

Para realizar este análisis es necesario considerar el Marco General, el Marco de la Industria y el Marco de los competidores a los que se enfrenta la Gerencia de Educación.

Marco General: Dentro de este marco, se consideran los escenarios demográfico, económico, político – jurídico, sociocultural, tecnológico y global.

Marco de la Industria: Un análisis del entorno general es el Análisis PEST, que según Martínez y Milla (2005, pág. 34) “consiste en examinar el impacto de aquellos factores externos que están fuera del control de la empresa, pero que pueden afectar a su desarrollo futuro”.

Ilustración C: Análisis del Entorno General, PEST.



Tal como lo presenta la ilustración anterior, los cuatro factores claves que pueden tener una influencia directa sobre la evolución del negocio son los factores económicos, tecnológicos, políticos y sociales. Algunos ejemplos de ellos son:

Los factores económicos:

- PIB / Ciclo económico
- Demanda
- Empleo
- Inflación
- Costos de energía
- Eventos especiales

Los factores tecnológicos:

- Innovaciones tecnológicas
- Internet

- Incentivos públicos

Los factores políticos:

- Legislación fiscal
- Legislación sobre medioambiente
- Protección del consumidor
- Cambios políticos
- Incentivos públicos

Los factores sociales:

- Envejecimiento de la población
- Prolongación de los jóvenes en el hogar
- Nivel de riqueza
- Movimientos migratorios
- Nuevos estilos de vida

El análisis PEST permite estudiar el impacto diferente de los factores externos generado en una organización versus otra. Las influencias del entorno no tendrán el mismo impacto en todas las organizaciones, ni siquiera entre aquellas cuya actividad sea similar o pertenezcan a un mismo sector de actividad.

Marco de los competidores: Dentro de este marco se consideran objetivos futuros, estrategia presente, supuestos y capacidades.

Un análisis del entorno competitivo es el modelo de las cinco fuerzas desarrollado por Porter (1985). Este análisis describe el entorno competitivo en términos de cinco fuerzas competitivas básicas:

- La amenaza de nuevos entrantes (barreras de entrada),
- El poder de negociación de los clientes,
- El poder de negociación de los proveedores,
- La amenaza de productos y servicios sustitutos,
- La intensidad de la rivalidad entre los competidores de un sector

Según Martínez y Milla (2005, pág. 40) “cada una de estas fuerzas afecta a la capacidad de una empresa para competir en un mercado concreto. Juntas determinan la rentabilidad potencial de un sector determinado, ya que estas cinco fuerzas actúan permanentemente en contra de la rentabilidad del sector”.

Una de las metodologías para realizar el análisis del entorno competitivo externo e identificar oportunidades y amenazas con las que se enfrenta la organización, es la conocida lluvia de ideas.

Según Winter (2000), la metodología de lluvia de ideas es una herramienta de creatividad que se basa en que una idea da lugar a otra y a otra, hasta que el grupo consigue tal riqueza de información que puede pasar a la fase siguiente. Esta metodología permite crear un gran número de ideas, es simple pero efectiva, es un esfuerzo creativo y promueve la participación.

El tipo de lluvia de ideas más común es *Por Papel*: cada miembro del equipo escribe sus ideas en notas “post-it”; a cada miembro se le puede dar la oportunidad de pensar sobre el tema fuera de la reunión; de gran ayuda cuando se discuten temas polémicos; y da la oportunidad de generar ideas anónimamente; entre otras características.

El Líder define e insiste en dejar claro el propósito de la sesión de lluvia de ideas. Asimismo existe un Facilitador que vigila el cumplimiento de las reglas para llevar a cabo la lluvia de ideas y toma nota de todas las contribuciones realizadas. Por su parte todos los miembros aportan todas las posibles sugerencias que se les ocurren.

Una vez que se agota la instancia de nuevas ideas, se procede a agrupar aquellas que de una u otra manera están relacionadas, esto con el fin de recoger las ideas principales o dominantes. Para ello, se utiliza la técnica de toma de decisiones, denominada *Discusión estructurada*, la que permite obtener listas de cinco o menos ideas por consenso de todos los miembros. Los pasos para conseguir son:

- 1er paso: Se acuerda el criterio de toma de decisión.
- 2do paso: Se escucha la opinión de cada uno, sin llegar a ningún debate o discusión.
- 3er paso: Se resumen las opiniones de los participantes, después de que todos tuvieron la oportunidad de hablar.
- 4to paso: Se discuten las ideas conflictivas.
- 5to paso: Se comprueba periódicamente que cada miembro está de acuerdo con las decisiones tomadas.
- 6to paso: Se continúa con la discusión y se debaten las ideas hasta alcanzar la decisión final.

Realizados el análisis interno y externo de la organización, es posible determinar cuáles son las fuerzas internas y externas que la afectan y cómo pueden ser administradas para el beneficio de su accionar.

2.3.3 Análisis F.O.D.A.

La recopilación de información relativa a los ambientes externos e internos de la organización, proporciona la materia prima que permite delinear un cuadro del contexto de la organización.

El análisis FODA busca “evaluar las fortalezas y debilidades internas de una organización, así como las oportunidades y amenazas presentes en su ambiente externo. Asimismo, este análisis pretende aislar los principales problemas que una organización debe afrontar por medio de un análisis detallado de cada uno de los factores. Los administradores podrán formular después estrategias para resolver los problemas clave” (elprisma.com, 2013).

El objetivo de la herramienta FODA es “ayudar a determinar las ventajas competitivas de una organización y la estrategia a emplear en función de sus características propias y de las del entorno en que participa.

El análisis FODA puede ser entendido como el estudio de los factores internos de una empresa, fortalezas y debilidades, y de los factores externos que pueden afectar a la misma, oportunidades y amenazas. Ésta representa una típica herramienta de gestión empresarial utilizada en el diseño preliminar de una planificación estratégica. Si se aplica correctamente se puede ver cómo una organización puede tomar ventaja de las oportunidades presentes en un mercado y, asimismo, enfrentar las amenazas que se identifiquen. Es por ello que

entender cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de una empresa permitiría formarse de mejor forma una visión sobre su futuro.

El análisis FODA considera:

- Generar una matriz de cuatro sectores,
- Consultar a los miembros de la organización respecto de elementos internos y externos que se destacan de las operaciones diarias,
- Valorar cada fortaleza, oportunidad, amenaza y debilidad,
- Priorizar éstos según puntuación,
- Seleccionar los 5 mejores puntuados por elemento,
- Desarrollar a través de la Matriz FODA un enfrentamiento entre los factores endógenos y exógenos de la organización, y
- Consolidar los resultados de la Matriz FODA Cuantitativa.

Todo este análisis de la Matriz FODA Cuantitativo facilita la obtención de una posición de la empresa respecto de un modelo donde se enfrentan factores endógenos (internos) con factores exógenos (externos). Esto permite describir en forma objetiva qué fortalezas y debilidades son las más importantes, y que oportunidades son las factibles de aprovechar por cada organización” (Cancino, 2012).

2.4 Propuesta de Valor y Ejes Estratégicos (Estrategia)

Luego de los análisis señalados, se debe seleccionar la estrategia que le permitirá a la organización utilizar sus fortalezas y reforzar sus debilidades con el objetivo de lograr una ventaja competitiva de las oportunidades externas y contrarrestar las amenazas.

Mintzberg, Quinn y Voyer (1997, pág. 7) definen estrategia como “el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar”.

Por su parte, la Propuesta de Valor es la “razón que hay entre lo que el cliente obtiene de una compañía y lo que le paga a ésta, en relación con las alternativas que ofrece la competencia” (Hitt, Black y Porter, 2006). En otras palabras, la propuesta de valor es el conjunto de atributos de los productos o servicios que diferencian a una empresa de su competencia.

La propuesta de valor “está formada por un conjunto de beneficios que una empresa promete entregar, y no sólo por el posicionamiento de la oferta”... “propuesta de valor es una descripción de la experiencia que obtendrá el cliente a partir de una oferta de mercado de la compañía y a partir de su relación con el proveedor” (Kotler y Keller, 2006).

CAPÍTULO III: Difusión y Seguimiento de la Estratégica

Analizados los conceptos de la Planificación Estratégica, es necesario profundizar en los elementos de la difusión y seguimiento de la estrategia, esto es, modelo de negocio, mapa estratégico, cuadro de mando integral, tablero de gestión, alineamiento organizacional y esquema de incentivos.

3.1 Modelo de Negocio

Según Campos (2011, pág. 213) “el concepto de modelo de negocio es mucho más que la síntesis comercial y productiva de una empresa o sector, es un instrumento de gestión estratégica que describe y sintetiza la organización de los recursos, competencias y actividades para crear valor. Se asocia al concepto de cambio como instrumento para comprender y experimentar las transformaciones que se producen en los sectores en crisis”.

“Un modelo de negocio es una herramienta conceptual que, mediante un conjunto de elementos y sus relaciones, permite expresar la lógica mediante la cual una compañía intenta ganar dinero generando y ofreciendo valor a uno o varios segmentos de clientes, la arquitectura de la firma, su red de aliados para crear, mercadear y entregar este valor, y el capital relacional para generar fuentes de ingresos rentables y sostenibles” (Osterwalder, Pigneur y Smith, 2004).

El concepto modelo de negocio se debe entender en un sentido amplio como “el propósito o contribución de la organización. Las organizaciones sin fines de lucro, como las organizaciones públicas o las organizaciones no gubernamentales tienen también un negocio que es el de agregar valor y contribuir al bienes de la sociedad” (Drucker, 1990).

Por otro lado, Osterwalder y Pigneur (2004) idearon el modelo de negocios de 9 bloques, Business Model Canvas (lienzo para elaborar modelos de negocios). Este modelo es un plano para una estrategia a implementar a través de las estructuras de la organización, sus procesos y sus sistemas. Este modelo permite describir de manera lógica la forma en que un modelo de negocio en marcha o recién iniciado crea, entrega y captura valor.

Este modelo busca realizar un diagrama conformado por 9 bloques de construcción, módulos o secciones básicas que reflejan la lógica que sigue una empresa para generar los ingresos y que cubren las principales áreas de un negocio: clientes, oferta, infraestructuras y viabilidad económica.

Todos los bloques están relacionados y no son independientes entre sí. Funcionan como el engranaje de una máquina y cada uno condiciona y es condicionado por los demás.

Ilustración D: Modelo de Negocio CANVAS



Los 9 bloques se definen como sigue:

Tabla B: Explicación bloques del Modelo de CANVAS

1	Segmento de clientes	En este bloque se definen los diferentes grupos de personas o empresas a las que se va a dirigir la actividad de la empresa, el segmento o segmentos de mercado a los que se ofrecerán los productos o servicios de la empresa.
2	Proposiciones de valor	Básicamente, es definir aquello que hará que un cliente nos elija y que será una mezcla de distintos elementos cualitativos y cuantitativos que atienden a las necesidades de ese segmento. Aspectos de un producto o servicio que pueden generar valor pueden ser el diseño, el precio, la accesibilidad, la rapidez de servicio, la marca, las funcionalidades, la posibilidad de personalización, etc.
3	Canales de distribución	En este bloque se debe reflejar la manera en que se piensa dar a conocer el producto o servicio, distribuirlo o venderlo. Describe la manera en la que la compañía piensa comunicar con los segmentos de clientes definidos en el primer bloque y les hará entrega de sus productos o servicios.
4	Relaciones con los clientes	Describe los tipos de relaciones que la compañía establecerá con los diferentes segmentos, que pueden variar desde nivel personal hasta automatizado e incluso contemplar la creación de comunidades de usuarios o la co-creación de contenidos, como en el caso de muchos portales web (You Tube, Idealista, Infojobs, etc.).
5	Fuentes de ingreso	Evidentemente, este es un bloque muy crítico. Se debe describir cómo se piensa conseguir los ingresos que justifican la existencia de la empresa. Estas fuentes de ingreso pueden ser diferentes para los distintos grupos de clientes: pago de cuotas, licencias de uso, servicios postventa, venta de productos o servicios, préstamos, honorarios, publicidad, etc.
6	Recursos clave	En este bloque deben definirse los recursos fundamentales para que el negocio genere el valor previsto y pueda sobrevivir en el mercado. Estos recursos pueden ser: físicos (si se necesitara unas instalaciones o maquinarias concretas, intelectuales (patentes, conocimientos específicos, etc.), humanos (personas que se necesitarán, tanto en número como en perfil) y financieros (dinero, financiación, líneas de crédito...). Es posible que algunos de estos recursos se deban alquilar en vez de tener que adquirirlos y habrá que tenerlo en cuenta en esta definición.
7	Actividades clave	Cuáles son las acciones que vas a llevar a cabo para que tu modelo de negocio funcione. Normalmente, serán de tres tipos: de producción, de solución de problemas y de red o plataforma (web, software, red de distribución, etc.)
8	Asociaciones clave	En este bloque se recogerán las alianzas que permitirán que el negocio funcione, por ejemplo acuerdos con proveedores o distribuidores, acuerdos con competidores y con no competidores, joint ventures, etc. Cualquier alianza clave deberá aportar valor a la propuesta de negocio.
9	Estructura de Costes	Se deben reflejar aquí los costes necesarios para poner en marcha la idea. Sólo se deberán recoger los más importantes.

En términos simples, se puede observar que el modelo de negocio cuenta qué hace la organización y cómo gana dinero haciendo lo que hace. Este instrumento facilita el comprender y trabajar de una manera integrada y permite analizar la organización como un todo.

Para el caso de una organización sin fines de lucro, el modelo puede adaptarse para dar cuenta de qué hace y cómo está cumpliendo con su misión.

Así Rodríguez (2012) propone un modelo canvas social, en donde se adaptan los bloques al cumplimiento y alcance de una organización sin fines de lucro:

Ilustración E: Modelo CANVAS Social



Tal como se observa en la ilustración anterior, el modelo permite aprovechar las ventajas del análisis integral de los procesos y sistemas de una organización, adaptado eso sí, al fin que persigue.

Entendiendo que una organización sin fines de lucro busca cumplir su misión, la diferencia radicaré entonces en los conceptos de beneficiarios o participantes (en lugar de

clientes), estructura de costos (considerando ahora un costo social) y flujo de ingreso (considerando ahora un beneficio social).

Entendido cuál es el modelo de negocio, se puede describir cómo los recursos de la organización responden a una propuesta de valor y cumplen con la misión de ella. Esto se podrá apreciar en las temáticas presentadas a continuación.

3.2 Mapa Estratégico

“El mapa estratégico proporciona una manera uniforme y coherente de describir la estrategia, de modo que se puedan establecer y gestionar objetivos e indicadores. El mapa estratégico proporciona el eslabón que faltaba entre la formulación de la estrategia y su ejecución” (Kaplan y Norton, 2005).

Los mapas estratégicos son una representación visual de la estrategia. Los mapas estratégicos comunican.

El Mapa Estratégico está compuesto por Objetivos Estratégicos que están ordenados en relaciones causa – efecto. Para cada Objetivo estratégico se definen los Indicadores clave que lo miden, las Metas que marcan los hitos dentro del Plan y los Responsables de evaluar su consecución.

Kaplan y Norton (2005) han estampado un término que apunta hacia una mejor práctica que es generar mapas estratégicos a través de los denominados temas estratégicos, que son grupos de objetivos estratégicos relacionados dentro de un mapa. Generalmente son combinaciones verticales de objetivos que se originan en la perspectiva de procesos, que es donde se ejecuta la estrategia. Según Kaplan y Norton (2005, pág. 41) “los directivos que practican el arte de la estratégica deben identificar aquellos procesos que tienen la máxima

importancia para crear y entregar la proposición de valor diferenciadora. A estos procesos críticos les llamamos temas estratégicos”.

3.3 Cuadro de Mando Integral

En el año 1996 Kaplan y Norton, publicaron el Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral, CMI), un sistema gerencial que liga el logro de las metas estratégicas a largo plazo con las operaciones diarias de una organización. Esta herramienta de control está orientada a desarrollar indicadores que permiten, además de apoyar el control estratégico, clarificar y traducir la visión y la estrategia en un conjunto de metas e índices, comunicándolos a todos los estamentos de la organización.

Este sistema combina medidas tradiciones financieras (basadas en el desempeño pasado), con medidas no financieras, diseñadas para generar negocios en el futuro.

Kaplan y Norton (1996) exponen cómo emplear medidas en cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos operativos internos y aprendizaje y crecimiento. La primera, tiene como orientación principal el maximizar el valor de los accionistas. La segunda perspectiva tiene el propósito de aprender a gestionar correctamente las necesidades o prioridades de la clientela. La perspectiva procesos operativos internos, busca identificar los procesos críticos estratégicos, para el logro de los objetivos planteados en la perspectiva financiera y de clientes. Esta perspectiva está estrechamente relacionada con la cadena de valor. Por último, la perspectiva aprendizaje y crecimiento, es la perspectiva clave por excelencia, pues es la que sostiene, impulsa y apoya a las otras. Esta perspectiva refleja los conocimientos y habilidades que la organización posee tanto para desarrollar sus productos o servicios como para cambiar y aprender.

“El cuadro de mando integral fue concebido inicialmente pensando en la empresa que busca beneficios, pero entidades del sector público o sin ánimo de lucro comprendieron rápidamente las muchas ventajas que confiere un cuadro de mando integral y lo adaptaron casi desde sus orígenes” (Niven, 2003).

3.4 Tablero de Gestión (Proceso de Cascada)

Ballvé (2000) indica que el concepto de Tablero de Control comienza con la idea de configurar un Tablero de información para diagnosticar adecuadamente una situación a nivel empresa. Así, lo define como “el conjunto de indicadores cuyo seguimiento periódico permitirá contar con un mayor conocimiento de la situación de su empresa o sector”. Para esto se requiere identificar como áreas claves los temas relevantes a monitorear y cuyo fracaso permanente impedirá una continuidad y un progreso de la empresa o sector dentro de un entorno competitivo, aun cuando el resultado de todas las demás áreas fuera bueno. El siguiente paso son los “indicadores clave”, que son los índices o ratios que brindan información sobre cada área clave.

De acuerdo con lo anterior, es posible señalar que los Tableros de Gestión son un sistema que mide, monitorea y controla diversas operaciones dentro de un negocio. Los tableros permiten realizar gestión con respecto a un conjunto de indicadores basados en los factores claves de éxito de la empresa.

Uno de los desafíos de un sistema de gestión es cómo se integra la estrategia en las diversas unidades organizacionales, y cómo a su vez el sistema alinea a los empleados.

Los mapas estratégicos y el Cuadro de Mando Integral (CMI) resultan mecanismos ideales para ayudar a la organización a alinear múltiples unidades organizacionales para la creación de valor.

Tal como lo describen Kaplan y Norton (2008), debe existir una alineación horizontal (unidades de un mismo nivel) y vertical (línea de negocios).

Para contribuir al logro de las metas de la empresa, se requiere que la estrategia deje de ser “idea de los jefes”, para pasar a ser una filosofía en que los empleados consideren que el alcanzar los objetivos e indicadores concretos genera un aporte significativo al éxito.

El CMI y su proceso de cascada parece ser un modelo adecuado para poner en operación la estrategia. Debería existir, entonces, un CMI a nivel máximo, un CMI a nivel de unidad de negocio y un CMI a nivel de departamento o grupo. Este proceso de cascada no significa dividir el CMI en partes más pequeñas, sino que cada grupo debe concentrarse en los objetivos e indicadores en los que pueda ejercer influencia.

Para esto, es imperativo que todas las personas de la empresa comprendan el significado estratégico de los indicadores antes de empezar a crear sus propios CMI.

3.5 Alineamiento Organizacional

Alinear organizacionalmente no es otra cosa que gestionar el equipo humano para sintonizarlo y vincularlo con lo que se requiere para desarrollar la estrategia. Esto es gestionar personas, tanto mente como corazón.

3.5.1 Esquema de Incentivos

Para alcanzar la estrategia institucional es imperiosa la contribución de todos los miembros del equipo. Para que esta contribución mejore, se requiere de motivación y son los incentivos los que motivan a las personas.

“Los incentivos pueden incrementar productividad, aumentar la calidad, promover el trabajo en equipo, disminuir el ausentismo, atraer y retener empleados, comprometer colaboradores, entre otros” (Burgos, 2009).

Existen incentivos financieros y no financieros.

Entre los primeros están los regalos, viajes, tarjetas de regalo, dinero.

Según Burgos (2009) los regalos son el trofeo. Los viajes crean experiencias inolvidables. Las tarjetas de regalo ofrecen elección manteniendo su valor. Y el dinero es un capital comprometido una vez alcanzada una meta. Sí, se debe tener cuidado con el último tipo de incentivos, pues:

- Puede considerarse como ingresos,
- No tiene un efecto tan directo sobre la motivación y
- Tiene menor valor percibido

Según Ramírez (2006), los incentivos no financieros son otorgados como medio de apoyo a la comodidad y seguridad del trabajador, tales como: servicio de comedor, guarderías, asistencia médica y odontológica, entre otros.

Los incentivos no financieros pueden ser, por ejemplo, capacitaciones y los del tipo social. Los primeros, permiten brindar la oportunidad al trabajador de prepararse adecuadamente para las funciones que desempeña.

Los segundos, los del tipo social, pueden ser de tres tipos:

- **Asistenciales:** Buscan brindar al empleado y su grupo familiar cierto grado de seguridad en casos de necesidades imprevistas, tales como. Asistencia médica - hospitalaria, asistencia odontológica, seguro de accidentes.
- **Recreativos:** Buscan brindar condiciones de descanso, diversión, recreación e higiene mental, al trabajador, y en muchos casos a su grupo familiar.
- **Supletorios:** Pretenden brindar al trabajador facilidades, comodidades y utilidades para mejorar su calidad de vida, como por ejemplo: transporte, comedor en el trabajo, estacionamiento, horarios móviles, cooperativas de consumos, agencias bancarias en el lugar de trabajo.

Por otro lado, según Galán (2006, pág. 322) “el problema de incentivos es el reto de inducir a los miembros de una organización a perseguir los objetivos generales de ésta más que su propio beneficio”... “Si la empresa diseña un buen sistema de incentivos, los intereses de todos los partícipes de la misma (directivos, trabajadores, proveedores, etc.) serán acordes con los de la propia compañía”.

Por su parte Stoner, Freeman y Gilbert (1996, pág. 332) establecen que “La remuneración y los incentivos contribuyen a la implantación de las estrategias porque dan forma a la conducta de las personas y del grupo. Los planes de incentivo, bien diseñados, son congruentes con los objetivos y la estructura de la organización. Motivan a los empleados para que dirijan su desempeño hacia las metas de la organización”

PARTE II
MARCO APLICADO

El desarrollo del marco aplicado de esta tesis se ha dividido en dos capítulos. El primero de ellos, el Capítulo IV, aborda la presentación de la organización y la aplicación del proceso de *Formulación Estratégica*, con sus elementos básicos: Declaraciones Estratégicas, Análisis Estratégico, Propuesta de Valor y Ejes Estratégicos.

El segundo capítulo que profundiza el marco aplicado de este trabajo es el Capítulo V, el cual enfatiza en los procesos de *Difusión y Seguimiento Estratégico*: Modelo de Negocio CANVAS, Mapa Estratégico, Cuadro de Mando Integral, Tablero de Gestión, Tablero de Control y Alineamiento Organizacional.

Se finaliza esta Parte II: Marco Aplicado, con el apartado Conclusión, el cual recoge y acentúa los resultados obtenidos en esta tesis.

CAPÍTULO IV: Propuesta Aplicada

Revisada y analizada la bibliografía, a continuación se presentará una propuesta de herramienta de planificación estratégica para la Gerencia de Educación de Fundación Minera Escondida. Para ello será necesario exponer el contexto de la empresa en donde se encuentra inserta esta Gerencia, definir su misión, valores y visión, desarrollar un análisis estratégico, propuesta de valor y la estrategia propiamente tal. Se finalizará con una propuesta de alineamiento organizacional.

4.1 Contexto de la empresa

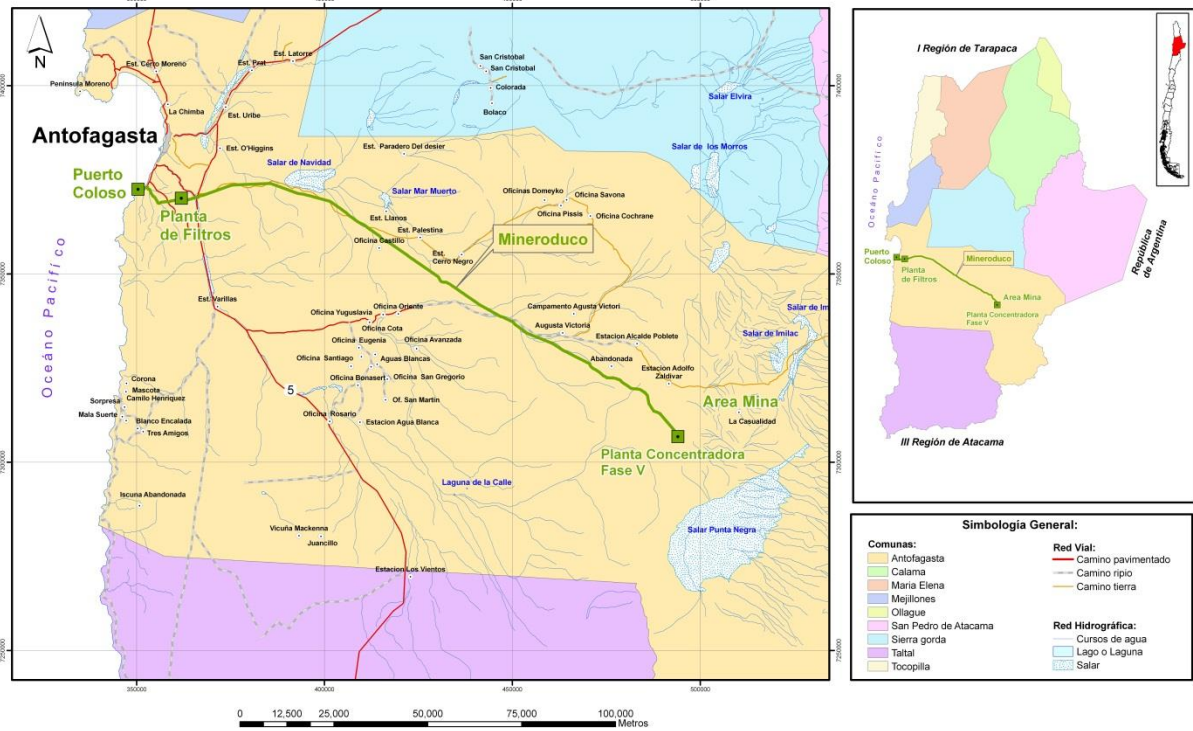
Siendo la primera inversión extranjera de magnitud en minería en Chile, en la década de los 80, Minera Escondida Limitada, MEL, comenzó sus actividades productivas a fines de 1990. Concebido como un proyecto que cambiaría la manera de hacer minería en Chile, tanto a nivel tecnológico como en su relación con la comunidad, Minera Escondida debió insertarse en las complejidades del desarrollo humano, en sus percepciones y en el respeto hacia ellas.

MEL es una empresa minera dedicada a la extracción de cobre desde los yacimientos que ha recibido en concesión en la Región de Antofagasta, Chile. El yacimiento geológico principal que explota es La Escondida, la mina a rajo abierto que más cobre produce en el mundo y se encuentra ubicada a 170 km al sureste de la ciudad de Antofagasta.

Ilustración F: Ubicación Geográfica de Minera Escondida Ltda 01.



Ilustración G: Ubicación Geográfica de Minera Escondida Ltda. 02



Existía un espacio inexplorado para un emprendimiento empresa – comunidad, en la que se podía valorar la presencia de la compañía como un miembro responsable y comprometido con sus necesidades y desafíos. Esto inspiró al Consejo de Propietarios de Minera Escondida, a crear una Fundación, la primera Institución de su tipo en Chile.

Fundación Minera Escondida, FME, es una institución creada y financiada por Minera Escondida Ltda. que nace por la oportunidad que entrega la minería para crecer junto a las comunidades, diversificar la base productiva laboral y social de la Región de Antofagasta, y fortalecer su capital humano y social.

Es así que el 11 de agosto de 1994 se aprobaron sus estatutos, para luego, dos años más tarde, el 24 de enero de 1996, obtuvo su personalidad jurídica, mediante el Decreto N° 95 del Ministerio de Justicia, el que se publicó en el Diario Oficial con fecha 13 de febrero de ese mismo año.

Minera Escondida, a través de su Fundación, la que oficialmente se inauguró el 14 de julio de 1997, enfrentó el desafío de poner en marcha una actividad totalmente distinta al giro del negocio minero, para responder de alguna manera a las expectativas comunitarias en una forma diferente e innovadora.

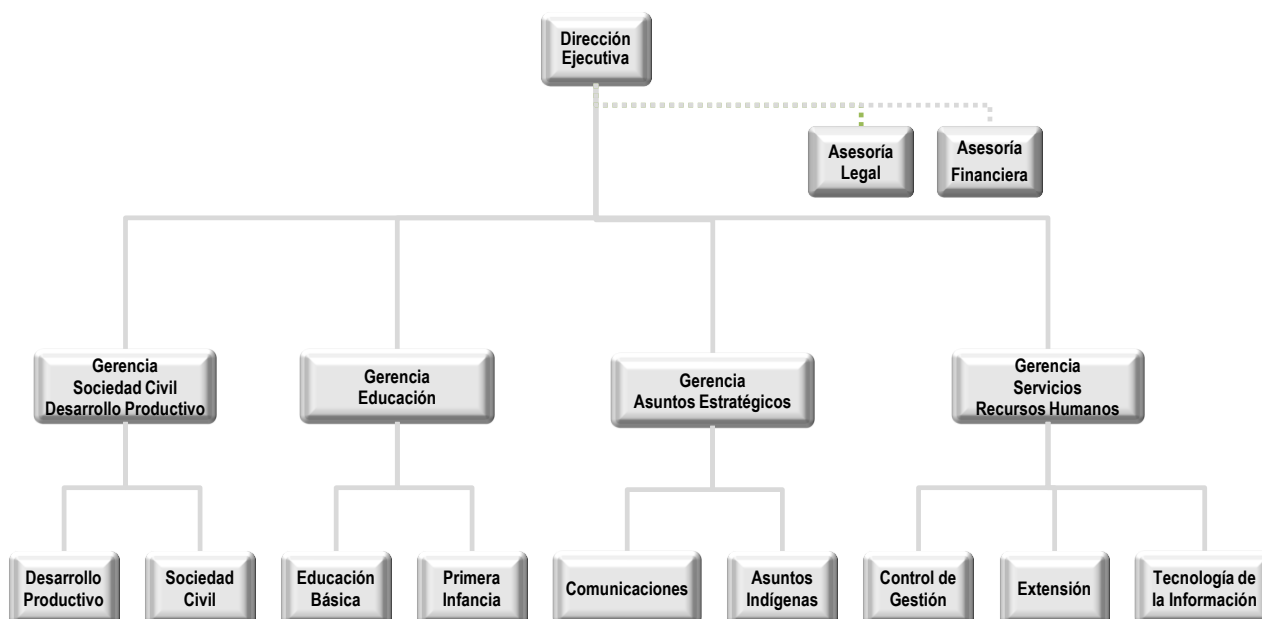
Concebida como una institución autónoma, sin fines de lucro, Fundación Minera Escondida, en sus 16 años de operación ha realizado una sostenida inversión en proyectos sociales y comunitarios en el país.

Su Directorio juega un rol resolutivo, el que por su nomenclatura, además de exponer los intereses de la comunidad, también representa los desafíos de la empresa y sus propietarios.

El Equipo profesional es el encargado de gestionar los proyectos, donde se buscan y recogen las mejores experiencias a nivel nacional e internacional, coordinando alianzas estratégicas y redes de cooperación con entidades públicas y privadas.

La estructura organizacional de FME, se conforma de la siguiente manera:

Ilustración H: Estructura Organizacional FME

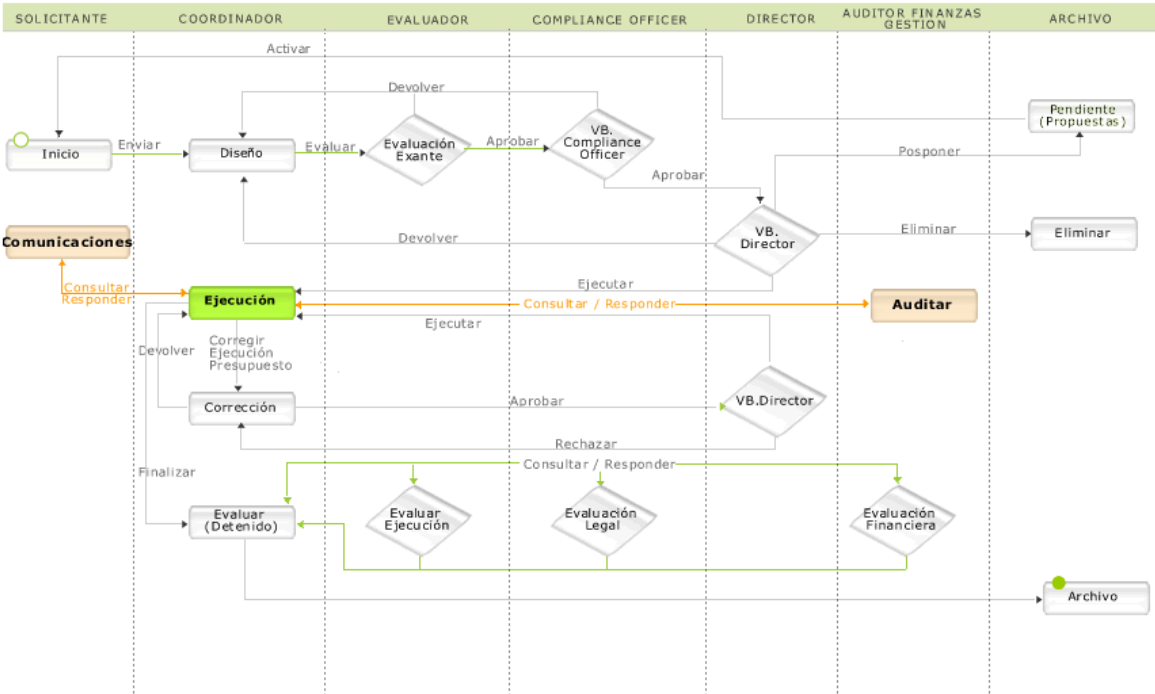


La estructura organizacional de FME está dividida en cuatro Gerencias. El core business se sitúa en las Gerencias de Educación y Sociedad Civil – Desarrollo Productivo. Las Gerencias de Asuntos Estratégicos y Servicios – Recursos Humanos, son categorizadas como apoyo o soporte a las Gerencias del core business.

Las Gerencias del core business están conformadas por un número reducido de personas, las cuales dependiendo de la etapa en que se encuentren los proyectos, participan diseñando, ejecutando y entregando los insumos necesarios para la evaluación de ellos.

Gráficamente esto puede observarse en el siguiente flujo, en donde el rol de coordinador es asumido por quien es el responsable de liderar un proyecto o programa. Los otros roles son asumidos por miembros de las Gerencias de apoyo o soporte señaladas anteriormente.

Ilustración I: Flujo de Proyectos



Para efectos de desarrollar el Proyecto de Grado que permitirá optar al grado de Magíster en Control de Gestión, se aplicará la herramienta de planificación estratégica en la Unidad Estratégica Gerencia de Educación, la que a su vez está compuesta por las sub áreas Primera Infancia y Ciclo Básico.

Esta Gerencia presta el servicio de gestionar proyectos educativos, buscando y recogiendo las mejores experiencias a nivel nacional e internacional, coordinando alianzas estratégicas y redes de cooperación con entidades públicas y privadas.

Esta Gerencia ha profundizado su línea de alianzas con actores locales y regionales consolidando un trabajo que recoge sus visiones ampliando a nivel nacional la red de colaboradores y enriqueciendo un diálogo en torno a visiones de mejoramiento educativo para la Región de Antofagasta.

Para esto, se busca activar y reforzar procesos de mejoramiento educativo en establecimientos educacionales, en una visión de cambio sustentable y construcción de capacidades, ofreciendo espacios de reflexión e intercambio.

Con el objetivo que los niños en contextos vulnerables reciban una educación de calidad, es que los esfuerzos se concentran en dos focos de acción:

- Consolidar una apuesta integral en primera infancia, fomentando las condiciones para entrada al sistema educacional, desplegando modelos de educación integral como el Programa Futuro Infantil Hoy, el cual busca desarrollar dispositivos y estrategias de fortalecimiento pedagógico y comunitario para centros infantiles insertos en contextos de vulnerabilidad social de la Región de Antofagasta.
- Promover modelos innovadores, en especial en el primer ciclo básico, desarrollando programas que fortalezcan la gestión pedagógica e institucional de escuelas municipales de la región de Antofagasta, a través de consultoría quincenal y apoyo de especialistas.

De esta forma, se implementan diversos planes de enseñanza–aprendizaje tendientes a impulsar una mejor educación desde primera infancia, en un trabajo integral que se realiza junto a alumnos, profesores y directivos.

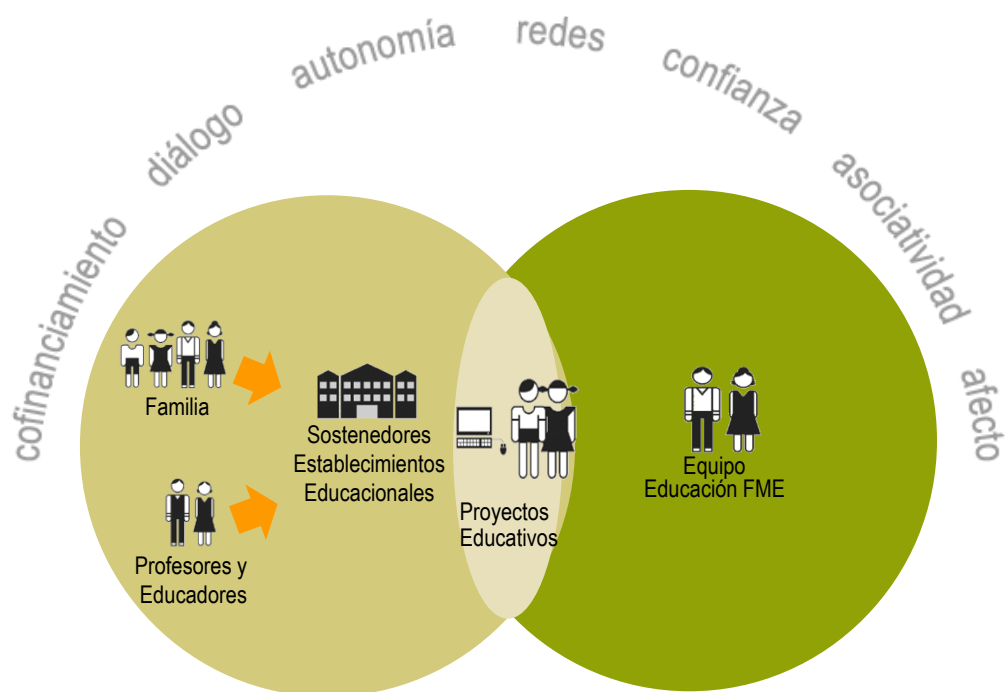
Con respecto a la definición de clientes, es importante señalar que al ser FME una institución que no “vende” algún producto o servicio, no utiliza este término, sino en su defecto utiliza el concepto participantes de proyectos, que en la nomenclatura económica son los denominados beneficiarios. En adelante, entonces, se empleará el concepto participantes de proyectos o beneficiarios para referirse a los llamados clientes.

Los sostenedores de los establecimientos educacionales y jardines infantiles municipalizados de la Región de Antofagasta –quienes en definitiva optan por trabajar en alianza con FME– en donde se entregan las mencionadas herramientas, son los beneficiarios (clientes) de esta Gerencia. En otras palabras, un sostenedor tiene “la opción” de entregar las herramientas directamente, en alianza con otra institución, en alianza con FME, o en una mezcla entre ellas. Cuando se conforma una alianza entre un sostenedor, una entidad pública o privada y FME, la entidad pública o privada y FME pasan a tener la categoría de socios y el sostenedor la categoría de socio – beneficiario.

Los servicios que presta esta Gerencia, no van directamente a sus beneficiarios, pues las funciones de administrar, recoger y coordinar está en una esfera más externa que la entrega de herramientas para el desarrollo de capacidades en los individuos. Son entidades, consultoras o ejecutores de trayectos, los contratados específicamente para estos fines, los que entregan el servicio en primera línea para el desarrollo de capacidades. En este sentido, entonces, los niños, docentes y directivos son usuarios de esta Gerencia.

Este modelo de trabajo puede observarse en la siguiente ilustración:

Ilustración J: Modelo de Trabajo Gerencia Educación FME



En otro paralelo de la categoría de clientes, se encuentra Minera Escondida Ltda., que a pesar de ser la fundadora y principal aportante de FME, tiene la “opción” de entregar los fondos destinados al desarrollo de capital social de la Región de Antofagasta, a otra entidad institución, por lo que FME debe permanentemente demostrar excelencia en su gestión, tanto en la ejecución de los programas como en su administración propiamente tal.

En este mismo sentido, al analizar la competencia a la que se enfrenta FME, y por ende esta Gerencia, es importante señalar que las organizaciones sin fines de lucro se enfrentan a una competencia creciente por “el espacio en la mente” de la comunidad, los políticos y las empresas.

En este contexto, la Gerencia de Educación se enfrenta a la posible competencia de Áreas de Asuntos Externos, Comunitarios o de Responsabilidad Social Empresarial (RSE),

dentro de las empresas, que buscan aportar a la comunidad de diversas formas al ámbito educacional. Se señala “posible”, debido a que se catalogaría de competencia si los socios – benefactores eligieran recibir aportes de uno u otro lado. Sin embargo, en la mayoría de los casos, la Gerencia en conjunto con los socios – benefactores, busca generar alianzas estratégicas con estas instituciones, puesto que el valor agregado de trabajar en red, resulta superior que la suma de los aportes individuales.

4.2 Planteamiento de Declaraciones Estratégicas

Del mismo modo como fue mencionado en el Capítulo II: Planificación Estratégica de esta tesis, serán declaraciones estratégicas los propósitos fundamentales de la organización como lo son la visión y la misión, además de los valores institucionales.

A continuación se propondrán declaraciones de misión, visión y valores para la Gerencia de Educación de Fundación Minera Escondida.

4.2.1 Misión

Actualmente la Gerencia de Educación no dispone de una misión y una visión declarada, por lo que para elaborar una propuesta de declaración de Misión, fue necesario responder las preguntas ¿quiénes somos? ¿qué hacemos? Y ¿a quién atendemos y dónde?³.

- ¿Quiénes somos?: La Gerencia de Educación de FME.
- ¿Qué hacemos?: Gestionamos y promovemos proyectos y modelos innovadores educativos.

³ Información proporcionada por la Gerencia de Educación de FME.

- ¿A quién atendemos y dónde?: Primera Infancia y Primer Ciclo Básico con niños, docentes y directivos de los jardines infantiles y establecimientos educacionales públicos de la Región de Antofagasta.

Todo lo anterior con el objetivo de aportar a la disminución de la actual brecha entre los resultados educativos de similares realidades a nivel nacional y los resultados educativos regionales.

Considerando que la declaración de la Misión debe ser un texto breve que defina lo que hace la UEN, se elaboró la siguiente propuesta:

“Gestionar y promover proyectos y modelos innovadores educativos en primera infancia y primer ciclo básico, para los niños, docentes y directivos de los jardines infantiles y establecimientos educacionales públicos de la Región de Antofagasta”.

Esta declaración de misión tiene todos los elementos necesarios para comunicar el propósito de la Gerencia en un lenguaje claro y específico, a saber, descripción de lo que hace la UEN, identificación de los productos o servicios, identificación de los clientes, ciudadanos o beneficiarios y establecimiento de la cobertura geográfica.

4.2.2 Visión

Para elaborar una propuesta de declaración de Visión fue necesario que los miembros de la Gerencia de Educación, considerando la propuesta de declaración de Misión, se proyectaran en un horizonte de unos 10 años y se preguntaran ¿Hacia dónde vamos?

¿Dónde queremos estar en 10 años más?⁴. Resultado de ello, se expone la siguiente propuesta de declaración de Visión:

“Situarse a la Región de Antofagasta dentro de las tres regiones líderes a nivel nacional en los ámbitos de efectividad escolar e innovación pedagógica, al año 2015”.

Esta declaración de visión contiene todos los componentes para establecer una meta y descripción de alto nivel de cómo la Gerencia se propone crear valor en el futuro, a saber, objetivo desafiante, definición de nicho y horizonte de tiempo.

La medición de la visión, específicamente de la efectividad escolar, consiste en una medición de un conjunto de indicadores en su totalidad, más que en una medición de ellos en forma aislada.

4.2.3 Valores

Propuestas las declaraciones de Misión y Visión para la Gerencia de Educación, se analizaron los actuales Valores declarados en la Carta Institucional de FME, a saber:

- **Confianza:** Respetar la diversidad y promover las relaciones humanas como elementos generadores de capital social;
- **Solidaridad:** Comprender los sentimientos comunitarios y promover la asociatividad;
- **Responsabilidad:** Cumplir lo que se compromete a nivel personal e institucional;

⁴ Análisis realizado por los miembros de la Gerencia de Educación de FME.

- **Transparencia:** Practicar la integridad, honestidad y objetividad en la asignación de los recursos.

Con respecto a la filosofía (valores) que guiarán las acciones de esta Gerencia, se extenderán estos valores, pues ellos enmarcan “la forma” en que los miembros de la Gerencia se desempeñan para lograr su misión y visión.

Cómo estos valores se presentan en el quehacer diario de esta Gerencia, se puede mencionar a modo de ejemplo, que la Gerencia de Educación no promueve un modelo innovador educativo y lo extiende sin análisis a un determinado escenario. Por el contrario, el primer paso que se da es el entender a la comunidad escolar y sus necesidades, para luego adaptar, en conjunto con ella, el modelo innovador a su realidad y establecer las metas esperadas para todos los involucrados. En este proceso se aplican los valores de la confianza, solidaridad responsabilidad y transparencia.

FME también dispone de un Código de Conducta, el que se basa en los valores contenidos en su Carta Institucional y representa el compromiso de sustentar las prácticas éticas y cumplir, o donde sea menos estricto que las normas, exceder los requisitos legales y otros aplicables. El Código es aplicable a todas las actividades de FME, sin tener en cuenta el lugar o el papel.

Para finalizar este apartado, es importante relevar que esta revisión, análisis y propuestas fueron validados por los estamentos superiores de FME.

4.3 Análisis Estratégico

En esta sección se realizará un análisis interno y externo de la Gerencia de Educación de Fundación Minera Escondida, información que permitirá elaborar una matriz FODA y realizar un análisis de las relaciones entre estos factores.

4.3.1 Análisis Interno

FME está conformada por un Directorio que tiene una estructura participativa, diversa y está compuesto por representantes de la comunidad (regional y nacional), y por ejecutivos y trabajadores en representación de Minera Escondida Ltda. El Directorio tiene un carácter resolutivo, por lo cual, además de exponer los intereses de la comunidad, representa los desafíos de la empresa y sus propietarios.

Con respecto al equipo de profesionales, éstos se distribuyen entre dos grandes áreas de trabajo: por un lado Desarrollo Comunitario compuesto de tres grandes áreas de intervención: Educación, Sociedad Civil y Desarrollo Productivo; y por otro Gestión institucional.

En relación a la Gerencia Educación, ésta actualmente cuenta con un equipo conformado por tres profesionales, una Gerente y dos Líderes, una de la Sub Área Primera Infancia y otro de la Sub Área Educación Básica.

La Gerencia de Educación no dispone de la representación visual de su cadena de valor, por lo tanto de acuerdo con la información disponible de las Actividades Primarias y Actividades de Apoyo de FME (conseguida por medio de entrevistas a la Gerencia de Educación), se propone la siguiente representación de Cadena de Valor:

Ilustración K: Propuesta Cadena de Valor Gerencia de Educación



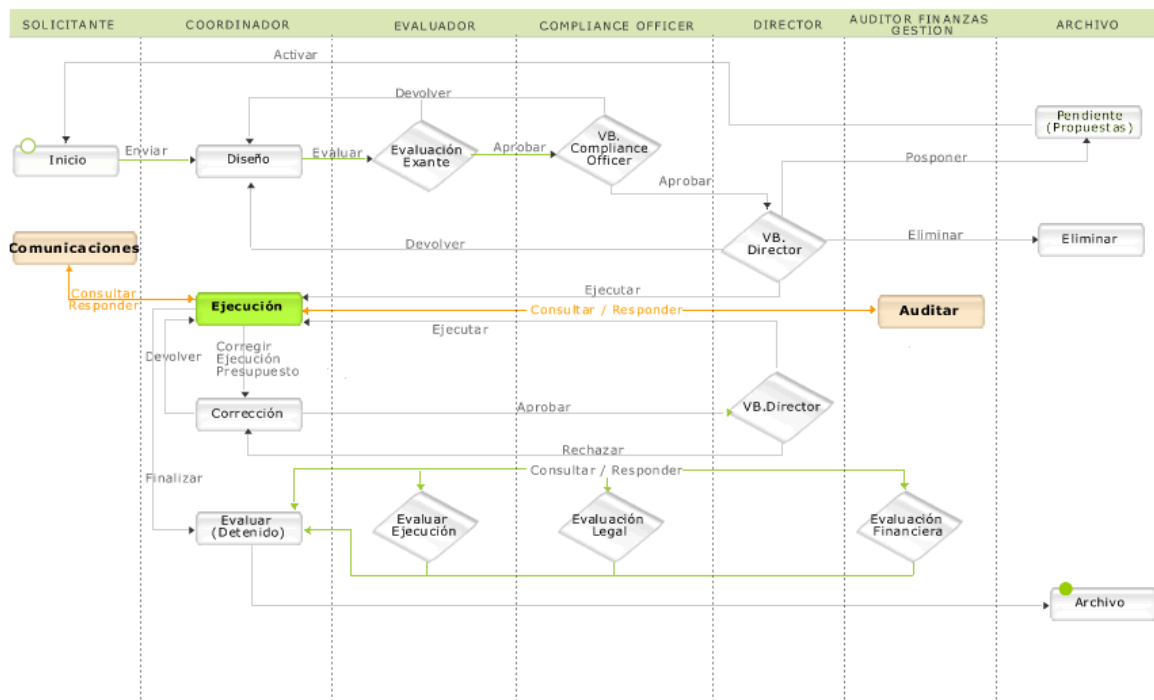
En esta propuesta de cadena de valor se pueden observar las actividades primarias que desarrolla la Gerencia de Educación, a saber gestionar y promover proyectos y modelos educativos, a través de:

- Ejecutar proyectos de acuerdo con programa y
- Evaluar ex ante, durante y ex post (acompañamiento en terreno).

Estos son sin lugar a dudas, los procesos más relevantes de la Gerencia, los que requieren de recursos claves para su realización. Para ello, disponen de una serie de actividades de apoyo que les permiten desempeñarse de una manera adecuada. Se destacan entre ellos el Sistema de Gestión de Proyectos, SIGPRO, Sistema de Información Gerencial

Online que es utilizado por toda la FME y canal único de administración y gestión de proyectos, que se complementa con la solución Flexline ERP, utilizada por el Departamento de Finanzas de FME. A través del SIGPRO, la Gerencia de Educación, dispone de toda la información correspondiente a cada una de las iniciativas o proyectos, sus indicadores, evaluaciones, adquisiciones, aportes entregados, rendiciones recibidas, entre otros.

Como primera instancia, y aunque ya fue presentado en la ilustración I, el Flujo de Proyecto es interesante traerlo nuevamente a colación para representar cómo interactúan los diferentes roles a partir de la generación, ejecución y finalización de un proyecto.



Según este flujo de proyectos, además de los miembros del equipo de la Gerencia de Educación, intervienen entes de carácter neutral y externos a ésta como lo son evaluador, compliance officer, director y auditor.

El rol del evaluador es ser quien técnicamente vele por el cumplimiento de los requisitos necesarios para aprobar la evaluación ex – ante y autorizar el comienzo de su ejecución. Durante este proceso debe velar por alcanzar el cumplimiento de los indicadores establecidos en los proyectos. Finalmente debe velar por el cumplimiento de los requisitos necesarios de la evaluación ex – post de ellos.

El rol del compliance officer es ser quien legal y administrativamente vele por cumplir con los requisitos necesarios para comenzar correctamente la ejecución del proyecto.

El rol del director es ser quien autorice definitivamente, cumplidos los requisitos anteriores, la ejecución del proyecto.

Finalmente el rol del auditor es ser el contralor interno que vele por el cumplimiento técnico, legal y administrativo de lo comprometido en el proyecto.

También es importante destacar que la Gerencia de Educación cuenta, al igual que las otras áreas dentro de FME, con todo un aparataje comunicacional, financiero, legal e indígena, que le permite disponer de apoyo profesional para el correcto inicio, ejecución y finalización de las iniciativas o proyectos.

Como se describirá más adelante, estas son dos de las fortalezas de la Gerencia, “Equipo de trabajo multidisciplinario, comprometido, cohesionado y con alta capacidad de adaptarse a los cambios” y “Modelo de gestión comunitaria y operativa de alto estándar”.

Sí es importante señalar que es clave el equilibrio entre lo operativo y estratégico, puesto que como se describirá más adelante, existen como debilidades “Foco excesivo en lo operativo dejando de lado ámbitos estratégicos (poca reflexión)” y “Débil proceso de evaluación y comunicación de impactos”.

4.3.2 Análisis Externo

Para realizar este análisis se considerarán los escenarios político – jurídico, económico, sociocultural, tecnológico, global y competitivo a los que se enfrenta la Gerencia de Educación.

Se utilizará el Análisis PEST, con sus cuatro factores externos: Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos.

En relación a los factores políticos, es importante señalar el actual Gobierno de la República de Chile, ha puesto en el centro de sus prioridades la educación, debido a su convicción de que ésta es fundamental para el desarrollo y realización plena de las personas, para lograr una mayor igualdad de oportunidades y movilidad social y para un mayor progreso del país. En este sentido, los esfuerzos que esta Gerencia ha realizado, realiza y continuará realizando, están en directa sintonía con los esfuerzos de la actual autoridad de Gobierno. Uno de los cambios más próximos a que se enfrenta FME, y por ende la Gerencia de Educación, es sin lugar a dudas la elección presidencial para el período 2014 – 2018 que se llevará a cabo a nivel nacional durante el próximo mes de noviembre de 2013. Este nuevo escenario político está marcado por candidaturas presidenciales cuyos programas están encabezados por la temática educación en mayor o menor grado. Dependiendo de cuál sea el resultado de esta elección presidencial, el trabajo en educación en las líneas en las que está enfocada esta Gerencia, podría estar como tema prioritario o no dentro del programa del futuro gobierno. Esto podría robustecer o debilitar las alianzas claves que ha construido la Gerencia con las Corporaciones Municipales y Departamentos de Administración de Educación Municipal, DAEM, de las distintas comunas de la Región de Antofagasta.

Una de las reformas constitucionales que está permanentemente dentro de la discusión y análisis de esta Gerencia, es la que dice relación con establecer la obligatoriedad del Segundo Nivel de Transición (más conocido como Kínder, al que asisten niños de 5 años). Aún no se puede ser concluyente con respecto a los reales beneficios y resultados de esta iniciativa.

En relación a los factores económicos, es posible señalar, según datos del Instituto Nacional de Estadísticas, INE, que las constantes bajas en las tasas de desocupación que ha presentado nuestro país en el último periodo, llegando en el trimestre móvil mayo – julio 2013 a un 5,7%, ha sido influenciado principalmente por la marcada reducción de mujeres desocupadas respecto de los periodos anteriores, provocando que la tasa de desocupación femenina disminuyera a 6,3%.

Este escenario sin lugar a dudas incide directamente en la demanda de centros educativos infantiles de calidad, quienes vendrían a apoyar la labor de cuidado y enseñanza de los hijos de las madres que comienzan una nueva vida laboral asalariada.

Finalmente con respecto a los factores sociales es interesante destacar que según datos del INE, para el año 2020 al que se enfrenta la Gerencia de Educación en la Región de Antofagasta, señala que se proyecta que la cantidad de niños en la etapa escolar parvularia (0 – 4 años), 47.319 en el año 2000, aumente a 49.218 niños al año 2020, esto es un 4% de aumento. En tanto, se proyecta que la cantidad de niños en la etapa escolar básica (5 – 14 años), de 99.156 niños en el año 2000, disminuya a 94.903 niños al año 2020, esto es un 4% de disminución.

Esto sin lugar a dudas, representa un gran desafío de alianzas y redes, pues se debe buscar un adecuado balance para que esta Gerencia centre sus esfuerzos en aportar, en alguna medida, a la calidad de la enseñanza tanto a nivel parvulario como primer ciclo básico.

Por otro lado, no se pueden dejar de mencionar los movimientos sociales de protesta a los que el país se ha enfrentado. Los más atingentes a esta Gerencia son sin lugar a dudas, aquellos pro mejorías educacionales, aunque todos ellos apuntan sus dardos hacia el Estado y al manejo político del país, esta Gerencia está inserta dentro del contexto educacional y por ende a su demanda y evaluación.

Con respecto a los factores tecnológicos, esta Gerencia está permanentemente discutiendo y analizando el gran potencial de las tecnologías de la información en todos los ámbitos de la educación. Un ejemplo de esto, es que la Gerencia actualmente está participando en la creación y mantenimiento de un portal educativo diseñado para el fortalecimiento de las redes e intercambio pedagógico entre docentes, www.redea.cl. Este Portal Educativo Regional está dirigido a la comunidad educativa de la región de Antofagasta y está destinado a apoyar el trabajo de los docentes en la sala de clases, el aprendizaje de los estudiantes del sistema escolar y proporcionar espacios para la participación de las familias y la comunidad local en los procesos educativos. También cuenta con un sistema de redes orientado a involucrar la participación de docentes y estudiantes, haciéndolos actores activos en el proceso de intercambio de experiencias pedagógicas favorables.

Con respecto del escenario competitivo es interesante señalar que el sector en el que se desenvuelven las organizaciones sin fines de lucro, como es el caso de las fundaciones, y por ende esta Gerencia de Educación, es el denominado tercer sector, como alusión a que el Estado es el primer sector y las Empresas representan el segundo sector.

Este sector es muy heterogéneo y presenta rasgos muy distintivos según su propia dinámica. Esta dinámica es por supuesto muy distinta a la Industria que comúnmente se conoce según lo señalado por Porter (1985).

En este sector existen asociaciones civiles, fundaciones, mutuales, cooperativas, clubes de barrio, sociedades de fomento, cámaras empresariales, colegios profesionales, comedores barriales, organizaciones religiosas, entre otras. Cada una de estas organizaciones responde a sus propias realidades y dinámicas.

Ya se ha mencionado que la Gerencia de Educación de FME, coordina alianzas estratégicas y redes de cooperación con entidades públicas y privadas, y por lo tanto, más que competidores, uno de los desafíos de esta Gerencia es sumar más que competir. Sólo como ejemplo, el pasado 21 de noviembre de 2012, FME a través de esta Gerencia desarrolló en conjunto con la Asociación de Industriales de Antofagasta, junto con sus colaboradores, el Primer Seminario Taller Internacional de Primera Infancia, instancia en la que expertos internacionales expusieron sobre nuevas estrategias en educación inicial. Según los representantes de la Gerencia de Educación “este seminario significó un gran paso para consolidar grandes alianzas entre la Asociación de Industriales de Antofagasta, autoridades y educadoras”. Este no es un acontecimiento aislado y puntual, sino por el

contrario es un hito dentro del trabajo mancomunado entre los actores involucrados mencionados.

El desafío es articular una amplia plataforma a nivel regional que permita, en conjunto con una pluralidad de actores, desplegar un plan de mejoramiento orientado a impactar los resultados educativos de la Región.

En este sentido, el gran Acuerdo por el Mejoramiento de la Educación, firmado en marzo de 2011 en la comuna de San Pedro de Atacama junto a los nueve alcaldes de la Región, confirma este compromiso de FME con la educación.

Del análisis anterior se desprenden las fuerzas internas y externas que afectan a la Gerencia Educación, a saber, fortalezas – debilidades y oportunidades – amenazas respectivamente.

A continuación se desglosarán estas fuerzas para proceder a su correspondiente análisis. Para ello además se complementó con una jornada de reflexión con todos los Gerentes de FME, bajo la metodología de lluvia de ideas, con el objetivo de levantar los factores endógenos, representados por las fortalezas y debilidades, y exógenos, representados por las oportunidades y amenazas, de la Gerencia de Educación.

El resultado de ésta, se presenta a continuación:

FACTORES ENDÓGENOS

La historia, experiencia y metodología de trabajo de la Gerencia de Educación a lo largo de sus 16 años, son un activo que sin lugar a dudas desprenden fortalezas y debilidades.

A lo largo de estos años, la Gerencia de Educación ha realizado una labor con su sello “en la forma” de cómo se ha trabajado con la comunidad, articulando redes de trabajo con diversos actores, realizando diagnósticos, buscando las mejores experiencias a nivel nacional e internacional en materia educativa y diseñando programas, en conjunto con cada establecimiento educacional participante, de acuerdo a su realidad y necesidad.

Lo anterior es respaldado por el análisis interno a través de la Cadena de Valor desarrollado en este documento, en donde las actividades primarias y actividades de apoyo robustecen la formalidad del trabajo con la comunidad. Así lo anterior permite levantar cinco importantes fortalezas:

FORTALEZAS

F1: Experiencia de trabajo pertinente y especializado con la comunidad de la Región de Antofagasta.

F2: Capacidad de articulación con diferentes actores del sector educacional (seremía de educación, sostenedores, directivos, docentes, alumnos, padres y apoderados, entre otros).

F3: Modelo de gestión comunitaria y operativa de alto estándar.

F4: Equipo de trabajo multidisciplinario, comprometido, cohesionado y con alta capacidad de adaptarse a los cambios.

F5: Disponibilidad garantizada de recursos financieros.

Por otra parte, este trabajo de campo puede contribuir a un exceso de interés y focalización en la labor operativa en terreno, provocando una miopía temporal que no permita visualizar la generación de espacios de reflexión y comunicación de impactos adecuados que se requieren para este nivel de esfuerzo. Es así que el análisis de la Cadena de Valor, desarrollado anteriormente, destaca la necesidad del equilibrio entre lo operativo y estratégico como elemento clave para no transformar fortalezas en debilidades. Dado lo anterior es posible levantar tres grandes debilidades:

DEBILIDADES

D1: Carencia de espacios de reflexión y planificación estratégica.

D2: Foco excesivo en lo operativo dejando de lado ámbitos estratégicos (poca reflexión).

D3: Débil proceso de comunicación de impactos.

FACTORES EXÓGENOS

Cuando la Gerencia de Educación comenzó su trabajo hace 16 años, el entorno en el que se encontraba era bastante distinto al actual. Prácticamente estaba sola en este desafío y toda iniciativa era innovadora en su contexto. Sin embargo, al transcurrir los años, fueron sumándose más actores a este escenario con la intención de aportar de diversas maneras a la disminución de brechas educativas regionales, señaladas a lo largo de este documento. El análisis externo desarrollado en este trabajo a través de la herramienta PEST, con sus cuatro factores externos: Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos, permitió extraer cuatro importantes oportunidades:

OPORTUNIDADES

O1: Proliferación de programas corporativos de inversión comunitaria.

O2: Cambio de liderazgo en comunas claves abre puertas a temas estratégicos en el área educación.

O3: Participación en iniciativas de planificación a nivel comunal y regional (Calama Plus, Creo Antofagasta, Asociación de Industriales de Antofagasta, Asociación de Industriales de Mejillones).

O4: Dinamismo social y económico de la Región.

Por su parte, el cambio en las autoridades de gobierno, las diversas manifestaciones de movimientos sociales y el dinamismo económico que enfrenta esta región, obliga a generar una agudeza mental que permita anticiparse en todo momento a posibles escenarios en los que la Gerencia de Educación pudiese verse involucrada. El análisis PEST desarrollado permitió reconocer cinco grandes amenazas:

AMENAZAS

A1: Cambio de políticas, normas y regulación sectorial en el sistema educativo a nivel gubernamental, nacional y regional.

A2: Aumento brechas sociales producto de dinamismo económico (migración, campamentos).

A3: Surgimiento de nuevos movimientos sociales con mirada crítica de minería privada y comunidad organizada en redes sociales.

A4: Pérdida de talento profesional y rotación producto de dinamismo regional.

A5: Estándar distinto de operación de socios y contrapartes locales (tiempos, logística, capacidad técnica, predominio de agenda política).

Finalizada esta etapa, se procedió a desarrollar el análisis de la Matriz FODA Cuantitativo, de acuerdo a lo señalado en el marco teórico de este documento, el que establece que el primer paso de un análisis FODA es generar una matriz.

4.3.3 Matriz FODA

El análisis de la Matriz FODA Cuantitativo facilita la obtención de una posición de la organización respecto de un modelo donde se enfrentan factores internos y factores externos. La matriz construida se presenta a continuación:

Tabla C: Matriz FODA

		OPORTUNIDADES				AMENAZAS				
		O1	O2	O3	O4	A1	A2	A3	A4	A5
FORTALEZAS										
Experiencia de trabajo pertinente y especializado con la comunidad de la Región de Antofagasta.	F1	4	4	4	3	4	3	4	4	2
Capacidad de articulación con diferentes actores del sector educacional (seremias de educación, sostenedores, directivos, docentes, alumnos, padres y apoderados, entre otros).	F2	4	4	4	4	4	3	4	3	4
Modelo de gestión comunitaria y operativa de alto estándar.	F3	4	4	4	4	4	4	4	2	3
Equipo de trabajo multidisciplinario, comprometido, cohesionado y con alta capacidad de adaptarse a los cambios.	F4	3	4	2	2	4	2	3	4	4
Disponibilidad garantizada de recursos financieros.	F5	4	3	2	2	2	3	1	3	2
Suma		19	19	16	15	18	15	16	16	15
DEBILIDADES										
Carencia de espacios de reflexión y planificación estratégica.	D1	2	3	4	3	4	4	4	3	2
Foco excesivo en lo operativo dejando de lado ámbitos estratégicos (poca reflexión).	D2	2	3	4	3	4	4	4	4	3
Débil proceso de comunicación de impactos.	D3	3	3	4	2	4	3	4	2	2
Suma		7	9	12	8	12	11	12	9	7

4.3.4 Análisis de las relaciones

Recogidos los diversos factores, tanto internos como externos que afectan a la Gerencia de Educación, ahora es importante analizar cómo las fortalezas por un lado, podrían contribuir a aprovechar las oportunidades, y por otro, podrían ayudar a enfrentar las amenazas que se presentan en el entorno. Además de cómo las debilidades por un lado, si son superadas podrían contribuir a aprovechar las oportunidades, y por otro, cómo podrían influir negativamente con las amenazas que se presentan en el entorno.

- **Fortalezas – Oportunidades**

Se destaca que las fortalezas están bien orientadas para afrontar el nuevo escenario político – económico en que está atravesando la Región de Antofagasta, en donde existe aumento de inversión comunitaria desde las empresas y cambio de liderazgo gubernamental en comunas claves. Esto sin lugar a dudas, presenta un desafío interesante en el tema educacional.

- **Fortalezas – Amenazas**

La Gerencia de Educación se encuentra en una posición vulnerable frente a algún “cambio de políticas, normas y regulación sectorial en el sistema educativo a nivel gubernamental nacional y regional”. Puesto que una de sus principales fortalezas es la articulación con otros, esto puede provocar que lo avanzado y logrado no alcance a culminarse con éxito por un violento giro de timón, contrario al rumbo acordado a la fecha.

- **Debilidades – Oportunidades**

Las debilidades detectadas dificultan recoger la oportunidad de “participación en iniciativas de planificación a nivel comunal y regional”, puesto que se requieren de reflexiones y evaluaciones como insumo para las discusiones estratégicas, consideraciones que la Gerencia de Educación deberá abordar con urgencia.

- **Debilidades – Amenazas**

El “surgimiento de nuevos movimientos sociales con mirada crítica de minería privada y comunidad organizada en redes sociales” ha ido avanzado e incrementándose con mayor rapidez que el abordaje de las debilidades detectadas por la Gerencia de Educación. Esto, sin lugar a dudas, pone en alerta la fuerza que puede generar un movimiento social contrario a las acciones y logros de la Gerencia, por lo que ésta deberá no sólo buscar y consolidar espacios para la reflexión y planificación estratégica, sino que además de evaluar, también deberá comunicar sus impactos.

Levantados los factores tanto internos como externos y analizadas y acordadas las diversas relaciones entre ellos, se dispone de material adecuado para focalizar o definir qué es lo que diferencia a esta Gerencia de Educación de otra, ¿cuál es su propuesta de valor?.

4.4 Propuesta de Valor y Ejes Estratégicos (Estrategia)

Permanentemente FME encarga estudios de percepción a una empresa externa, con el objetivo de ir midiendo el pulso de la comunidad de la Región de Antofagasta, con respecto

a la labor realizada por ella a través de sus diferentes áreas de trabajo. El último estudio realizado fue en el año 2010⁵.

Considerando que actualmente la Gerencia de Educación no dispone de una Propuesta de Valor declarada, se procedió a analizar estos resultados y la propuesta de misión para el área, con el fin de identificar y describir tres atributos más relevantes para la Propuesta de Valor. Ellos son:

- **Diagnóstico Particular de Brechas Educativas:** La Gerencia de Educación de FME realiza un diagnóstico particular de brechas educativas en conjunto con los sostenedores de establecimientos educacionales y jardines infantiles públicos de la Región de Antofagasta, Con este análisis se realiza una búsqueda de las mejores experiencias educativas a nivel nacional e internacional. Finalmente con todo este input se diseñan en conjunto Programas educativos customizados, los que no son estándares, en el sentido de comprar un paquete y aplicarlo exactamente igual en cada uno de los establecimientos educacionales y comunas participantes. Los programas buscan tener una línea de trabajo pero adecuadas a las reales necesidades de los establecimientos y comunas.
- **Ejecución Pertinente de Programas Educativos:** Los coordinadores de proyectos están permanentemente acompañando en terreno la ejecución de los proyectos, conociendo de primera fuente la entrega de capacitaciones, tanto

⁵ El próximo estudio de percepción encargado por FME está en pleno desarrollo, por lo que se utilizaron los resultados del último trabajo realizado, esto es, el estudio de percepción del año 2010, cuyos resultados se presentan en el Anexo 1 de este trabajo.

desde los ejecutores de proyectos⁶ como de los beneficiarios. El "estar presente" permite tomar acciones o decisiones a tiempo, de modo de velar por el éxito del programa en cuestión, desde el punto de vista técnico como práctico.

- **Medición de los Resultados de los Programas Educativos Ejecutados:** En general, los programas educativos no cuentan con un dispositivo de evaluación de impacto. De hecho, los sostenedores municipales no cuentan con recursos para este ítem. Los programas que FME impulsa, consideran un componente de evaluación que no sólo entrega resultados en general, determinando la disminución de brechas educativas respecto de su situación inicial, sino que también entrega retroalimentación a los sostenedores, directores y docentes de las instituciones educacionales participantes, haciendo aún más enriquecedor la participación en estas iniciativas. Este atributo es tremendamente valorado pues representa la certificación de los resultados obtenidos luego de la ejecución de los programas, determinando si el compromiso asumido respecto de la disminución real de brechas, determinadas en el diagnóstico inicial, se ha cumplido o no.

Estos atributos representan la valorización de los beneficiarios respecto de lo acordado o comprometido. De hecho, esto está respaldado por la percepción que tiene la comunidad acerca de su trabajo, tal como se observa en el Anexo 1: Resultados Encuesta de Percepción FME 2010.

⁶ Ejecutores de Proyectos son entidades especializadas técnicamente en un área o tema en particular, las cuales son analizadas y evaluadas previamente, para luego ser contratadas para ejecutar los programas impulsados por FME en conjunto con sus socios.

Considerando que la propuesta de declaración de misión es: “Gestionar y promover proyectos y modelos innovadores educativos en primera infancia y primer ciclo básico, para los niños, docentes y directivos de los jardines infantiles y establecimientos educacionales públicos de la Región de Antofagasta”, se formula la siguiente propuesta de valor:

“Nos comprometemos a gestionar y promover proyectos y modelos innovadores educativos customatizados a cada requerimiento, acompañados en su ejecución y certificados en el cumplimiento de sus resultados”.

4.4.1 Análisis FODA que Sustenta Atributos de la Propuesta de Valor

Al realizar el análisis y descripción de cómo el Análisis FODA sustenta los atributos de la Propuesta de Valor, es posible señalar:

a) Fortalezas

De las cinco fortalezas señaladas en el FODA de la Gerencia de Educación, aquellas que sustentan los atributos de la Propuesta de Valor son:

Tabla D: Fortalezas que sustentan los atributos de la Propuesta de Valor

Fortalezas	Atributo que sustenta la propuesta de valor
F1: Experiencia de trabajo pertinente y especializado con la comunidad de la Región de Antofagasta.	Diagnóstico Particular de Brechas Educativas. La ejecución de los proyectos o programas educacionales, mantienen una línea de trabajo, pero son adecuados a cada realidad para hacerlos pertinentes a las necesidades de los participantes. No son paquetes estándares que se ejecutan sin ningún análisis.
F4: Equipo de trabajo multidisciplinario, comprometido, cohesionado y con alta capacidad de adaptarse a los cambios.	Ejecución Pertinente de Programas Educativos. La ejecución de los proyectos o programas educacionales son desarrollados por ejecutores de proyectos, entidades externas a FME. De ahí la importancia que los miembros de la Gerencia acompañen en terreno la ejecución de estos programas, de modo de tomar acciones o decisiones a tiempo, de modo de velar por el éxito de éstos.

<p>F3: Modelo de gestión comunitaria y operativa de alto estándar.</p>	<p>Medición de los Resultados de los Programas Educativos Ejecutados. Gran parte de los proyectos educacionales no cuentan con recursos para un dispositivo de evaluación de impacto. FME al disponer de este importante componente hace más enriquecedor la participación en estas iniciativas y los posiona dentro de un modelo de alto estándar.</p> <p>A esto, es importante adicionar, que al ser exigentes en la administración de los proyectos tanto en la calidad de sus resultados, la entrega de recursos, como en sus rendiciones de gastos, se establece un sello de alto estándar puesto por la Gerencia.</p>
--	--

b) Oportunidades

De las cuatro oportunidades señaladas en el FODA de la Gerencia de Educación, aquellas que sustentan los atributos de la Propuesta de Valor son:

Tabla E: Oportunidades que sustentan los atributos de la Propuesta de Valor

Oportunidades	Atributo que sustenta la propuesta de valor
O1: Proliferación de programas corporativos de inversión comunitaria.	Diagnóstico Particular de Brechas Educativas. La Gerencia de Educación busca generar alianzas estratégicas y redes de cooperación con entidades públicas y privadas para sumar, encausar o focalizar esfuerzos educacionales, para que la suma de las partes sea mayor que los esfuerzos individuales, promoviendo la asociatividad (valor de la solidaridad). Esta Gerencia busca que los esfuerzos de estas alianzas y redes de cooperación se adecúen a las necesidades de cada realidad.
O2: Cambio de liderazgo en comunas claves abre puertas a temas estratégicos en el área educación.	Medición de los Resultados de los Programas Educativos Ejecutados. Disponer de un componente de evaluación que no sólo entrega resultados en general, sino también retroalimentación a los sostenedores, directores y docentes de las entidades educacionales participantes, permite robustecer el trabajo de la Gerencia de Educación, logrando ser una voz autorizada en la materia, consiguiendo abrir puertas para tratar temas estratégicos en el área educación.
O3: Participación en iniciativas de planificación a nivel comunal y regional.	Ejecución Pertinente de Programas Educativos. El “estar presente” en terreno, permite disponer de información valiosa para compartir en instancias de planificación a nivel comunal y regional. La oportunidad de participar en estas instancias, trae consigo la responsabilidad de asumir compromisos que deberán ser cumplidos de acuerdo con lo establecido.

c) Debilidades

De las tres debilidades señaladas en el FODA de la Gerencia de Educación, aquellas que deben ser consideradas por los atributos de la Propuesta de Valor son:

Tabla F: Debilidades que sustentan los atributos de la Propuesta de Valor

Debilidades	Atributo que sustenta la propuesta de valor
D1: Carencia de espacios de reflexión y planificación estratégica.	Ejecución Pertinente de Programas Educativos. El no balancear adecuadamente los espacios de terreno y reflexión estratégica, puede generar ineficiencias en ambas instancias. La carencia de espacios de reflexión y planificación estratégica provocar que no se asignen adecuadamente los recursos por no disponer de un Plan Estratégico claro a largo plazo ⁷ .
D2: Foco excesivo en lo operativo dejando de lado ámbitos estratégicos (poca reflexión).	Ejecución Pertinente de Programas Educativos. Que la Gerencia de Educación tenga un foco excesivo en lo operativo, desplazando los espacios para la reflexión, puede provocar que se asuman obligaciones que estén desalineadas de su estrategia y que luego se conviertan en compromisos que no puedan ser deshechos. Sin lugar a dudas esta debilidad debe ser abordada a corto plazo.
D3: Débil proceso de comunicación de impactos.	Medición de los Resultados de los Programas Educativos Ejecutados. Que la Gerencia de Educación cuente con un débil proceso de comunicación de impactos, puede minar los avances en la generación de alianzas o redes de cooperación.

d) Amenazas

De las cinco amenazas señaladas en el FODA de la Gerencia de Educación, aquellas que deben ser consideradas por los atributos de la Propuesta de Valor son:

⁷ Según lo señalado por la Gerencia de Educación, actualmente se está trabajando en atacar esta debilidad, puesto que es clave para el establecimiento y cumplimiento de metas del área, pero como aún no se ha eliminado del todo, esta debilidad se mantiene.

Tabla G: Amenazas que sustentan los atributos de la Propuesta de Valor

Amenazas	Atributo que sustenta la propuesta de valor
<p>A2: Aumento brechas sociales producto de dinamismo económico (migración, campamentos).</p>	<p>Diagnóstico Particular de Brechas Educativas. Que por el alto dinamismo económico que atraviesa la región, se genere un aumento en las brechas sociales, obliga a esta Gerencia a ser eficiente en la asignación y entrega de los recursos, de modo de no duplicar esfuerzos, sino por el contrario, velar por su correcta y adecuada distribución.</p>
<p>A3: Surgimiento de nuevos movimientos sociales con mirada crítica de minería privada y comunidad organizada en redes sociales.</p>	<p>Ejecución Pertinente de Programas Educativos. Como se mencionado, el “estar presente” trae consigo múltiples ventajas, entre ellas, palpar lo que está pasando en el ambiente, los contentos y descontentos. Esta Gerencia no sólo debe tener la iniciativa sino también la responsabilidad de considerar los actuales movimientos sociales generados con ocasión de la temática educativa en el país y en la región.</p>
<p>A5: Estándar distinto de operación de socios y contrapartes locales (tiempos, logística, capacidad técnica, predominio de agenda política).</p>	<p>Medición de los Resultados de los Programas Educativos Ejecutados. Debido a que el trabajo en red implica aunar esfuerzos de distintos actores locales y privados, el distinto estándar de operación que se presente, deberá ser monitoreado permanentemente de modo de evitar no cumplir con lo comprometido por retrasos administrativos.</p>

4.4.2 Análisis Causa Efecto Valores y Atributos de la Propuesta de Valor

Al realizar el análisis de la relación causa efecto entre los Valores definidos y los Atributos de la Propuesta de Valor, se posible establecer:

Tabla H: Causa efecto valores – atributos

VALORES	ATRIBUTOS	RELACIÓN CAUSA EFECTO
<p>Valores referentes a la RESPONSABILIDAD: Cumplir lo que se compromete a nivel personal e institucional.</p>	<p>Medición de los Resultados de los Programas Educativos Ejecutados</p>	<p>Aunque pudiese parecer evidente “cumplir lo comprometido”, no siempre esto es así, por lo que la Gerencia de Educación permanentemente está atenta a analizar los compromisos para asumirlos y tomarlos con responsabilidad, poniendo su sello de calidad en la labor que desempeñan. Por ello, el componente de evaluación es un pilar fundamental que permite medir si se están o no alcanzando los objetivos acordados inicialmente.</p>
<p>Valores referentes a la TRANSPARENCIA: Practicar la integridad, honestidad y objetividad en la asignación de los recursos.</p>	<p>Ejecución Pertinente de Programas Educativos</p>	<p>Como se ha mencionado a lo largo de esta tesis, la Gerencia de Educación genera alianzas o redes para realizar un trabajo mancomunado con diferentes actores del sector educativo, puesto que el aporte que pueda entregar esta Gerencia por sí sola no alcanza, de ninguna manera, a cubrir las necesidades de apoyo que requiere el sector de educación en la región. Por esta razón, resulta imperioso ser eficiente y transparente en la entrega de recursos, incorporando la integridad, honestidad y objetividad en su asignación. Sin lugar a dudas, el “estar presente” robustece la toma de decisiones y su forma de proceder.</p>
<p>Valores referentes a la SOLIDARIDAD: Comprender los sentimientos comunitarios y promover la asociatividad.</p>	<p>Diagnóstico Particular de Brechas Educativas</p>	<p>La Gerencia de Educación antes de proponer proyectos y modelos innovadores educativos, realiza un trabajo previo con los participantes de proyectos, de modo de conocer sus aspiraciones, necesidades, posibilidades de trabajo, contextos, etc. Luego promueve la generación de alianzas o redes con diferentes actores del sector educativo, de modo de sumar fuerzas o focalizaciones de esfuerzo para alcanzar los objetivos trazados.</p>

4.4.3 Construcción Ejes Estratégicos para Atributos de la Propuesta de Valor

Conforme con las entrevistas realizadas a la Gerencia de Educación, ésta actualmente no dispone de un mapa estratégico del área, por lo que de acuerdo con la información

entregada con respecto a cómo construir los ejes estratégicos para los tres atributos de la Propuesta de Valor en las Perspectivas: Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje y Crecimiento, se presenta la siguiente propuesta. La importancia de esta construcción, radica en que mediante esta representación es posible visualizar las relaciones causa – efecto de los objetivos de las distintas perspectivas y entender de manera integral cómo se alinean los diversos esfuerzos hacia el logro de la estrategia institucional.

Ilustración L: Construcción Ejes Estratégicos para Atributos Propuesta de Valor



A pesar que todas las relaciones son fundamentales, es importante precisar que las relaciones causa – efecto más fuertes son las aquellas conectadas con una línea verde punteada, a saber: contar con capital humano capacitado – Diseñar proyectos en conjunto con beneficiarios – Acompañar los proyectos en terreno – Ejecución Pertinente de Programas Educativos y Satisfacción de los beneficiarios.

Esto se debe al trabajo cara a cara que desarrollan los miembros de la Gerencia de Educación, los que en gran medida deben sus logros justamente a las relaciones humanas que son capaces de iniciar, construir y fortalecer, generando las alianzas señaladas a lo largo de este documento.

Así, el componente de capital humano con que cuenta esta Gerencia, es capaz de realizar acompañamientos pertinentes⁸ en terreno con el fin de trabajar en conjunto con los participantes de los proyectos, de modo de conseguir los objetivos de cada uno de ellos, con la calidad esperada y buscando la satisfacción de los participantes.

En seguida se describirá que se entenderá por cada uno de los objetivos estratégicos (OE) presentados en la Ilustración L.

En la perspectiva Aprendizaje y Crecimiento se presentan:

- Disponer de Sistemas de Información: La Gerencia de Educación, cuenta de un Sistema de Información Gerencial Online, dispuesto para toda la gestión de FME, denominado, SIGPRO, Sistema de Gestión de Proyectos, el cual le permite disponer y alimentar de información de gestión adecuada para cada uno de los proyectos.
- Disponer de Asignación Presupuestaria: FME, y por ende la Gerencia de Educación, cuentan con un presupuesto anual aprobado por su Directorio y asignado por Minera Escondida Ltda. Esta asignación presupuestaria está establecida en un convenio marco firmado entre MEL y FME, sin embargo, esta asignación presupuestaria sólo será entregada por MEL si el marco presupuestario anual está aprobado por el

⁸ Los acompañamientos en terreno son “pertinentes” porque se realizan de acuerdo con el contexto en el que se ejecuta el proyecto o iniciativa. No se realizan acompañamientos “estándares” (Información entregada por la Gerencia de Educación).

Directorio de FME, quien vela por la correcta y eficiente distribución de los recursos monetarios para el cumplimiento de su misión.

Es importante señalar que a continuación ni en los tableros y ni en los diccionarios se profundizará en este objetivo estratégico por ser una asignación presupuestaria entregada por MEL a FME año a año.

- **Contar con Capital Humano Capacitado:** La Gerencia de Educación cuenta con profesionales competentes y comprometidos en el ámbito de la Educación, quienes no sólo disponen de una experiencia técnica adecuada, sino también de una experiencia laboral pertinente al trabajo en terreno de acuerdo con el contexto en que se desarrollan los proyectos.

Estos objetivos son la base para el desarrollo de los procesos claves de la Gerencia de Educación, pues son la plataforma para administrar y gestionar información relevante que permitirá optimizar los esfuerzos.

En la perspectiva Procesos Internos se presentan:

- **Diseñar Proyectos en Conjunto con Beneficiarios:** Este proceso es clave para el éxito de las iniciativas, programas o proyectos, puesto que desde sus inicios hasta la finalización de ellos, se trabaja en conjunto con los participantes, por un lado, para adecuar los proyectos a sus necesidades y por otro, para lograr el compromiso de ejecución y posterior mantención de las iniciativas.
- **Acompañar los Proyectos en Terreno:** Este proceso es clave para la correcta ejecución de las iniciativas, programas o proyectos, puesto que durante la ejecución de ellos, se trabaja en conjunto con los participantes, para monitorear,

evaluar y, en caso de requerir correcciones o modificaciones para alcanzar el cumplimiento de objetivos esperados, decidir rumbo de acción.

- **Evaluar Resultados de Proyectos:** Este proceso es clave para certificar si se cumplieron o no los objetivos comprometidos inicialmente y para conocer los efectos o impactos generados a raíz de la ejecución de las iniciativas, proyectos o programas. Se entregan no sólo los resultados generales, sino también retroalimentación a los sostenedores, directivos, docentes y todo participante involucrado.

Estos objetivos son los procesos claves de la Gerencia de Educación, que generan la propuesta de valor que “marca la diferencia” con otras instituciones.

Así, en la perspectiva Beneficiarios – Propuesta de Valor se presentan los tres atributos de ésta:

- **Diagnóstico Particular de Brechas Educativas:** Los programas no son estándares, en el sentido de comprar un paquete y aplicarlo exactamente igual en cada uno de los establecimientos educacionales y comunas participantes. Los programas buscan tener una línea de trabajo pero adecuadas a las reales necesidades de los establecimientos y comunas.
- **Ejecución Pertinente de Programas Educativos:** Los coordinadores de proyectos están permanentemente acompañando en terreno la ejecución de los proyectos, conociendo de primera fuente la entrega de capacitaciones, tanto desde los ejecutores como de los beneficiarios. El "estar presente" permite tomar acciones o decisiones a tiempo, de modo de velar por el éxito del programa en cuestión.

- **Medición de los Resultados de los Programas Educativos Ejecutados:** Los beneficiarios de esta Gerencia, los sostenedores de los establecimientos educacionales, valoran que los programas educativos impulsados por FME, cuenten con un dispositivo de evaluación de impacto, puesto que en general no se cuentan con recursos para este ítem. El que exista este componente, hace más confiable el modelo en su integridad. Es una certificación a los resultados reales obtenidos y cómo éstos responden al compromiso inicial de disminuir brechas educativas determinadas. No sólo se ejecutan programas, sino también se evalúan sus resultados. Éstos se entregan al finalizar los programas, pero más importante aún es que también se entrega retroalimentación a los sostenedores, directores y docentes de las entidades educacionales participantes, haciendo aún más enriquecedor la participación en estas iniciativas.

Estos atributos son los que “marcan la diferencia” con otras instituciones. Son los objetivos claves que generan la valoración esperada en los beneficiarios.

En la perspectiva Beneficiario – Valoración se presentan:

- **Satisfacción de los Beneficiarios:** La Gerencia de Educación se desempeña con miras al cumplimiento de los objetivos y las expectativas los beneficiarios de los proyectos o iniciativas. Un beneficiario satisfecho se mantiene participando y comparte esta satisfacción con otros.
- **Participación de Beneficiarios:** La Gerencia de Educación busca consolidar un trabajo a largo plazo con los beneficiarios de proyectos, puesto que es sólo en este período en donde se empiezan a visualizar los resultados de una iniciativa educativa.

Los atributos claves de la Gerencia de Educación, generan estos objetivos de valoración en los beneficiarios, los que al final eligen trabajar entre una u otra institución.

CAPÍTULO V: Aplicación de Difusión y Seguimiento de la Estrategia

Una vez desarrollado el proceso de planificación estratégica, el paso inmediato es la difusión y seguimiento de la estrategia. A continuación se presentarán el desarrollo de la estrategia y el alineamiento organizacional.

5.1 Modelo de Negocio

Tal como se señaló en el marco teórico de este trabajo, el Modelo de Negocios Canvas para una organización sin fines de lucro se puede adaptar para dar cuenta de qué hace ella y cómo está cumpliendo su misión. El modelo permite aprovechar las ventajas del análisis integral de los procesos y sistemas de una organización, adaptado eso sí, al fin que persigue.

Entendiendo que la Gerencia de Educación pertenece a una organización sin fines de lucro y que busca por ello cumplir su misión, la diferencia en el Modelo Canvas de la Gerencia de Educación de FME, radicará entonces en los conceptos de beneficiarios o participantes (en lugar de clientes), estructura de costos (considerando ahora un costo social) y flujo de ingreso (considerando ahora un beneficio social).

Así en la parte derecha del Modelo, se ubican los aspectos externos a la organización: segmento de beneficiarios o participantes, propuesta de valor, canales, relación con beneficios o participantes y fuentes de ingresos. En la parte izquierda se ubican los aspectos internos: asociaciones clave, actividades y recursos clave, y estructura de costes.

Ilustración M: Modelo de Negocio Canvas, Gerencia Educación FME

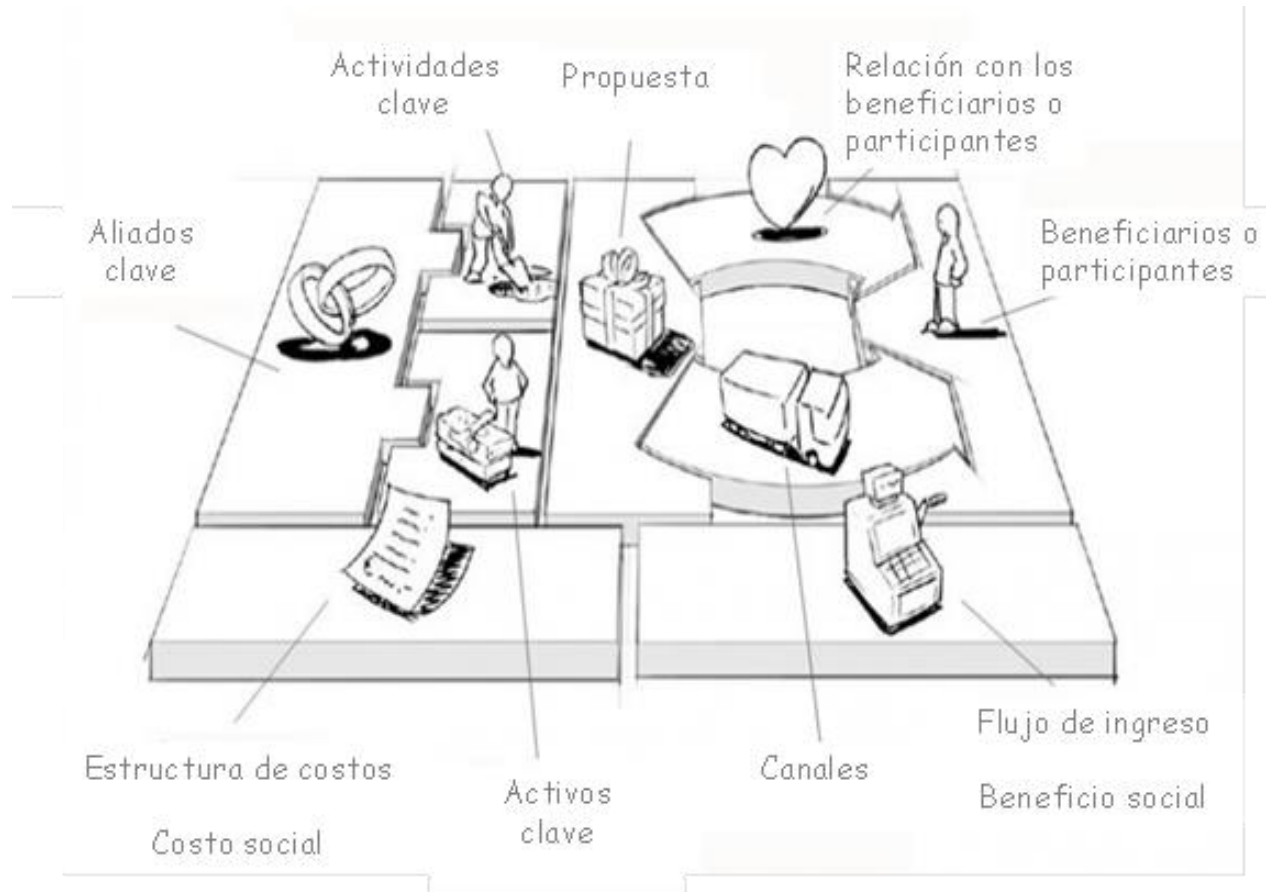


Tabla I: Explicación bloques del Modelo de CANVAS, Gerencia Educación FME

<p>(8) Asociaciones Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> - Corporaciones Municipales de Antofagasta y Calama. - DAEM. - Secretaria Provincial de Educación de la Región de Antofagasta. - JUNJI. - Fundación Integra. - Jardines Infantiles JUNJI, Integra y Municipales. - Establecimientos Educativos Municipales. - AIA. - AIM. - Entidades Ejecutoras de proyectos. - Colegio de Profesores. 	<p>(7) Actividades Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> - Coordinar alianzas y Redes de cooperación. - Acompañar en terreno. - Evaluación de Impacto de los programas educativos ejecutados. <p>(6) Recursos Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> - Físicos: Sistemas de Información Gerencial On Line. - Humanos: Profesionales que lideren, propongan, coordinen, acompañen y evalúen la ejecución de los proyectos. - Financieros: Recursos para la ejecución de los proyectos. 	<p>(2) Propuesta de valor</p> <p>Que la hace elegible: Desempeño y Personalización.</p> <p>Valor: Construir y fortalecer las capacidades técnicas y pedagógicas de los equipos educativos.</p> <p>Que ayuda a resolver: Disminuir la brecha de resultados educativos.</p> <p>Necesidades Resueltas: Acoger y entregar posibles alternativas de proyectos o programas educativos.</p>	<p>(4) Relación con Beneficiarios o Participantes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Asistencia Personal Dedicada. <p>(3) Canales</p> <ul style="list-style-type: none"> - Directos, coordinaciones iniciales, durante y ex post de programas. - Indirectos, ejecución de programas. 	<p>(1) Segmento de Beneficiarios o Participantes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sostenedores de establecimientos educacionales y jardines infantiles. - Minera Escondida Ltda.
<p>(9) Estructura de Costes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Alto en costos variables. - El costo fijo se reduce a las remuneraciones de los profesionales + costos oficina en general. 		<p>(5) Flujo de Ingresos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aporte anual que entrega MEL para la ejecución de proyectos y su administración. - Cofinanciamientos. 		

Este Modelo de Negocio tiene un orden de trabajo. En cada bloque de la tabla anterior, se señalan los números que deben seguirse para ser completados.

(1) Segmento de Beneficiarios o Participantes

El nicho al cual se dirigen las actividades desarrolladas por la Gerencia de Educación son los sostenedores, tanto de establecimientos educacionales como de jardines infantiles municipalizados de la Región de Antofagasta.

Los sostenedores son los tomadores de decisión respecto de participar o no en una iniciativa propuesta por esta Gerencia.

Por otra parte, los resultados de las actividades desarrolladas por la Gerencia de Educación son de especial interés de su principal donante, esto es, Minera Escondida Ltda.

(2) Propuesta de Valor

Aquello que hace a la Gerencia de Educación elegible por parte de los beneficiarios es su Desempeño y Personalización.

- Valor: Construir y fortalecer las capacidades técnicas y pedagógicas de los equipos educativos, de una manera cercana y personalizada de acuerdo con sus necesidades y características. Todo esto en conjunto con los beneficiarios y las entidades ejecutoras de los programas.
- Que ayuda a resolver: Disminuir la brecha de resultados educativos en establecimientos vulnerables de la región de Antofagasta.
- Necesidades Resueltas: Acoger y entregar posibles alternativas de proyectos o programas de calidad para el mejoramiento educativo de sus beneficiarios.

(3) Canales

La manera en que se darán a conocer las propuestas de iniciativas educativas serán:

- Directos, a través de coordinaciones iniciales, durante y ex post de programas, entre FME y los beneficiarios o participantes de los programas. Es importante destacar que las propuestas de iniciativas educativas son co-diseñadas entre

FME y los beneficiarios o participantes de los programas, de manera pertinente a la realidad de cada entidad educativa. No son postulaciones desde los beneficiarios o participantes para apoyo económico FME.

- Indirectos, mediante la ejecución de programas, pues la ejecución técnica es desarrollada por entidades ejecutoras y acompañadas muy de cerca por el equipo de líderes de FME.

(4) Relación con Beneficiarios o Participantes

Los tipos de relaciones a establecer serán:

Asistencia Personal Dedicada:

- A través de relaciones directas
- A través de la co-creación de contenidos de las iniciativas, y
- A través de ejecutores de proyectos.

(5) Flujo de Ingresos

La fuente de ingresos de FME y por ende de la Gerencia, es un aporte anual que entrega MEL para la ejecución de proyectos y su administración.

Se destaca que para la ejecución de proyectos, el monto total se constituye de la siguiente manera: Aporte de FME + Aportes de Contrapartes o socios⁹ = Monto total de proyectos.

Para la administración y operación de los proyectos el monto total se constituye sólo por Aporte de FME

Toda fuente de ingreso será formalizada a través de un convenio marco o de ejecución de proyectos, según sea el caso, junto con los recursos, actividades y asociaciones clave.

(6) Recursos Clave

Los recursos fundamentales para que se pueda entregar la propuesta de valor son:

⁹ A los aportes de contrapartes o socios se le denomina cofinanciamiento. Estos aportes son entregados a FME para su administración. FME administra el 100% del monto del proyecto (Aporte FME + Cofinanciamiento).

- Físicos: Sistemas de Información Gerencial On Line
- Humanos: Profesionales que lideren, propongan, coordinen, acompañen y evalúen la ejecución de los proyectos.
- Financieros: Recursos para la ejecución de los proyectos.

Los recursos clave serán formalizados a través de un convenio marco o de ejecución de proyectos, según sea el caso, junto con las fuentes de ingresos, actividades y asociaciones clave.

(7) Actividades Clave

Las acciones que se llevarán a cabo para que el modelo de negocio funcione serán:

Categoría: Solución de Problemas.

Actividades Clave:

- Coordinar alianzas y Redes de cooperación para:
 - Detectar necesidades de mejoramiento educativo.
 - Buscar de los ejecutores que se ajusten a lo requerido.
 - Gestionar proyectos o programas.
- Acompañar en terreno, durante y ex – post, de la ejecución de los programas educativos.
- Evaluación de Impacto de los programas educativos ejecutados.

Las actividades clave serán formalizadas a través de un convenio marco o de ejecución de proyectos, según sea el caso, junto las fuentes de ingresos, recursos y asociaciones clave.

(8) Asociaciones Clave

Las alianzas claves que permiten que el negocio funcione son:

Optimización y Economía de Escala.

- Corporaciones Municipales de Antofagasta y Calama.
- Dirección de Administración de Educación Municipal, DAEM, de todas las comunas de la Región de Antofagasta.
- Secretaria Provincial de Educación de la Región de Antofagasta.

- Junta Nacional de Jardines Infantiles, JUNJI.
- Fundación Integra.
- Jardines Infantiles JUNJI, Integra y Municipales.
- Establecimientos Educacionales Municipales.
- Asociaciones de Industriales de Antofagasta, AIA.
- Asociaciones de Industriales de Mejillones, AIM.
- Entidades Ejecutoras de proyectos.
- Colegio de Profesores.

Las asociaciones claves serán formalizadas a través de un convenio marco o de ejecución de proyectos, según sea el caso, junto con las fuentes de financiamiento, los recursos y actividades clave.

(9) Estructura de Costes

Los costos necesarios para poner en marcha las iniciativas son:

Alto en costos variables.

El costo variable para esta Gerencia, está representado por el costo de la ejecución de proyectos o programas, los cuales son aportados en un 50% por FME y un 50% por las contrapartes beneficiarias de los programas.

El costo fijo para esta Gerencia, está representado por el costo de remuneraciones de los profesionales de esta Gerencia y por los costos de oficina en general.

Esta estructura de costos será revisada, aprobada, imputada y controlada a través del Sistemas de Información Gerencial On Line y por el ERP financiero Flexline.

Entendido cuál es el modelo de negocio, se puede describir cómo los recursos de la Gerencia de Educación de FME responden a una propuesta de valor y cumplen con su misión.

A continuación el Mapa Estratégico, el eslabón entre la formulación de la estrategia y su ejecución.

5.2 Mapa Estratégico

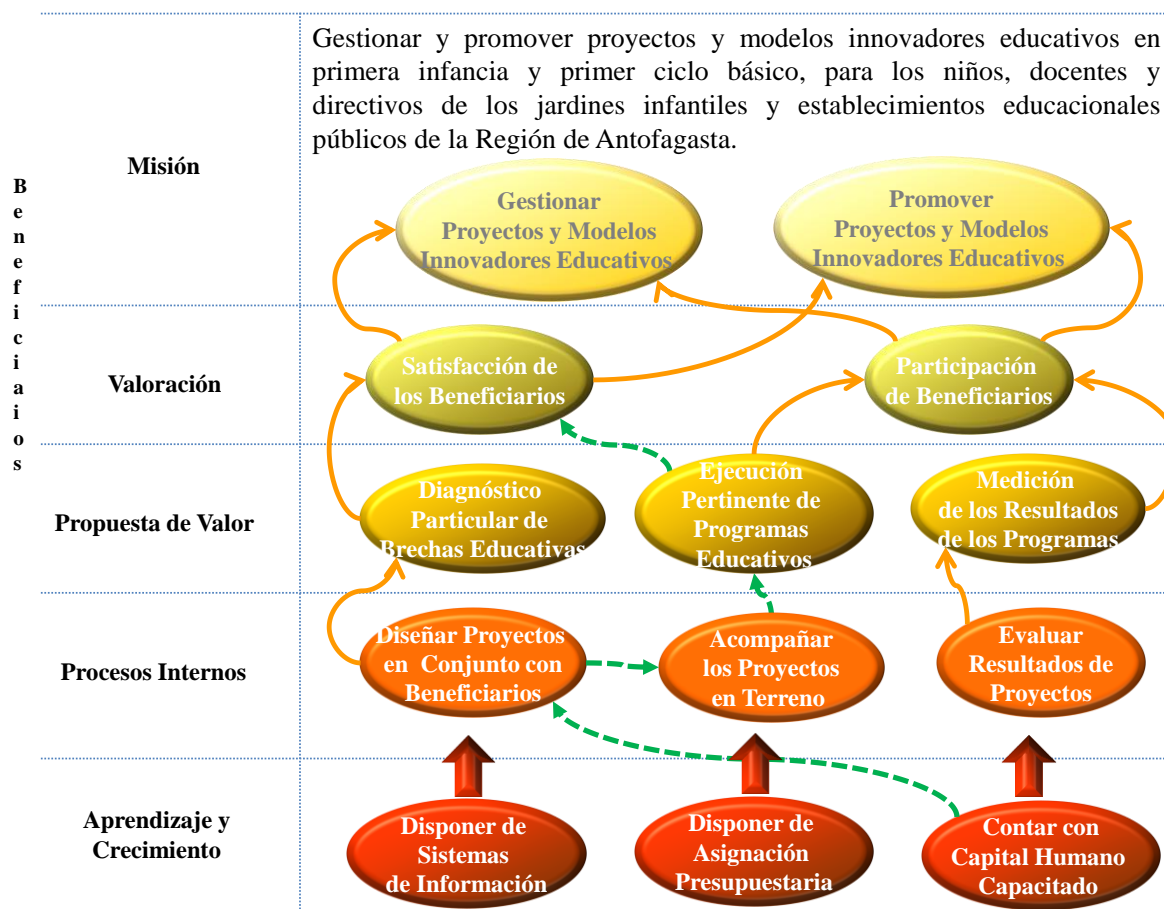
Como se mencionó dentro del marco teórico de este documento, no sólo las empresas que buscan beneficios (con fines de lucro) comprenden y desarrollan un mapa estratégico y por ende su cuadro de mando integral, sino que también las entidades del sector público o sin fines de lucro, comprenden rápidamente las ventajas de estas herramientas.

Sí es importante destacar que el análisis difiere con respecto al objetivo último a alcanzar, pues mientras que las empresas con fines de lucro se empeñan en cumplir los objetivos en la perspectiva financiera, las entidades del sector público o sin fines de lucro buscan cumplir su misión institucional.

Considerando que la Gerencia de Educación pertenece a una institución sin fines de lucro como lo es Fundación Minera Escondida, la propuesta de Mapa Estratégico que se presentará a continuación, destaca como objetivo último el cumplir su misión y como perspectiva base el aprendizaje y crecimiento.

Se ha decidido en esta oportunidad no considerar la perspectiva desempeño financiero, por un lado porque al ser una institución sin fines de lucro, su objetivo último es cumplir su misión y no generar riquezas para los propietarios (como es el caso de las instituciones con fines de lucro); y por otro, porque al disponer FME de recursos financieros comprometidos por MEL, hacen que los esfuerzos, en este escenario, sean focalizados en las otras tres perspectivas.

Ilustración N: Propuesta Mapa Estratégico para la Gerencia Educación de FME



Para describir de forma clara y didáctica la relación causa – efecto de cada uno de los objetivos estratégicos señalados en esta propuesta de Mapa Estratégico, se desarrolló un diccionario de objetivos, el cual define el objetivo causa, el objetivo efecto y la descripción de la relación entre ellos:

Diccionario de Objetivos

Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

Tabla J: Diccionario de Objetivos – Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento – Gerencia de Educación FME

Causa	Efecto	Explicación
Disponer de Sistemas de Información	Diseñar Proyectos en conjunto con beneficiarios	Si la UEN cuenta con Sistemas de Información podrá de una forma más eficiente, respaldar desde la concepción de los proyectos, todo el proceso de diseño, reuniones, coordinaciones, participaciones y acuerdos adoptados con los proyectos a ejecutar.
	Acompañar Proyectos en terreno	Si la UEN cuenta con Sistemas de Información podrá de una forma más eficiente, durante la ejecución de los proyectos, monitorear, levantar alertas y emitir informes de posibles desviaciones de los proyectos.
	Evaluar Resultados de Proyectos	Si la UEN cuenta con Sistemas de Información podrá de una forma más eficiente, al finalizar la ejecución de los proyectos, revisar, analizar y emitir informes de los resultados de los proyectos.
Contar con Capital Humano Capacitado	Diseñar Proyectos en conjunto con beneficiarios	Si la UEN cuenta con Capital Humano capacitado será capaz, desde la concepción de los proyectos, participar activa y profesionalmente, convocando a los beneficiarios y entregando aportes significativos en el diseño de los proyectos.
	Acompañar Proyectos en terreno	Si la UEN cuenta con Capital Humano capacitado será capaz, durante la ejecución de los proyectos, de monitorear, evaluar y corregir posibles desviaciones de los proyectos.
	Evaluar Resultados de Proyectos	Si la UEN cuenta con Capital Humano capacitado, que será capaz de encontrar y aplicar herramientas claves para Evaluar Resultados de Proyectos.

Perspectiva Procesos Internos

Tabla K: Diccionario de Objetivos – Perspectiva Procesos Internos – Gerencia de Educación FME

Causa	Efecto	Explicación
Diseñar Proyectos en Conjunto con Beneficiarios	Diagnóstico Particular de Brechas Educativas	Si la UEN es capaz de diseñar proyectos en conjunto con los beneficiarios de los Proyectos, cumple con el atributo de la propuesta de valor, Diagnóstico Particular de Brechas Educativas, lo que implica ajustarse a las necesidades de los beneficiarios.
Acompañar los Proyectos en Terreno	Ejecución Pertinente de Programas Educativos	Si la UEN es capaz de acompañar los proyectos en terreno, cumple con el atributo de Ejecución Pertinente de Programas Educativos, lo que implica “estar presente en terreno”.
Evaluar Resultados de Proyectos	Medición de los Resultados de los Programas Educativos Ejecutados	Si la UEN es capaz de evaluar los resultados de los Proyectos, cumple con el atributo de la propuesta de valor Medición de los Resultados de los Programas Educativos Ejecutados, lo que implica la confianza que el proceso de ejecución de los proyectos es robusto, puesto que no sólo se ejecutan los proyectos, sino que también, existe un importante interés por conocer los resultados y cumplir con los resultados comprometidos.

Perspectiva Beneficiarios

Tabla L: Diccionario de Objetivos – Perspectiva Beneficiarios – Gerencia de Educación FME

Causa	Efecto	Explicación
Diagnóstico Particular de Brechas Educativas	Satisfacción de los Beneficiarios	El atributo Diagnóstico Particular de Brechas Educativas, genera una valoración de satisfacción en los beneficiarios, en la línea que los proyectos se adaptan a las necesidades que requieren ser satisfechas y en donde los propios beneficiarios son protagonistas de este diseño.
Ejecución Pertinente de Programas Educativos	Satisfacción de los Beneficiarios	El atributo Ejecución Pertinente de Programas Educativos, genera una valoración de satisfacción en los beneficiarios, en la línea que los proyectos no son diseñados y olvidados hasta su término, sino que por el contrario, disponen de una presencia permanente en terreno que genera un sentido de acompañamiento en los beneficiarios.

	Participación de Beneficiarios	El atributo Ejecución Pertinente de Programas Educativos, genera una valoración de participación en los beneficiarios, en la línea que al disponer de un acompañamiento en terreno, existe un compromiso más arraigado en ellos, para ejecutar los proyectos y no desertar a medio andar.
Medición de los Resultados de los Programas Educativos Ejecutados	Participación de Beneficiarios	El atributo Medición de los Resultados de los Programas Educativos Ejecutados, genera una valoración de participación en los beneficiarios, en la línea que al disponer de un dispositivo de evaluación, se genera un compromiso de trabajo a largo plazo al legitimar que lo comprometido será cumplido.

Perspectiva Misión

Tabla M: Diccionario de Objetivos – Perspectiva Misión – Gerencia de Educación FME

Causa	Efecto	Explicación
Satisfacción de los Beneficiarios	Gestionar Proyectos y Modelos Innovadores Educativos	Si se logra una valoración de satisfacción y participación de los beneficiarios, se estará alcanzando el cumplimiento de la misión de la UEN, pues se podrán liderar, administrar y poner en marcha proyectos y modelos innovadores educativos, con la participación de los propios beneficiarios.
Participación de Beneficiarios	Promover Proyectos y Modelos Innovadores Educativos	Si se logra una valoración de satisfacción y participación de los beneficiarios, se estará alcanzando el cumplimiento de la misión de la UEN, pues se podrán impulsar, emprender y convocar proyectos y modelos innovadores educativos, incluso para que “otros actores” se sumen a este desafío.

Como se observa el Mapa Estratégico es la representación gráfica del Cuadro de Mando Integral, proporciona una visión macro de la estrategia institucional y provee un lenguaje para describirla, antes de elegir las métricas para evaluar su desempeño. Estas métricas son desarrolladas en el Cuadro de Mando Integral que será presentado a continuación.

5.3 Cuadro de Mando Integral

De acuerdo con lo señalado, el Cuadro de Mando Integral, CMI, está orientado a desarrollar indicadores que permiten, además de apoyar el control estratégico, clarificar y traducir la visión y la estrategia en un conjunto de metas e índices, comunicándolos a todos los estamentos de la organización.

A continuación se presenta una propuesta de Cuadro de Mando Integral para la Gerencia de Educación:

Tabla N: Propuesta Cuadro de Mando Integral Gerencia de Educación

	Objetivos	Cod	Indicador	Meta	Frecuencia	Iniciativa
Misión	Gestionar Proyectos y Modelos Innovadores Educativos	M01	% Proyectos y Modelos Innovadores Educativos Gestionados	90%	Anual	Plan de Ejecución de Proyectos
	Promover Proyectos y Modelos Innovadores Educativos	M02	% Proyectos y Modelos Innovadores Educativos Promovidos	50%	Anual	Plan de Promoción de Proyectos y Modelos Innovadores Educativos
Beneficiarios	Satisfacción de los beneficiarios	B01	% Satisfacción de Beneficiarios	90%	Anual	Encuesta de Percepción
	Participación de Beneficiarios	B02	% Entidades que participan en programas de un período de 4 años	90%	Anual	Firmas de Convenios e informes de gestión
	Diagnóstico Particular de Brechas Educativas	B03	% Diagnósticos realizados a las comunas y establecimientos educacionales y jardines municipalizados de la Región de Antofagasta	80%	Anual	Informe de Gestión
	Ejecución Pertinente de Programas Educativos	B04	% Cumplimiento Plan de Acompañamiento en ejecución pertinente de programas educativos	95%	Anual	Plan de Acompañamiento en ejecución pertinente de programas
	Medición de los Resultados de los Programas Educativos Ejecutados	B05	% Cumplimiento Plan Disminución de brechas educativas locales	90%	Anual	Plan disminución de brechas educativas locales por año
Procesos Internos	Diseñar Proyectos en Conjunto con Beneficiarios	PI01	% Proyectos diseñados en conjunto con beneficiarios	100%	Anual	Informe de Evaluación
	Acompañar los Proyectos en Terreno	PI02	% Proyectos acompañados en terreno	95%	Anual	Informe de Evaluación
	Evaluar Resultados de Proyectos	PI03	% Evaluación de Proyectos	95%	Anual	Informe de Evaluación
Aprendizaje y Crecimiento	Disponer de sistemas de información	AC01	% Cumplimiento Plan de Sistemas de Información	90%	Anual	Plan de Sistemas de Información
	Contar con capital humano capacitado ¹⁰	AC02	% Cumplimiento horas Plan Capacitación	80%	Anual	Plan de Capacitación anual
		AC03	% Cumplimiento etapas Plan Desarrollo Profesional	80%	Anual	Plan de Desarrollo Profesional Anual
		AC04	Tasa de Retención de Capital Humano Capacitado	85%	Anual	Plan de Retención de Capital Humano Capacitado
		AC05	Evaluación de Desempeño	Nota 6	Semestral	Informe de Desempeño

¹⁰ No se consideró un indicador relacionado a la capacidad o experiencia previa del capital humano para el objetivo *Contar con Capital Humano Capacitado*, esto debido a que al analizar el costo - beneficio de esta alternativa no resultaría conveniente desde el punto de vista presupuestario institucional pues sus costos serían muy elevados respecto del objetivo final, considerando además que nadie se está dispuesto a ser evaluado por las capacidades que adquirió o no ha adquirido anteriormente, sino por el desempeño actual realizado.

Diccionario de Indicadores

El Diccionario de Indicadores presenta todos los detalles que deben ser considerados a la hora de evaluar el cumplimiento de los indicadores de los objetivos presentados.

En el Anexo 2 se presenta el Diccionario de Indicadores, que explica en forma detallada qué se entiende por cada uno de los objetivos presentados en esta propuesta de Cuadro de Mando Integral.

5.4 Tablero de Gestión

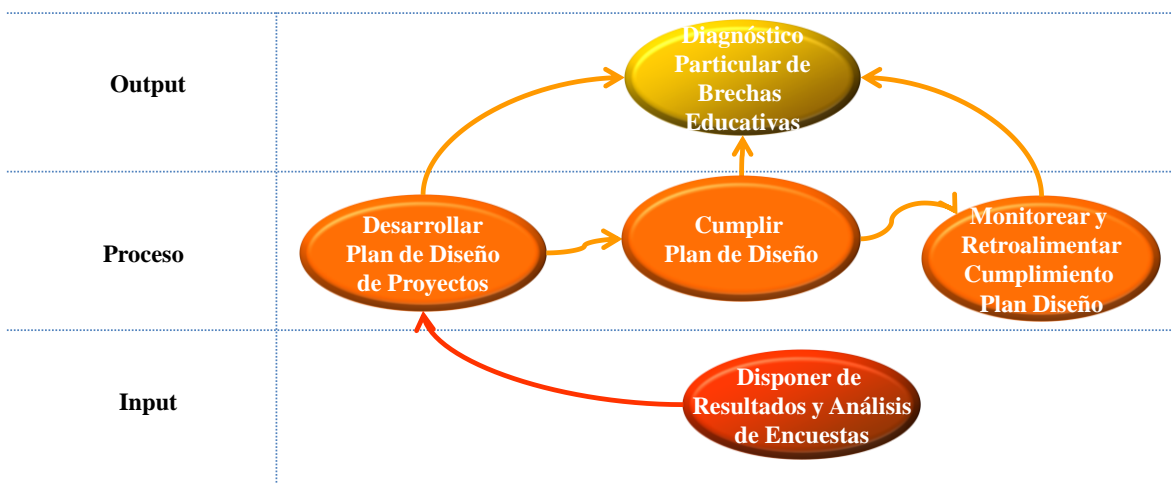
De acuerdo con lo señalado en el marco teórico de esta tesis, el proceso de despliegue en cascada es un modelo adecuado para operacionalizar la estrategia. En este contexto, el Mapa Estratégico de la Gerencia de Educación, puede ser considerado como el Mapa Corporativo que tiene su despliegue en las Sub Áreas de Primera Infancia y Educación Básica.

El proceso de despliegue en cascada se inicia con las áreas que están más relacionadas con los atributos de la propuesta de valor.

En este caso, al ser una Gerencia que cuenta sólo con tres profesionales, un Gerente y dos Líderes, cada uno a cargo de una Sub Área, el proceso de despliegue en cascada, se realiza simultánea y de igual manera en las Sub Áreas Primera Infancia y Educación Básica. La diferencia radica en el rol que esté desempeñando cada Líder, dependiendo de la etapa en que encuentre el proyecto (Ilustración I, presentada anteriormente).

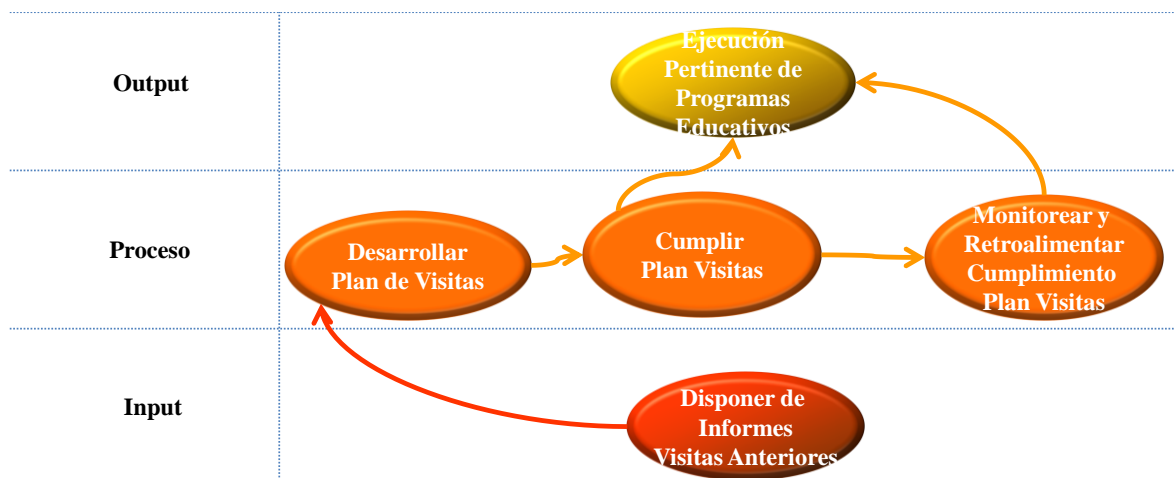
Así para el atributo Diagnóstico Particular de Brechas Educativas, se presenta la siguiente propuesta de tablero de gestión:

Ilustración Ñ: Propuesta Tablero de Gestión para el atributo Diagnóstico Particular de Brechas Educativas



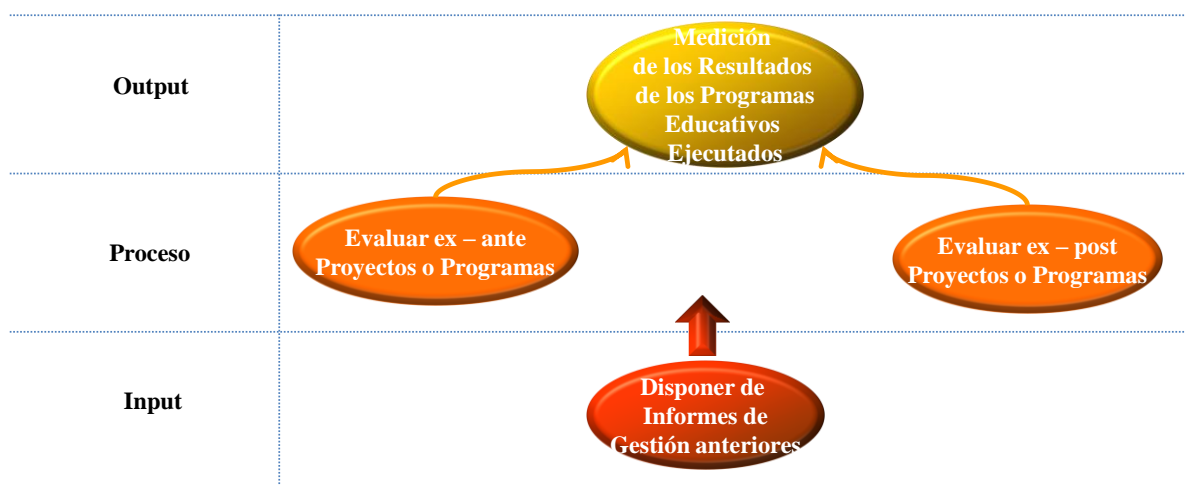
Para el atributo Ejecución Pertinente de Programas Educativos, se presenta la siguiente propuesta de tablero de gestión:

Ilustración O: Propuesta Tablero de Gestión para el atributo Ejecución Pertinente de Programas Educativos



Y por último para el atributo Medición de los Resultados de los Programas Educativos Ejecutados, se presenta la siguiente propuesta de tablero de gestión:

Ilustración P: Propuesta Tablero de Gestión para el atributo Medición de los Resultados de los Programas Educativos Ejecutados



A continuación se presenta los correspondientes Tableros de Control:

5.5 Tablero de Control

El Tablero de Control permite diagnosticar, informar y alinear a la gestión de los miembros de la organización. En tal sentido, a continuación se presenta una propuesta de tablero de control para el atributo Diagnóstico Particular de Brechas Educativas:

Tabla Ñ: Propuesta Tablero de Control para el atributo Diagnóstico Particular de Brechas Educativas

	Objetivo	Cod.	Indicador CMI	Tablero	Meta
Outputs	Diagnóstico Particular de Brechas Educativas	O01	% Proyectos diseñados en conjunto con beneficiarios	% Diagnósticos realizados a las comunas y establecimientos educacionales y jardines municipalizados de la Región de Antofagasta	80%
Procesos	Desarrollar Plan de Diseño de Proyectos	P01		% Reuniones Técnicas en Terreno	100%
	Cumplir Plan de Diseño	P02		% Cumplimiento Plan de Diseño	95%
	Monitorear y Retroalimentar Cumplimiento Plan de Diseño	P03		% Reuniones Técnicas por evaluación cumplimiento Plan de Diseño	100%
Inputs	Disponer de Resultados y Análisis de Encuestas	I01		% Resultados y Análisis de Encuestas disponible	90%

Para el atributo Ejecución Pertinente de Programas Educativos se presenta la siguiente propuesta de tablero de control:

Tabla O: Propuesta Tablero de Control para el atributo Ejecución Pertinente de Programas Educativos

	Objetivo	Cod.	Indicador CMI	Tablero	Meta
Outputs	Ejecución Pertinente de Programas Educativos	O02	% Proyectos acompañados en Terreno	% Cumplimiento Plan de Acompañamiento en ejecución pertinente de programas educativos	95%
Procesos	Desarrollar Plan de Visitas	P04		% Reuniones Técnicas	100%
	Cumplir Plan de Visitas	P05		% Cumplimiento Plan de Visitas	95%
	Monitorear y Retroalimentar Cumplimiento Plan de Visitas	P06		% Reuniones por evaluación cumplimiento Plan de Visitas	100%
Inputs	Disponer de Informes Visitas Periodo Anterior	I02	% Informes Visitas periodo anterior disponible	90%	

Por último, para el atributo Medición de los Resultados de los Programas Educativos Ejecutados se presenta la siguiente propuesta de tablero de control:

Tabla P: Propuesta Tablero de Control para el atributo Medición de los Resultados de los Programas Educativos Ejecutados

	Objetivo	Cod.	Indicador CMI	Tablero	Meta
Outputs	Medición de los Resultados de los Programas Educativos Ejecutados	O03	% Evaluación de Proyectos	% Cumplimiento Plan Disminución de brechas educativas locales	90%
Procesos	Evaluar ex – ante Proyectos o Programas	P07		% Proyectos o Programas evaluados ex – ante	100%
	Evaluar ex – post Proyectos o Programas	P08		% Proyectos o Programas evaluados ex – post	100%
Inputs	Disponer de Informes de Gestión Periodo Anterior	I03		% Informes de Gestión periodo anterior disponible	90%

Diccionario de Indicadores

En el Anexo 3 se presenta el Diccionario de Indicadores, que explica en forma detallada qué se entiende por cada uno de los objetivos presentados en esta propuesta de Tableros de Control.

Una vez construidos los tableros de gestión y control ¿cómo se consigue que los miembros del equipo focalicen sus esfuerzos para el cumplimiento de estos indicadores?. A continuación el alineamiento organizacional.

5.6 Alineamiento Organizacional

Tal como se señaló en el marco teórico de este documento, el desafío de los incentivos es conseguir la motivación de los miembros de una organización para perseguir los objetivos generales de ésta, más allá del beneficio propio.

A continuación se presentará una propuesta de esquema de incentivos para el alineamiento de los miembros de la Gerencia de Educación de Fundación Minera Escondida.

5.6.1 Esquema de Incentivos

FME actualmente dispone de un conjunto de indicadores que permite la evaluación de desempeño de sus trabajadores. Se evalúan resultados institucionales, pero el esquema de incentivos es débil en identificar la conexión del aporte de cada uno de ellos al logro de la estrategia institucional.

Es importante señalar que para motivar a los miembros de la Gerencia Educación para alcanzar el cumplimiento de los objetivos de ésta y luego de la Fundación, se propone una combinación entre incentivos financieros y no financieros. La justificación de esto, se debe a que los incentivos financieros son motivantes, necesarios, pero no suficientes. Los incentivos no financieros para esta Gerencia son de carácter técnico, puesto que para los miembros de esta Gerencia es de suma importancia aportar y compartir tanto su experiencia como sus logros, en espacios educativos especializados.

Ambos incentivos se establecen exclusivamente en el corto plazo. La razón de esto, se debe a que es necesario ir evaluando y refrescando lo alcanzado por esta Gerencia y por la Fundación en su integridad.

A continuación se presenta una propuesta de esquema de incentivos:

Tabla Q: Esquema de Incentivos para Tableros de Control

Atributo	Responsable	Incentivo Financiero	Incentivo No Financiero	Desempeño a alinear (indicador)	Meta	Ponderador	Articulador			
Diagnóstico Particular de Brechas Educativas	Líder Primera Infancia Líder Educación Básica	Bono de hasta el 200% de sueldo base	---	Reuniones Técnicas en Terreno	100%	10%	Convenio de Desempeño			
				Cumplimiento Plan de Diseño	95%	9%				
				Reuniones Técnicas por evaluación cumplimiento Plan de Diseño	100%	9%				
				Resultados y Análisis de Encuestas disponible	90%	9%				
Reuniones Técnicas				100%	9%					
Cumplimiento Plan de Visitas				95%	9%					
Reuniones Técnicas por evaluación cumplimiento Plan de Visitas				100%	9%					
Informes Visitas periodo anterior disponible				90%	9%					
Medición de los Resultados de los Programas Educativos Ejecutados				Diplomado Postítulo				Proyectos o Programas evaluados ex – ante	100%	9%
								Proyectos o Programas evaluados ex – post	100%	9%
	Informes de Gestión periodo anterior disponible	90%	9%							

El esquema de incentivos que se propone, considera una combinación de incentivos financieros y no financieros.

Esta propuesta de esquema de incentivos busca alinear a los miembros de la Gerencia de Educación para que focalicen sus esfuerzos en una mayor presencia en terreno desde el diseño de los proyectos hasta su evaluación ex post.

Esta mayor presencia en terreno redundará en una mejor calidad de los resultados esperados, generando una contribución en el logro del cumplimiento de los indicadores del Cuadro de Mando Integral y por consiguiente en aportar a alcanzar el cumplimiento de la estrategia de la Gerencia.

En la actualidad la presencia en terreno se realiza de una manera no sistemática, lo que genera una dispersión de esfuerzos que no necesariamente son aprovechados de una forma eficiente.

Se propone que el cumplimiento de los indicadores de los tres atributos, Diagnóstico Particular de Brechas Educativas, Ejecución Pertinente de Programas Educativos y Medición de los Resultados de los Programas Educativos Ejecutados, ofrezcan un incentivo de carácter financiero. La razón de esto, es que se pueda ofrecer un incentivo proporcional al cumplimiento de la meta establecida, vale decir, si se cumple a cabalidad con ésta, se obtendrá el Bono por el 200% del sueldo base, pero si se obtienen resultados dentro de un rango aceptable y establecido inicialmente, se podrá obtener un Bono entre 50% y 199% del sueldo base. La razón de esto, es que se busca premiar el trabajo realizado, dentro del rango indicado, y que no logró ser cumplido a cabalidad por factores externos a la gestión del Líder de la Gerencia.

Cada atributo contiene un conjunto de indicadores los que serán ponderados con el mismo peso con el objetivo de otorgar la misma importancia a la hora de su cumplimiento. Sólo el indicador Reuniones Técnicas en Terreno, perteneciente al atributo Diagnóstico Particular de Brechas Educativas, tendrá un punto porcentual mayor que el resto, alcanzando el 10% por sobre el 9% de los otros indicadores.

Adicionalmente, y como una manera de evitar que los esfuerzos sólo se focalicen en el cumplimiento de aquellos indicadores que resulten atractivos o convenientes para cada Líder, es que se establece como requisito inicial que el resultado logrado para cada indicador debe alcanzar como mínimo la meta Threshold señalada más adelante para cada caso. En el escenario contrario, es decir, en que alguno de los resultados no haya alcanzado su meta Threshold correspondiente, el cálculo general del Bono automáticamente se reduce a cero. Esto sin lugar a dudas motiva a prestar atención y esfuerzo en todos y cada uno de los indicadores establecidos.

Para el cálculo del cumplimiento de indicadores se propone el siguiente detalle:

Tabla R: Esquema de Incentivos para Tablero de Control con detalle de cálculos

Atributo	Responsable	Incentivo	Desempeño a alinear (indicador)	Articulator	Threshold	Target	Stretch	Ponderador	Puntaje Ganado			Resultado Parcial	Puntaje Obtenido						
Diagnóstico Particular de Brechas Educativas	Líder Primera Infancia Líder Educación Básica	Bono por el 200% de sueldo base	Reuniones Técnicas en Terreno	Convenio de Desempeño	80%	90%	100%	10%	50%	100%	150%								
			Cumplimiento Plan de Diseño		75%	85%	95%	9%	50%	100%	150%								
			Reuniones Técnicas por evaluación cumplimiento Plan de Diseño		80%	90%	100%	9%	50%	100%	150%								
			Resultados y Análisis de Encuestas disponible		70%	80%	90%	9%	50%	100%	150%								
Ejecución Pertinente de Programas Educativos			Líder Primera Infancia Líder Educación Básica		Bono por el 200% de sueldo base	Reuniones Técnicas	Convenio de Desempeño	80%	90%	100%	9%	50%	100%	150%					
						Cumplimiento Plan de Visitas		75%	85%	95%	9%	50%	100%	150%					
						Reuniones Técnicas por evaluación cumplimiento Plan de Visitas		80%	90%	100%	9%	50%	100%	150%					
						Informes Visitas periodo anterior disponible		70%	80%	90%	9%	50%	100%	150%					
Medición de los Resultados de los Programas Educativos Ejecutados						Líder Primera Infancia Líder Educación Básica		Bono por el 200% de sueldo base	Proyectos o Programas evaluados ex – ante	Convenio de Desempeño	80%	90%	100%	9%	50%	100%	150%		
									Proyectos o Programas evaluados ex – post		80%	90%	100%	9%	50%	100%	150%		
									Informes de Gestión periodo anterior disponible		80%	90%	100%	9%	50%	100%	150%		
Resultado Final																			

En donde la meta sobresaliente esperada está ubicada en la columna denominada “Stretch”. La meta esperada está ubicada en la columna denominada “Target” y la meta mínima esperada está ubicada en la columna “Threshold”.

Dependiendo de la meta alcanzada, se obtendrá un puntaje según lo establecido en las columnas siguientes:

- 50% si se logró una meta categorizada como Threshold.
- 100% si se logró una meta categorizada como Target.
- 150% si se logró una meta categorizada como Stretch.

La columna Resultado Parcial está dispuesta para especificar la meta real alcanzada y la columna Puntaje Obtenido es el porcentaje ganado según la meta alcanzada.

Finalmente los puntajes obtenidos por las metas alcanzadas multiplicados por su ponderador en cada uno de los indicadores entregará el Resultado Final. Este resultado establecerá el cumplimiento final obtenido y por ende, el porcentaje del sueldo base expresado como Bono de Gestión.

A modo de ejemplo se recrearán los resultados obtenidos por uno de los Líderes de la Gerencia de Educación (establecidos en la columna Resultado Parcial) y se presentará el cálculo asociado para la obtención del Bono de Gestión.

Tabla S: Ejemplo cálculo Esquema de Incentivos para Tablero de Control

Atributo	Responsable	Incentivo	Desempeño a alinear (indicador)	Articulator	Threshold	Target	Stretch	Ponderador	Puntaje Ganado			Resultado Parcial	Puntaje Obtenido	Puntaje Obtenido Ponderado		
Diagnóstico Particular de Brechas Educativas	Líder Primera Infancia Líder Educación Básica	Bono por el 200% de sueldo base	Reuniones Técnicas en Terreno	Convenio de Desempeño	80%	90%	100%	10%	50%	100%	150%	90%	100%	10%		
			Cumplimiento Plan de Diseño		75%	85%	95%	9%	50%	100%	150%	75%	50%	5%		
			Reuniones Técnicas por evaluación cumplimiento Plan de Diseño		80%	90%	100%	9%	50%	100%	150%	95%	143%	13%		
			Resultados y Análisis de Encuestas disponible		70%	80%	90%	9%	50%	100%	150%	90%	150%	14%		
Ejecución Pertinente de Programas Educativos			Reuniones Técnicas		80%	90%	100%	9%	50%	100%	150%	100%	150%	14%		
					Cumplimiento Plan de Visitas	75%	85%	95%	9%	50%	100%	150%	85%	100%	9%	
						Reuniones Técnicas por evaluación cumplimiento Plan de Visitas	80%	90%	100%	9%	50%	100%	150%	90%	100%	9%
						Informes Visitas periodo anterior disponible	70%	80%	90%	9%	50%	100%	150%	90%	150%	14%
Medición de los Resultados de los Programas Educativos Ejecutados			Proyectos o Programas evaluados ex – ante		80%	90%	100%	9%	50%	100%	150%	100%	150%	14%		
					Proyectos o Programas evaluados ex – post	80%	90%	100%	9%	50%	100%	150%	100%	150%	14%	
						Informes de Gestión periodo anterior disponible	80%	90%	100%	9%	50%	100%	150%	100%	150%	14%
					Resultado Final											

Tal como se observa en la Tabla anterior, dependiendo de los resultados obtenidos en cada uno de los indicadores y establecidos en la columna Resultado Parcial, se obtiene un puntaje dependiendo de la categoría alcanzada. Especial atención merece el puntaje obtenido en el indicador Reuniones Técnicas por evaluación cumplimiento Plan de Diseño, pues al alcanzar un resultado de cumplimiento de un 95%, ubica el puntaje entre las categorías Target y Stretch por lo que el puntaje obtenido es el proporcional entre estas dos categorías. La pregunta es Si 100% gana 150%, ¿cuánto gana 95%?. La respuesta es $(100\% \times 150\%) / 95\% = 143\%$.

Cada puntaje obtenido finalmente es ponderado por el porcentaje asignado inicialmente.

Finalmente el promedio de todos los puntajes obtenidos fue un 126%, y poniendo como ejemplo que el sueldo base de este Líder fuera de \$1.600.000.-, la pregunta es Si 150% gana \$3.200.000.-, ¿cuánto gana 135%?. La respuesta es $(\$3.200.000 \times 126\%) / 150\% = \$2.688.000.-$

Por lo tanto, por la gestión realizada por este Líder durante el periodo, recibió un Bono de Gestión equivalente a 1,68 de un sueldo base, lo que puede incentivarlo a buscar las condiciones para lograr alcanzar el máximo esperado en el siguiente periodo, esto es un resultado final de un 200% de sueldo base.

Por otro lado, el cumplimiento del indicador Medición de los Resultados de los Programas Educativos Ejecutados, ofrece además un incentivo de carácter no financiero. La razón de esto, es que se busca premiar el cumplimiento a cabalidad de las evaluaciones de los proyectos o programas dentro de los periodos establecidos para cada etapa, a saber, para las evaluaciones ex – ante, 30 días antes de la planificación del comienzo de su ejecución, y

para las evaluaciones ex – post 90 días después su finalización. Esto porque actualmente a pesar que estas etapas están siendo cumplidas, no existe ningún incentivo para cumplir dentro de los plazos establecidos, incluso arriesgando su cumplimiento a una fecha indeterminada.

Un punto importante a destacar aquí es que el Líder debe velar por generar las condiciones de las evaluaciones, tanto ex – ante como ex – post, sin embargo es el evaluador, ente externo a la Gerencia de Educación quien es el responsable de la realización de los procesos de evaluación propiamente tal.

Siguiendo con el ejemplo del Líder que obtuvo un Bono de Gestión equivalente a 1,688 de un sueldo base, presentado recientemente, es posible destacar que este Líder además obtendría un incentivo no financiero por cumplir a cabalidad con las condiciones establecidas para ello, esto es, con los indicadores para el atributo Medición de los Resultados de los Programas Educativos Ejecutados, en su meta máxima: 100%. Este Líder entonces sería premiado además con un Diplomado de Postítulo.

Es importante considerar que en el caso en que el Líder no se motive a cumplir con las metas de los indicadores establecidos, o priorice o se focalice en sólo algunos de ellos, mermando el cumplimiento de la meta final esperada, el monitoreo permanente y continuo, realizado mensualmente, dará luces de esta situación, de modo de evitar llegar al final del periodo sin la obtención de los resultados esperados.

Serán el Gerente del Área junto con el Gerente de Recursos Humanos los responsables de monitorear permanentemente este cumplimiento y de la generación y aplicación de

Planes de Acción, según se requiera, para prevenir o corregir a tiempo estas posibles desviaciones.

Además, las dos instancias de evaluación de desempeño que se realizan semestralmente por los Gerentes mencionados, deberán sentar precedentes respecto de las consecuencias generadas por los resultados de gestión finales esperados.

Para finalizar y como punto adicional se propone que los resultados obtenidos por los miembros del equipo de la Gerencia, sean revisados y evaluados por estos Gerentes, quienes busquen el mejoramiento continuo, comparando y analizando los resultados actuales con los del periodo anterior, de modo de detectar brechas de gestión o capacidad y poner acción sobre ello.

Esta propuesta de esquema de incentivos, fue revisada y validada por los estamentos superiores de FME.

Conclusión

En la presente tesis se ha planteado el objetivo de diseñar y proponer una herramienta de control de gestión que apoye la planificación estratégica para la Gerencia de Educación de Fundación Minera Escondida, utilizando el Cuadro de Mando Integral.

Este objetivo surge a partir de conocer las ventajas de la Planificación Estratégica como herramienta que permite anticiparse tanto para aprovechar las oportunidades que se presentan, como para enfrentar posibles consecuencias de condiciones o cambios adversos en entidades con fines de lucro. Pero, ¿qué hay con en las entidades sin fines de lucro?.

Fundación Minera Escondida a través de su Gerencia de Educación permitieron adaptar la metodología y embarcarse en este desafío, que sin lugar a dudas trajo mucho análisis en profundidad, cuestionamientos y aprendizajes.

Así esta herramienta de planificación estratégica permitió apoyar la gestión de la Gerencia de Educación logrando obtener los siguientes resultados:

- **Proponer declaraciones estratégicas.**

Se diseñaron y propusieron definiciones para la misión, la visión y los valores de la Gerencia de Educación, hasta ahora inexistentes. Estas propuestas contribuirán a las declaraciones estratégicas definidas a nivel institucional y sin lugar a dudas, definirán y clarificarán el qué hace, el cómo, el cuándo y con quienes de esta Gerencia.

La declaración de misión propuesta es “Gestionar y promover proyectos y modelos innovadores educativos en primera infancia y primer ciclo básico, para los niños, docentes y directivos de los jardines infantiles y establecimientos educacionales públicos de la Región de Antofagasta”.

La declaración de visión propuesta es “Situación a la Región de Antofagasta dentro de las tres regiones líderes a nivel nacional en los ámbitos de efectividad escolar e innovación pedagógica, al año 2015”.

Los valores analizados y establecidos para esta Gerencia coincidieron exactamente con los de FME, a saber, confianza, solidaridad, responsabilidad y transparencia.

- **Realizar un análisis estratégico, con sus análisis interno, externo y matriz FODA.**

Para realizar el análisis estratégico se utilizaron las herramientas cadena de valor, análisis PEST y análisis FODA. Importante fue la jornada de reflexión con todos los Gerentes FME, bajo la metodología de lluvia de ideas, la que permitió levantar factores endógenos y exógenos de la Gerencia de Educación. Recogidos los diversos factores, tanto internos como externos que afectan a la Gerencia de Educación, se analizaron cómo las fortalezas por un lado, podrían contribuir a aprovechar las oportunidades, y por otro, podrían ayudar a enfrentar las amenazas que se presentan en el entorno. Además de cómo las debilidades por un lado, sí son superadas podrían contribuir a aprovechar las oportunidades, y por otro, cómo podrían influir negativamente con las amenazas que se presentan en el entorno.

Con este material fue posible focalizar o definir qué es lo que diferencia a esta Gerencia de Educación de otra, ¿cuál es su propuesta de valor?.

- **Identificar y describir tres atributos relevantes para la Propuesta de Valor.**

Se logró identificar y describir los tres atributos más relevantes para la Propuesta de Valor de la Gerencia de Educación. Para ello fue necesario conocer desde la percepción de la comunidad y desde el interior de la organización, cuáles eran los atributos que la diferenciaban respecto de otras Unidades Estratégicas de Negocio. Se analizaron tanto estos resultados, como la propuesta de misión para el área, para identificar y describir los tres atributos más relevantes para la Propuesta de Valor. Fue un largo trabajo para encontrar la mejor denominación que pudieran tener cada uno de ellos de modo que se representaran de la manera más adecuada posible:

1. Diagnóstico Particular de Brechas Educativas,
2. Ejecución Pertinente de Programas Educativos y
3. Medición de los Resultados de los Programas Educativos Ejecutados.

Estos atributos representan la valorización de los beneficiarios respecto de lo acordado o comprometido.

- **Plantear una Propuesta de Valor y Ejes Estratégicos.**

A partir de los tres atributos establecidos y de la propuesta de declaración de misión para la Gerencia, fue posible exponer una Propuesta de Valor: “Nos comprometemos a gestionar y promover proyectos y modelos innovadores educativos customizados a cada requerimiento, acompañados en su ejecución y certificados en el cumplimiento de sus resultados”.

Asimismo fue posible construir ejes estratégicos para los atributos de la propuesta de valor.

A pesar que todas las relaciones causa – efecto son fundamentales, aquellas más fuertes fueron: contar con capital humano capacitado – Diseñar proyectos en conjunto con beneficiarios – Acompañar los proyectos en terreno – Ejecución Pertinente de Programas Educativos y Satisfacción de los beneficiarios.

Esto se debe al trabajo cara a cara que desarrollan los miembros de la Gerencia de Educación, los que en gran medida deben sus logros justamente a las relaciones humanas que son capaces de iniciar, construir y fortalecer, generando las alianzas señaladas a lo largo de toda esta tesis.

Así, el componente de capital humano con que cuenta esta Gerencia, es capaz de realizar acompañamientos pertinentes en terreno con el fin de trabajar en conjunto con los participantes de los proyectos, de modo de conseguir los objetivos de cada uno de ellos, con la calidad esperada y buscando la satisfacción de los participantes.

- **Proponer la estrategia de la Gerencia de Educación de FME para los próximos cinco años.**

Se logró proponer un modelo de negocio, un mapa estratégico, un cuadro de mando integral con sus tableros de gestión y tableros de control.

Para el modelo de negocio se utilizó el modelo CANVAS adaptándolo al contexto de la Gerencia de Educación. Esta herramienta permitió describir cómo un modelo de negocio crea, entrega y captura valor. Este modelo permitió

aprovechar las ventajas del análisis integral de los procesos y sistemas de la Gerencia, adaptado eso sí, al fin que persigue.

Entendiendo que esta Unidad Estratégica de Negocios sin fines de lucro busca cumplir su misión, la diferencia radicó entonces en los conceptos de beneficiarios o participantes (en lugar de clientes), estructura de costos (considerando ahora un costo social) y flujo de ingreso (considerando ahora un beneficio social).

Entendido cuál es el modelo de negocio, se pudo describir cómo los recursos de la Gerencia responden a una propuesta de valor y cumplen con la misión de ella.

Se propuso un mapa estratégico para la Gerencia, con la distinción que el objetivo último a alcanzar es cumplir con su misión y como perspectiva base el aprendizaje y crecimiento.

Para describir de forma clara y didáctica la relación causa – efecto de cada uno de los objetivos estratégicos señalados en la propuesta de Mapa Estratégico, se desarrolló un diccionario de objetivos, el cual definió el objetivo causa, el objetivo efecto y la descripción de la relación entre ellos.

Se propuso un Cuadro de Mando Integral, CMI, a partir del mapa estratégico planteado. Este CMI estuvo orientado a desarrollar indicadores que permitieron, además de apoyar el control estratégico, clarificar y traducir la visión y la estrategia en un conjunto de metas e índices, para ser comunicados a todos los estamentos de la organización.

Se elaboró un diccionario de indicadores para exponer todos los detalles que deben ser considerados a la hora de evaluar el cumplimiento de los indicadores de los objetivos presentados.

Se propusieron los tableros de gestión y control para un adecuado proceso despliegue en cascada para operacionalizar la estrategia.

Se elaboraron de igual manera diccionarios de indicadores para explicar en forma detallada qué se entiende por cada uno de los objetivos presentados en la propuesta de Tableros de Control.

- **Proponer un proceso de alineamiento organizacional a través de un esquema de incentivos para alinear la Gerencia e implementar adecuadamente la estrategia.**

Una vez contruidos los tableros de gestión y control ¿cómo se consigue que los miembros del equipo focalicen sus esfuerzos para el cumplimiento de estos indicadores?. Se presentó una propuesta de esquema de incentivos para el alineamiento de los miembros de la Gerencia de Educación. El esquema de incentivos consideró una combinación de incentivos financieros y no financieros. Ambos incentivos se establecieron exclusivamente en el corto plazo. La razón de esto, se debió a que es necesario ir evaluando y refrescando lo alcanzado por esta Gerencia y por la Fundación en su integridad.

La propuesta de esquema de incentivos planteada buscó alinear a los miembros de la Gerencia de Educación para que focalicen sus esfuerzos en una mayor

presencia en terreno desde el diseño de los proyectos hasta su evaluación ex post.

Esta mayor presencia en terreno redundará en una mejor calidad de los resultados esperados, generando una contribución en el logro del cumplimiento de los indicadores del Cuadro de Mando Integral y por consiguiente en aportar a alcanzar el cumplimiento de la estrategia de la Gerencia.

Se propuso un incentivo financiero de un Bono por el 200% del sueldo base, pero si se obtuvieran resultados dentro de un rango aceptable y establecido inicialmente, se podría obtener un Bono entre 50% y 199% del sueldo base. Esto para premiar el trabajo realizado, dentro del rango indicado, y que no logró ser cumplido a cabalidad por factores externos a la gestión del Líder de la Gerencia.

Además se propuso un incentivo no financiero relacionado a Diplomados de Postítulo, si se cumplieran a cabalidad las metas establecidas para los indicadores considerados, puesto que para los miembros de esta Gerencia es de suma importancia aportar y compartir tanto su experiencia como sus logros, en espacios educativos especializados.

Se planteó a modo de ejemplo una recreación de resultados obtenidos por uno de los Líderes de la Gerencia en un periodo determinado.

Se estableció además el escenario en el caso en que el Líder no se motive a cumplir con las metas de los indicadores establecidos, o priorice o se focalice en sólo algunos de ellos, mermando el cumplimiento de la meta final esperada. Se propusieron hitos de monitoreo periódico, generación y aplicación de Planes de

Acción, según se requiriera para prevenir o corregir a tiempo posibles desviaciones, y evaluaciones de gestión y desempeño.

Además de estos resultados es importante recomendar que la aplicación de esta herramienta debiera considerar en un periodo paulatino. Así:

1. Durante el primer año debería ser comunicada a los miembros de la Gerencia y a todos los estamentos institucionales de la organización.
2. Durante el segundo año debería existir una atención especial y focalizada en el cambio de la cultura organizacional, pues todo proceso de planificación estratégica requiere además de una “bajada” de cómo será implementada.
3. En el tercer año se podrían realizar las mediciones correspondientes.
4. Y finalmente en el cuarto año se establecería el accountability, las responsabilidades respectivas, establecidas a lo largo de esta tesis.

Finalmente es significativo señalar que considerando que existen otras dos áreas dentro del core business de FME, es factible que la herramienta propuesta pueda ser extendida a éstas y al resto de la organización aprovechando las ventajas de su metodología.

Se recomienda una revisión anual de la herramienta para adecuar los cambios o modificaciones surgidos durante este periodo.

Bibliografía

- Ballvé, A. M. (2000). *Tablero de control, organizando información para crear valor*. Buenos Aires, Argentina: Macchi.
- Burgos, A. (2009). Recuperado el 01 de 03 de 2013, de http://www.slideshare.net/eburgosgarcia/el-poder-de-los-incentivos-enrique-burgos?from_search=1
- Burgwal, G., & Cuéllar, J. C. (1999). *Planificación estratégica y operativa aplicada a gobiernos locales*. Quito, Ecuador: Abya Yala.
- Campos Freire, F. (2011). *El nuevo escenario mediático*. Zamora, España: Comunicación Social Ediciones y Publicaciones.
- Cancino, C. (2012). *Matriz de Análisis FODA Cuantitativo*.
- Carrión Maroto, J. (2007). *Estrategia: de la visión a la acción*. Madrid, España: Esic Editorial.
- DIPRES. (2003). *Guía Metodológica: Planificación Estratégica en los Servicios Públicos*. Chile.
- Drucker, P. (1990). *Managing the Non-profit Organization*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- elprisma.com. (2013). Recuperado el 25 de octubre de 2013, de http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/planeacionprocesoadministrativo/default5.asp
- Fleitman, J. (2000). *Negocios Exitosos*. México: McGraw Hill.
- Francés, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa: con el cuadro de mando integral*. México: Pearson Educación de México S.A. de C.V.
- Fred R., D. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. Naucalpan de Juárez, Edo de México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Galán Zazo, J. (2006). *Diseño Organizativo*. Thomson Paraninfo.
- García Echevarría, S. (1994). *Introducción a la Economía de la Empresa*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos, S.A.

- Hitt, M., Black, J., & Porter, L. W. (2006). *Administración*. México: Pearson Educación.
- Hitt, M., Ireland, R., & Hoskisson, R. (2008). *Administración Estratégica*. México D.F.: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1996). *El Cuadro de Mando Integral*. Barcelona, España: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2005). *Mapas Estratégicos*. Barcelona, España: Planeta De Agostini Profesional y Formación, S.L.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2008). *The Execution Premium*. Barcelona, España: Planeta De Agostini Profesional y Formación, S.L.
- Kotler, P. (2002). *Dirección de Marketing*. Naucalpan de Juárez, Edo. de México: Pearson Educación de México S.A. de C.V.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Dirección de Marketing*. México: Pearson Educación.
- Manso Coronado, F. (2003). *Diccionario Enciclopédico de Estrategia Empresarial*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos S.A.
- Martínez Pedrós, D., & Milla Gutiérrez, A. (2005). *La elaboración del plan Estratégico y su implementación a través del cuadro de mando integral*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Mintzberg, H., Quinn, J., & Voyer, J. (1997). *El Proceso Estratégico*. Naucalpan de Juárez, Edo. de México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- Navajo, P. (2009). *Planificación Estratégica en Organizaciones No Lucrativas*. Madrid: Narcea, S.A. de Ediciones.
- Niven, P. (2003). *El Cuadro de Mando Integral paso a paso*. Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000, S.A.
- Organization, S. (2013). *Ejemplos de.org*. Recuperado el 01 de octubre de 2013, de <http://ejemplosde.org/empresas-y-negocios/valores-de-empresas/>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (12 de 03 de 2012). *Wiki EOI*. Recuperado el 01 de 03 de 2013, de http://www.eoi.es/wiki/index.php/Modelo_CANVAS_en_Proyectos_de_negocio
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (s.f.). Recuperado el 01 de 03 de 2013, de www.seescyt.gov.do/.../Generacion_de_Modelos_de_Negocios.pdf

- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Smith, A. (2004). *Business Model Generation*. Nueva Jersey, EE.UU.: Hoboken Publication.
- Porter, M. (1979). Las Cinco Fuerzas Competitivas. *Harvard Business Review*.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York, EE.UU.: Simon y Schuster.
- Ramírez, M. (2006). Recuperado el 01 de 03 de 2013, de <http://www.gestiopolis.com/canales6/rrhh/importincen.htm>
- Rodríguez, A. (2012). http://wiki.ideas.org.ve/index.php/P%C3%A1gina_Principal. Recuperado el 25 de octubre de 2013, de [http://wiki.ideas.org.ve/images/d/d7/CANVAS_Social_\(Ideas_2012\).pdf](http://wiki.ideas.org.ve/images/d/d7/CANVAS_Social_(Ideas_2012).pdf)
- Stoner, J., Freeman, E., & Gilbert Jr., D. (1996). *Administración*. Naucalpan de Juárez, Edo de México: Pearson Educación.
- Winter, R. (2000). *Manual de Trabajo en Equip*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos, S.A.

Anexos

Anexo 1: Resultados Encuesta de Percepción FME 2010.

El último estudio realizado fue en el año 2010, a cargo de la empresa externa Gestión Estratégica S.A, GESTRA. Los objetivos que se persiguieron fueron:

- Conocer la percepción, evaluación y actitud hacia FME por parte de la comunidad de la Región de Antofagasta;
- Determinar el nivel de conocimiento de los proyectos que desarrolla la FME.
- Conocer la opinión de los entrevistados con respecto a los proyectos llevados a cabo por FME.
- Comparar los resultados con estudios de años anteriores.

Este estudio involucró, por cierto, a la Gerencia de Educación, por lo que los resultados son atingentes a su desempeño y resultados.

Este estudio se realizó durante el mes de noviembre de 2010 y consideró una muestra de 623 casos, distribuidos a lo largo y ancho de la Región de Antofagasta.

Este estudio fue de carácter cuantitativo, utilizó como instrumento una encuesta semi-estructurada, cara a cara como método de recolección de datos, cuya duración no excedió los 20 minutos por encuesta.

Los ámbitos consultados dicen relación a:

- Determinar el nivel de conocimiento que tiene la comunidad de los proyectos, con respecto a FME y otras instituciones relevantes.
- Explorar sobre lo que conoce de FME (áreas de trabajo, proyectos, sitio web, fondos concursables, blog, proyectos, etc.)

- Conocer la percepción de la comunidad con respecto al aporte que la FME y otras instituciones relevantes hacen en la región.
- Conocer la imagen de FME y otras instituciones relevantes
- Conocer la evaluación de aspectos específicos relacionados con la imagen de FME.
- Determinar la importancia de los atributos en la evaluación general de FME.
- Identificar las fortalezas y debilidades de FME.
- Determinar el nivel de participación en los proyectos realizados por FME. (No ha participado, es participante directo, es socio o entidad colaboradora, es entidad ejecutora).
- Conocer la evaluación general de los principales proyectos a partir de una breve descripción de ellos.
- Identificar y caracterizar las expectativas de desarrollo que tiene la comunidad, tanto en temas sociales como medioambientales.
- Conocer los principales problemas que tiene la comunidad, a fin de alinear proyectos con estas necesidades.

Dentro de los resultados obtenidos se puede presentar:

Gráfico A: Evaluación Promedio de Aspectos Específicos de FME



Gráfico B: Evaluación Promedio de Aspectos Específicos de FME

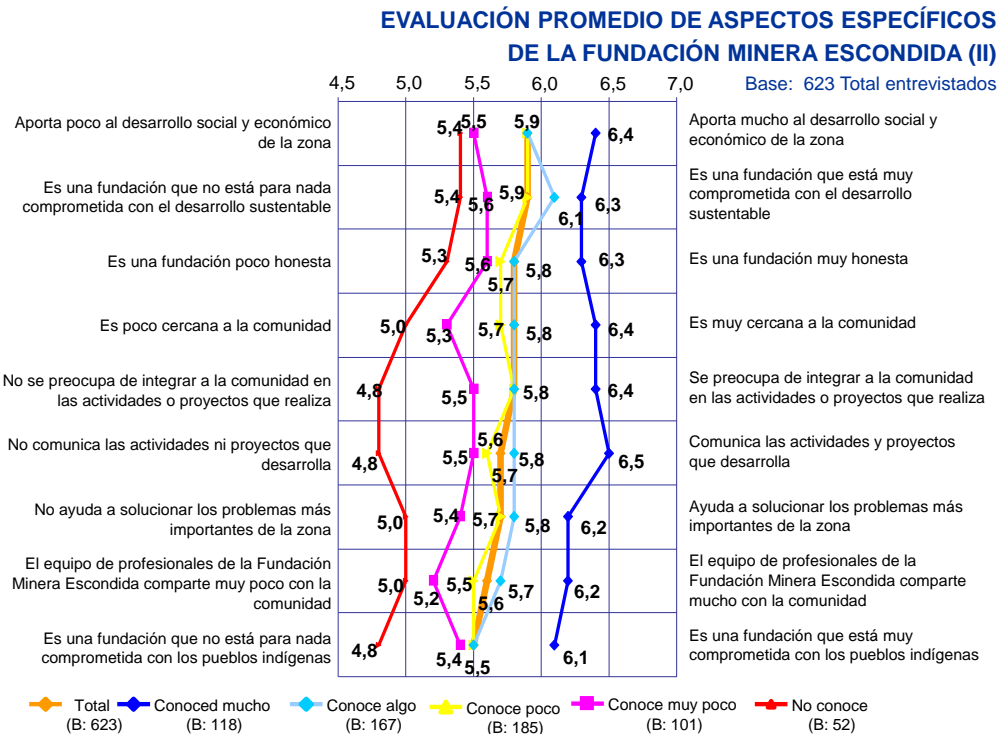
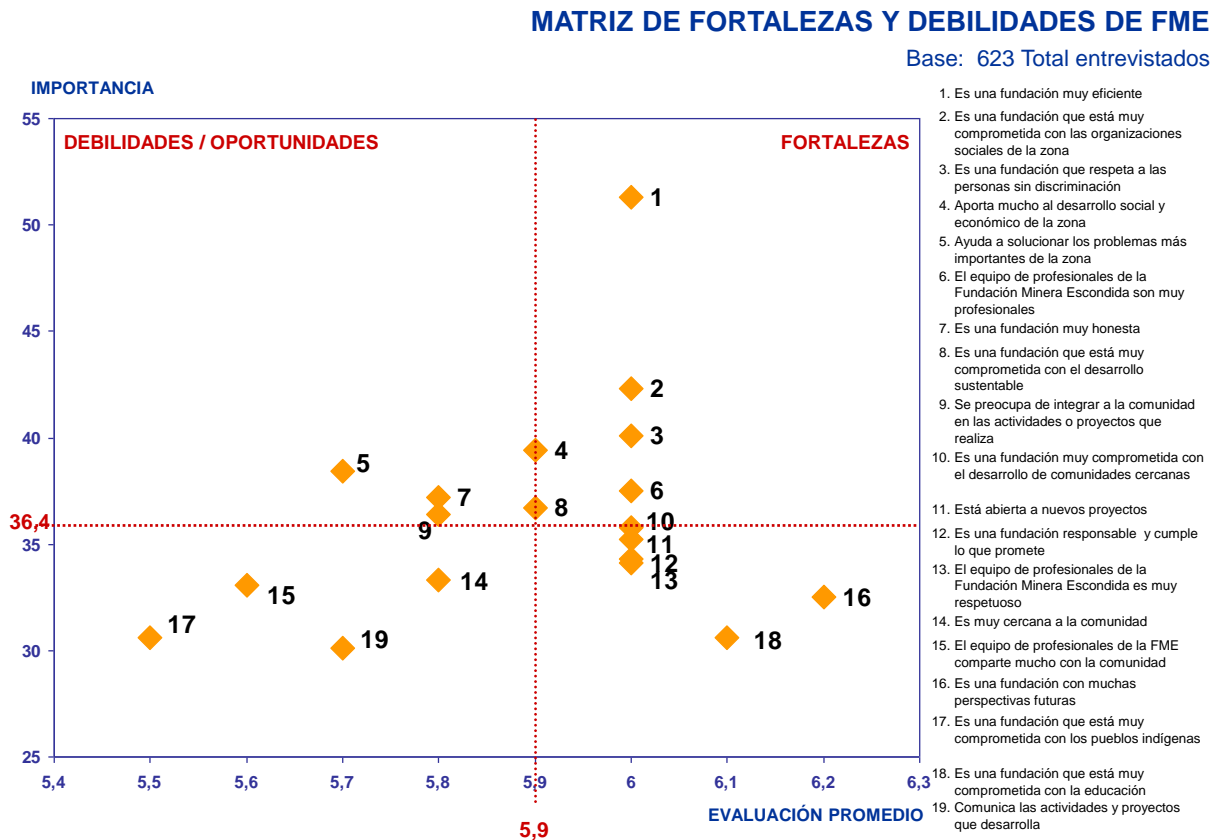


Gráfico C: Matriz de Fortalezas y Debilidades de FME



Dentro de las conclusiones se señalan que los principales aspectos específicos que constituyen fortalezas de FME son:

- Eficiencia
- Compromiso con las organizaciones sociales de la zona
- Respeto a las personas sin discriminación
- Aporta al desarrollo social y económico de la zona
- Profesionalismo de sus funcionarios
- Compromiso con el desarrollo sustentable
- Compromiso con el desarrollo de las comunidades cercanas

Anexo 2: Diccionario de Indicadores Cuadro de Mando Integral.

Tabla T: Diccionario de Indicadores Objetivo Disponer de sistemas de información

Perspectiva: APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO		Número / Nombre Indicador: AC01		Propietario: Coordinador de TIC's	
Estrategia: Entregar herramientas de calidad			Objetivo: Disponer de sistemas de información		
Descripción: El indicador es un % que representa la porción de compromisos cumplidos dentro del Plan de Sistema de Información, del total de compromisos establecidos para un periodo determinado, de acuerdo con lo planificado inicialmente.					
Pasado /Futuro: Pasado		Frecuencia: Anual	Tipo de Unidad: %	Polaridad: Valores altos son buenos	
Fórmula: (N° Compromisos cumplidos)/(N° Total de compromisos comprometidos)					
Fuente de Datos: Los datos son proporcionados por el Líder de la Sub Área respectiva					
Calidad de Datos: Buena_ Sistema de Información Gerencial Online			Recolector de Datos: Coordinador de la Gerencia de Educación		
Línea de Base: 90%			Meta: $\% \geq 90\%$		
Razonamiento Meta: Se espera cumplir con la meta debido a que mientras más se cumplan los compromisos adquiridos inicialmente, mayor será la probabilidad de cumplir con el objetivo establecido inicialmente.					
Iniciativas:		1. Plan de Control Mensual			

Tabla U: Diccionario de Indicadores Objetivo Contar con capital humano capacitado AC02

Perspectiva: APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO		Número / Nombre Indicador: AC02		Propietario: Gerente de Recursos Humanos	
Estrategia: Entregar herramientas de calidad			Objetivo: Contar con capital humano capacitado		
Descripción: El indicador es un % que representa la porción de horas comprometidas para capacitación cumplidas dentro del Plan de Capacitación, del total de horas comprometidas para capacitación, establecidas para un periodo determinado, de acuerdo con lo planificado inicialmente.					
Pasado /Futuro: Pasado		Frecuencia: Anual	Tipo de Unidad: %		Polaridad: Valores altos son buenos
Fórmula: (N° de horas comprometidas para capacitación cumplidas)/(N° Total de horas comprometidas para capacitación del periodo)					
Fuente de Datos: Los datos son proporcionados por el Gerente de Recursos Humanos					
Calidad de Datos: Buena_ Sistema de Información Gerencial Online			Recolector de Datos: Coordinador de la Gerencia de Educación		
Línea de Base: 80%			Meta: $\% \geq 80\%$		
Razonamiento Meta: Se espera cumplir con la meta debido a que mientras mayor sea el número de horas de capacitación cumplidas, mayor será el nivel de conocimiento adquirido del personal especializado que liderará el área y mayor será la probabilidad de cumplir con el objetivo establecido inicialmente.					
Iniciativas:		1. Plan de Control Mensual			

Tabla V: Diccionario de Indicadores Objetivo Contar con capital humano capacitado AC03

Perspectiva: APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO		Número / Nombre Indicador: AC03		Propietario: Gerente de Recursos Humanos	
Estrategia: Entregar herramientas de calidad			Objetivo: Contar con capital humano capacitado		
Descripción: El indicador es un % que representa la porción de etapas comprometidas para Desarrollo Profesional cumplidas dentro del Plan de Desarrollo Profesional Anual, del total de horas comprometidas para Desarrollo Profesional, establecidas para un periodo determinado, de acuerdo con lo planificado inicialmente.					
Pasado /Futuro: Pasado		Frecuencia: Anual	Tipo de Unidad: %		Polaridad: Valores altos son buenos
Fórmula: (N° de etapas comprometidas para Desarrollo Profesional cumplidas)/(N° Total de etapas comprometidas para Desarrollo Profesional del periodo)					
Fuente de Datos: Los datos son proporcionados por el Gerente de Recursos Humanos					
Calidad de Datos: Buena_ Sistema de Información Gerencial Online			Recolector de Datos: Coordinador de la Gerencia de Educación		
Línea de Base: 80%			Meta: $\% \geq 80\%$		
Razonamiento Meta: Se espera cumplir con la meta debido a que mientras mayor sea el número de etapas de Desarrollo Profesional cumplidas, mayor será el nivel de desarrollo profesional adquirido del personal especializado que liderará el área y mayor será la probabilidad de cumplir con el objetivo establecido inicialmente.					
Iniciativas:		1. Plan de Control Mensual			

Tabla W: Diccionario de Indicadores Objetivo Contar con capital humano capacitado AC04

Perspectiva: APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO		Número / Nombre Indicador: AC04		Propietario: Gerente de Recursos Humanos	
Estrategia: Entregar herramientas de calidad			Objetivo: Contar con capital humano capacitado		
Descripción: El indicador es una tasa que representa la porción de capital humano capacitado retenido dentro del Plan de Retención, del total de capital humano capacitado comprometido a retener, establecido para un periodo determinado, de acuerdo con lo planificado inicialmente.					
Pasado /Futuro: Pasado		Frecuencia: Anual	Tipo de Unidad: %	Polaridad: Valores altos son buenos	
Fórmula: (N° de capital humano capacitado en un periodo determinado) /(N° de ese mismo capital humano que se mantiene como trabajador en la misma institución al periodo siguiente) multiplicado por 100.					
Fuente de Datos: Los datos son proporcionados por el Gerente de Recursos Humanos					
Calidad de Datos: Buena_ Sistema de Información Gerencial Online			Recolector de Datos: Coordinador de la Gerencia de Educación		
Línea de Base: 85%			Meta: % \geq 85%		
Razonamiento Meta: Se espera cumplir con la meta debido a que mientras mayor sea la tasa de retención de capital humano capacitado, mayor será la probabilidad de ampliar y consolidar conocimientos y experticia en cada una de las Sub – Áreas y cumplir con el objetivo establecido inicialmente.					
Iniciativas:		1. Plan de Control Mensual			

Tabla X: Diccionario de Indicadores Objetivo Contar con capital humano capacitado AC05

Perspectiva: APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO		Número / Nombre Indicador: AC05		Propietario: Gerente de Recursos Humanos	
Estrategia: Entregar herramientas de calidad			Objetivo: Contar con capital humano capacitado		
Descripción: El indicador es una nota, en una escala de 1 a 7, que representa la evaluación del personal de acuerdo con su desempeño según las dimensiones establecidas para un periodo determinado, de acuerdo con lo planificado inicialmente.					
Pasado /Futuro: Pasado		Frecuencia: Semestral	Tipo de Unidad: Nota	Polaridad: Valores altos son buenos	
Fórmula: (\sum notas de cada una de las dimensiones de desempeño a evaluar)/(N° Dimensiones de desempeño a evaluar)					
Fuente de Datos: Los datos son proporcionados por el Gerente de Recursos Humanos					
Calidad de Datos: Buena_ Sistema de Información Gerencial Online			Recolector de Datos: Coordinador de la Gerencia de Educación		
Línea de Base: 6			Meta: Nota \geq 6		
Razonamiento Meta: Se espera cumplir con la meta debido a que mientras mejor sea evaluado el desempeño del personal de las Sub – Áreas, mayor será la probabilidad de cumplir con el objetivo establecido inicialmente.					
Iniciativas:		1. Plan de Control Mensual			

Tabla Y: Diccionario de Indicadores Objetivo Diseñar Proyectos en Conjunto con Beneficiarios

Perspectiva: PROCESOS INTERNOS		Número / Nombre Indicador: PI01		Propietario: Líder Primera Infancia Líder Educación Básica	
Estrategia: Comprometer trabajo a largo plazo			Objetivo: Diseñar Proyectos en Conjunto con Beneficiarios		
Descripción: El indicador es un % que representa la porción de proyectos que deben ser ajustados según la brecha generada y lo establecido para un periodo determinado, de acuerdo con lo planificado inicialmente.					
Pasado /Futuro: Pasado		Frecuencia: Anual		Tipo de Unidad: %	
Polaridad: Valores bajos son buenos					
Fórmula: (N° de proyectos o programas ajustados)/(N° Total de proyectos o programas establecidos a ejecutar inicialmente)					
Fuente de Datos: Los datos son proporcionados por el Líder de la Sub Área respectiva.					
Calidad de Datos: Buena_ Sistema de Información Gerencial Online			Recolector de Datos: Coordinador de la Gerencia de Educación		
Línea de Base: 12			Meta: $\% \leq 10\%$		
Razonamiento Meta: Se espera cumplir con la meta debido a que mientras menor sea el ajuste de desviaciones de proyectos o programas, mayor será la probabilidad de cumplir con los objetivos establecidos inicialmente.					
Iniciativas:		1. Plan de Control Mensual			

Tabla Z: Diccionario de Indicadores Objetivo Acompañar los Proyectos en Terreno

Perspectiva: PROCESOS INTERNOS		Número / Nombre Indicador: PI02		Propietario: Líder de Evaluación	
Estrategia: Comprometer trabajo a largo plazo			Objetivo: Acompañar los Proyectos en Terreno		
Descripción: El indicador es un % que representa la porción de proyectos que son evaluados ex ante y ex post según lo establecido para un periodo determinado, de acuerdo con lo planificado inicialmente.					
Pasado /Futuro: Pasado		Frecuencia: Anual	Tipo de Unidad: %	Polaridad: Valores altos son buenos	
Fórmula: (N° de proyectos o programas evaluados ex ante y ex post)/(N° Total de proyectos o programas establecidos a ejecutar inicialmente)					
Fuente de Datos: Los datos son proporcionados por el Líder de Evaluación.					
Calidad de Datos: Buena_ Sistema de Información Gerencial Online			Recolector de Datos: Coordinador de la Gerencia de Educación		
Línea de Base: 90			Meta: $\% \geq 95\%$		
Razonamiento Meta: Se espera cumplir con la meta debido a que mientras mayor sea la cantidad de proyectos o programas que sean evaluados ex ante y ex post, mayor será la probabilidad de cumplir con los objetivos establecidos inicialmente, sin ajustes durante su ejecución.					
Iniciativas:		1. Plan de Control Mensual			

Tabla AA: Diccionario de Indicadores Objetivo Evaluar Resultados de Proyectos

Perspectiva: PROCESOS INTERNOS		Número / Nombre Indicador: PI03		Propietario: Líder de Evaluación	
Estrategia: Comprometer trabajo a largo plazo			Objetivo: Evaluar Resultados de Proyectos		
Descripción: El indicador es un % que representa la porción de proyectos que son evaluados ex ante y ex post según lo establecido para un periodo determinado, de acuerdo con lo planificado inicialmente.					
Pasado /Futuro: Pasado		Frecuencia: Anual	Tipo de Unidad: %	Polaridad: Valores altos son buenos	
Fórmula: (N° de proyectos o programas evaluados ex ante y ex post)/(N° Total de proyectos o programas establecidos a ejecutar inicialmente)					
Fuente de Datos: Los datos son proporcionados por el Líder de Evaluación.					
Calidad de Datos: Buena_ Sistema de Información Gerencial Online			Recolector de Datos: Coordinador de la Gerencia de Educación		
Línea de Base: 90			Meta: $\% \geq 95\%$		
Razonamiento Meta: Se espera cumplir con la meta debido a que mientras mayor sea la cantidad de proyectos o programas que sean evaluados ex ante y ex post, mayor será la probabilidad de cumplir con los objetivos establecidos inicialmente, sin ajustes durante su ejecución.					
Iniciativas:		1. Plan de Control Mensual			

Tabla AB: Diccionario de Indicadores Objetivo Satisfacción de los beneficiarios

Perspectiva: BENEFICIARIOS		Número / Nombre Indicador: B01		Propietario: Líder Primera Infancia Líder Educación Básica	
Estrategia: Satisfacción de los beneficiarios			Objetivo: Aumentar satisfacción de los beneficiarios		
Descripción: El indicador es un % que representa la porción de entidades participantes satisfechas con la ejecución de los proyectos o programas del total de entidades participantes según lo establecido para un periodo determinado, de acuerdo con lo planificado inicialmente.					
Pasado /Futuro: Pasado		Frecuencia: Anual	Tipo de Unidad: %	Polaridad: Valores altos son buenos	
Fórmula: (N° de entidades que participan en proyectos o programas de un periodo de 4 años)/(N° Total de entidades que participan en proyectos o programas)					
Fuente de Datos: Los datos son proporcionados por el Líder de Evaluación.					
Calidad de Datos: Buena_ Sistema de Información Gerencial Online			Recolector de Datos: Coordinador de la Gerencia de Educación		
Línea de Base: 90			Meta: % ≥ 90%		
Razonamiento Meta: Se espera cumplir con la meta debido a que mientras mayor sea la cantidad de entidades satisfechas que participan en proyectos o programas, mayor será la probabilidad de se genere un trabajo a largo plazo (4 años) y por lo tanto generar impacto según lo esperados por los objetivos establecidos inicialmente.					
Iniciativas:		1. Plan de Control Mensual			

Tabla AC: Diccionario de Indicadores Objetivo Participación de Beneficiarios

Perspectiva: BENEFICIARIOS		Número / Nombre Indicador: B02		Propietario: Líder Primera Infancia Líder Educación Básica	
Estrategia: Comprometer trabajo a largo plazo			Objetivo: Participación de Beneficiarios		
Descripción: El indicador es un % que representa la porción de entidades participantes que participan en proyectos o programas que duran un período 4 años según lo establecido para un periodo determinado, de acuerdo con lo planificado inicialmente.					
Pasado /Futuro: Pasado		Frecuencia: Anual	Tipo de Unidad: %	Polaridad: Valores altos son buenos	
Fórmula: (N° de entidades que participan en proyectos o programas de un periodo de 4 años)/(N° Total de entidades que participan en proyectos o programas)					
Fuente de Datos: Los datos son proporcionados por el Líder de Evaluación.					
Calidad de Datos: Buena_ Sistema de Información Gerencial Online			Recolector de Datos: Coordinador de la Gerencia de Educación		
Línea de Base: 90			Meta: % ≥ 90%		
Razonamiento Meta: Se espera cumplir con la meta debido a que mientras mayor sea la cantidad de entidades que participan en proyectos o programas de un periodo de 4 años, mayor será la probabilidad de generar impacto según lo esperados por los objetivos establecidos inicialmente.					
Iniciativas:			1. Plan de Control Mensual		

Tabla AD: Diccionario de Indicadores Atributo Diagnóstico Particular de Brechas Educativas

Perspectiva: BENEFICIARIOS		Número / Nombre Indicador: B03		Propietario: Líder Primera Infancia Líder Educación Básica	
Estrategia: Comprometer trabajo a largo plazo			Objetivo: Diagnosticar Particular de Brechas Educativas		
Descripción: El indicador es un % que representa la porción de diagnóstico desarrollado en establecimientos educacionales y jardines infantiles de las 9 comunas de la Región de Antofagasta, según lo establecido para un periodo determinado, de acuerdo con lo planificado inicialmente.					
Pasado /Futuro: Pasado		Frecuencia: Anual		Tipo de Unidad: %	
				Polaridad: Valores altos son buenos	
Fórmula: (N° de diagnósticos desarrollados)/(N° Total de diagnósticos esperados por desarrollar)					
Fuente de Datos: Los datos son proporcionados por el Líder de Evaluación.					
Calidad de Datos: Buena_ Sistema de Información Gerencial Online			Recolector de Datos: Coordinador de la Gerencia de Educación		
Línea de Base: 80			Meta: $\% \geq 80\%$		
Razonamiento Meta: Se espera cumplir con la meta debido a que mientras mayor sea la cantidad de establecimientos educacionales y jardines infantiles diagnosticados, mayor será la probabilidad de buscar las mejores experiencias a nivel mundial y diseñar programas de acuerdo a la necesidad local, según lo esperados por los objetivos establecidos inicialmente.					
Iniciativas:			1. Informe de Gestión		

Tabla AE: Diccionario de Indicadores Atributo Ejecución Pertinente de Programas Educativos

Perspectiva: BENEFICIARIOS		Número / Nombre Indicador: B04		Propietario: Líder Primera Infancia Líder Educación Básica	
Estrategia: Comprometer trabajo a largo plazo			Objetivo: Acompañar la ejecución pertinente de programas educativos		
Descripción: El indicador es un % que representa la porción de cumplimiento Plan de Acompañamiento en la ejecución pertinente de los programas, según lo establecido para un periodo determinado, de acuerdo con lo planificado inicialmente.					
Pasado /Futuro: Pasado		Frecuencia: Anual	Tipo de Unidad: %	Polaridad: Valores altos son buenos	
Fórmula: (Cantidad de etapas cumplidas del Plan)/(Cantidad Total de etapas esperadas a cumplir)					
Fuente de Datos: Los datos son proporcionados por el Líder de Evaluación.					
Calidad de Datos: Buena_ Sistema de Información Gerencial Online			Recolector de Datos: Coordinador de la Gerencia de Educación		
Línea de Base: 95			Meta: $\% \geq 95\%$		
Razonamiento Meta: Se espera cumplir con la meta debido a que mientras mayor sea la cantidad de etapas cumplidas del Plan de Acompañamiento en la ejecución pertinente de los programas, mayor será la probabilidad de corregir errores, adecuar desviaciones, etc. para asegurar el éxito tanto en lo técnico como en lo práctico de los programas, según lo esperados por los objetivos establecidos inicialmente.					
Iniciativas:			1. Plan de Acompañamiento en ejecución pertinente de programas		

Tabla AF: Diccionario de Indicadores Atributo Medición de los Resultados de los Programas Educativos Ejecutados

Perspectiva: BENEFICIARIOS		Número / Nombre Indicador: B05		Propietario: Líder Primera Infancia Líder Educación Básica	
Estrategia: Comprometer trabajo a largo plazo			Objetivo: Evaluar los resultados obtenidos en los programas educativos ejecutados		
Descripción: El indicador es un % que representa la porción de cumplimiento del Plan Disminución de brechas educativas locales, según lo establecido para un periodo determinado, de acuerdo con lo planificado inicialmente.					
Pasado /Futuro: Pasado		Frecuencia: Anual		Tipo de Unidad: %	
				Polaridad: Valores altos son buenos	
Fórmula: (Cantidad de etapas cumplidas del Plan)/(Cantidad Total de etapas esperadas a cumplir)					
Fuente de Datos: Los datos son proporcionados por el Líder de Evaluación.					
Calidad de Datos: Buena_ Sistema de Información Gerencial Online			Recolector de Datos: Coordinador de la Gerencia de Educación		
Línea de Base: 90			Meta: $\% \geq 90\%$		
Razonamiento Meta: Se espera cumplir con la meta debido a que mientras mayor sea la cantidad de etapas cumplidas del Plan de Disminución de brechas educativas locales, mayor será la probabilidad de mejorar los resultados académicos de los alumnos de los establecimientos educacionales y jardines infantiles públicos de la Región de Antofagasta, según lo esperados por los objetivos establecidos inicialmente.					
Iniciativas:			1. Plan disminución de brechas educativas locales por año		

Tabla AG: Diccionario de Indicadores Objetivo Gestionar Proyectos y Modelos Innovadores Educativos

Perspectiva: MISIÓN		Número / Nombre Indicador: M01		Propietario: Líder Primera Infancia Líder Educación Básica	
Estrategia: Comprometer trabajo a largo plazo			Objetivo: Gestionar Proyectos y Modelos Innovadores Educativos		
Descripción: El indicador es un % que representa la porción de cumplimiento del Plan de Ejecución de Proyectos, según lo establecido para un periodo determinado, de acuerdo con lo planificado inicialmente.					
Pasado /Futuro: Pasado		Frecuencia: Anual	Tipo de Unidad: %	Polaridad: Valores altos son buenos	
Fórmula: (Cantidad de etapas cumplidas del Plan)/(Cantidad Total de etapas esperadas a cumplir)					
Fuente de Datos: Los datos son proporcionados por el Líder de Evaluación.					
Calidad de Datos: Buena_ Sistema de Información Gerencial Online			Recolector de Datos: Coordinador de la Gerencia de Educación		
Línea de Base: 90			Meta: $\% \geq 90\%$		
Razonamiento Meta: Se espera cumplir con la meta debido a que mientras mayor sea la cantidad de etapas cumplidas del Plan de Ejecución de Proyectos, mayor será la probabilidad de cumplir con la misión de la Unidad Estratégica de Negocio, según lo esperado por los objetivos establecidos inicialmente.					
Iniciativas:		1. Plan de Ejecución de Proyectos			

Tabla AH: Diccionario de Indicadores Objetivo Promover Proyectos y Modelos Innovadores Educativos

Perspectiva: MISIÓN	Número / Nombre Indicador: M02	Propietario: Líder Primera Infancia Líder Educación Básica	
Estrategia: Comprometer trabajo a largo plazo		Objetivo: Gestionar Proyectos y Modelos Innovadores Educativos	
Descripción: El indicador es un % que representa la porción de cumplimiento del Plan de Promoción de Proyectos y Modelos Innovadores Educativos, según lo establecido para un periodo determinado, de acuerdo con lo planificado inicialmente.			
Pasado /Futuro: Pasado	Frecuencia: Anual	Tipo de Unidad: %	Polaridad: Valores altos son buenos
Fórmula: (Cantidad de etapas cumplidas del Plan)/(Cantidad Total de etapas esperadas a cumplir)			
Fuente de Datos: Los datos son proporcionados por el Líder de Evaluación.			
Calidad de Datos: Buena_ Sistema de Información Gerencial Online		Recolector de Datos: Coordinador de la Gerencia de Educación	
Línea de Base: 50		Meta: $\% \geq 50\%$	
Razonamiento Meta: Se espera cumplir con la meta debido a que mientras mayor sea la cantidad de etapas cumplidas del Plan de Promoción de Proyectos y Modelos Innovadores Educativos, mayor será la probabilidad de cumplir con la misión de la Unidad Estratégica de Negocio, según lo esperado por los objetivos establecidos inicialmente.			
Iniciativas:		1. Plan de Promoción de Proyectos y Modelos Innovadores Educativos	

Anexo 3: Diccionario de Indicadores Tablero de Control.

Tabla AI: Diccionario de Indicadores Objetivo Desarrollar Plan de Diseño de Proyectos, atributo Diagnóstico Particular de Brechas Educativas

Perspectiva: PROCESOS INTERNOS		Número / Nombre Indicador: GEPI01		Propietario: Líder Primera Infancia Líder Educación Básica	
Estrategia: Customización de requerimientos			Objetivo: Desarrollar Plan de Diseño de Proyectos		
Descripción: El indicador es un % que representa la porción de reuniones técnicas en terreno que permiten diseñar, en conjunto con los beneficiarios, las iniciativas, proyectos o programas educativas a ejecutar durante un periodo determinado, de acuerdo con lo planificado inicialmente.					
Pasado /Futuro: Pasado		Frecuencia: Mensual	Tipo de Unidad: %	Polaridad: Valores altos son buenos	
Fórmula: (N° de reuniones técnicas en terreno realizadas)/(N° esperado de reuniones técnicas en terreno en el periodo)					
Fuente de Datos: Los datos son proporcionados por el Líder cada Sub Área					
Calidad de Datos: Buena_ Sistema de Información Gerencial Online			Recolector de Datos: Coordinador de la Gerencia de Educación		
Línea de Base: 90%			Meta: $\% \geq 100$		
Razonamiento Meta: Se espera cumplir con la meta debido a que mientras mayor sea la cantidad de reuniones técnicas en terreno, mayor será la probabilidad de tener éxito en la ejecución de proyectos, por un lado por la captura de reales necesidades y por otra por el compromiso de los beneficiarios de participar en la ejecución y y posterior mantención de las iniciativas.					
Iniciativas:		<ol style="list-style-type: none"> 1. Plan de Reuniones Técnicas con Contrapartes 2. Encuentros de Intercambio de Experiencias 			

Tabla AJ: Diccionario de Indicadores Objetivo Cumplir Plan de Diseño, atributo Diagnóstico Particular de Brechas Educativas

Perspectiva: PROCESOS INTERNOS		Número / Nombre Indicador: GEPI02		Propietario: Líder Primera Infancia Líder Educación Básica	
Estrategia: Customización de requerimientos			Objetivo: Cumplir Plan de Diseño		
Descripción: El indicador es un % que representa la porción de compromisos cumplidos en cada reunión técnica durante un periodo determinado, de acuerdo con lo planificado inicialmente.					
Pasado /Futuro: Pasado		Frecuencia: Mensual	Tipo de Unidad: %	Polaridad: Valores altos son buenos	
Fórmula: (N° de compromisos cumplidos en cada reunión técnica en terreno)/(N° total de compromisos asumidos en cada reunión técnica en terreno en el periodo)					
Fuente de Datos: Los datos son proporcionados por el Líder cada Sub Área					
Calidad de Datos: Buena_ Sistema de Información Gerencial Online			Recolector de Datos: Coordinador de la Gerencia de Educación		
Línea de Base: 90%			Meta: $\% \geq 95\%$		
Razonamiento Meta: Se espera cumplir con la meta debido a que mientras mayor sea la cantidad de compromisos cumplidos del total de compromisos asumidos, mayor será la probabilidad de avanzar en ajustarse a los requerimientos acordados inicialmente.					
Iniciativas:		1. Plan de Control Mensual			

Tabla AK: Diccionario de Indicadores Objetivo Monitorear y Retroalimentar Cumplimiento Plan de Diseño, atributo Diagnóstico Particular de Brechas Educativas

Perspectiva: PROCESOS INTERNOS		Número / Nombre Indicador: GEPI03		Propietario: Líder Primera Infancia Líder Educación Básica	
Estrategia: Customización de requerimientos			Objetivo: Monitorear y Retroalimentar Cumplimiento Plan de Diseño		
Descripción: El indicador es un % que representa la porción de reuniones técnicas por evaluación cumplimiento Plan de Diseño programadas para un periodo determinado, de acuerdo con lo planificado inicialmente. Estas reuniones de evaluación son de carácter asociativo, participan beneficiarios y miembros de la Gerencia de Educación de FME.					
Pasado /Futuro: Pasado		Frecuencia: Bimensual	Tipo de Unidad: %	Polaridad: Valores altos son buenos	
Fórmula: (N° de compromisos cumplidos en cada reunión de evaluación)/(N° total de compromisos asumidos en cada reunión de evaluación en el periodo)					
Fuente de Datos: Los datos son proporcionados por el Líder cada Sub Área					
Calidad de Datos: Buena_ Sistema de Información Gerencial Online			Recolector de Datos: Coordinador de la Gerencia de Educación		
Línea de Base: 90%			Meta: % ≥ 90%		
Razonamiento Meta: Se espera cumplir con la meta debido a que mientras más se cumplan con las reuniones de evaluación programadas, menor será la probabilidad de fracaso en la ejecución de los proyectos.					
Iniciativas:		1. Plan de Control Bimensual			

Tabla AL: Diccionario de Indicadores Objetivo Disponer de Resultados y Análisis de Encuestas, atributo Diagnóstico Particular de Brechas Educativas

Perspectiva: APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO		Número / Nombre Indicador: GEAC01		Propietario: Líder Primera Infancia Líder Educación Básica	
Estrategia: Customización de requerimientos			Objetivo: Disponer de Resultados y Análisis de Encuestas		
Descripción: El indicador es un % que representa la porción de informes disponibles con resultados y análisis de encuestas, establecidas para un periodo determinado, de acuerdo con lo planificado inicialmente.					
Pasado /Futuro: Pasado		Frecuencia: Anual	Tipo de Unidad: %	Polaridad: Valores altos son buenos	
Fórmula: (N° informes de resultados y análisis de encuestas disponibles)/(N° Total de informes de resultados y análisis de encuestas esperadas)					
Fuente de Datos: Los datos son proporcionados por el Líder cada Sub Área					
Calidad de Datos: Buena_ Sistema de Información Gerencial Online			Recolector de Datos: Coordinador de la Gerencia de Educación		
Línea de Base: 90%			Meta: $\% \geq 90\%$		
Razonamiento Meta: Se espera cumplir con la meta debido a que mientras mayor sea la cantidad de informes de resultados y análisis de encuestas disponible, mayor será la probabilidad de tener éxito en el diseño de las iniciativas, proyectos o programas que recojan los reales intereses de los beneficiarios.					
Iniciativas:			1. Reunión – Taller Anual de entrega de resultados y análisis		

Tabla AM: Diccionario de Indicadores Objetivo Desarrollar Plan de Visitas, atributo Ejecución Pertinente de Programas Educativos

Perspectiva: PROCESOS INTERNOS		Número / Nombre Indicador: GEPI04		Propietario: Líder Primera Infancia Líder Educación Básica	
Estrategia: Acompañamiento en ejecución de programas			Objetivo: Desarrollar Plan de Visitas		
Descripción: El indicador es un N° de reuniones técnicas que permiten delinear el alcance, objetivos y metas esperados con el Plan de Visitas para un periodo determinado, de acuerdo con lo planificado inicialmente.					
Pasado /Futuro: Pasado		Frecuencia: Mensual	Tipo de Unidad: N°		Polaridad: Valores altos son buenos
Fórmula: (N° de reuniones técnicas realizadas)/(N° esperado de reuniones técnicas en el periodo)					
Fuente de Datos: Los datos son proporcionados por el Líder cada Sub Área					
Calidad de Datos: Buena_ Sistema de Información Gerencial Online			Recolector de Datos: Coordinador de la Gerencia de Educación		
Línea de Base: 90%			Meta: % ≥ 100		
Razonamiento Meta: Se espera cumplir con la meta debido a que mientras mayor sea la cantidad de reuniones técnicas, mayor será la probabilidad de definir el alcance, objetivos y metas del Plan de Visitas en un periodo determinado.					
Iniciativas:		1. Reunión – Taller de Plan de Visitas			

Tabla AN: Diccionario de Indicadores Objetivo Cumplir Plan de Visitas, atributo Ejecución Pertinente de Programas Educativos

Perspectiva: PROCESOS INTERNOS		Número / Nombre Indicador: GEPI05		Propietario: Líder Primera Infancia Líder Educación Básica	
Estrategia: Acompañamiento en ejecución de programas			Objetivo: Cumplir Plan de Visitas		
Descripción: El indicador es un N° de visitas técnicas en terreno que permiten acompañar la ejecución de los proyectos o programas durante un periodo determinado, de acuerdo con lo planificado inicialmente.					
Pasado /Futuro: Pasado		Frecuencia: Mensual	Tipo de Unidad: N°		Polaridad: Valores altos son buenos
Fórmula: (N° de visitas técnicas en terreno realizadas en el período)/(N° de visitas técnicas en terreno esperadas en el período)					
Fuente de Datos: Los datos son proporcionados por el Líder cada Sub Área					
Calidad de Datos: Buena_ Sistema de Información Gerencial Online			Recolector de Datos: Coordinador de la Gerencia de Educación		
Línea de Base: 90%			Meta: % \geq 95		
Razonamiento Meta: Se espera cumplir con la meta debido a que mientras mayor sea la cantidad de visitas técnicas en terreno, mayor será la probabilidad de acompañar efectivamente antes, durante y después de la ejecución de los proyectos o programas.					
Iniciativas:		1. Plan de Visitas a Instituciones Educativas			

Tabla AÑ: Diccionario de Indicadores Objetivo Monitorear y Retroalimentar Cumplimiento Plan de Visitas, atributo Ejecución Pertinente de Programas Educativos

Perspectiva: PROCESOS INTERNOS		Número / Nombre Indicador: GEPI06		Propietario: Líder Primera Infancia Líder Educación Básica	
Estrategia: Acompañamiento en ejecución de programas			Objetivo: Monitorear y Retroalimentar Cumplimiento Plan de Visitas		
Descripción: El indicador es un % que representa la porción de reuniones por evaluación cumplimiento Plan de Visitas programadas para un periodo determinado, de acuerdo con lo planificado inicialmente. Estas reuniones de evaluación son de carácter interno, participan miembros de la Gerencia de Educación FME.					
Pasado /Futuro: Pasado		Frecuencia: Bimensual	Tipo de Unidad: %	Polaridad: Valores altos son buenos	
Fórmula: (N° de reuniones de evaluación realizadas)/(N° total de reuniones de evaluación esperadas en el periodo)					
Fuente de Datos: Los datos son proporcionados por el Líder cada Sub Área					
Calidad de Datos: Buena_ Sistema de Información Gerencial Online			Recolector de Datos: Coordinador de la Gerencia de Educación		
Línea de Base: 90%			Meta: % ≥ 100%		
Razonamiento Meta: Se espera cumplir con la meta debido a que mientras mayor sea la cantidad de reuniones realizadas según lo acordado inicialmente, mayor será la probabilidad de alcanzar los objetivos planteados, ya sea reforzando las acciones realizadas o redireccionando los esfuerzos para ajustar las desviaciones.					
Iniciativas:		1. Plan de Control Bimensual			

Tabla AO: Diccionario de Indicadores Objetivo Disponer de Informes Visitas Periodo Anterior, atributo Ejecución Pertinente de Programas Educativos

Perspectiva: APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO		Número / Nombre Indicador: GEAC02		Propietario: Líder Primera Infancia Líder Educación Básica	
Estrategia: Acompañamiento en ejecución de programas			Objetivo: Disponer de Informes Visitas Periodo Anterior		
Descripción: El indicador es un % que representa la porción de informes de visitas del periodo anterior disponibles, establecidos para un periodo determinado, de acuerdo con lo planificado inicialmente.					
Pasado /Futuro: Pasado		Frecuencia: Anual	Tipo de Unidad: %	Polaridad: Valores altos son buenos	
Fórmula: (N° informes de visitas periodo anterior disponibles)/(N° Total de informes de visitas periodo anterior esperadas)					
Fuente de Datos: Los datos son proporcionados por el Líder cada Sub Área					
Calidad de Datos: Buena_ Sistema de Información Gerencial Online			Recolector de Datos: Coordinador de la Gerencia de Educación		
Línea de Base: 90%			Meta: % ≥ 90%		
Razonamiento Meta: Se espera cumplir con la meta debido a que mientras mayor sea la cantidad de informes de visitas del periodo anterior disponibles, mayor será la probabilidad de disponer de una robusta línea base que recoja los aprendizajes obtenidos en el periodo anterior.					
Iniciativas:		1. Reunión – Taller de aprendizajes proceso visitas periodo anterior			

Tabla AP: Diccionario de Indicadores Objetivo Evaluar ex – ante Proyectos o Programas, atributo Medición de los Resultados de los Programas Educativos Ejecutados

Perspectiva: PROCESOS INTERNOS	Número / Nombre Indicador: GEPI07	Propietario: Líder Primera Infancia Líder Educación Básica	
Estrategia: Medición de los Resultados de los Programas Educativos Ejecutados		Objetivo: Evaluar ex – ante Proyectos o Programas	
Descripción: El indicador es un % que representa la porción de proyectos o programas que serán evaluados ex – ante durante un periodo determinado, de acuerdo con lo planificado inicialmente.			
Pasado /Futuro: Pasado	Frecuencia: Anual	Tipo de Unidad: %	Polaridad: Valores altos son buenos
Fórmula: (N° de proyectos o programas evaluados ex – ante)/(N° total de proyectos o programas a ejecutar durante el periodo)			
Fuente de Datos: Los datos son proporcionados por el Líder cada Sub Área			
Calidad de Datos: Buena_ Sistema de Información Gerencial Online		Recolector de Datos: Coordinador de la Gerencia de Educación	
Línea de Base: 100%		Meta: % = 100%	
Razonamiento Meta: Se espera cumplir con la meta debido a que mientras mayor sea la cantidad de proyectos evaluados ex – ante del total de proyectos o programas ejecutados durante el periodo, mayor será la probabilidad de detectar desviaciones o desajustes de los proyectos antes de su ejecución.			
Iniciativas:	1. Plan de Control Anual		

Tabla AQ: Diccionario de Indicadores Objetivo ex – post Proyectos o Programas, atributo Medición de los Resultados de los Programas Educativos Ejecutados

Perspectiva: PROCESOS INTERNOS	Número / Nombre Indicador: GEOI08	Propietario: Líder Primera Infancia Líder Educación Básica	
Estrategia: Medición de los Resultados de los Programas Educativos Ejecutados		Objetivo: Evaluar ex – post Proyectos o Programas	
Descripción: El indicador es un % que representa la porción de proyectos o programas que serán evaluados ex – post durante un periodo determinado, de acuerdo con lo planificado inicialmente.			
Pasado /Futuro: Pasado	Frecuencia: Anual	Tipo de Unidad: %	Polaridad: Valores altos son buenos
Fórmula: (N° de proyectos o programas evaluados ex – post)/(N° total de proyectos o programas a ejecutar durante el periodo)			
Fuente de Datos: Los datos son proporcionados por el Líder cada Sub Área			
Calidad de Datos: Buena_ Sistema de Información Gerencial Online		Recolector de Datos: Coordinador de la Gerencia de Educación	
Línea de Base: 100%		Meta: % = 100%	
Razonamiento Meta: Se espera cumplir con la meta debido a que mientras mayor sea la cantidad de proyectos evaluados ex – post del total de proyectos o programas ejecutados durante el periodo, mayor será la probabilidad de evidenciar sus impactos producidos de acuerdo con lo acordado inicialmente.			
Iniciativas:		1. Plan de Control Anual	

Tabla AR: Diccionario de Indicadores Objetivo Disponer de Informes de Gestión Periodo Anterior, atributo Medición de los Resultados de los Programas Educativos Ejecutados

Perspectiva: APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO		Número / Nombre Indicador: GEAC03		Propietario: Líder Primera Infancia Líder Educación Básica	
Estrategia: Medición de los Resultados de los Programas Educativos Ejecutados			Objetivo: Disponer de Informes de Gestión Periodo Anterior		
Descripción: El indicador es un % que representa la porción de informes de gestión disponibles del periodo anterior, establecidos para un periodo determinado, de acuerdo con lo planificado inicialmente.					
Pasado /Futuro: Pasado		Frecuencia: Anual	Tipo de Unidad: %	Polaridad: Valores altos son buenos	
Fórmula: (N° informes de gestión del periodo anterior disponibles)/(N° Total de informes de gestión del periodo anterior esperados)					
Fuente de Datos: Los datos son proporcionados por el Líder cada Sub Área					
Calidad de Datos: Buena_ Sistema de Información Gerencial Online			Recolector de Datos: Coordinador de la Gerencia de Educación		
Línea de Base: 90%			Meta: % ≥ 90%		
Razonamiento Meta: Se espera cumplir con la meta debido a que mientras mayor sea la cantidad de informes de gestión del periodo anterior disponibles, mayor será la probabilidad de disponer de una robusta línea base que recoja los aprendizajes obtenidos en el periodo anterior.					
Iniciativas:		1. Plan de Control Anual			