



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

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA GERENCIA DE PERSONAS
FUNDACIÓN BELÉN EDUCA**

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

MARTÍN ALONSO DÍAZ CHACÓN

**PROFESOR GUÍA:
ANDREA NIETO EYZAGUIRRE**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
DANIEL ESPARZA CARRASCO
FRANCISCO GUTIÉRREZ MELLA**

**SANTIAGO DE CHILE
2020**

RESUMEN

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA GERENCIA DE PERSONAS PARA LA FUNDACIÓN BELÉN EDUCA (FBE)

La tesis que se presenta a continuación tiene como objetivo elaborar un Plan Estratégico para la Gerencia de Personas de la FBE, que se encuentre alineado al Plan estratégico de la Fundación y que sirva de guía a la Gerencia de Personas para focalizar sus esfuerzos en pos de los resultados organizacionales.

Esta Fundación sin fin de lucro se dedica a entregar educación católica de calidad a niños, niñas y jóvenes que viven en sectores de escasos recursos, contando con 12 colegios y en la que participan más de 1.500 colaboradores.

Para lograr el objetivo planteado se construyó el modelo de negocio CANVAS de la Fundación a nivel general y de la Gerencia de Personas a nivel específico, así como un análisis FODA del área. Junto con lo anterior, se diagnosticó la organización en dos niveles, a partir de los principales indicadores de Personas y a partir del relato cualitativo de los directores centrales y de colegio.

En función de la información recopilada y analizada se construye el Plan Estratégico propuesto que contiene los siguientes ámbitos: (1) Objetivos estratégicos, (2) Iniciativas para cada uno de estos, (3) Indicadores de seguimiento, (4) Metas y (5) Responsables

Finalmente se valorizó el Plan, detallando su costo de implementación, ahorros (calculados en plazo de dos años) y beneficio Institucional (calculados en plazo de cinco años) en escenarios pesimista, moderado y optimista.

El proyecto tiene un VPN aproximado de 130 millones de pesos y una TIR de 198%. La tasa de descuento entregada por la Fundación es del 12% y el proyecto tiene un payback de dos años.

El resultado del trabajo realizado en todas sus evaluaciones muestra que el Plan Estratégico propuesto es rentable y por lo tanto se sugiere su implementación.

Dedicatoria

A Andrea por su paciencia y aliento abnegado. Por siempre estar a mi lado y nunca permitirme decaer.

A mi familia por siempre creer en mí. Por su amor incondicional.

Agradecimientos

A mi familia por siempre tenerme paciencia en estos dos años intensos y de gran esfuerzo.

A Fundación Belén Educa por formarme como profesional y darme la posibilidad de seguir estudiando.

A Roger, quien entregó muchísimas horas desinteresadas y fecundas.

A Patricio Neira por fomentar mi curiosidad e incentivar me a ir más allá.

A mi suegro por estar ahí cuando lo necesité.

A Paula y Enrique, quienes dieron una mirada crítica permitiendo así hacer de este un mejor trabajo.

A mis amigos, quienes han sido fuente de inspiración.

A todos quienes me han motivado a ser una mejor persona y un profesional al servicio de los demás.

Y a todos aquellos que permitieron hacer este trabajo posible.

Tabla de contenido

1. INTRODUCCIÓN.....	1
2. DESCRIPCIÓN DEL TEMA A ABORDAR Y LAS PREGUNTAS CLAVES A RESPONDER.....	2
3. ALCANCE DEL PROYECTO.....	3
4. OBJETIVOS Y RESULTADOS ESPERADOS.....	4
Objetivo General	4
Objetivos Específicos	4
Resultados Esperados	5
5. MARCO CONCEPTUAL.....	5
6. METODOLOGÍA.....	7
7. DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA ORGANIZACIÓN.....	8
Planes de Expansión	8
Descripción del negocio	9
Modelo Pedagógico	9
Visión	11
Misión	11
Valores estratégicos (Intransables)	11
Directorio y Organigrama	11
8. GERENCIA DE PERSONAS EN LA FUNDACIÓN BELÉN EDUCA	13
8.1 Evolución histórica del área de Personas.....	13
8.2 Evolución de la Gerencia de Personas en Fundación Belén Educa.....	16
8.3 Modelo de negocio CANVAS Fundación Belén Educa	20
8.4 Modelo de negocio CANVAS Gerencia de Personas.....	21
8.5 FODA Gerencia de Personas.....	24
9. DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL DESDE LOS INDICADORES DE LA GERENCIA DE PERSONAS.....	27
9.1 Análisis de dotación:.....	27
9.2 Rotación de personal:.....	29
9.3 Encuesta de salida:	31
9.4 Clima organizacional:	32
9.5 Retención del talento:.....	36
9.6 Ausentismo laboral:	37

9.7	Formación y capacitación:.....	38
9.8	Accidentabilidad:	38
9.9	Tasa de uso de beneficio:	39
9.10	Reclutamiento y selección:.....	40
9.11	Tabla resumen indicadores de Gerencia de Personas:.....	41
9.12	Análisis crítico del diagnóstico:.....	41
10.	PLAN ESTRATÉGICO FUNDACIONAL Y DESAFÍOS LEVANTADOS POR LA NUEVA DIRECCIÓN DE LA FUNDACIÓN	46
10.1	Plan Estratégico Fundación Belén Educa	46
10.2	Nudos Fundacionales.....	51
11.	PLAN ESTRATÉGICO GERENCIA DE PERSONAS.....	61
11.1	Descripción del Plan Estratégico de la Gerencia de Personas.....	61
11.2	Valorización de Plan Estratégico.....	69
11.3	Evaluación económica del proyecto: Flujo de caja	88
	CONCLUSIÓN	91
	BIBLIOGRAFÍA	93
	ANEXOS	94

Índice de tablas

Tabla 1: Perspectivas del Balances Score	7
Tabla 2: Organigrama Casa Central.....	12
Tabla 3: Estructura colegios de la Fundación Belén Educa	13
Tabla 4: Evolución de los RRHH.....	15
Tabla 5: Organigrama Gerencia de Personas.....	20
Tabla 6: Modelo de negocio Canvas Fundación Belén Educa	20
Tabla 7: Modelo de negocio Canvas para Gerencia de Personas FBE	21
Tabla 8: FODA Gerencia de Personas FBE	24
Tabla 9: Género y grupo cargo.....	27
Tabla 10: Edad y grupo cargo	28
Tabla 11: Antigüedad y grupo cargo	28
Tabla 12: Antigüedad docente por colegio	28
Tabla 13: Rotación 2018 de los colegios de la Red	29
Tabla 14: Rotación histórico colegios de la Red.....	29
Tabla 15: Desvinculaciones anuales por establecimiento	30
Tabla 16: Análisis renuncias y desvinculaciones globales	30
Tabla 17: Principal causa de renuncia. Encuesta de salida	31
Tabla 18: Estructura de encuesta de clima laboral.....	33
Tabla 19: Evaluación de las 4 relaciones que impactan el clima organizacional... 33	
Tabla 20: Resultados de pilares de Gestión (azul) y pilares de Lock-in (verde) 2019 FBE	34
Tabla 21: Pilares de gestión agrupado por cargos	35
Tabla 22: Pilares de gestión agrupado por antigüedad laboral	35
Tabla 23: Pilares de gestión agrupado por edad.....	36
Tabla 24: Asistencia de Personal.....	37
Tabla 25: Ausencia de Personal no justificada.....	37
Tabla 26: Licencias médicas de Personal	38
Tabla 27: Datos capacitación del Personal	38
Tabla 28: Días perdidos por accidentes	39
Tabla 29: Tasa de uso de beneficios.....	39
Tabla 30: Días de gestión de candidatos en proceso de selección.....	40
Tabla 31: Contrataciones por fuentes de reclutamiento	40
Tabla 32: Tabla resumen indicadores de gestión de la Gerencia de Personas.....	41
Tabla 33: Lineamientos estratégicos.....	46
Tabla 34: Nube de palabras dinámica "café del mundo"	52
Tabla 35: Sistematización de principales comentarios. Dinámica "café del mundo"	53
Tabla 36: Sistematización comentarios directores centrales y de colegio dinámica "café del mundo"	54
Tabla 37: Sistematización comentarios directores centrales y de colegio dinámica "café del mundo"	54

Tabla 38: Sistematización comentarios directores centrales y de colegio dinámica "café del mundo"	59
Tabla 39: Nudos Fundacionales.....	60
Tabla 40: Análisis uso de tecnologías en Gerencia de Personas.....	64
Tabla 41: Proyección de años sin déficit por carrera docente	65
Tabla 42: Resumen Plan Estratégico Gerencia de Personas.....	68
Tabla 43: Detalle de valor hora UF por actor para cálculo de costos internos	69
Tabla 44: Desglose de actividades internas: horas y costos para levantamiento de Perfiles de cargo	70
Tabla 45: Desglose de actividades internas: horas y costos para construcción de evaluaciones de desempeño.....	70
Tabla 46: Desglose de actividades internas: horas y costos para construcción de mallas formativas	71
Tabla 47: Desglose de actividades internas: horas y costos para construcción de política de R&S interna.....	72
Tabla 48: Detalle de renuncias de miembros de equipos directivos de colegio de buen desempeño.....	73
Tabla 49: Detalle de renuncias de encargados de área buen desempeño	73
Tabla 50: Detalle de renuncias de profesores de buen desempeño	74
Tabla 51: Costos de Inducción y Capacitación por personas.....	74
Tabla 52: Desglose de actividades internas: horas y costos para aumentar postulación a cargos críticos	75
Tabla 53: Costos de Reclutamiento y Selección por personas	76
Tabla 54: Asignaturas críticas, vacantes y metas del Plan Estratégico.....	76
Tabla 55: Desglose de actividades internas: horas y costos para instalación de sistemas tecnológicos	77
Tabla 56: Detalle de costos de actividades masivas de capacitación en invierno y verano. Escenario sin proyecto	77
Tabla 57: Detalle de materiales y sus respectivos costos	78
Tabla 58: Detalle de costos de actividades masivas de capacitación en invierno y verano. Escenario con proyecto	78
Tabla 59: Desglose de actividades internas: horas y costos para construcción de política de Desvinculaciones y Rotación esperada	79
Tabla 60: Porcentaje de desvinculación por centro de costo y cantidades de desvinculaciones a reducir ´para llegar a la meta del Plan Estratégico.....	79
Tabla 61: Detalle de colaboradores a retener para llegar a la meta de rotación esperada en año uno y dos.....	80
Tabla 62: Desglose de actividades internas: horas y costos para construcción de política de compensaciones	80
Tabla 63: Desglose de actividades internas: horas y costos para construcción de Bandas salariales	81
Tabla 64: Desglose de actividades internas: horas y costos para construcción de Departamento de Beneficios	82

Tabla 65: Desglose de actividades internas: horas y costos para gestión de beneficios	82
Tabla 66: Detalle del costo asociado al incremento en uso de beneficios	83
Tabla 67: Desglose de actividades internas: horas y costos asociados al análisis y evaluación de cargos críticos	83
Tabla 68: Escenarios de beneficio institucional.....	85
Tabla 69: Resumen valorización Plan Estratégico Gerencia de Personas: Costos de implementación y ahorros	86
Tabla 70: Resumen valorización Plan Estratégico Gerencia de Personas: Beneficio institucional y beneficio estudiantes. Tres escenarios.....	87
Tabla 71: Flujo de caja y VPN del proyecto	89

1. INTRODUCCIÓN

La educación es un factor fundamental en el desarrollo de un país. La experiencia mundial muestra la existencia de una estrecha correlación entre el nivel de desarrollo de los países, en su sentido amplio, con la fortaleza de sus sistemas educativos y de investigación científica y tecnológica. Según estudios de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, un año adicional de escolaridad incrementa el PIB per cápita de un país entre 4 y 7% (OCDE, Perspectivas económicas para América Latina, 2019). A su vez, un aumento de 25 puntos en los resultados del Informe PISA se traduciría en un incremento del PIB del 3% (García, 2014).

Los desafíos en Chile están puestos en la cobertura y la mejora en la calidad de la educación. Respecto de la cobertura y de acuerdo con datos oficiales, cinco millones de chilenos y chilenas no han terminado sus estudios básicos o medios y, de ellos, un millón tiene menos de cuatro años de escolaridad o no sabe leer y escribir (MINEDUC, 2014).

Respecto a la calidad de la educación, los indicadores de PISA sitúan a Chile como el país latinoamericano con mejor rendimiento en estas pruebas. No obstante, se encuentra bajo el promedio de la OCDE en las pruebas de lenguaje (lectura), ciencias y matemáticas y en estas dos últimas, no ha habido avances en la última década (OCDE, Informe Pisa, 2015).

Diversas investigaciones han permitido identificar elementos que se relacionan con la efectividad de las escuelas, como el liderazgo, el foco en el aprendizaje, un clima de convivencia positivo, expectativas sobre las capacidades de los estudiantes, el monitoreo de los procesos internos y el involucramiento de los padres y apoderados en la comunidad educativa. Puntualmente, la agencia de la calidad de la educación en Chile ha identificado la gestión de las Personas como un elemento fundamental para el mejoramiento educativo en 6 dimensiones que abordaremos con profundidad a lo largo del plan estratégico (Agencia de la Calidad de la Educación, 2017).

Fundación Belén Educa es una fundación católica, sin fines de lucro, dependiente del Arzobispado de Santiago, que se creó el 2000 para entregar educación de calidad en sectores vulnerables. En ella estudian más de 14 mil alumnos (14.260) en 12 colegios, 11 de ellos ubicados en la Región Metropolitana y uno de ellos en la Región de Los Ríos. Cuenta con una planta de 1.600 docentes y asistentes de la educación.

Belén Educa tuvo un crecimiento explosivo en los últimos 20 años. Entre el año 2000 y 2008 construye ocho colegios y el año 2012 asume la administración de Corporación Molokai, sumando así cuatro colegios más a la Red. Este fue un crecimiento inorgánico que se manifiesta en procesos poco claros e ineficientes y políticas institucionales no definidas o plasmadas en un documento y que tiene variadas interpretaciones, lo que ha generado malestar en sus trabajadores.

A principios del año 2019, su único director ejecutivo y fundador deja la Fundación, lo que da paso a una incertidumbre organizacional, pero a la vez permitiendo institucionalmente abordar dolores y nudos que tiene la institución y que urgen ser abordados estratégicamente desde la gerencia general, y particularmente para efectos de este análisis, desde la gerencia de personas.

Junto a la salida del director ejecutivo, se renueva la planta gerencial de la Fundación, iniciando una etapa de transición de una empresa familiar a una empresa hacia la profesionalización de sus servicios (Pucheu, 2014).

2. DESCRIPCIÓN DEL TEMA A ABORDAR Y LAS PREGUNTAS CLAVES A RESPONDER

La Gestión de Personas es una forma de entender y conducir las relaciones entre empleados y empresa. Su estudio se inició en la década de los ochenta cuando The Harvard Business School introdujo el primer curso obligatorio en el programa MBA, iniciativa que posteriormente se expandió por todo el mundo. El origen de su aparición se debe a: cambios tecnológicos; libre mercado y competencia; gobiernos con “vientos políticos de derecha”; cambios culturales (individualismo y consumismo); nuevas visiones empresariales; la declinación de la presión de los sindicatos; etc. (Arrau, 2008)

Dentro de las definiciones dadas a la Gestión de Personas, una de las más populares es: “... una aproximación distintiva a la gestión del empleo la cual busca lograr ventaja competitiva a través del despliegue estratégico de fuerza de trabajo altamente comprometida y capacitada, usando un conjunto de técnicas culturales, estructurales y de personal” (Storey, 2001).

La gestión de personas tiene, por tanto, implicancias en la gestión institucional en tres grandes ámbitos (Fernández, 2019):

1. Punto de vista económico: En la gestión de la contribución de los empleados y el aumento de productividad, generando ventajas competitivas.
2. Ámbito social: En la gestión de las condiciones laborales adecuadas al sistema normativo y legislativo del país, gestionando el desempeño para conocer su contribución en la consecución de objetivos de la empresa y en el diseño de incentivos que complementarán su retribución final y el desarrollo de planes de formación para el desarrollo de carrera generando satisfacción en los empleados y aumentando la competitividad individual y organizacional.
3. Óptica institucional: Las políticas Personas pueden ser fundamentales para consolidar a la empresa como una referencia, mejorando su imagen y atrayendo nuevos talentos.

Actualmente la Fundación Belén Educa tiene una estructura de costos donde el 85% corresponde a Remuneraciones, lo que ha relegado a la Gerencia de Talento a labores estrictamente operativas e higiénicas. El desafío, entonces, es posicionarse como un aliado estratégico de la Fundación mediante la generación de un régimen (su primer plan) derivado del plan estratégico que sistematice prácticas, alinee los esfuerzos y visibilice su contribución.

Esto hoy se hace posible debido al tránsito que está viviendo la Fundación, desde una organización familiar hacia una profesional, visibilizada en los siguientes hitos:

1. La reciente salida del fundador y único director ejecutivo a principios del 2019.
2. La conformación de una Gerencia de Personas que antes como departamento se encontraba bajo la dirección de Administración, Finanzas, Infraestructura y TI.
3. La renovación de la alta gerencia de la Fundación (Dirección Ejecutiva, Dirección Académica, Dirección de Formación Religiosa, Dirección de Personas y constitución de nueva Dirección de Desarrollo de Líderes).

Para el desarrollo de este proyecto, las preguntas claves a responder serán:

- ¿En qué situación se encuentra la gestión de personas en Belén Educa?
- ¿En base a estas brechas, ¿Qué plan podemos generar? ¿Qué plan de acción podemos definir para subsanar las diferencias entre lo que tiene esa entidad y lo que tenemos nosotros?
- El producto es un plan detallado de actividades con responsables y plazos. ¿Qué soluciones podemos generar para cumplir con el plan? ¿Qué mapa de proceso podemos priorizar? ¿Qué soporte documental será más adecuado?
- ¿Qué papel tiene el uso e implementación de tecnología en el posicionamiento del área, en la gestión del talento y la contribución institucional?
- ¿Cuáles serán los principales indicadores que permitan el seguimiento a la implementación de plan de acción?
- ¿Cuál será la estrategia para poder implementar el plan de acción considerando los elementos culturales que caracterizan a la Fundación?
- ¿Cuál es la inversión requerida y cómo se financiará la implementación del plan?

3. ALCANCE DEL PROYECTO

El presente Plan Estratégico está considerado para la Gerencia de Personas de la Fundación Belén Educa. Plan que estará derivado de su Plan Estratégico Fundacional y buscará abordar principalmente elementos críticos detectados a través de un diagnóstico de la organización a partir de indicadores relevantes del área de personas, como también a partir de la detección de nudos y elementos críticos levantados a través de los principales actores de la Fundación mediante

dinámica de “café del mundo” y, por último, considerando su modelo de negocio y propuesta de valor de tal modo que se pueda potenciar a través de este.

Finalmente se analizará sus fortalezas y debilidades a través de un FODA. Estos elementos también serán considerados al momento de la construcción del plan.

Se espera indirectamente impactar en los ámbitos relevantes en RRHH recomendados por la agencia de la calidad de la educación como apalancadores de la mejora continua.

El desarrollo del plan considera además como elementos relevantes el estado de desarrollo de la organización (tránsito de empresa familiar a una de servicios profesionales), rubro (educación), ámbito geográfico en los que desarrolla su misión (sectores de pobreza), cultura organizacional (propia), buenas prácticas en materia de Gestión del Talento en instituciones educativas similares a la nuestra y los principales nudos y dolores internos levantados en conjunto con la alta gerencia de la Fundación y que serán detallados en el transcurso del estudio.

4. OBJETIVOS Y RESULTADOS ESPERADOS

Objetivo General

Construir un plan estratégico para la Gerencia de Personas de la Fundación Belén Educa que permita a través de su implementación, contribuir a la misión institucional y al posicionamiento estratégico en la organización.

Objetivos Específicos

- Realizar un análisis del contexto institucional y levantar las principales preocupaciones organizacionales que sirvan de insumo para la definición de lineamientos estratégicos de la Gerencia de Personas.
- Realizar un diagnóstico de Fundación Belén Educa a partir de los principales indicadores de la Gerencia de Personas que dé cuenta de las necesidades organizacionales en esta materia.
- Definir objetivos estratégicos para la Gerencia de Personas de Fundación Belén Educa.
- Contribuir al monitoreo de implementación del plan mediante la elaboración de indicadores de seguimiento.
- Cuantificar el costo de implementación del plan mediante una valorización de este.
- Aportar a través de la implementación del plan estratégico al mejoramiento del clima laboral, la satisfacción de los colaboradores, disminución de rotación laboral de Encargados de Área y docentes específicamente y la mejora en los aprendizajes de los estudiantes.

Resultados Esperados

Como resultado esperado está el contar con una herramienta de gestión para Gerencia de Personas de la Fundación Belén Educa (Plan Estratégico Gerencia de Personas) alineada al Plan Estratégico Fundacional que permita, a través de su implementación, contribuir a su misión institucional desde la gestión de personas y le permita un posicionamiento estratégico en la organización.

Este plan contará con:

1. Directrices generales (compromiso institucional).
2. Sensibilización en la gestión de personas como elemento para alcanzar la estrategia.
3. Objetivos de corto y largo plazo.
4. Plan anual y a cinco años.
5. Priorización de acciones a corto y largo plazo.
6. Establecimiento de métricas organizacionales para seguimiento.
7. Plan de implementación.
8. Valorización del plan.

Específicamente se espera aportar a través de su implementación al mejoramiento de Liderazgo directivo (considerando la formación en gestión y RRHH), Gestión escolar (identificando prioridades y delegando oportuna y correctamente), Prácticas al interior del aula (fomentando la innovación y el trabajo colaborativo), Clima escolar social (mejorando las diversas relaciones al interior del establecimiento) y Satisfacción de los colaboradores (la percepción que tienen de su contribución y efectividad de su trabajo), los que indirectamente impactarán en los aprendizajes de los estudiantes pertenecientes a los colegios de la Fundación Belén Educa, medido a través de pruebas SIMCE y pruebas fundacionales, durante los próximos 3 años posterior a la implementación.

5. MARCO CONCEPTUAL

De acuerdo con Galán, un plan estratégico puede definirse como un documento integrado en el plan de negocio que recoge la planificación a nivel económico-financiera, estratégica y organizativa con la que una empresa u organización cuenta para abordar sus objetivos y alcanzar su misión de futuro (Galán, 2019).

A su vez, Norton plantea que la empresa de la era de la información tendrá éxito si invierte en sus activos intelectuales y los gestiona. La especialización funcional debe ser integrada a los procesos basados en los clientes. La producción en masa y la prestación de productos y servicios estándar ha de ser reemplazada por la entrega flexible, entusiasta y de alta calidad de productos y servicios innovadores, que puedan ser individualizados hacia segmentos de clientes seleccionados. La innovación y mejora de productos, servicios y procesos generada por empleados

muy preparados, una superior tecnología de la información y unos procesos organizativos adaptados.

Si las organizaciones invierten en la adquisición de estas nuevas capacidades, su éxito (o fracaso) no puede ser motivado o medido a corto plazo por modelos tradicionales de la contabilidad financiera. Este modelo financiero, desarrollado para empresas comerciales y corporaciones de la era industrial, mide los acontecimientos del pasado, no las inversiones en las capacidades que proporcionan valor para el futuro.

El Cuadro de Mando Integral es un nuevo marco o estructura creado para integrar indicadores derivados de la estrategia. Aunque sigue reteniendo los indicadores financieros de la actuación pasada, el Cuadro de Mando Integral introduce los inductores de la actuación financiera futura. Los inductores, que incluyen los clientes, los procesos y las perspectivas de aprendizaje y crecimiento, derivan de una traducción explícita y rigurosa de la estrategia de la organización en objetivos e indicadores tangibles.

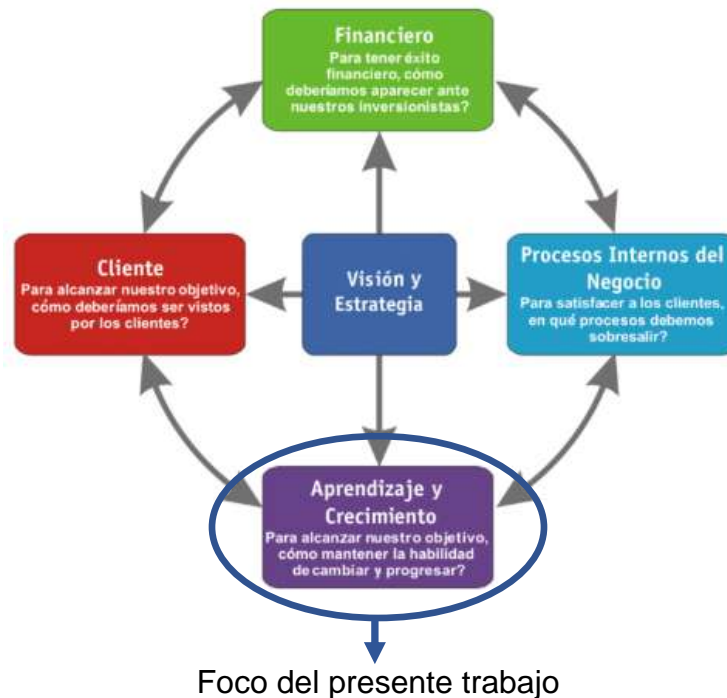
El Cuadro de Mando Integral, sin embargo, es algo más que un nuevo sistema de medición. Las empresas innovadoras utilizan el Cuadro de Mando Integral como el marco y estructura central y organizativa para sus procesos. Las empresas pueden desarrollar un Cuadro de Mando Integral inicial, con unos objetivos bastante limitados: conseguir clarificar, obtener el consenso y centrarse en su estrategia, y luego comunicar esa estrategia a toda la organización. Sin embargo, el verdadero poder del Cuadro de Mando Integral aparece cuando se transforma de un sistema de indicadores en un sistema de gestión. A medida que más y más empresas trabajan con el Cuadro de Mando Integral, se dan cuenta que puede utilizarse para:

- Clarificar la estrategia y conseguir el consenso sobre ella.
- Focalizar a los ejecutivos centrales y directores de colegio en las prioridades estratégicas.
- Comunicar la estrategia a toda la organización.
- Alinear los objetivos personales y departamentales con la estrategia.
- Vincular los objetivos estratégicos con los objetivos de largo plazo y los presupuestos anuales.
- Identificar y alinear las iniciativas estratégicas.
- Realizar revisiones estratégicas periódicas y sistemáticas, y
- Obtener feedback para aprender sobre la estrategia y mejorarla.

El Cuadro de Mando Integral llena el vacío que existe en la mayoría de los sistemas de gestión: la falta de un proceso sistemático para poner en práctica y obtener feedback sobre la estrategia. Los procesos de gestión alrededor del Cuadro de Mando Integral permiten que la organización se equipare y centre en la puesta en práctica de la estrategia a largo plazo. Utilizado de este modo, el Cuadro de Mando Integral se convierte en los cimientos para gestionar las organizaciones de la era de la información.

El presente trabajo busca aportar a la generación de un cuadro de mando integral para la Fundación Belén Educa a partir del desarrollo específico de la “perspectiva de aprendizaje y crecimiento”. Al ser un plan estratégico para la Gerencia de Personas, restará que la planta ejecutiva de la Fundación complemente el BSC con los indicadores de las perspectivas “financiera”, “del cliente” y “de los procesos”.

Tabla 1: Perspectivas del Balances Score
Fuente Gestipolis.com



6. METODOLOGÍA

Como primera etapa se realizará un análisis del contexto institucional, los principales cambios y preocupaciones que servirá sirvan como input para la definición de objetivos estratégicos.

Posterior se realizará un análisis a la Gerencia de Personas de la Fundación a partir de los principales indicadores del área para luego realizar un análisis crítico de la información recogida.

Para la realización del plan estratégico de la Gerencia de Personas, se tomará como principal input el plan estratégico de la Fundación Belén Educa. Se complementará con un modelo de negocio CANVAS de la Gerencia de Personas y análisis FODA de esta misma para posteriormente construir los objetivos estratégicos del plan y sus respectivas metas.

Finalmente se valorizará el Plan la implementación del Plan y se definirán indicadores clave de seguimiento que permitirán evaluar su éxito/fracaso.

7. DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA ORGANIZACIÓN

Belén Educa es una fundación católica, sin fines de lucro, dependiente del Arzobispado de Santiago, que se creó el 2000 para entregar educación de calidad en sectores vulnerables. En ella estudian más de 14 mil estudiantes en 12 colegios ubicados en las comunas de Puente Alto, Maipú, La Pintana, San Joaquín, Quilicura, Pudahuel, Santiago y Cerro Navia, además de una escuela en La Unión, en la Región de Los Ríos. Parte fundamental del éxito del proyecto es el trabajo comprometido de más de 1.600 docentes y asistentes de la educación.

La Fundación fue fundada por el empresario Jorge Cisternas Larenas, el Vicario para la Educación de la época, Padre Juan de Castro Reyes y el teólogo Juan Enrique Guarachi García-Huidobro, quienes respondieron al llamado del IX Sínodo de Iglesia de Santiago, que instaba a crear colegios católicos en sectores de pobreza.

El primer establecimiento que Belén Educa construyó fue el colegio Cardenal Raúl Silva Henríquez (Puente Alto, 2000), sumándose desde entonces los colegios Cardenal Carlos Oviedo Cavada (Maipú, 2001); Cardenal Juan Francisco Fresno (Puente Alto, 2002); arzobispo Crescente Errázuriz (Puente Alto, 2003); Arzobispo Manuel Vicuña (San Joaquín, 2003); Cardenal José María Caro (La Pintana, 2003); Juan Luis Undurraga Aninat (Quilicura, 2005) y San Alberto Hurtado (Pudahuel, 2008).

El 26 de diciembre de 2012 la Fundación asumió la administración de cuatro colegios de la Corporación Molokai: Lorenzo Sazié y San Francisco de Asís, ambos en Santiago Centro; San Damián de Molokai, en Cerro Navia, y Padre Damián en La Unión.

Planes de Expansión

Fundación Belén Educa está convencida de que es posible construir un país más justo y solidario a través de la educación, y es basada en esta fuerte convicción que quiere impactar en la educación de Chile gracias a la implementación de su Proyecto Educativo en distintas regiones del país.

Sistematización: La Fundación se ha propuesto como desafío sistematizar sus prácticas educativas, formativas y de gestión con el objetivo de desarrollar un modelo posible de replicar. En sus 18 años de vida la Fundación ha alcanzado grandes metas y hoy quiere compartir estas experiencias, de tal manera de ser un referente de educación de calidad en contextos vulnerables. La Fundación se propone ser una institución abierta a Chile y al mundo, que comparte y aprende de experiencias educativas exitosas.

Alianzas estratégicas: La Fundación sabe que la motivación por utilizar la educación como una herramienta efectiva para derrotar la pobreza y así impactar en el país es compartida por otras instituciones. Es con ellas que quiere aunar fuerzas, y a través

de un trabajo conjunto entregar al sistema educativo nacional herramientas que sean un aporte para otros actores relevantes de la educación en el país.

Red en crecimiento: Este anhelo por un país más justo y solidario, y todas las acciones que la Fundación se ha propuesto llevar a cabo tienen sentido en la medida que pueda seguir sumando colegios a la Red Belén Educa. Colegios en funcionamiento, que se encuentren en regiones y en sectores vulnerables, que necesiten de ayuda y que encuentren en el modelo pedagógico de la Fundación y en su forma de trabajar las herramientas necesarias para ser un aporte significativo a sus estudiantes y las familias que lo componen.

Descripción del negocio

Desde su inicio la Fundación ha desarrollado un proyecto educativo de excelencia que busca la formación integral de sus alumnos. Belén Educa cree que una educación de calidad no puede centrarse solo en lo académico, sino que también debe poner énfasis en la formación en la fe y en el desarrollo socioemocional de los estudiantes; busca despertar el interés por las artes, la música y la cultura, permitiendo que accedan a un completo programa cultural que está presente en todos los niveles; espera que sus alumnos aprendan a hablar inglés y desarrollen interés por las ciencias, tecnología, historia y el deporte, creando programas y estrategias especiales para aquello.

El proyecto educativo es Técnico Profesional e imparte las especialidades de Administración, Gastronomía, Telecomunicaciones, Electrónica y Construcción en nueve de sus colegios. Uno de los principales propósitos es conseguir una alta continuidad de estudios de los egresados, por lo que tiene una innovadora área que acompaña a los egresados hasta su titulación de estudios superiores.

Modelo Pedagógico

El modelo pedagógico de Fundación Belén Educa busca desarrollar en sus alumnos(as) las habilidades y competencias necesarias para enfrentar los desafíos de su entorno, proyectándolos hacia el mundo laboral y de los estudios superiores. Desde esta mirada, el trabajo realizado al interior del aula debe asegurar que cada alumno(a), sin importar sus condiciones iniciales, desarrolle sus talentos a través del logro de los aprendizajes esperados en el marco curricular y, de esta forma, sean reales protagonistas en el desarrollo de sus familias y en la construcción del país.

El director(a) del colegio tiene como misión liderar el proceso educativo, logrando que todos sus alumnos(as) aprendan. En esta tarea cuenta con los(as) profesores(as) jefe(as) o de asignatura, quienes son responsables de este proceso al interior de la sala de clases. Estos son apoyados por los(as) subdirectores(as), los encargados de área y el personal del colegio, cuyos equipos tienen el respaldo y soporte del personal de Casa Central de la Fundación.

De la Red Belén Educa se desarrollan diversas estrategias destinadas a conseguir la mejora educativa. Algunas relevantes son el acompañamiento docente, la observación y la retroalimentación a los docentes, la enseñanza basada en datos y la planificación en cinco pasos a la inversa.

Las clases de los profesores(as) de la Fundación Belén Educa se organizan teniendo como principio general la planificación clase a clase, entendiendo esta como una herramienta estratégica para lograr que lo que ocurra en el aula sea verdaderamente efectivo, asegurando que los alumnos(as) ejerzan un rol activo dentro de la sala de clase, se responsabilicen de sus propios procesos de aprendizaje, además de ser una herramienta efectiva para asegurar la cobertura curricular. Para este objetivo, los colegios estructuran un trabajo en red a través de los encargados de área que se definen por cada asignatura, lo que permite una colaboración activa para el logro de esta importante herramienta pedagógica.

Modelo Formativo

El modelo formativo de Fundación Belén Educa busca el desarrollo integral de los miembros de la comunidad educativa y facilita experiencias de encuentro personal y comunitario con Jesucristo.

La visión de Belén Educa inspira el perfil de los miembros de la comunidad educativa a ser:

- Un ser humano cristiano, consciente de su dignidad como hijo de Dios y hermano de sus semejantes.
- Un ser humano comprometido con la construcción de un país más justo, inclusivo y solidario.
- Un ser humano que cree en su potencial y decide aprovechar las oportunidades que brinda la educación de calidad para su desarrollo integral y pleno.

Para lograr este objetivo general, el modelo formativo considera un conjunto de experiencias personales y comunitarias que ocurren dentro y fuera del aula durante el transcurso de la vida escolar. Esto es posible gracias a la cooperación constante de las figuras más significativas en el desarrollo integral de los estudiantes: sus familias y docentes.

El Sello Belén es la huella que deja la experiencia de estudiar en un colegio de la Red Belén Educa en sus jóvenes egresados, enriqueciendo su identidad en la dimensión ético espiritual, socioemocional y cívica. El Proyecto Educativo de Fundación Belén Educa busca que cada niño y joven:

- Se sienta valorado(a) en su originalidad de hijo(a) de Dios y comprometido(a) a desplegar lo mejor de sí mismo.
- Viva un encuentro personal con Jesús y su Evangelio que dé sentido a su vida y la proyecte con esperanza.

- Se comprometa al servicio de los demás como profesional competente y ciudadano responsable.

Forjar el Sello Belén es la principal tarea de padres, madres y docentes. En su rol formativo, ellos educan siendo:

1. Modelo: orientan con sus conductas las conductas que se esperan de sus hijos(as)/estudiantes. Son un ejemplo para imitar.
2. Reflejo: sirven de espejo a sus hijos(as)/estudiantes. En su manera de tratarlos, cotidianamente, les revelan su valor y potencial.
3. Testimonio: seleccionan y comparten con sus hijos(as)/estudiantes algunas experiencias de vida (propias o de otras personas) que les sirvan de inspiración y los motiven a dar lo mejor de sí.

Visión

La Fundación Belén Educa anhela un país más justo y solidario donde todos tengan la posibilidad de forjar sus talentos, muy en especial aquellos niños(as) y jóvenes a los que la vida ha ofrecido menos oportunidades. Tenemos la profunda convicción de que todo ser humano, por ser hijo de Dios, tiene derecho a desarrollarse en plenitud.

Misión

La misión de la Fundación Belén Educa es ofrecer a niños(as) y jóvenes de sectores de escasos recursos una educación de calidad, desarrollando un proyecto católico e incentivando el compromiso de las familias con la formación de sus hijos(as).

Valores estratégicos (Intransables)

- Todos los niños(as) pueden aprender.
- Opción por los más pobres.
- Centralidad en Jesús y el Evangelio.
- Los profesores son los primeros responsables del logro de aprendizaje de todos sus alumnos(as).
- Comunidad Belén abierta a la familia.
- Centrados en el desarrollo integral del alumno.
- Ser una herramienta de movilidad y transformación de la sociedad.

Directorio y Organigrama

Belén Educa cuenta con un directorio compuesto por personeros de Iglesia, académicos y empresarios. Su función es cautelar las políticas y orientaciones desarrolladas en los Estatutos y acompañar a la dirección ejecutiva de la Fundación.

La dirección ejecutiva lidera el proyecto en lo académico, formativo y administrativo, acompañado por directores de área (Académica; Formación; Administración y Finanzas; Personas; Relaciones Institucionales y continuidad de estudios superiores; y Comunicaciones y Convivencia escolar) y profesionales de apoyo. Cada colegio, además, tiene su propio equipo directivo, compuesto por un director, 4 subdirectores, jefe administrativo, coordinador de convivencia escolar; más el equipo de docentes, equipo formativo religioso, equipo PIE, administrativos y auxiliares.

Todos los colegios de la fundación están ubicados en sectores de alto nivel de vulnerabilidad, donde un porcentaje importante de los alumnos recibe la Subvención Escolar Preferencial, atendiendo así no solo a alumnos prioritarios y preferentes, sino que también a estudiantes con necesidades educativas especiales (transitorios y permanentes) pertenecientes al proyecto de integración escolar.

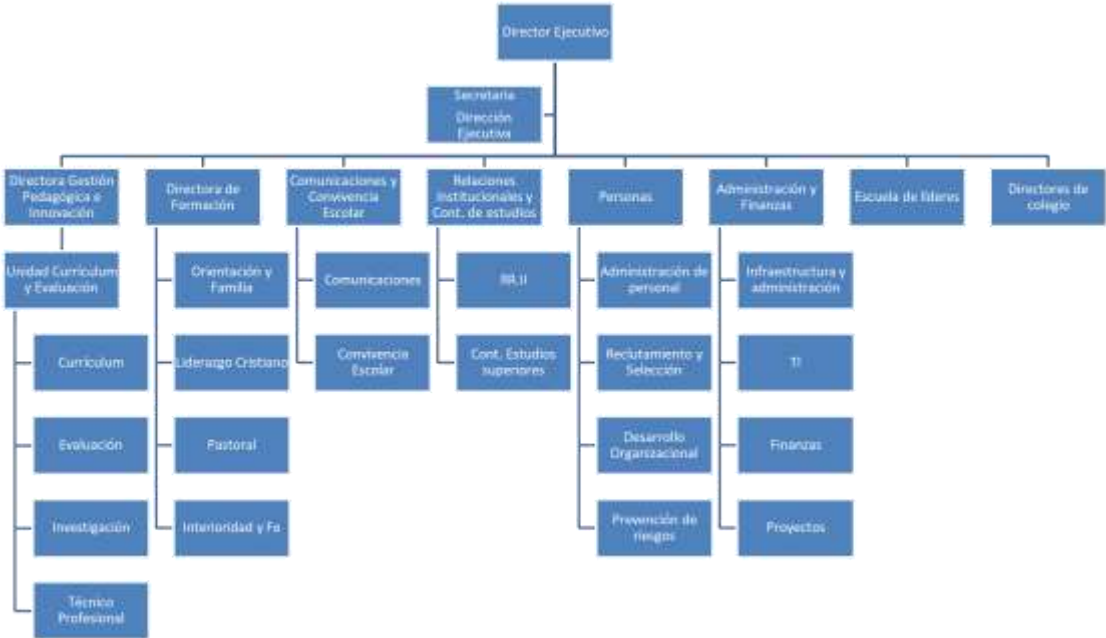


Tabla 2: Organigrama Casa Central
Fuente propia con datos de Gerencia de Personas

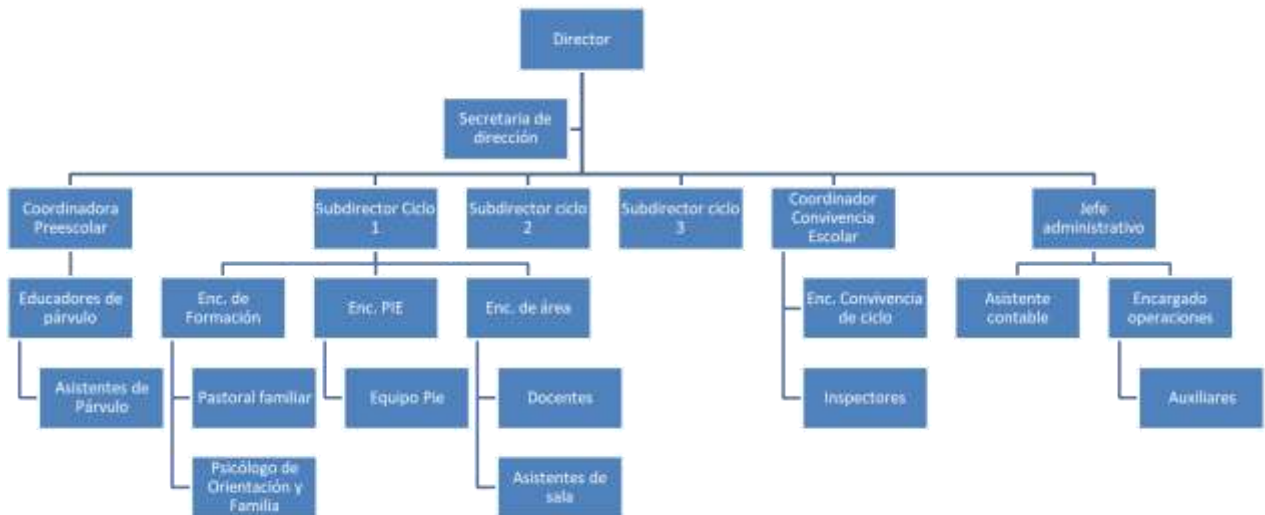


Tabla 3: Estructura colegios de la Fundación Belén Educa
Fuente propia con datos de Gerencia de Personas

8. GERENCIA DE PERSONAS EN LA FUNDACIÓN BELÉN EDUCA

8.1 Evolución histórica del área de Personas

La gestión de personas y los RRHH en general ha vivido transformaciones a través del tiempo. Estas transformaciones son respuestas a necesidades organizacionales que se ven impactadas por los cambios en el entorno, ya sea de carácter económico, social y tecnológico.

Históricamente la gestión de personas se ha centrado en la administración de procesos transaccionales tales como la contratación, pago de remuneraciones y manejo de beneficios, limitando las unidades de Recursos Humanos a la toma de pedidos y al control de actividades administrativas (CIO, Universidad de Chile, 2019).

No obstante, paulatinamente el área de Personas se ha ido consolidando como un área fundamental en la empresa, debiendo participar en discusiones de carácter estratégico, tales como el aumento de la productividad, la formación de los trabajadores, las brechas de conocimiento, la transformación que exigen los mercados y la adaptabilidad ante los cambios. Repasemos brevemente esta transformación.

Los RRHH son una especialidad que surgió debido al crecimiento y a la complejidad de las tareas organizacionales. Sus orígenes se remontan a los comienzos del siglo XX, como consecuencia del fuerte impacto de la Revolución Industrial; surgió con el nombre de Relaciones Industriales como una actividad mediadora entre las organizaciones y las personas, para suavizar o aminorar el conflicto entre los objetivos organizacionales y los objetivos individuales de las personas, hasta

entonces considerados como incompatibles o irreconciliables. Un interlocutor que buscaba articular capital y trabajo, interdependientes, pero en conflicto (Chiavenato, 2007).

A mediados del siglo XX ya no solo era solo un mediador como mero interlocutor si no capaz de gestionar a las personas de acuerdo con la legislación vigente y administrar los conflictos que surgían en ese marco. Pasó a llamarse “administración de personal”. A partir de ahí la complejidad organizacional y sus desafíos crecen con rapidez, se comienza a visualizar a las personas como recursos fundamentales para el éxito organizacional; “como los únicos recursos vivos e inteligentes de que disponen las organizaciones para hacer frente a los desafíos”. Producto de lo anterior surge el concepto de “Administración de Recursos Humanos”.

Esta concepción considera los subsistemas que hasta el día de hoy constituyen el área de RRHH. El último es un cambio de paradigma. En los años ‘70 cuando se habla de administración, se parte del principio de que las personas debían ser administradas y gestionadas por la organización a partir de las necesidades de esta, es decir, vistos como recursos productivos. Hoy, las personas son vistas como un agente valioso para la generación de ventajas competitivas, como “activos y proactivos, dotados de inteligencia y creatividad, de iniciativa y decisión, de habilidades y competencias, y no solo de capacidades manuales, físicas o artesanales” (Chiavenato, 2007). Hoy en día podemos referirnos a los recursos humanos, como departamento de “Personas”, “People Management”, “People Development”, “Talento Humano” o “Capital Humano”.

Según Idalberto Chiavenato, la transformación del departamento de Recursos Humanos de tareas rutinarias hacia estratégicas fue resultado de tres cambios durante la historia ocurridos en la era industrial clásica, industrial neoclásica y del conocimiento. A continuación, se presenta a modo de síntesis un cuadro que refleja la evolución de los recursos humanos:

ERAS	CLASICA	NEOCLASICA	CONOCIMIENTO
Estructura organizacional	Burocrática, funcional, piramidal, centralizada. Importancia en departamentos	Mixta, matricial, con importancia en la departamentalización por productos o servicios.	Fluida, ágil y flexible, totalmente descentralizada. Importancia en redes de equipos
Cultura organizacional	Teoría X, enfoque en el pasado, tradiciones y valores conservadores.	Transición. Enfoque en el presente. Valorización de la renovación y la revitalización	Teoría Y. Enfoque en el futuro y el destino. Valorización del conocimiento y creatividad
Ambiente organizacional	Estático, previsible, pocos cambios y graduales. Pocos desafíos ambientales	Intensificación y aceleración de los cambios ambientales	Cambiante, imprevisible, turbulento con grandes cambios

Formas de lidiar con las personas	Personas como ensambladores de productos inertes y estáticos.	Personas como recursos de la organización que deben ser administrados.	Personas como seres humanos proactivos e inteligentes que deben ser impulsados.
Administración de las personas	Relaciones industriales	Administración de recursos humanos	Gestión del talento humano

Tabla 4: Evolución de los RRHH

Fuente Chiavenato, 2007

Hay una transformación en el rol de los recursos humanos que pasan de:

- Ser operativos y burocráticos a ser estratégicos.
- La vigilancia y control a espacios de asociación y generación de compromiso.
- Lo administrativo a lo consultivo.
- El enfoque en la función al enfoque en el negocio.
- Lo reactivo a lo proactivo.

Cuáles son los principales desafíos que tenemos hoy como área de personas considerando las nuevas generaciones que se incorporan a la fuerza laboral, la evolución de la tecnología, las reformas laborales y las preocupaciones globales como el medio ambiente y los conflictos sociales (CIO, Universidad de Chile, 2019):

1. Gestionar la participación de los trabajadores en la empresa: Necesidad de buscar métodos flexibles de participación que permitan a los trabajadores involucrarse en la construcción de los objetivos y metas estratégicas.
2. Visibilizar la relevancia de la gestión de personas para el futuro de la organización: Se requiere que la gerencia de Recursos Humanos participe como un socio estratégico dentro de la organización, aportando valor tanto al negocio como a la toma de decisiones. RRHH como asesor.
3. Gestionar las relaciones laborales: Los cambios en el entorno, la reforma laboral y el empoderamiento de las nuevas generaciones de trabajadores hacen necesaria la creación de un nuevo modelo de relacionamiento con el mundo sindical que permita hacerse cargo de sus preocupaciones sin dejar de lado el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la compañía. Se requiere una relación laboral basada en la confianza y en la transparencia de la información, creando canales de participación para que los líderes sindicales apoyen el logro de los resultados de la empresa.
4. Construir organizaciones con diversidad, inclusión y de género: Las organizaciones están tomando conciencia del aporte de la diversidad para el cumplimiento de las estrategias del negocio.
5. Evidenciar el valor en la inducción, formación y capacitación para la productividad: La inducción al trabajador nuevo, junto con la capacitación permanente al personal, aumentan la productividad de la empresa. Es

importante que Recursos Humanos haga visible el valor de estas instancias de formación.

6. Gestionar la transformación digital y automatización de procesos al interior de las empresas: Se vislumbran cambios en el mundo laboral con la incorporación de la transformación digital. Se estima que al menos un 60% de las labores repetitivas de los operadores se podrán automatizar. Se visualiza que las tecnologías digitales aportarán al negocio, mejorando la productividad y la rentabilidad de las empresas. Pero, como actualmente se encuentran en una etapa inicial, existe un alto nivel de incertidumbre que genera inseguridad en los trabajadores, tensando el clima laboral.
7. Gestionar el desempeño óptimo de las personas, en el momento correcto y con las competencias necesarias: Las organizaciones requieren que las personas estén en los cargos correctos, en el momento preciso y con las habilidades necesarias para desempeñarse de forma óptima.

8.2 Evolución de la Gerencia de Personas en Fundación Belén Educa

La evolución de la Gerencia de Personas en Fundación Belén Educa ha buscado responder al rápido crecimiento inicial de la institución – aproximadamente un colegio por año en sus primeros 12 años – así como a la falta de formación de sus líderes en temas de gestión de recursos humanos. Para efectos de este capítulo se ha organizado esta evolución en tres etapas principales: una acelerada instalación inicial de procesos mínimos de recursos humanos para el adecuado funcionamiento de los colegios; una segunda etapa que busca el mejoramiento y formalización de los procesos ya instalados una vez detenido el crecimiento organizacional; y una tercera etapa actual caracterizada por la necesidad de definir un modelo global de recursos humanos que articule todos los procesos de la Gerencia, a la vez que consolidar su rol como asesor de la institución en temas de desarrollo humano y organizacional.

Etapa 1 (2010 – 2013): Instalación y cumplimiento de procesos mínimos de gestión.

La aparición de una Gerencia de Personas formal en Belén Educa es relativamente reciente en la historia de la institución. La rápida expansión de un colegio por año (cada colegio conformado por 150 trabajadores aproximadamente) genera la necesidad de repensar la estructura que hasta ese momento era sostenida por dos analistas de remuneraciones para toda la organización, llevando al Director Ejecutivo a establecer el año 2010 la Gerencia de Recursos Humanos y Gestión conformada por un Director, una Jefa de Recursos Humanos (con dos analistas de remuneraciones a su cargo), un Jefe de Infraestructura, un Jefe de Informática y un Encargado de Proyectos, siendo la única área de Fundación Belén Educa conformada principalmente por ingenieros civiles y comerciales, en lugar de profesores. Esta Dirección además tenía a su cargo el área de Finanzas y Contabilidad.

Durante esta primera etapa, el objetivo de la Dirección fue el aseguramiento de las condiciones contractuales y de infraestructura mínimas para el correcto funcionamiento de los colegios de la red. El desarrollo de sus procesos estuvo marcado por la necesidad transmitida por el Director Ejecutivo y Fundador, de dar una respuesta rápida a las urgencias generadas por este crecimiento acelerado: construcción de nuevos colegios, correcto pago de remuneraciones, establecimiento de convenios colectivos, entre otros.

Un hito importante en esta primera etapa fue la incorporación el año 2012 de un área de Desarrollo Organizacional (bajo la Jefatura de Recursos Humanos), pero cuya tarea se limitaba a responder a las necesidades de los colegios y Área Académica en el nivel central en temas de gestión de personas, específicamente apoyando la selección y capacitación. En ambos procesos, la relación con colegios y otras áreas se basaba en ser un articulador con proveedores externos y un tomador de pedidos, sin tener injerencia sobre los contenidos abordados en estos espacios dada la creencia hasta ese momento de que los profesores del Área Académica eran los únicos capacitados para decidir cómo seleccionar y formar a los docentes y asistentes de la educación.

Etapa 2 (2014 – 2018): Mejora continua de procesos de gestión y desarrollo.

Esta segunda etapa se caracteriza a nivel Fundacional por el estancamiento en su crecimiento. La incorporación de los colegios Molokai a finales del 2012 abre la posibilidad de un nuevo modelo de crecimiento, en lugar de la construcción completa que hasta ese momento caracterizaba el “Modelo Belén”, lo que marca el inicio de conversaciones con instituciones católicas en distintas zonas de Chile para incorporar colegios con bajos resultados académicos y/o problemas de administración o financiamiento, con el fin de cumplir la nueva meta establecida por el Director Ejecutivo y Fundador de “20 colegios al 2020”.

A la vez que se define una estrategia de crecimiento más selectivo, la institución inicia un diálogo sobre la consolidación del llamado “Modelo Belén” con miras a volverlo comunicable a través de publicaciones y replicable a otras instituciones similares. Esta necesidad de sistematizar “la forma como hacemos las cosas” posibilita una mayor reflexión en todas las áreas centrales.

A nivel de la Gerencia de Personas, se observan importantes cambios en su estructura y propósito. En primer lugar, la instalación progresiva de los procesos mínimos de gestión de personas permite incorporar nuevos espacios para la reflexión sobre la eficacia y eficiencia de éstos, lo que a su vez se ve potenciado por la llegada de un Director nuevo a la Gerencia, además de un cambio de nombre: Recursos Humanos se convierte en el Área de Personas, en un intento por adaptar su lenguaje (menos empresarial y más adecuado a una Fundación dependiente de la iglesia católica) y reducir la distancia cultural que hasta el momento mantenía con las otras áreas del nivel central.

Mientras algunas áreas se dedican a la mantención de las lógicas de trabajo instaladas en la etapa anterior, la Jefatura de Personas vive una expansión importante de su participación en la discusión sobre temas de gestión de personas: diseña instrumentos para conducir el reclutamiento y la selección en los colegios, gestiona las capacitaciones masivas de invierno y verano y la relación con los proveedores externos de los programas formativos, ofrece becas y otros beneficios para los trabajadores que quieren continuar su formación de postgrado. Dos hitos particularmente importantes en este proceso de validación del Área durante esta etapa son el diseño del primer instrumento de evaluación de desempeño para docentes, y el diseño de las jornadas de Inducción Fundacional, pues gracias a estos nuevos procesos la Gerencia comienza a dialogar con otras Áreas sobre la labor docente desde la perspectiva de la gestión del desempeño. A partir de estos cambios, la Gerencia de Personas cambia su rol de experto que gestiona procesos de manera aislada, a ser un consultor interno de los líderes en los distintos temas de recursos humanos.

Etapa 3 (2019 a la fecha): Definición de un modelo global de gestión de Recursos Humanos.

El año 2019 inicia con dos cambios de estructura importantes en la Gerencia de Personas: En primer lugar, el área se divide en dos gerencias con el fin de asegurar la transparencia en los procesos presupuestarios de los colegios y permitir una mayor dedicación del director a los temas de cada área. Quien fue director de ambas áreas hasta ese momento se encarga del Área de Finanzas y Contabilidad y un nuevo director, externo a la Fundación, toma la dirección de la Gerencia de Personas, el tercer director del área en cuatro años.

En segundo lugar, a nivel interno el Área de Selección - a la fecha conformada por una analista bajo la dirección del Encargado de Desarrollo Organizacional - se convierte en un área autónoma con una Encargada de Selección y dos psicólogas, permitiendo al Área de DO centrar sus esfuerzos en otros programas en estado de instalación, como la gestión de clima laboral y el diseño de los nuevos sistemas de evaluación de desempeño directivo.

A nivel Fundacional se vive un profundo cambio cultural a partir de la salida del Director Ejecutivo y Fundador a finales del 2018 y la elección de un nuevo Director Ejecutivo más joven que la mayoría de la plana directiva, con experiencia en la instalación de procesos nuevos y con la visión de fortalecer la institucionalidad por sobre la fuerza de las personalidades individuales de los líderes. Como primera señal de su gestión convoca a inicios del 2019 un proceso de consulta con los líderes del nivel central y de colegios para identificar algunos de los principales problemas que la institución había arrastrado durante años en distintos ámbitos de su modelo de funcionamiento, siendo el producto de este proceso los 12 “Nudos Fundacionales”, trabas de gestión que serían abordadas por una dupla de directores de casa central y colegio junto a un equipo de trabajo interáreas.

Cada una de las Gerencias del nivel central se ve interpelada por alguno de los “nudos” levantados en el diagnóstico. En el caso de la Gerencia de Personas, los líderes consultados identifican la necesidad de desarrollar un modelo general de Recursos Humanos, específicamente para disminuir el porcentaje de rotación (25%) de los colaboradores, especialmente docentes, por el fuerte impacto que su salida tiene en los procesos de aprendizaje y desarrollo socioemocional de los estudiantes (además de costos de reposición).

A agosto de 2019 se han efectuado algunas reuniones iniciales para abordar este “nudo”, y se proyecta que el diseño de un nuevo modelo debería considerar los siguientes ámbitos:

- Simplificación de procesos e incorporar tecnología: mayor eficiencia en los pasos para la selección, remuneraciones, capacitación, evaluación de desempeño, gestión de clima organizacional, entre otros.
- Capacitación a los líderes de colegios en temas de recursos humanos: aumentar la capacidad de los líderes para gestionar el desempeño y aumentar su comprensión sobre el funcionamiento de los programas y procedimientos del área.
- Profesionalización del equipo que funciona como contraparte de la Gerencia de Personas en los colegios: Jefe Administrativo, Asistente Contable y Encargado de Operaciones capacitados para resolver inquietudes y problemas, evitando su escalamiento al nivel central.

Actualmente, la organización de la Gerencia de Personas de la Fundación Belén Educa se compone de cuatro departamentos:

1. Administración de Personal (5 personas):
 - a. Remuneraciones
 - b. Contrataciones, finiquitos, anexos de contrato.
 - c. Beneficios.
2. Reclutamiento y Selección (4 personas):
 - a. Inducción
 - b. R&S.
3. Desarrollo Organizacional (3 personas):
 - a. Análisis de salidas
 - b. Gestión del clima laboral
 - c. Gestión del desempeño
 - d. Análisis de cargos y estructura
 - e. Capacitaciones
4. Prevención de Riesgos (1 personas).



Tabla 5: Organigrama Gerencia de Personas
Fuente propia FBE

8.3 Modelo de negocio CANVAS Fundación Belén Educa










RÉD DE PARTNERS 	ACTIVIDADES CLAVES 	PROPUESTA DE VALOR 	RELACIÓN CON EL CLIENTE 	SEGMENTOS DE CLIENTES 
<ul style="list-style-type: none"> Estado Constructora Bio Bio Angelini Santander Cisco Microsoft Fundación Irrazabal Convenios con museos, teatros, Buin Zoo, Kidzania, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> Modelo de Observación y retroalimentación. Enseñanza basada en datos. Planificación en 5 pasos. Cultura escolar basada en el buen trato. Sello Belén. 	<ul style="list-style-type: none"> Colegios inclusivos. Colegios gratuitos con resultados académicos sobre promedio nacional. Centrados en desarrollo integral del estudiante. Alto porcentaje de continuidad de estudios superiores (sobre el 70%). Valor de la marca "Belén Educa". 	<ul style="list-style-type: none"> De manera cercana, directa y presencial, con foco en los estudiantes. Compromiso con las familias en la tarea conjunta de educación. 	<ul style="list-style-type: none"> Familias (apoderados) de escasos recursos (quintiles 4 y 5) con hijos en edades entre los 4 y 17 años. Familias (apoderados) con hijos con necesidades educativas especiales (transitorias o permanentes). Familias (apoderados) de quintiles 2 y 3 con hijos en edades entre los 4 y 17 años.
RECURSOS CLAVE  <ul style="list-style-type: none"> Infraestructura de colegios (alto estándar). Trabajadores de los colegios. Casa Central que realiza procesos globales a escala (back office). 		CANALES DE DISTRIBUCIÓN Y COMUNICACIONES  <ul style="list-style-type: none"> Colegios ubicados en sectores vulnerables, cercano a viviendas sociales. Información disponible a través de Redes sociales y página web. 		
ESTRUCTURA DE COSTOS  <ul style="list-style-type: none"> 85% Remuneraciones 6% Gastos administración 7.5% Gastos formativos y académicos 1.5% Inversión en activo fijo 			FLUJOS DE INGRESO  <ul style="list-style-type: none"> 92% Financiamiento estatal 8% Aporte privados Monto Total \$25.000MM 	

Tabla 6: Modelo de negocio Canvas Fundación Belén Educa
Fuente propia FBE

8.4 Modelo de negocio CANVAS Gerencia de Personas

El siguiente modelo de negocio Canvas explica la propuesta de valor que ofrece específicamente la Gerencia de Personas de la Fundación Belén Educa a sus clientes internos. Cabe mencionar que tanto el modelo de negocio Canvas de la Fundación Belén Educa, como el de la Gerencia de Personas han sido levantados de manera colaborativa con actores claves y relevantes para la organización, no obstante, no se encuentran validados institucionalmente.










RED DE PARTNERS 	ACTIVIDADES CLAVES 	PROPUESTA DE VALOR 	RELACIÓN CON EL CLIENTE 	SEGMENTOS DE CUENTES 
Partners internos: <ul style="list-style-type: none"> • Directores centrales. • Asesores líderes. • Equipos directivos de colegios. • Jefes administrativos. Partners externos: <ul style="list-style-type: none"> • PeopleFirst, Qbiz, Trabajando.com. • Instituciones hermanas (SIP, COANIL, SOFOFA, CEAS, etc). • Otic Proforma. • Angelini y Santander. 	<ul style="list-style-type: none"> • Visitas periódicas a colegios. • Ciclo de mejora continua: evaluación de la ejecución de los procesos del área y satisfacción de cliente a través de indicadores de gestión. 	Ser un área que está al servicio de colegios y área central asesorando a colaboradores en temas de RRHH y gestión de personas: <ul style="list-style-type: none"> • Asesoría legal • Remuneraciones • Contratación • Finiquito • Desarrollo profesional y formación • Prevención de riesgo • Gestión de clima laboral • Definición de roles y tareas 	<ul style="list-style-type: none"> • Personal (atención uno a uno). • Reuniones de red (comunidades de usuarios). • Visita a los colegios. 	Todos los colaboradores que componen la Red de colegios FBE y el nivel central y existe una relación más específica con: <ul style="list-style-type: none"> • Directivos de casa matriz. • Equipos directivos de colegios (Director, subdirector y Jefe Administrativo)
	RECURSOS CLAVE  <ul style="list-style-type: none"> • Equipo profesional multidisciplinario (psicólogos, sociólogos, ingenieros, entre otros). • Políticas y procedimientos. • Herramientas tecnológicas. • Asesorías externas. 		CANALES DE DISTRIBUCIÓN Y COMUNICACIONES  <ul style="list-style-type: none"> • Jefe administrativo. • Equipos directivos. • De manera presencial, telefónica o correo electrónico. • A través de sistemas (SH, Qbiz, etc.). 	
ESTRUCTURA DE COSTOS  <ul style="list-style-type: none"> • Estructura de costo fija principalmente en remuneraciones. 300MM en remuneraciones anuales. • Economías de escala, al tener un equipo que atiende a los 12 colegios. 		FLUJOS DE INGRESO  <p>100% a través de costo de administración de colegios (350MM aprox).</p>		

Tabla 7: Modelo de negocio Canvas para Gerencia de Personas FBE

Fuente propia

Segmentos de clientes

Existe una relación con todos los trabajadores de la Fundación para efectos de remuneraciones, vacaciones, certificados, prevención de riesgos, etc., pero más directamente con el Jefe Administrativo de cada establecimiento, quien es la contraparte del área de Personas.

Adicionalmente, para otros trabajos se tiene una relación directa con los equipos directivos de los colegios, especialmente directores y subdirectores, con quienes se coordina temas de Reclutamiento y Selección, Clima Laboral, Evaluaciones de Desempeño, entre otros.

Propuesta de Valor

El foco de los establecimientos se encuentra en entregar educación de calidad a todos los estudiantes, por tanto, su foco no está en el cumplimiento de normativas, legales o ministeriales, administrativos o relacionados a la gestión de personas. Tampoco se espera de ellos que tengan expertise en gestión de clima, evaluaciones de desempeño, perfiles de cargo, etc. Por todo esto es que ven un gran valor en la externalización de estos servicios fuera del establecimiento.

La Gerencia de Personas ha adquirido gran conocimiento en temas normativos educacionales, tanto laborales como con exigencias ministeriales, algo difícil de encontrar en el mercado.

Por último, ofrece ventajas a través de economía de escala, puesto que un equipo reducido puede atender a 12 establecimientos, aprovechando sinergias y especializaciones.

Canales

Dependiendo del tipo de cliente se utilizan distintos canales de comunicación. A través de sistemas tecnológicos para el trabajo masivo (todos los trabajadores en general y Jefe Administrativo en particular) y de manera presencial con los directores (centrales y de colegios) y subdirectores atendiendo sus necesidades específicas.

Relación con los clientes

Mensualmente existe una reunión con todos los jefes administrativos donde se recogen sus inquietudes, se entrega información y se coordinan actividades conjuntas.

En el caso de los directores centrales y de colegios y de los subdirectores las reuniones son a propósito de proyectos específicos que requieren de una coordinación presencial o bien de una necesidad específica del equipo.

Flujo de ingresos

La casa matriz le cobra a cada establecimiento un porcentaje de sus ingresos por subvención del Estado. Estos ingresos permiten costear las distintas áreas de casa central, entre ellas, la Gerencia de Personas.

El mercado tiende a cobrar en torno al 10% por los servicios de administración (contabilidad, finanzas, RRHH), en cambio la Fundación Belén Educa ofrece más servicios a un menor costo (6%).

Recursos Claves

El contar con un equipo multidisciplinario permite tener una mirada holística de la institución, sus procesos y desafíos. La Gerencia de Personas de la Fundación cuenta con:

- ✓ Filósofo
- ✓ Contador auditor
- ✓ Ingeniero en administración
- ✓ Ingeniero comercial
- ✓ Ingeniero civil
- ✓ Ingeniero en RRHH
- ✓ Técnico en RRHH
- ✓ Prevencionista de riesgos
- ✓ Psicólogos
- ✓ Sociólogo

Por otro lado, se cuenta con herramientas tecnológicas que facilitan la interacción entre los distintos actores de la organización (1.600 colaboradores). No obstante, a lo anterior, existe mayor necesidad de parte de los colaboradores para acceder de manera directa, oportuna y confiable a distinta información y documentación, lo que representa un desafío para el área. Además, existen otras áreas (D.O.) que requieren de mayor uso de tecnología (evaluación y gestión del desempeño).

Actividades Claves

La Gerencia de Personas a través de visitas periódicas a los establecimientos se interioriza en sus necesidades, inquietudes y dinámicas propias (clima y cultura) lo que le permite atender de mejor manera sus necesidades y requerimientos.

La evaluación permanente de indicadores de gestión permite la mejora continua de los servicios entregados por la Gerencia (rotación, reliquidaciones, accidentabilidad, licencias médicas, tiempos de contrataciones, etc.).

Red de Partners

Podemos identificar dos grupos de partners. En primer lugar, aquellos internos de la organización que facilitan la implementación de modelos, procesos y servicios a cada establecimiento.

En segundo lugar, los partners externos. Algunos de ellos apoyan a la Gerencia sin costos asociados como parte de su programa de responsabilidad social empresarial y son de gran ayuda para la Gerencia, como por ejemplo PeopleFirst en clima

laboral, Trabajando.com en reclutamiento y selección, además de otros partners con tarifas preferenciales.

También existen otras instituciones similares a la Fundación Belén Educa con las cuales se intercambia información, buenas prácticas, experiencias, etc.

Estructura de costos

Sobre el 90% de los costos del área corresponden a remuneración.

Centralizar los servicios de todos los establecimientos en casa matriz permite sinergias y especializaciones, además de economías de escala que resulta beneficioso para la Red de colegios.

8.5 FODA Gerencia de Personas



Tabla 8: FODA Gerencia de Personas FBE

Fuente propia

Fortalezas

Compromiso del equipo con la misión institucional

Al igual que el resto de la organización, la misión fundacional es conocida y compartida por todos los integrantes del área y esto se traduce en un compromiso más allá de lo laboral, reflejado en el tiempo dedicado a las tareas y la calidad en la entrega.

Orientación a la mejora continua

Parte del sello de la Gerencia de Personas es la evaluación constante de los procesos internos y los servicios que presta. Esta evaluación se lleva a cabo a partir del análisis de indicadores de seguimiento y evaluaciones cualitativas respecto a la percepción que se tiene de los servicios que entrega. A partir de esta información, se realizan ajustes pertinentes que son luego validados con los clientes internos.

Validación de conocimiento técnico

La organización confía y aprecia el nivel de conocimientos en temas específicos como legislación laboral, estatuto docente, normativas ministeriales, prevención de riesgos y procesos de desarrollo organizacional y gestión de personas.

Equipo multidisciplinario

La Gerencia de Personas cuenta con diversos perfiles profesionales que enriquecen la mirada de las oportunidades y desafíos institucionales lo que favorece la forma de abordarlos. En particular la Gerencia cuenta con profesionales de la Filosofía, Psicología, Sociología, Contador Auditor, Ingenieros en diversas especialidades, Prevencionista de Riesgos y técnicos en RRHH.

Apertura al cambio

Otro sello de la Gerencia de Personas es la disposición a recibir permanentemente retroalimentación que le permite analizar, cuestionar y mejorar sus procesos y servicios. Adicionalmente, está en una constante búsqueda de experiencias exitosas y buenas prácticas de la industria de los recursos humanos para ampliar su mirada y buscar nuevas soluciones a los desafíos existentes.

Debilidades

Falta de plan estratégico del área

Las acciones realizadas por la Gerencia de Personas no se enmarcan en un foco específico de un plan y más bien obedecen a demandas específicas de actores relevantes de la organización o a la intuición de sus miembros. Esto tiene como consecuencia la falta de una mirada de mediano y largo plazo de los objetivos del área.

Carencia en políticas institucionales

En la actualidad existen carencias en las políticas de estructura de renta, malla de capacitaciones, inducción en los colegios, roles y perfiles de los trabajadores, delimitación de responsabilidades y ámbitos de toma de decisión, evaluaciones de

desempeño, planes de sucesión, gestión por competencias y estructura y diseño organizacional. Todas estas carencias no permiten a la Fundación alcanzar su máximo potencial.

Falta de apoyo tecnológico para algunos procesos clave

En la actualidad existen en el mercado muchos softwares de apoyo a la gestión de personas los cuales se podrían incorporar al área para facilitar la gestión de los procesos y el uso de la información. Si bien es cierto existen subsectores que cuentan con buenas herramientas, no siempre se explotan todas sus capacidades.

Bajo resultado en la encuesta de clima

Dentro de las áreas de la casa matriz de la Fundación, la Gerencia de Personas tiene el resultado de clima más bajo. Esto afecta la motivación, las relaciones, la estabilidad de las personas y el desempeño de todos los miembros del área.

Oportunidades

Creación de una Gerencia de Personas independiente

A partir de la separación del Área de Administración y Finanzas del Área de Personas se favorece el foco a nivel ejecutivo de las temáticas relativas a Personas.

Ampliación de red de partners

Dada la naturaleza de la Fundación, es decir, su misión y visión, es posible conseguir empresas dispuestas a colaborar a bajo o nulo costo para la Fundación, a partir de sus productos, sus colaboradores o donaciones, que favorezcan el logro de los objetivos del área.

Permear al nuevo equipo ejecutivo de la importancia de los temas de RRHH

La renovación de gran parte del equipo ejecutivo presenta una oportunidad para que ellos incorporen en su gestión temáticas relevantes concernientes al área de personas.

Revisión del Plan Estratégico Fundacional

Dada la llegada del nuevo director ejecutivo y parte de los directores centrales, se presenta la oportunidad de la revisión del plan estratégico fundacional, lo que permite la incorporación de una mirada transversal de la gestión de personas en el ajuste de este.

Amenazas

Posible fuga de talentos

La organización es una excelente escuela que permite a sus trabajadores desarrollarse en múltiples ámbitos, lo que se traduce en que ellos son profesionales atractivos para el mercado. Adicionalmente, como la Fundación no tiene un nivel de

renta equivalente al mercado, la retención de los talentos es un problema creciente con el paso de los años.

Cambios de estructura recurrente

En los 20 años de historia de la Fundación Belén Educa, en promedio, cada dos años se ha cambiado la estructura tanto de los colegios como de la organización central. Si bien esta flexibilidad y adaptabilidad tiene efectos positivos, a su vez complica el trabajo a mediano y largo plazo

Falta de prioridad de los líderes en temas de RRHH

Si bien la renovación de la plana ejecutiva es una oportunidad para permear a los líderes en su gestión en temáticas de RRHH, actualmente no es una prioridad para ellos, lo que se convierte en una amenaza potencial si no se alcanza el objetivo planteado.

9. DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL DESDE LOS INDICADORES DE LA GERENCIA DE PERSONAS

9.1 Análisis de dotación:

A diciembre de 2018 Fundación Belén Educa contaba con 1.583 colaboradores contratados directamente, tanto en colegios como en el nivel central. 76.4% de ellos son mujeres y 23.6% hombres.

Género	Femenino	Masculino	Total
Equipos directivos	80.8%	19.2%	100%
Docentes	72.3%	27.8%	100%
Equipo PIE	92.4%	7.6%	100%
Asist. De la educación	84.3%	15.7%	100%
Administrativos	70.4%	29.6%	100%
Total	76.4%	23.6%	100%

Tabla 9: Género y grupo cargo

Fuente propia con datos de Gerencia de Personas

Respecto al rango etario, el 68.9% de los trabajadores de la red tiene edad de 39 años o inferior. El 26.8% tiene entre 20 y 29 años y el 42% se encuentra en el tramo entre 30 y 39, siendo este grupo donde mayor cantidad de trabajadores hay. En el caso de los administrativos podemos observar que se reparte de manera homogénea entre los 30 y 39 años (24.8%), 40 y 49 años (24.2%) y 50 y 59 años (23.9%) a diferencia del equipo PIE que concentra el 92% en los grupos de 20 y 29 años (44.6%) y 30 y 39 años (47.3%). Por último, el grupo de docentes, al igual que el equipo PIE, es un equipo joven donde el 80.3% se agrupa en los dos primeros tramos de edad, pero más concentrado en el tramo de 30 y 39 años.

Tramo de edad	20-29	30-39	40-49	50-59	60-69	70-79	Total
Equipos directivos	2.7%	43.8%	30.1%	21.9%	1.4%	0.0%	100.0%
Docentes	31.3%	49.0%	13.3%	5.5%	0.6%	0.4%	100.0%
Equipo PIE	44.6%	47.3%	6.3%	1.8%	0.0%	0.0%	100.0%
Asist. De la educación	16.9%	33.1%	34.3%	12.2%	2.9%	0.6%	100.0%
Administrativos	14.0%	24.8%	24.2%	23.9%	10.2%	2.9%	100.0%
Total	26.8%	42.0%	17.5%	10.1%	2.7%	0.8%	100.0%

Tabla 10: Edad y grupo cargo

Fuente propia con datos de Gerencia de Personas

Respecto de la antigüedad promedio, más del 50% de los trabajadores de Belén Educa tienen una antigüedad de 4 años o menos.

Antigüedad Promedio	Entre 0 y 1	Entre 1 y 2	Entre 2 y 3	Entre 3 y 4	Entre 4 y 5	Entre 5 y 7	Entre 7 y 10	Mayor que 10	Total
Equipos directivos	8.2%	12.3%	5.5%	5.5%	8.2%	17.8%	9.6%	32.9%	100%
Docentes	20.1%	14.3%	11.9%	11.1%	7.9%	12.8%	10.3%	11.8%	100%
Equipo PIE	21.0%	19.6%	12.1%	12.1%	11.6%	8.0%	11.6%	4.0%	100%
Asist. De la educación	14.5%	12.2%	9.9%	9.9%	5.2%	20.9%	8.1%	19.2%	100%
Administrativos	22.0%	11.8%	12.4%	5.4%	8.9%	10.8%	8.3%	20.4%	100%
Total	19.5%	14.2%	11.5%	9.7%	8.3%	12.8%	9.8%	14.2%	100%

Tabla 11: Antigüedad y grupo cargo

Fuente propia con datos de Gerencia de Personas

Antigüedad Promedio	Entre 0 y 1	Entre 1 y 2	Entre 2 y 3	Entre 3 y 4	Entre 4 y 5	Entre 5 y 7	Entre 7 y 10	Mayor que 10	Total
CRSH	12.5%	4.5%	6.8%	11.4%	10.2%	14.8%	18.2%	21.6%	100%
CCOC	24.5%	10.6%	12.8%	16.0%	3.2%	14.9%	12.8%	5.3%	100%
CJFF	12.9%	14.1%	22.4%	8.2%	8.2%	15.3%	8.2%	10.6%	100%
CJMC	26.1%	14.1%	6.5%	8.7%	3.3%	12.0%	12.0%	17.4%	100%
CACE	9.2%	10.3%	6.9%	13.8%	6.9%	19.5%	11.5%	21.8%	100%
CAMV	25.8%	12.9%	19.4%	12.9%	3.2%	9.7%	12.9%	3.2%	100%
CJLU	19.5%	23.0%	8.0%	10.3%	10.3%	6.9%	8.0%	13.8%	100%
CSAH	20.2%	6.4%	8.5%	13.8%	14.9%	18.1%	13.8%	4.3%	100%
CSDM	23.8%	28.6%	19.0%	9.5%	7.9%	4.8%	3.2%	3.2%	100%
CLSM	40.0%	20.0%	13.3%	3.3%	10.0%	6.7%	0.0%	6.7%	100%
CSFA	34.8%	34.8%	21.7%	0.0%	4.3%	4.3%	0.0%	0.0%	100%
CPDM	21.7%	17.4%	13.0%	13.0%	8.7%	4.3%	0.0%	21.7%	100%
TOTAL	20.2%	14.3%	11.8%	11.0%	7.9%	12.7%	10.3%	11.8%	100%

Tabla 12: Antigüedad docente por colegio

Fuente propia con datos de Gerencia de Personas

Respecto de la antigüedad de los trabajadores por colegio, llama la atención dos colegios que tienen más del 50% de sus trabajadores con más de 5 años de antigüedad que son los colegios Cardenal Raúl Silva Henríquez y Polivalente Arzobispo Crescente Errázuriz. Lo sigue con sobre el 40% colegio Cardenal José María Caro.

9.2 Rotación de personal:

RESULTADOS GLOBALES FBE				
		Renuncia	Desvinc.	Total
Categoría Cargo	Docentes	15.3%	8.3%	23.6%
	Equipo Directivo	6.5%	1.6%	8.1%
	PIE	22.7%	9.8%	32.5%
	Asistente de la Educación	10.1%	11.4%	21.5%
	Administrativo	13.6%	14.7%	28.3%
	TOTAL	15.2%	9.7%	24.9%
Antigüedad	0-0.9	33.8%	19.8%	53.6%
	1-1.9	16.3%	15.8%	32.1%
	2-4.9	13.2%	7.0%	20.2%
	5-6.9	9.2%	2.9%	12.1%
	7-10	8.6%	4.6%	13.2%
	+ de 10	6.1%	5.2%	11.3%
EDD	PREMIO BELÉN	5.0%	0.0%	5.0%
	DESTACADO	3.0%	0.5%	3.5%
	COMPETENTE	6.6%	1.4%	8.0%
	SATISFACTORIO	12.9%	10.3%	23.2%
	INSATISFACTORIO	38.2%	41.4%	79.6%

Tabla 13: Rotación 2018 de los colegios de la Red

Fuente propia con datos de Gerencia de Personas

(*) Los análisis consideran los porcentajes sobre su propio subgrupo o población.

ROTACIÓN GENERAL HISTÓRICA					
COLEGIO	2014	2015	2016	2017	2018
CRSH	20.8% (30)	10.7% (17)	15.7% (27)	13.6% (23)	20.4% (33)
CCOC	20.3% (29)	14.4% (23)	25.8% (42)	26.3% (46)	33.9% (59)
CJFF	28.0% (40)	25.3% (44)	25.3% (45)	26.3% (47)	19.1% (33)
CACE	21.7% (31)	10.6% (17)	14.5% (24)	12.7% (20)	17.2% (28)
CJMC	34.5% (50)	27.2% (41)	23.4% (36)	28.5% (47)	32.8% (58)
CAMV	35.9% (23)	22.6% (14)	23.5% (16)	22.7% (15)	24.6% (16)
CJLU	23.3% (34)	25.8% (42)	29.4% (50)	25.3% (43)	24.9% (42)
CSAH	17.4% (23)	23.1% (34)	13.7% (21)	24.1% (38)	23.0% (38)
CSDM	27.6% (16)	24.4% (21)	16.3% (16)	14.2% (16)	28.2% (33)
CLS	28.0% (14)	31.3% (20)	47.5% (29)	42.6% (26)	37.3% (22)
CSFA	40.0% (12)	54.8% (23)	37.2% (16)	48.9% (23)	18.0% (9)
CPD	16.7% (5)	20.5% (8)	2.3% (1)	18.2% (8)	15.2% (7)
FBE	24.5% (260)	19.7% (232)	21.3% (261)	22.5% (279)	24.6% (307)
MLK	28.0% (47)	31.2% (72)	25.3% (62)	27.5% (73)	26.1% (71)
TOTAL	25.0% (307)	21.6% (304)	22.0% (323)	23.4% (352)	24.9% (378)

Tabla 14: Rotación histórico colegios de la Red

Fuente propia con datos de Gerencia de Personas

COLEGIO	2014	2015	2016	2017	2018
CRSH	10%	2%	6%	9%	5%
CCOC	11%	6%	10%	16%	16%
CJFF	11%	9%	8%	9%	9%
CACE	10%	6%	5%	7%	7%
CJMC	17%	12%	14%	10%	15%
CAMV	11%	13%	13%	8%	12%
CJLU	11%	8%	13%	7%	5%
CSAH	8%	6%	7%	9%	7%
CSDM	21%	9%	7%	8%	12%
CLS	22%	16%	18%	23%	12%
CSFA	30%	31%	14%	23%	12%
CPD	13%	10%	2%	7%	7%
FBE	11%	7%	9%	10%	9%
MLK	21%	15%	10%	14%	11%
Total	12.5%	8.5%	9.4%	10.4%	9.7%

Tabla 15: Desvinculaciones anuales por establecimiento

Fuente propia con datos de Gerencia de Personas

	2014	2015	2016	2017	2018
Renuncias	12.5%	13.1%	12.6%	13.0%	15.2%
Desvinculaciones	12.5%	8.5%	9.4%	10.4%	9.7%

Tabla 16: Análisis renuncias y desvinculaciones globales

Fuente propia con datos de Gerencia de Personas

La rotación general en Fundación Belén es en torno al 25%, la que se mantiene desde el año 2014. El año 2015 bajan las desvinculaciones en 4 puntos porcentuales respecto al año anterior y esto se debe principalmente a la existencia de negociaciones colectivas en 6 de los 12 colegios, lo que les entregaba fuero a los trabajadores. Esto se repite en el año 2018 con un efecto más tenue. Dado que existe una cantidad de renuncias importantes hasta el mes de marzo en el rubro de Educación, el periodo comparativo que se toma para calcular la rotación es de abril a marzo de cada año.

Al analizar con mayor profundidad los datos, se observan los siguientes elementos que vale la pena resaltar:

1. Tenemos mayor porcentaje de renuncias que desvinculaciones.
2. Los grupos de cargos que más rotan son los Administrativos y equipo del Programa de Integración Escolar (PIE),
3. De las renuncias del 2018, el 85.7% son personas que tienen una antigüedad menor a 2 años.

4. En lo que respecta al desempeño, como es esperable, la rotación de aquellos con mayor desempeño es más baja que aquellos que tienen una baja evaluación.
5. La tasa de rotación más baja por cargo corresponde a los miembros del equipo directivo.
6. El colegio con menor rotación es también el de mayor vulnerabilidad de los estudiantes y se encuentra en la Región de Los Ríos. No se ve una tendencia clara entre los demás establecimientos respecto a la relación vulnerabilidad / rotación. Factores como el cambio de un director parecen ser más relevantes cuando miramos este indicador.

9.3 Encuesta de salida:

La encuesta de salida es un proceso anual que se lleva a cabo en el mes de mayo. En ella, se consultan a las personas que renunciaron en el periodo abril – marzo anterior (mismo tramo con el que se calcula la rotación). En ésta se consulta respecto a tres temas:

1. Principal causa de su renuncia a la institución.
2. Nivel de satisfacción o insatisfacción sobre variables específicas.
3. Elementos positivos y negativos de su experiencia en la Fundación a través de preguntas abiertas.

Se contactaron 99 personas (49% de la muestra) para el periodo 2017 – 2018 y 125 personas (mismo 49% de renuncias del periodo) para el 2018 – 2019.

Las principales causas de salida para ambos periodos corresponden a:

1. Remuneraciones percibidas.
2. Relación con jefes o pares.

MOTIVO	2017 - 2018	2018 - 2019
Sueldo	21%	23%
Relaciones con jefes o pares	29%	19%
Otros	7%	18%
Oportunidades de desarrollo profesional	5%	10%
Desmotivación	12%	7%
Traslado de ciudad	10%	6%
Mejor cargo	3%	6%
Distancia entre domicilio y trabajo	3%	6%
Motivos personales	8%	3%
Entorno del colegio	1%	1%
Cambio de orientación laboral	1%	1%
TOTAL	100%	100%

Tabla 17: Principal causa de renuncia. Encuesta de salida
Fuente propia con datos de Gerencia de Personas

Cuando se le consulta respecto al grado de satisfacción respecto de la “relación con sus compañeros o pares”, un 75% de las personas considera estar satisfecho o muy satisfecho versus un 16% que se manifiesta insatisfecho o muy insatisfecho. Por otra parte, cuando se les consulta respecto de la “relación con su jefatura” la insatisfacción crece a un 32% (y 54% de satisfacción).

Respecto al grado de satisfacción con el “reconocimiento” a su labor, el 35% de las personas se considera satisfecha o muy satisfecha versus el 42% que considera insatisfecho o muy insatisfecho (23% indiferente). Frente a la variable beneficios, 38% se manifiesta indiferente o neutral y el resto se divide en 31% cada uno entre satisfacción e insatisfacción.

Por último, cuando son consultados respecto de aquello que más le gusta de su trabajo, las personas señalan “la misión institucional” (20%), el “trabajo con los niños” (23%), “el ambiente laboral” (12%) y “la relación con los compañeros” (11%).

Consultados por aquello que menos les gusta de su trabajo aparece “sueldo” (20%), “Alta exigencia del trabajo” (12%), “Horario” (9%) y “Relación con jefatura” (6%) entre otros.

9.4 Clima organizacional:

Le medición y gestión del clima organizacional es un proceso que se encuentra en estado de instalación. Esto significa que se sigue ajustando en función de las mejoras que las comunidades de la red sugieren, a la vez que todavía se está trabajando en:

1. Comunicar principales sentidos a los equipos.
2. Asegurar que las etapas del proceso se cumplan.
3. Incorporar metas de clima al plan estratégico fundacional, de colegios y evaluación de desempeño de los directores de colegio.
4. Apoyar a los líderes que conducen el proceso.

Esta encuesta se ha aplicado tres veces (años 2016, 2018 y 2019) y los resultados se presentan como porcentaje de satisfacción que tienen las personas que la contestan frente a las preguntas (66) presentadas.

La encuesta mide el compromiso, la confianza y la felicidad en las cuatro grandes relaciones que impactan el clima laboral, siendo estas relaciones:

1. Organización
2. Equipos directivos
3. Jefatura directa
4. Compañeros de trabajo

Estas relaciones se trabajan a partir de 12 “Pilares de gestión” que ayudan a medir y construir la confianza y cinco “Pilares de Lock-in” que miden y construyen felicidad.

De acuerdo con el modelo, los indicadores que tienen resultados bajo 70% de satisfacción se ubican en zona de “necesidad de cambio” o “zona crítica”. Esta zona apalanca negativamente la gestión / resultados de la organización. Aquellos indicadores que se sitúan entre 70% y 80% están en “zona media”, es decir no apalanca ni positiva ni negativamente la gestión / resultados de la organización. Por último, sobre 80% es aquella denominada “zona virtuosa” o de “fluidez” donde se potencia positivamente la gestión / resultados de la organización.

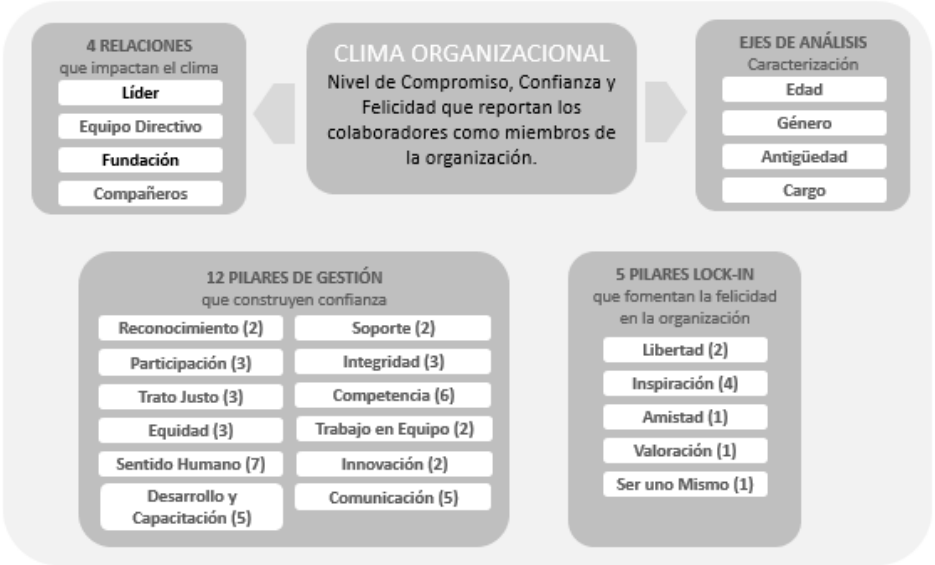


Tabla 18: Estructura de encuesta de clima laboral
Fuente consultora People First

La Fundación Belén Educa ha mejorado consistentemente en su resultado global (61.3% el año 2016, 64.8% el 2018 y 68.5 el 2019). A continuación, se presenta el desglose de los resultados de la última encuesta a partir de los distintos *Pilares de gestión*.

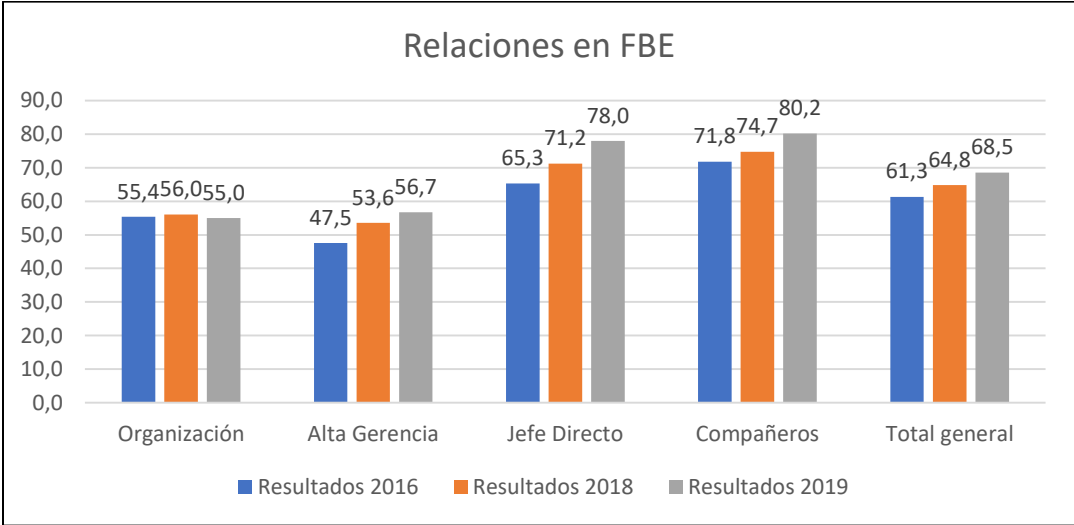


Tabla 19: Evaluación de las 4 relaciones que impactan el clima organizacional

Fuente propia con datos recogidos por la encuesta 2019 de la consultora People First

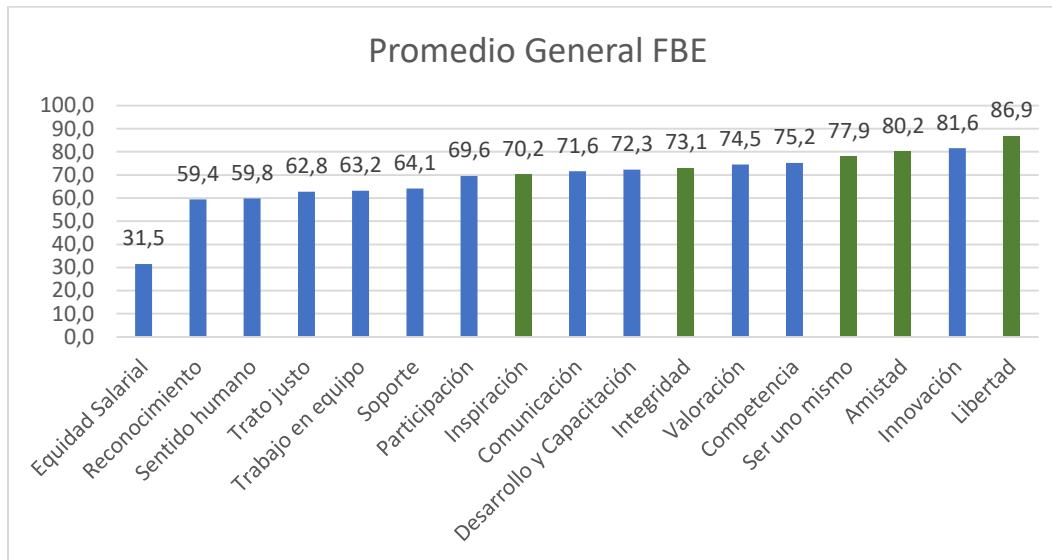


Tabla 20: Resultados de pilares de Gestión (azul) y pilares de Lock-in (verde) 2019 FBE

Fuente propia con datos recogidos por la encuesta de la consultora People First

Consistentemente con aquello que se ha observado previamente, lo elementos más bajos son:

1. Equidad salarial, que hace referencia a la percepción de recibir un sueldo justo, tanto en su comparativo interno como de mercado: 31.53%.
2. Reconocimiento de la labor que se realiza: 59.4%.
3. Sentido Humano, Percepción del tipo de vínculo (entre las personas y su jefe directo, el equipo directivo, grupo de trabajo y la organización), considerando si es una relación de tipo más contractual o humana que incorpore necesidades de tipo más personal y/o psicológica: 59.8%
4. Trato justo, si las personas son tratadas de manera justa, sin favoritismo ni discriminación: 62.8%.

Muy cerca de las anteriores se observar “Trabajo en equipo” (63.2%), “Soporte” (64.1%) y “Participación” (69.5%) como elementos que son percibidos con baja satisfacción.

Resultados por Pilares de gestión Agrupado por Cargo Belén Educa

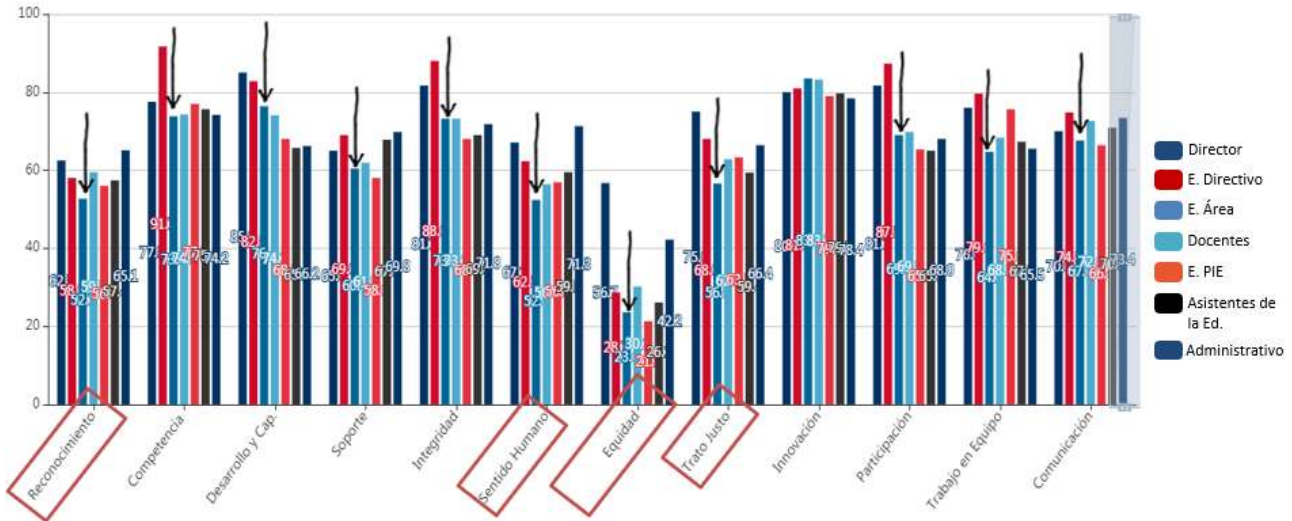


Tabla 21: Pilares de gestión agrupado por cargos

Fuente propia con datos recogidos por la encuesta 2019 de la consultora People First

Resultados por Pilares de gestión Agrupado por Antigüedad

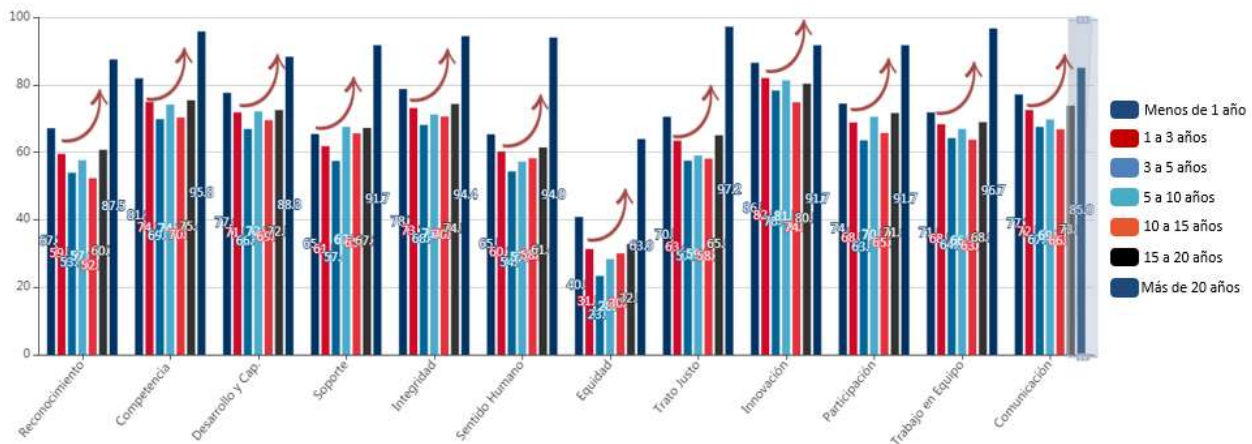


Tabla 22: Pilares de gestión agrupado por antigüedad laboral

Fuente propia con datos recogidos por la encuesta 2019 de la consultora People First

Resultados por Pilares de gestión Agrupado por Edad

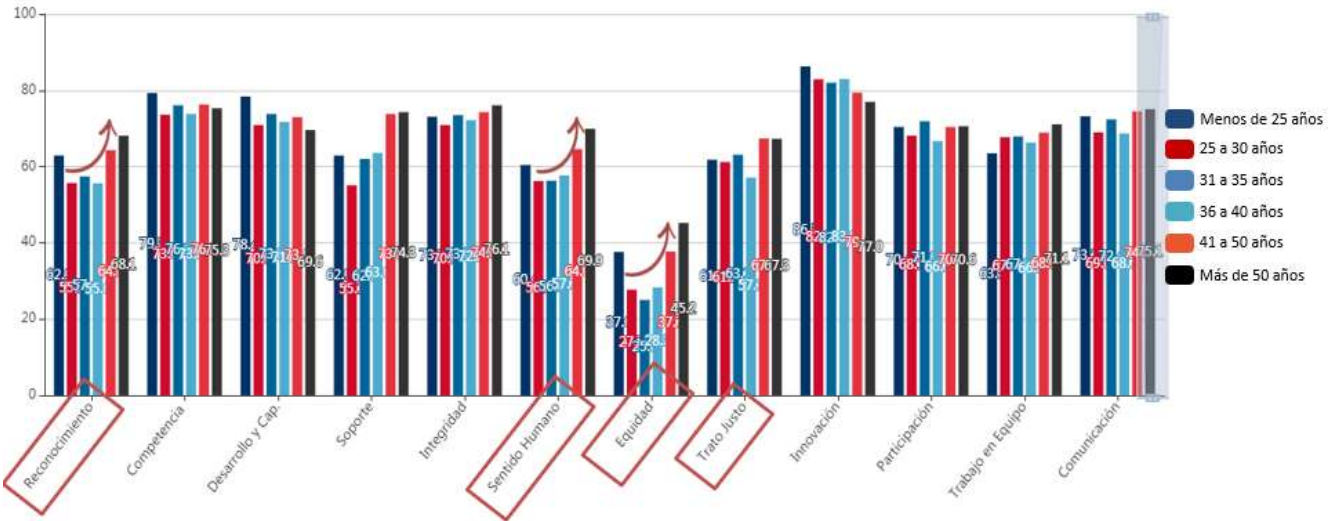


Tabla 23: Pilares de gestión agrupado por edad

Fuente propia con datos recogidos por la encuesta 2019 de la consultora People First

Revisando los pilares de gestión agrupados por “Cargo”, “Antigüedad” y “Edad” se puede observar que el cargo con la percepción más baja del clima laboral es el de encargado de área. Este cargo, dentro de la estructura organizacional, es muy relevante puesto que son agentes de cambio para la mejora de resultados y tiene una gran cobertura (mando medio).

En términos de antigüedad, se puede concluir que los trabajadores, al ingresar a la Organización, parten muy motivados. Esto va decayendo hasta el tramo 3-5 años para luego tomar una curva ascendente.

Adicionalmente, no se ve una tendencia única cuando se analiza por rango etario.

9.5 Retención del talento:

Existen actualmente tres herramientas de retención de talentos en Fundación Belén Educa.

La primera de ellas es la Asignación Belén. Es una asignación mensual en función de la antigüedad y la evaluación de desempeño anual de cada trabajador consignadas en los convenios colectivos de cada establecimiento, la que se reevalúa cada año de acuerdo con las dos condiciones antes mencionadas (a mayor antigüedad y mejor desempeño, mayor es la renta).

La segunda corresponde a las Becas de colaboradores. Este beneficio permite a trabajadores que tienen antigüedad mínima y una de las dos más altas categorías de desempeño, optar al financiamiento del 50% de algún programa de estudios de postgrado (y en algunos casos de pregrado) con acuerdo de permanecer en la fundación 24 meses después de finalizado los estudios.

Por último, los directores de colegio junto con directores centrales (Director Ejecutivo, Director de Personas y Director de Finanzas) discrecionalmente realizan ajustes de rentas por sobre la política para aquellos talentos que tienen proyección en la organización.

9.6 Ausentismo laboral:

A continuación, se presentan los datos de los últimos años relacionados a la Asistencias, Ausencias no justificadas, Licencias médica comunes y Licencias maternas.

En el análisis global no se observan variaciones significativas.

Asistencia Consolidada	2017	2018	2019
Asistencia de Personal	93.1%	93.6%	93.0%
Ausencia de Personal	0.7%	0.5%	0.5%
Licencia Maternal	1.9%	1.7%	2.5%
Licencia Común	4.2%	4.2%	4.0%

Tabla 24: Asistencia de Personal

Fuente propia con datos de Gerencia de Personas

Cuando analizamos las ausencias no justificadas, se nota una tendencia a la disminución en la dispersión por colegio a través de los años.

Ausencia Docente	2017	2018	2019
CRSH	0.4%	0.3%	0.5%
CCOC	1.3%	1.3%	0.4%
CJFF	0.3%	0.6%	0.1%
CACE	0.1%	0.0%	0.0%
CJMC	0.8%	0.5%	1.1%
CAMV	0.2%	0.1%	0.4%
CJLU	0.7%	0.7%	0.9%
CSAH	0.2%	0.6%	0.2%
SAZIE	0.3%	0.5%	0.3%
CSFA	3.4%	0.5%	0.4%
PDAM	0.1%	0.2%	0.1%
SDAM	1.4%	0.1%	0.7%
Total	0.7%	0.5%	0.5%

Tabla 25: Ausencia de Personal no justificada

Fuente propia con datos de Gerencia de Personas

Cuando analizamos las licencias médicas (excluyendo las maternas) por colegio, podemos observar diferencias significativas entre ellos, a pesar de que el promedio global se mantiene estable. Hay colegios que mantienen tendencia (alta o baja) mientras que hay otros con cambio de tendencias (al alza o la baja).

Licencia Comunes	2017	2018	2019
CRSH	3.2%	3.8%	5.5%
CCOC	6.4%	6.6%	3.1%
CJFF	6.7%	3.7%	2.7%
CACE	0.5%	3.7%	3.9%
CJMC	5.5%	6.6%	6.4%
CAMV	1.6%	1.0%	2.0%
CJLU	4.1%	5.7%	6.6%
CSAH	4.8%	1.7%	1.5%
SAZIE	6.3%	3.8%	4.7%
CSFA	2.6%	2.6%	3.3%
PDAM	4.0%	3.3%	3.0%
SDAM	2.6%	3.3%	3.2%
Total	4.2%	4.2%	4.0%

Tabla 26: Licencias médicas de Personal

Fuente propia con datos de Gerencia de Personas

9.7 Formación y capacitación:

Respecto de la inversión en capacitaciones, podemos observar que desde el año 2016 al 2019, ha habido una consistente baja en las horas de capacitación por persona. Cuando observamos la inversión sólo notamos una disminución el último año tanto en el monto anual como en la inversión por persona. Esta disminución de las horas se produce debido a que ya no se realizan capacitaciones en los periodos de ausencia de estudiantes, tanto en invierno como en verano.

Año	Horas / Per.	Inversión / Per.	Inversión anual
2016	32	\$ 133,543	\$ 196,040,615
2017	27	\$ 147,545	\$ 222,054,919
2018	18	\$ 131,111	\$ 199,288,474
2019	16	\$ 102,580	\$ 159,820,304

Tabla 27: Datos capacitación del Personal

Fuente propia con datos de Gerencia de Personas

9.8 Accidentabilidad:

Respecto de los días perdidos, el último año hay una considerable disminución respecto de los años anteriores, siendo prácticamente la mitad que el año anterior y un tercio de dos años antes. Esto coincide con el cambio en el equipo de Prevención de Riesgo que se efectuó el año 2017.

Año	Días perdidos anuales
2016	1052
2017	1541
2018	1051
2019	558

Tabla 28: Días perdidos por accidentes

Fuente ACHS

9.9 Tasa de uso de beneficio:

Los principales beneficios de la Fundación Belén Educa son los seguros relacionados con la salud:

1. Pago de los 3 días al año por licencias no cubiertas por el sistema de salud.
2. Días administrativos y permisos con goce de sueldo.
3. Una semana más de vacaciones que lo estipulado en la ley tanto para docentes como para administrativos.
4. Bono de desempeño anual equivalente a un sueldo adicional.
5. Seguros asociados a la salud.
 - a. Complementario de salud
 - b. De vida
 - c. Oncológico
 - d. Dental

Respecto de las tasas de uso de estos últimos, lo más significativo se observa en el proveedor de seguro complementario de salud, vida y dental que cambió el año 2017. Junto con este cambio, se realizó una campaña de difusión en todos los establecimientos, mostrando los beneficios para los trabajadores, lo que produjo que muchos de ellos se incorporaran a éste.

Para este beneficio el trabajador debe pagar el 50% del costo y empleador la mitad restante, razón por la cual no todos los trabajadores desean recibir este beneficio.

Año	Seguro de salud	Seguro dental	Seguro oncológico
2017	22.3%	13.9%	5.0%
2018	38.2%	25.6%	4.9%
2019	60.9%	39.1%	5.0%

Tabla 29: Tasa de uso de beneficios

Fuente propia con datos de Gerencia de Personas

9.10 Reclutamiento y selección:

Respecto a los tiempos de reclutamiento y selección de personas, el área se encuentra en proceso de reestructuración, donde se han traspasado algunas etapas desde colegios al área central. Como es posible observar en la tabla a continuación, hay una clara tendencia a la disminución de los días de contratación fruto del ajuste de estos procesos.

De todos modos, el tiempo de contratación sigue siendo muy alto, puesto que los días que transcurre en proceso son días en que los estudiantes no cuentan con el profesor titular de la asignatura correspondiente.

TOTAL TENDENCIA	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
N° Procesos considerados	8	67	76	31	53
N° Procesos cerrados	7	64	71	27	32
Días entre creación de proceso y psicolaboral	15.6	19.4	14.6	5.8	2.6
Días entre psicolaboral y entrevista	2.2	1.7	3.0	1.6	1.4
Días entre entrevista y carga a colegio	6.0	5.8	4.3	3.5	3.4
Días promedio de gestión central	23.8	26.8	21.9	10.9	7.4
Días entre carga a colegio y clase demostrativa	2.0	7.7	4.9	5.3	2.5
Días entre clase demostrativa y gestión carta oferta	3.5	8.2	9.9	7.1	3.6
Días entre gestión carta oferta y carta oferta	1.5	2.8	4.2	1.8	2.1
Días promedio de gestión colegio	7.0	18.8	19.0	14.2	8.3
Total Días Proceso	30.8	45.6	41.0	25.1	15.7

Tabla 30: Días de gestión de candidatos en proceso de selección

Fuente propia con datos de Gerencia de Personas

Analizando las fuentes de reclutamiento, se puede ver que la mayor cantidad de contrataciones responden a Referidos de los propios trabajadores existentes de la Fundación Belén Educa.

Cantidad de contrataciones según fuente de reclutamiento		
Plataforma	N°	%
Referidos	103	64%
Trabajando.com	46	29%
Feria laboral universidades	6	4%
Postulación directa	5	3%
Total	160	100%

Tabla 31: Contrataciones por fuentes de reclutamiento

Fuente propia con datos de Gerencia de Personas

9.11 Tabla resumen indicadores de Gerencia de Personas:

		2016	2017	2018	2019	
Rotación de Personal ●	Rotación	22.0%	23.4%	24.9%	-	●
	Renuncias	12.6%	13.0%	15.2%	-	●
	Desvinculaciones	9.4%	10.4%	9.7%	-	●
Clima Laboral ●	Clima	-	61.3%	64.8%	68.5%	●
	Tasa participación encuesta	-	68.0%	80.0%	81.0%	●
Asistencia de Personal ●	Asistencia	-	93.1%	93.6%	93.0%	●
	Ausencia	-	0.7%	0.5%	0.5%	●
	Licencias (sin maternales)	-	4.2%	4.2%	4.0%	●
Capacitación ●	Inversión Capacitación	\$196,040,615	\$222,054,919	\$199,288,474	\$159,820,304	●
	Horas / Personas	32	27	18	16	●
	Inversión Personas	\$ 133,543	\$ 147,545	\$ 131,111	\$ 102,580	●
Prevenición de riesgo ●	Días Perdidos	1052	1541	1051	558	●
Uso de beneficios ●	Seguro complementario	-	22.3%	38.2%	60.9%	●
	Seguro dental	-	13.9%	25.6%	39.1%	●
	Seguro oncológico	-	5.0%	4.9%	5.0%	●
R&S ●	Días de contratación central	-	-	-	7.4	●
	Días de contratación colegio	-	-	-	8.3	●
	Días totales de proceso	-	-	-	15.7	●

Tabla 32: Tabla resumen indicadores de gestión de la Gerencia de Personas

Fuente propia con datos de Gerencia de Personas

9.12 Análisis crítico del diagnóstico:

La rotación de las personas en las organizaciones es un tema para considerar puesto que tiene diversos efectos en la organización:

1. Aprendizaje de los estudiantes.
2. Costo de reclutamiento, selección y contratación.
3. Curva de aprendizaje de los nuevos ingresos (productividad).
4. Fuga de talento y conocimiento.
5. Costos de formación y capacitación.
6. Cultura organizacional (impacto en las dinámicas de equipo)
7. Valor de la “marca” (mayor estabilidad permite mostrar la empresa como un buen lugar para trabajar).
8. Costos de la planta.

Desde la perspectiva de la educación, se considera que “la estabilidad de un maestro influye en términos institucionales al buen ambiente y generación de proyectos, además de que, a nivel del aula, favorece el desarrollo de vínculos afectivos y sociales, así como sentimientos de confianza y seguridad en el alumno.” (González, 2012). Todo esto influye positivamente en el aprendizaje de los estudiantes.

Las principales causas de rotación detectadas son:

9.12.1 Área de las Compensaciones:

- Remuneraciones: En la actualidad existe una política de remuneraciones que define un valor de entrada por cargo y un bono mensual según desempeño y antigüedad para ocho de los 12 colegios. No existen más de dos o tres excepciones a esta regla por establecimiento al año.
Independiente de esta política, existe una percepción de inequidad tanto interna como externa por parte de los trabajadores respecto de las remuneraciones recibidas.
En la actualidad no existe un estudio vigente de remuneraciones con instituciones educacionales similares a las de la Fundación Belén Educa (último realizado el año 2014).
No existen bandas salariales que permitan ubicar a las personas en tramos de antigüedad y desempeño, pero sí se ha ajustado a todo aquel que se encontraba bajo el valor de entrada de su cargo al mínimo correspondiente, como tampoco existen criterios definidos para determinar aumento o no de remuneración (fuera de la estructura de convenio colectivo).
Por último, cabe mencionar que el ingreso mínimo Fundacional supera en 100 mil pesos el ingreso mínimo nacional y la diferencia entre el sueldo más alto de la organización y el más bajo no supera la relación 1:15.
Producto de lo anterior, las personas perciben grados de injusticia e inequidad cuando se comparan con un mismo cargo en la Fundación, lo que genera malestar.
- Beneficios: Existen beneficios, pero las personas perciben que no son buenos o podría haber mejores. Belén Educa es una organización en la que trabajan 1.600 colaboradores en rango de edad que van desde los 25 a los 60 años. Además de su tamaño, cuenta con una Gerencia de Relaciones Institucionales con amplia red de contactos que permitiría generar convenios con instituciones.
Estos beneficios no cuentan con un área central que los administre, los promueva, los evalúe y proponga mejoras. La falta de evaluación de cada beneficio no permite conocer su pertinencia para los trabajadores, su grado de uso, ni la valoración de este.

9.12.2 Estructura organizacional:

- Cargos estratégicos: La estructura de Belén Educa considera que cada trabajador debe contar con un mentor, esto es válido tanto para un director de colegio, como para un auxiliar de aseo. Estos mentores son los responsables de hacer seguimiento al desarrollo profesional de quienes acompaña, por ejemplo, para un docente se realizan observaciones al interior del aula y retroalimentación periódica. Esto es una característica que nos distingue de otras organizaciones educacionales ya que incorpora un nivel adicional en el organigrama de colegio y tiene consecuencias económicas (mayor gasto), por lo tanto, se espera de él un impacto acorde a la inversión.

Al mirar los resultados de la encuesta de clima, el cargo con peor percepción son los Encargados de área. Analizando los antecedentes con que se cuenta para este cargo, vemos que no existe un rol y propósito claro, procesos de reclutamiento y selección tanto internos (promover desarrollo) como externos (definir el perfil adecuado), gestión del desempeño, capacitación que promueva su desarrollo, etc.

9.12.3 Relaciones Laborales:

- Relación con la organización (Fundación): El punto más bajo en la encuesta de clima, en la relación con la “Organización”, es la percepción de una baja “equidad salarial”. Este aspecto se analizó en la dimensión “Compensaciones” y tiene un efecto relevante en la percepción que los colaboradores tienen respecto de la Fundación. Por lo tanto, cualquier mejora que se logre en esta línea afectará positivamente esta relación. En lo que respecta a la comunicación, que es el punto que más descendió (8.9%) en la última encuesta de clima laboral, es claro que los trabajadores tienen una necesidad de mejor información (oportunidad, confiabilidad, precisión y claridad). La falta de uso de canales de comunicación formales y directos produce que muchas veces la información no llegue, llegue tergiversada, desfasada en el tiempo o incompleta.

9.12.4 Área de Desarrollo Profesional:

Con el objetivo de estructurar un programa de formación para cada puesto de trabajo que acompañe el desarrollo de los funcionarios de Belén Educa, hay dos líneas base que se requiere trabajar previamente:

- Perfil de cargo: A la fecha solo se ha levantado perfil de cargo para los docentes de la Fundación. No se han levantado perfiles para el resto de los cargos de la Red. Es fundamental para proyectar el desarrollo profesional de los colaboradores de Belén Educa que haya claridad respecto de lo que se espera de cada uno de ellos. Esto no solo permitirá estructurar una malla formativa por cargo, si no que permitirá homogeneizar las funciones que a veces varían entre cada colegio.
- Sistemas de evaluación de desempeño: Si bien para algunos cargos (docentes) existe una evaluación de desempeño, como Fundación no se cuenta con sistemas de evaluación del desempeño que permita programar la formación y desarrollo de las personas que trabajan en la institución. Producto de lo anterior, las personas no tienen claras sus metas y les resulta difícil definir prioridades. Se entregan bonos anuales por desempeño en todos los colegios, pero al no existir un buen sistema de evaluación se producen tensiones entre los trabajadores al no considerarlo un proceso justo, donde en algunos casos se

favorecen por “amiguismo” lo que se convierte en otro foco de malestar institucional.

- Procesos de reclutamiento interno y sucesión: No ha habido consenso en la forma de llevar a cabo procesos de selección internos que promuevan el desarrollo de los colaboradores. Esto se debe a que los directores de colegio tienen una mirada local y no fundacional, por lo que las necesidades específicas de cada establecimiento son más importantes que los beneficios que pueden significar para la organización o para las personas. Esto tiene como resultado la baja existencia de procesos de promoción interna.
- Proceso de reclutamiento externo: El tiempo de llenado de vacantes varía en forma importante según la asignatura que se busca cubrir; en algunos casos tardando hasta meses, lo que sin duda es un problema para el aprendizaje de los estudiantes, los que se encuentran con profesores volantes o no especialistas en la asignatura. Si bien en el análisis preliminar la principal causa parece ser el bajo valor de entrada (remuneraciones), es un problema para esta área, que debe buscar formas que estén a su alcance para abordarlo.
- Capacitación: Actualmente se invierten más de 350 millones de pesos en iniciativas de capacitación, ya sea mediante aportes SENCE, aporte propio y becas colaboradores. Estos recursos se utilizan en distintos espacios de formación, ya sea pasantías, cursos, seminarios, programas de pre y postgrado, etc. No obstante, no existe un plan formativo por cargo que permita un desarrollo profesional estructurado y orgánico. En la actualidad estas responden a solicitudes personales, de la contingencia o determinadas por la jefatura que no necesariamente obedecen a una necesidad propia del cargo.
Por otro lado, el desarrollo profesional de los trabajadores considera diversos ámbitos de formación, como por ejemplo académico, valórico, administrativo, cultura escolar y convivencia, tecnológico, entre otros. Si bien existe una amplia oferta en cada uno de estos ámbitos, estas no se encuentran articuladas ni priorizadas, lo que implica que no responde a una planificación estratégica que favorezca el cumplimiento de la misión institucional.

9.12.5 Fortalezas de la Fundación Belén Educa:

- Misión institucional: En la mayoría de las organizaciones los colaboradores no tienen claridad de la misión institucional. Y más aún, aquellos colaboradores que la conocen, no necesariamente se sienten inspirados por ésta. En cambio, en la Fundación Belén Educa todos los colaboradores comparten la misión, se sienten inspirados por ella, la hacen propia y se involucran más allá de lo laboral.
- Ser Red de colegios: Se comparten buenas prácticas, se trabaja de manera colaborativa en aquellas tareas comunes como planificar las clases,

compartir material y actividades, apoyos cruzados, etc. También se puede buscar apoyos cuando algo no resulta localmente, ya sea a casa matriz u otros establecimientos de la Red.

- Escuela de desarrollo docente: Dado el modelo de desarrollo profesional en el cual todo trabajador cuenta con un mentor, Belén Educa se ha transformado en una escuela docente muy valorada por el mercado. Adicionalmente, se ha creado una *Escuela de Líderes* dedicada exclusivamente a la formación de directivos de colegio (directores y subdirectores).
- Innovación: El punto mejor evaluado en los Pilares de Gestión de la encuesta de clima, incluso por sobre la meta propuesta por la consultora, es la innovación, lo que sin duda es otra fortaleza de la Fundación. Esto lo perciben los trabajadores dada la existencia de una política que promueve la innovación a través de toda la organización.

10. PLAN ESTRATÉGICO FUNDACIONAL Y DESAFÍOS LEVANTADOS POR LA NUEVA DIRECCIÓN DE LA FUNDACIÓN

10.1 Plan Estratégico Fundación Belén Educa

A mediados del año 2017 y antes de la salida del fundador y la renovación de la plana ejecutiva, por primera vez en la historia de la Fundación Belén Educa miembros del directorio, directores centrales y directores de colegio comienzan a trabajar en un plan estratégico que guíe el camino entre 2018 y 2021. Su primera versión aparece a principios de 2018 y entrega un marco general sobre el cual las áreas centrales y los colegios pueden construir sus metas y orientar sus esfuerzos en función de éste.

Este plan considera 4 lineamientos estratégicos, cada uno con un desglose de objetivos y metas.

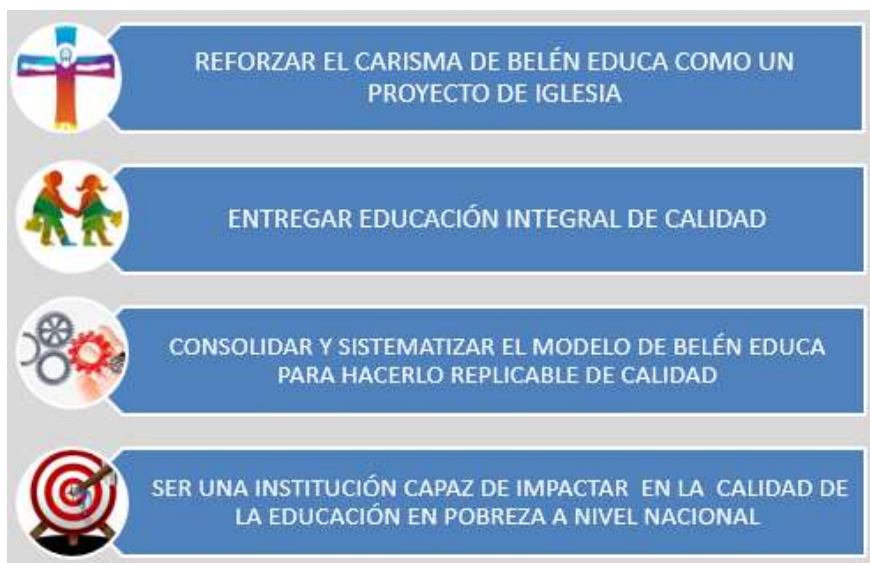


Tabla 33: Lineamientos estratégicos

Fuente propia FBE

I. Reforzar el carisma de Belén Educa como un proyecto de Iglesia.

Objetivos:

- I.I Desarrollar en los colegios de la Red Belén Educa un proyecto educativo evangelizador al servicio de los más vulnerables, en Santiago y regiones.
 - ✓ Meta 1: 100% de estudiantes católicos realizan un proceso de discernimiento que los prepara para la celebración de los sacramentos de iniciación cristiana.

- ✓ Meta 2: 90% de asistencia de los estudiantes de PK a IV medio a la actividad anual de servicio: 20% estudiantes participan en pastoral Infantil, pastoral Pre-Juvenil y pastoral Juvenil
 - ✓ Meta 3: 100% de los profesores jefes de Belén Educa tiene una trayectoria de desarrollo profesional que asegura una oración de la mañana de calidad.
 - ✓ Meta 4: 100% de los colegios de Belén Educa implementan un itinerario de Pastoral Familiar.
- I.II Promover el compromiso de toda la comunidad educativa de la Red Belén Educa, con los cinco valores que identifican nuestro Proyecto Educativo.
- ✓ Meta 1: 100% de los miembros de la comunidad educativa modelan, reflejan y testimonian los valores y virtudes del Sello Belén.
- I.III Fortalecer el trabajo en red con los demás colegios católicos de la diócesis, en colaboración con la Vicaría de la Educación.
- ✓ Meta 1: Al menos una instancia semestral en la cual compartir prácticas de las áreas de Belén Educa con otros equipos de la red de colegios católicos.

II. Entregar educación integral de calidad.

Objetivos:

- I.II Consolidar la mejora continua de los resultados de aprendizaje de los estudiantes de los colegios de la Red Belén Educa.
- ✓ Meta 1: Todos los colegios estarán en categoría de desempeño ALTA según reporte de la Agencia de la Calidad
+ Los resultados de las pruebas SIMCE están sobre el promedio nacional
+ Todos los colegios que obtienen resultados igual o sobre el promedio del quintil más rico del país, deberán consolidar aprendizajes.
 - ✓ Meta 2: Resultados PSU lenguaje y matemáticas en los cursos TP deben obtener un promedio de 550 (475 L y 474 M) y CH un promedio de 600 (525 L y 535 M) o al menos un incremento permanente de 7 puntos anuales.
 - ✓ Meta 3: Resultados en inglés 70% 4° básico, 50% de logro 7° básico, Movers y Flyers Cambridge Assesment.
 - ✓ Meta 4: Todos los colegios cuentan con un programa de competencias digital al 2020
 - ✓ Meta 5: En todas las pruebas externas el porcentaje de insuficientes por colegio es de un dígito, o al menos reducirlos en un 50%.
 - ✓ Meta 6: Promedio de egreso de enseñanza básica igual o superior a 5.9. El promedio NEM al egreso de IV° de todos los colegios es de 5.8.
 - ✓ Meta 7: Dominio lector en 1° Palabra a palabra. Ningún estudiante de 2° básico en nivel insuficiente. Estudiantes en nivel elemental no supera un dígito en la Prueba Progresiva de final de año.

- ✓ Meta 8: El 90 % de nuestros estudiantes ingresan a educación superior (ingreso año 1, 2 y 3) (80%) y la tasa de retención el primer año de estudios superiores es mayor o igual al 90%.
 - ✓ Meta 9: 90% (80%) de estudiantes con prácticas terminadas. De los estudiantes que no continúan estudios superiores el 95% terminan su práctica profesional.
 - ✓ Meta 10: 100% de los colegios evalúa los aprendizajes de los estudiantes en liderazgo cristiano, orientación y formación religiosa, obteniendo al menos 60% de logro.
- II.II Fortalecer el desarrollo de una cultura escolar que refleje la visión y los valores institucionales de FBE, al servicio del aprendizaje y del desarrollo integral de todos los estudiantes.
- ✓ Meta 1: Mejora continua de los indicadores de Desarrollo de Personal y Social según Agencia de Calidad de la Educación.
 - ✓ Meta 2: 100% de los miembros de la comunidad educativa conoce el reglamento interno de convivencia escolar.
 - ✓ Meta 3: Todos los colegios cuentan con procesos preventivos para manejo de contingencias, manteniendo el 0% de multas cursadas por la Superintendencia.
- II.III Consolidar el desarrollo de una cultura inclusiva en los colegios de FBE que asegure las oportunidades para el aprendizaje de todos los estudiantes.
- ✓ Meta 1: Asegurar las condiciones para que el 100% de los estudiantes, tengan aprendizajes de calidad.
 - ✓ Meta 2: Todos los colegios cuentan con protocolo de admisión.
 - ✓ Meta 3: Asistencia 95% (92,94%: rango entre 89,7% al 94,7%) / 0% de cancelación de matrícula
- II.IV Asegurar la implementación de programas e iniciativas que estimulen el desarrollo de los estudiantes con habilidades y talentos diversos.
- ✓ Meta 1: 100% de los estudiantes tienen experiencias que les permiten reconocer intereses y posibilidades de acuerdo con sus talentos.
 - ✓ Meta 2: Al menos el 50% de los estudiantes participan en actividades extracurriculares, en los ámbitos artísticos, humanistas, tecnológicos, científicos y deportivos.
- II.V Potenciar el trabajo pedagógico-formativo a través de una efectiva alianza colegio-familia que permita el desarrollo integral de los estudiantes.
- ✓ Meta 1: Asistencia de 85% a reunión de apoderados.
 - ✓ Meta 2: 95% de apoderados con entrevista personal al semestre.
 - ✓ Meta 3: 100% de los colegios realiza Encuentros de Familia (apoderados y estudiantes) en prekínder, quinto, séptimo y cuarto medio

- ✓ Meta 4: Todos los colegios realizan jornada de Inducción a apoderados nuevos.
 - ✓ Meta 5: Todos los colegios se abren a las familias al menos una vez al semestre.
- II.VI Fortalecer una política de desarrollo organizacional que permita atraer y desarrollar el talento de los líderes directivos y docentes, a través de sólidos procesos de selección, inducción, retención y desarrollo profesional, en la red Belén Educa.
- ✓ Meta 1: 100% de los líderes directivos participa del proceso de inducción formativo pastoral en el marco del Proyecto Educativo.
 - ✓ Meta 2: Trayectorias de desarrollo profesional para directivos y docentes sistematizadas e implementadas a nivel de cada uno de los colegios de la red, de acuerdo con su etapa de desarrollo organizacional, a través de la implementación de una escuela de formación de líderes.

III. Consolidar y sistematizar el modelo de Belén Educa para hacerlo replicable.

Objetivos:

- III.I Avanzar en el desarrollo del gobierno corporativo de Belén Educa, abordando la definición de roles y responsabilidades de la administración central y equipos directivos de los colegios.
- ✓ Meta 1: 100% de la administración central y equipos directivos con una estructura orgánica que considere: perfiles, roles y funciones, evaluación de desempeño y organigrama.
- III.II Sistematizar el modelo, incorporando las experiencias educativas y buenas prácticas de la gestión de los colegios de Belén Educa.
- ✓ Meta 1: Contar con sistematización de experiencias significativas y buenas prácticas, para hacer el modelo replicable.
- III.III Asegurar procesos de análisis de resultados para la mejora continua en los distintos ámbitos de gestión de la red de colegios Belén Educa.
- ✓ Meta 1: Contar con indicadores que nos permita medir el avance de los indicadores claves de la misión de fundación (% alumnos prioritarios, retención de estudiantes, docentes y directivos, Sello Belén, resultados académicos, continuidad de estudios, participación de la familia, entre otros) al semestre.

III.VI Asegurar que la red de colegios Belén Educa sea económicamente sustentable.

- ✓ Meta 1: Contar con un modelo que permita que cada fundación, sea económicamente sustentable.

IV. Ser una institución capaz de impactar en la calidad de la educación en pobreza a nivel nacional.

Objetivos:

III.I Desarrollar estrategias de difusión dirigidas a compartir el modelo FBE.

- ✓ Meta 1: Presencia activa en diversos espacios públicos y privados que aseguren la difusión del modelo.
- ✓ Meta 2: Contar con espacios de colaboración con otras entidades educativas que permitan compartir conocimientos y experiencias.

III.II Contribuir a la agenda pública de educación.

- ✓ Meta 1: Contar con un equipo de expertos en el modelo de FBE, compuesto por el director ejecutivo, directores de áreas y directores de colegio
- ✓ Meta 2: Ser referentes de opinión en las discusiones públicas que nos potencien como referentes de educación en vulnerabilidad.

III.III Ampliar y fortalecer los aliados estratégicos de la esfera pública y privada, nacional e internacional.

- ✓ Meta 1: Fidelizar aliados estratégicos de ámbito públicos y privado, que aseguren la sustentabilidad económica de las Fundaciones Belén Educa.
- ✓ Meta 2: Ampliar la cantidad de aliados estratégicos del ámbito público y privado, que aseguren la mejora continua del proceso educativo.

III.VI Desarrollar estrategias que permitan el crecimiento e irradiación de la organización.

- ✓ Meta 1: Implementación de una escuela de formación de líderes externos.
- ✓ Meta 2: Crear al 2020 al menos en dos diócesis, fundaciones integradas por cuatro colegios cada una.

Ajustes al Plan Estratégico Fundacional

El director ejecutivo actual se encuentra con este plan que ya lleva un año de ejecución y decide no hacer cambios sobre él durante su primer año de gestión (segundo de ejecución del plan). No obstante, este plan ha sido revisado y analizado por el equipo ejecutivo y directores de colegio y se ha acordado hacerle ajustes en el año 2020, principalmente ajustando metas, algunos objetivos, alcances e indicadores de seguimiento.

Parte del objetivo de este informe es ser un input relevante para el ajuste al Plan Estratégico Fundacional.

10.2 Nudos Fundacionales

Luego de la salida del fundador de Belén Educa y único director ejecutivo en sus 18 años de historia, asume el nuevo Director Ejecutivo, 30 años menor y con una mirada renovada de administración. Una de las primeras acciones que se realizan tiene que ver con levantar “nudos” fundacionales que interfieren con el Plan Estratégico y Proyecto Educativo Institucional.

Para esto se realiza un taller denominado “Café del Mundo” en el que se presentan 5 temáticas en mesas simultaneas, en distribución al azar donde cada integrante del taller pasó por cada una de las mesas. Los participantes fueron los 9 gerentes centrales y 11 directores de colegio. La moderación general de la reunión estuvo a cargo del área de Personas y el registro y moderación en cada mesa de trabajo fue realizado por integrantes del equipo de Formación de la Fundación.

Para el análisis de esta información se realizó un ordenamiento y construcción de categorías, con el objetivo de facilitar la lectura y el posterior análisis de la información surgida en las mesas de trabajo.

Pregunta N°1: Desde lo emocional ¿Cómo has vivido lo sucedido este último año en FBE?

La gráfica *Nube de palabras*¹ contiene las emociones y sentimientos que surgen en la primera pregunta de la ronda de conversación. En la gráfica, el tamaño de la fuente es proporcional a la frecuencia con la que surge cada emoción/sentimiento.

¹ Realizada con el Software para el análisis cualitativo de datos NVivo Pro.



Tabla 34: Nube de palabras dinámica "café del mundo"
Fuente Departamento Asesoría de Líderes, FBE

Emoción/Sentimiento	Causa asociada
Incertidumbre	¿Qué va a pasar?
	¿Qué pasará conmigo?
	¿Qué es Belén?
Esperanza	Nuevo ciclo que comienza.
	Honestidad y libertad del nuevo director ejecutivo para preguntar y enterarse.
	Cambios que han acontecido.
	Tenemos la posibilidad de cambiar algunas cosas.
	Sensación de que habrá mayor participación.
Frustración	Evaluación directores.
	No se valorizó logros, avances de las directoras en la evaluación.
	Evaluación arbitraria.
	No considera el proceso.
	Hay heridas que reparar.
Rabia	Sueldos de profesores.
	Se van profesores en los que se invirtió recurso y tiempo.
	Directoras no tienen control en esta situación, pero son quienes dan explicaciones a profesores.
Expectativa	Frente a nuevos liderazgos.
Inquietud	Decisiones apresuradas del Director Ejecutivo saliente.
	Por salida del Director Ejecutivo saliente.

Pena	Por las personas que partieron (Director Ejecutivo saliente, Tamara, Paolo, Andrés).
Triste	Fue un año complejo, no había claridades.
Nervioso tensionado	¿Seré capaz de liderar y de apoyar?
Sentirse fuera	Fuera del circuito de quienes están liderando.
Estresada	Jefatura.
Desmotivada	Necesito encontrar sentido a lo que hago.
Contenida	Por escuela de líderes.
Preocupada	Por mantener espíritu Belén.
Tranquila	Me acomodan cambios.
Alegre	De volver a FBE.
Confusión	Pérdida del valor de las decisiones de directoras. No se tomaron decisiones muchas veces y eso perjudicó.
Sorprendida	Autoestima baja del Área académica, no estaba ordenado como pensé.
Incertidumbre Injusticia	Respecto a Casa Central. Hay falta comunicación fluida, desorden, falta de organización.
Desvalido	Te deja la persona que te trajo. Me trajo el Director Ejecutivo saliente y se fue.
Acogido	Por las directoras.

Tabla 35: Sistematización de principales comentarios. Dinámica "café del mundo"

Fuente Departamento Asesoría de Líderes, FBE

Pregunta N°2: Ante el inicio de un nuevo ciclo en Belén ¿qué dejarías ir?

En la pregunta N°2, los registros se han organizado a partir de dos ejes: **Que dejar ir - Belén Educa y Qué dejar ir – Personal**. Para cada uno de estos ejes se proponen categorías con la agrupación de respuestas asociadas.

QUE DEJAR IR EN BELÉN EDUCA				
Reuniones	Casa Central	Relación entre personas	Estructura FBE	Dinámicas institucionales
<ul style="list-style-type: none"> - Que no integran. - Angustiantes - Excesivas - Mucha información. - Sin saber como queremos las reuniones. - Que sentimos que perdemos el tiempo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mala comunicación. - Que pida y no esté al servicio. - Forma de relación. - Diferencias entre ambos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Desconfianza y rumores, descalificaciones. - Comentarios mal intencionados. - Violencia en la relación (psicológica y verbal), parece estar normalizada. 	<ul style="list-style-type: none"> - Rotación de profesores. - Diferencia Molokai – Belén. - Conocer la evaluación de desempeño antes de ser evaluada. - Bono de desempeño. - Términos como "Colegios focos" / Etiquetas / Categorías. - Lo que no apunta al modelo. - Lo que no es Sello Belén. - Modelos de gestión que no han sido consensuados con directoras. - Trabajo sectorizado. - A Juan Enrique. 	<ul style="list-style-type: none"> - Presión por los resultados. - Exigencia desmedida. - Números que han deshumanizado. - Comunicación poco clara. - Mirada en metas, no proceso. - Decisiones unilaterales. - Competencia. - Miedo a trabajar en red. - Subjetividades: no somos tan claros. - Apuro que lleva a tomar decisiones erradas. - Tendencia a quedarse encerrados y no compartir lo que hacemos.

Tabla 36: Sistematización comentarios directores centrales y de colegio dinámica "café del mundo"

Fuente Departamento Asesoría de Líderes, FBE

QUE DEJAR IR - PERSONAL	
En la relación colegios – casa central y viceversa	Al enfrentarse a la tarea / al rol
<ul style="list-style-type: none"> - Abrumo ante requerimientos de Casa Central. - Desconectar de los colegios por "no querer molestar". - Miedo por ser evaluado por directores. - Ansiedad "Correr antes de gatear". - Improvisación para terminar antes lo que hay que hacer. 	<ul style="list-style-type: none"> - Control - Impaciencia - Poner "pero" a todo - Ver el vaso medio vacío - Autoexigencia - Frustración

Tabla 37: Sistematización comentarios directores centrales y de colegio dinámica "café del mundo"

Fuente Departamento Asesoría de Líderes, FBE

Pregunta N°3: ¿Qué le cambiarías a Belén?

Organizadas según frecuencia, las categorías que surgen en la pregunta N°3 son:

1. CASA CENTRAL – COLEGIOS

En la relación de Casa Central con los colegios, surgen elementos relacionados con:

Descoordinación: Necesidad de cambiar la descoordinación entre casa central y colegios. Hay ocasiones que se pide más de una vez lo mismo desde Casa central a los colegios.

Diferencias en el ritmo de trabajo: Se plantea que Casa Central desconoce el ritmo de trabajo de los colegios, que no tienen “sintonía”, que cuenta con horarios distintos, y eso se ve reflejado luego en los apoyos o propuestas que entrega. Surge una idea de aparente diferencia de velocidad, “colegios a 80 y Casa central a 20”.

Presencia en colegios: Se pide que Casa central esté más presente en colegios.

Tensión en la toma de decisiones: Surgen respuestas que sitúan a Casa Central como quienes toman decisiones y a las directoras como quienes las informan en la práctica. “directoras ponen la cara por decisiones de Casa Central, y ellos se lavan las manos”.

Dependencia de Casa Central: Se señala la necesidad de bajar la dependencia Casa Central-colegios. Que haya mayor libertad. Hacer las cosas porque quieren, no porque tienen que hacerlo.

2. SUELDOS – POLÍTICA DE RETENCIÓN Y PRESUPUESTO

Se explicitan cuestionamientos como: bajo sueldo de profesores, necesidad de una política de presupuesto y de retención que considere como retener a buenos docentes que renuncian por bajas remuneraciones, la dificultad y frustración de directoras cuando profesores se van del colegio por estas razones.

Surge también la diferencia entre colegios Molokai y Belén Educa.

3. ESTILOS DE COMUNICACIÓN EN FBE

Se sugiere cambiar los estilos de comunicación en Belén Educa, aparece la no comunicación presente en la institución, la unilateralidad de la comunicación y que en ocasiones hay un “no decirse las cosas” que debiese cambiar.

Surge la crítica a las conversaciones en que se opina de todo, lo que disminuye la calidad técnica y en ocasiones, agrede. También se refiere la idea de la crítica y foco “*en el problema del otro*”.

Se sugiere que las conversaciones no sean solo de “*lo bonito*” sino “*de los fracasos*”; compartir “*lo que no resulta, lo que duele*”.

4. REUNIONES

Al igual que en la pregunta relacionada con el “*dejar ir*”, emerge la propuesta de cambiar el estilo de las reuniones. Se propone cambiar las reuniones que no nutren y la cantidad, extensión y efectividad de las reuniones.

5. LO ESTÁNDAR V/S LO DIFERENTE

Se propone cambiar la “*estandarización de todo*” y ver las necesidades de los colegios. Se propone cambiar a evaluaciones diferenciadas por colegio y abandonar la comparación de los colegios. También se propone abandonar etiquetas como los “*colegios focos*”.

6. OTROS ASUNTOS PARA CAMBIAR EN FBE

- ✓ No centrarse solo en resultados.
- ✓ El Trabajo en red que no contribuye a la mejora. Hay poco liderazgo colaborativo.
- ✓ Cambiar el bono de desempeño.
- ✓ No más Belén Estruja. Tiempo para aprender. Valorar personas.
- ✓ Cantidad de metas.
- ✓ Improvisación.
- ✓ Pasar de personalización a institucionalidad.
- ✓ Presentación personal de estudiantes.

Pregunta N°4: ¿Qué hay que cuidar / heredar para este nuevo ciclo?

Se organiza la información en categorías asociadas a los elementos surgidos en la pregunta N°4. El orden propuesto avanza desde elementos menos tangibles (creencias, principios puestos en el sentido) a aquellos más concretos (líneas de acción, metodología)

Los elementos en negrilla son aquellos que surgen más de una vez en los registros, y los que se presentan en un tamaño de fuente mayor son los que presentaron mayor frecuencia.

EL SENTIDO

Misión

Sello Belén

Espíritu de fundadores: los más vulnerables y la institución católica

Educación de calidad – oportunidades a estudiantes

Convicción

Compromiso

Pasión

Una iglesia nueva renovada y contextualizada

LINEAMIENTOS ORIENTADORES

Trabajo bien hecho – ser referentes de un trabajo riguroso

Cuidar a las personas

Cuidar a las directoras: por el desgaste, demandas múltiples.

Directoras cuiden a sus comunidades.

Cuidar a los **profesores y profesionales**

Altas expectativas

Profesionalismo

Metas con mirada integral

Foco en el aprendizaje integral de los estudiantes

Búsqueda de mejoras

Trabajo en red

Trabajo en equipo

Triada fundación- empresa – estado

LÍNEAS DE ACCIÓN

Continuidad de estudios

Gestión pedagógica

Ambiente laboral

Mirada de asesoras líderes

Incidencia en la opinión pública

CONDICIONES

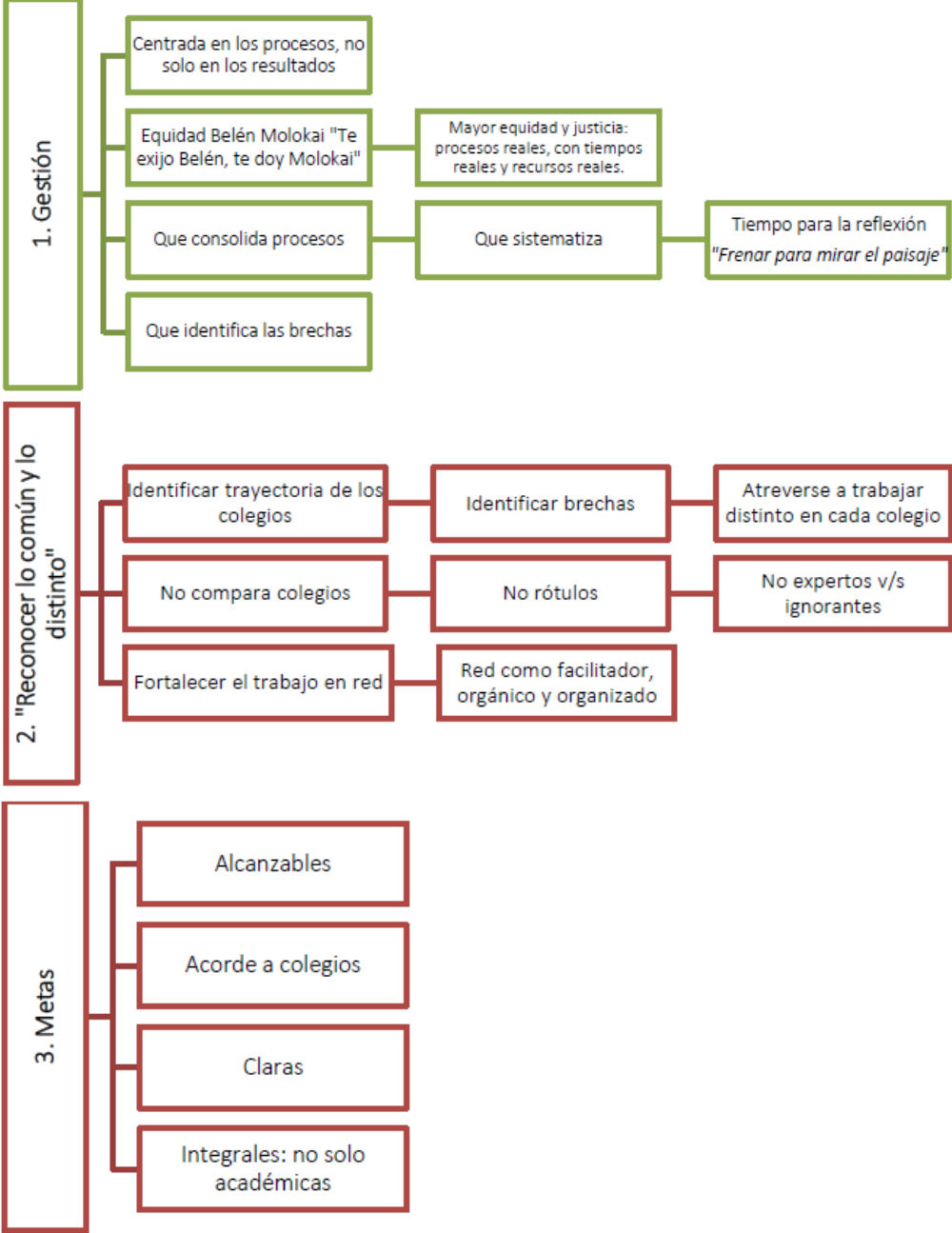
Espacios acogedores y bellos

METODOLOGÍA

Espacios de dinamismo

Pregunta N°5: ¿Qué queremos lograr en / para este ciclo?

Respecto a las propuestas surgidas en la pregunta ¿Qué queremos lograr en/para este ciclo?, la información fue ordenada en seis ejes centrales. Además, se generan algunas conexiones entre elementos similares o aparentemente relacionados, sin embargo, estas conexiones no responden necesariamente a causalidad o relación explícita en las respuestas de los participantes.



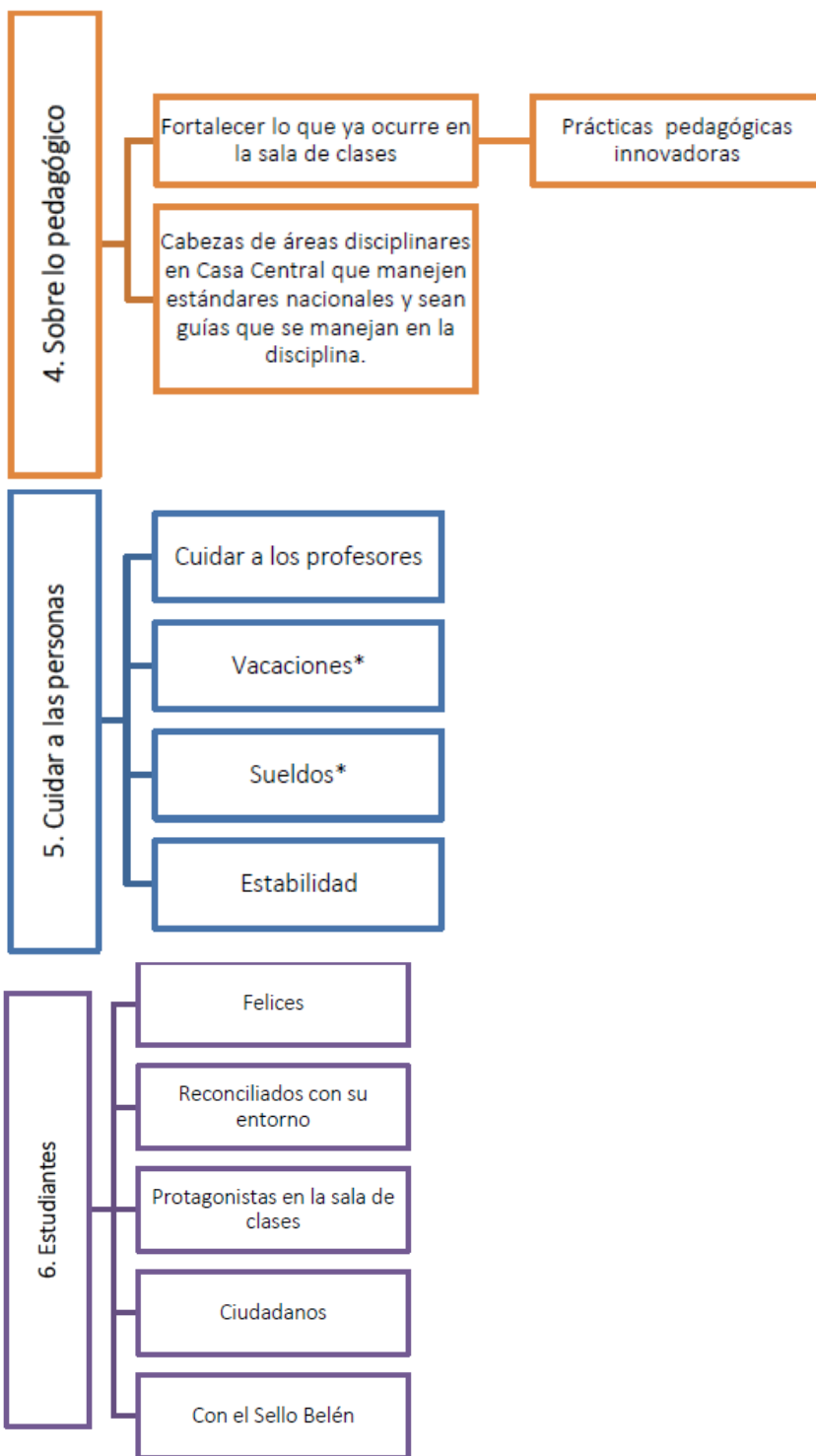


Tabla 38: Sistematización comentarios directores centrales y de colegio dinámica "café del mundo"

Fuente Departamento Asesoría de Líderes, FBE

(*) El registro del relato de algunos participantes asocia explícitamente vacaciones y sueldos a cuidar a las personas.

7. Otros asuntos:

- Evaluaciones para todos.
- Equipo directivo autónomo, traspasar competencias para ello.
- Focalizar funciones de la directora.

8. Otros asuntos que, si bien fueron destacados en preguntas anteriores, reaparecen en este ítem:

- Casa central adaptada a necesidades de colegio. Al servicio. *“Está personalizado quienes son una ayuda a los colegios”*
- Mayor comunicación.
- Hablar de lo que no hacemos bien.
- Decirnos las cosas sin prejuicios, de buena manera.
- Reuniones nutritivas directoras y subdirectoras
- Que las conversaciones lleguen a puerto.

De la información recopilada se definen 12 nudos, los cuales serán abordados por una pareja de directores (central y de colegio) quienes extenderán invitación a actores de la comunidad que quieran participar y/o que estén vinculados con dicho nudo. A continuación, se presentan:

Nudos	
1	Modelo Pedagógico Formativo - PEI - Modelos metodológicos
2	Estructura colegio y casa central, Política de sueldo, Desarrollo profesional
3	Trayectoria Colegio, Metas, Gestión de procesos y resultados
4	Cultura, Comunicación, espacios ambientes, clima laboral
5	Red - Relación Colegio y Casa Central - Roles
6	Política de Incentivos, beneficios (monetarios y no monetarios)
7	Gestión de ppto al servicio del modelo educativo
8	Gestión del liderazgo directivo
9	Redefinición modelo de RRHH - Rotación
10	Continuidad de estudios - formación integral - TP y HC
11	Modelo de integración y crecimiento
12	Política de accountability (control de gestión) - Estudio de impacto y efectividad

Tabla 39: Nudos Fundacionales

Fuente: Dirección Ejecutiva Fundación Belén Educa

Se resalta en rojo aquellos nudos en los cuales la Gerencia de Personas tiene directa injerencia.

11. PLAN ESTRATÉGICO GERENCIA DE PERSONAS

Como se vio en Tabla 32: Tabla resumen indicadores de gestión de la Gerencia de Personas, los indicadores que se encuentran descendidos (rojo o amarillo) son:

- i. Capacitación
- ii. Uso de beneficios
- iii. Rotación de personal
- iv. Reclutamiento y selección

Del mismo modo, en la Tabla 39: Nudos Fundacionales, se señalan cinco Nudos en los cuales la Gerencia de Personas tiene directa injerencia, siendo estos:

- i. Estructura colegio y casa central, Política de sueldo, Desarrollo profesional
- ii. Cultura, Comunicación, espacios ambientes, clima laboral
- iii. Red – Relación Colegio y Casa Central – Roles
- iv. Política de incentivos, beneficios (monetarios y no monetarios)
- v. Redefinición modelo de RRHH – Rotación

Los indicadores de gestión descendidos surgen del análisis que realiza la Gerencia de Personas de su gestión, mientras que los Nudos Fundacionales surgen desde la mirada de los Directos de colegio y Centrales.

El plan estratégico que a continuación se presenta, aborda cada uno de estos puntos antes señalados.

11.1 Descripción del Plan Estratégico de la Gerencia de Personas

El plan estratégico fundacional vigente (2018 -2021) cuenta con cuatro lineamientos como se describió en Tabla 33: Lineamientos estratégicos Nos centraremos en dos de ellos para el Plan Estratégico de la Gerencia de Personas, siendo estos “Entregar educación integral de calidad” y “Consolidar y sistematizar el modelo de Belén Educa para hacerlo replicable”.

Del primero de estos dos lineamientos, hemos generado tres objetivos estratégicos y seis iniciativas. Para el caso del segundo, un objetivo estratégico y cuatro iniciativas. Todos ellos con sus respectivos indicadores, metas progresivas, medios de verificación y responsables.

Desglose de objetivos estratégicos:

El primero de los objetivos estratégicos es “Mejorar el desempeño de los colaboradores”. Este cuenta con cuatro iniciativas:

1. Levantar descriptores de cargo: Si bien han existido intentos aislados en las distintas áreas por levantar los descriptores de cargo, actualmente no existen descriptores fundacionales. El contar con descriptores de cargo es el punto de partida para muchas de las siguientes iniciativas de desarrollo profesional.

Se ha definido como indicador para esta iniciativa el porcentaje de cobertura definido como la cantidad de descriptores de cargo levantados vs el total de cargos de la organización. Además, se definió como meta para el primer semestre del 2020 tener un 75% de avance, llegando al 100% a partir del segundo semestre del 2020.

2. Construir evaluaciones de desempeño: Actualmente se cuenta con una evaluación de desempeño fundacional solo para el cargo de Profesor que, si bien representa un número importante de trabajadores, es un porcentaje muy bajo considerando que existen más de 50 cargos en la Fundación. Este fue un trabajo consensuado con la dirección académica y los propios docentes, pero requiere de simplificaciones y mejoras que faciliten el proceso.

Se ha definido como indicador para esta iniciativa la cantidad de cargos con evaluación de desempeño vs la totalidad de cargos de la organización. La meta definida es contar con un 25% de cobertura al primer semestre del 2020, 50% al final del año, para luego completar el 75% y 100% en el primer y segundo semestre del 2021.

3. Construir mallas formativas (DNC): Actualmente los recursos que se invierten en capacitación y desarrollo profesional no obedecen a un plan formativo alineado a las necesidades del cargo ni a la misión institucional. Por otro lado, existen diversidad de ofertas de capacitación que son requeridas por los trabajadores de la Fundación, pero estas no se encuentran articuladas ni priorizadas, es por ello por lo que existe una necesidad de formalizar en mallas la trayectoria de desarrollo profesional para los diversos cargos de la Fundación.

Se ha definido como indicador para esta iniciativa la cantidad de mallas formativas existentes vs la totalidad de cargos de la organización. La meta definida es contar al segundo semestre del 2020 con 25% de cobertura, 50% primer semestre del 2021 y finalmente 75% al final del año 2021.

4. Definir una política de reclutamiento interno: Anteriormente se mencionó la dificultad que existe para la promoción interna a nivel de red, lo que presenta un

desafío para la organización. La promoción interna es una oportunidad para mejorar el desarrollo profesional de las personas e indicadores del área de personas como son la satisfacción laboral, mejoramiento del clima, fortalecimiento del *engagement*, propuesta de valor al colaborador, entre otros, lo que resulta un ámbito relevante a abordar.

Se han definido tres iniciativas para este objetivo estratégico:

Sub-Iniciativa uno: Contar con una política fundacional de promoción interna y que esta sea conocida por todos los miembros de la organización. La meta es que se construya y apruebe por el equipo ejecutivo la política al primer semestre del 2020 y que esta sea socializada a los equipos directivos de los establecimientos durante el segundo semestre del 2020 y plenamente vigente a partir del 2021.

Sub-Iniciativa dos y tres: Los cargos de encargado de área y miembros del equipo directivo de los colegios son cargos que la institución ha definido como estratégicos. Es por ello por lo que se proponen indicadores de número de vacantes llenadas por postulantes internos vs el total de vacantes cerradas para ambos casos. Para los encargados de área, se ha definido como meta para el primer semestre 2020 que un 20% de las vacantes cerradas sean llenadas con postulantes internos. Este porcentaje sube a un 30% a final del 2020, 40% y 50% para el primer y segundos semestre del 2021.

Para los miembros de los equipos directivos, que ya cuentan con un alto porcentaje de llenado con postulante interno, las metas son más exigentes. Por lo tanto, la meta para el primer semestre del 2020 es de un 80%. Este porcentaje sube a un 85% a final del 2020 y 90% a partir del primer semestre del 2021.

El segundo de los objetivos estratégicos es “Atraer mejores profesionales”. Este cuenta con una iniciativa, siendo esta “aumentar el número de postulaciones a cargos críticos”.

Este objetivo surge a partir de dos necesidades. La primera tiene que ver con los tiempos de contratación de personal que, si bien han mostrado una consistente baja en los últimos meses, todavía está lejos de lo deseado. Por otro lado, cuando observamos la cantidad de postulantes aprobados en el proceso central y entregados a los colegios para que decidan, en los cargos críticos a veces no se cuenta con más de un candidato, lo que no da opción a elegir.

Se ha definido como indicador para esta iniciativa el número de postulaciones válidas por vacante crítica. La meta definida es contar un promedio de dos

postulaciones válidas al final del primer semestre, subiendo luego a tres, cuatro y finalmente cinco durante los tres semestres siguientes.

El último de los objetivos estratégicos para este lineamiento es “mejorar la productividad de los colaboradores”.

Complementando las iniciativas anteriormente descritas como levantar descriptores de cargo, construir evaluaciones de desempeño y mallas formativas, se propone incorporar tecnología a los procesos de RRHH que faciliten el trabajo de los colaboradores, con el fin de cumplir el objetivo estratégico planteado.

En la tabla siguiente se presentan los distintos procesos que existen en la Gerencia de Personas, si cuentan con apoyo de herramientas tecnológicas y su nivel de uso.

	Herramienta Tecnológica	Nivel de uso												
Clima	Si	Alto	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Nivel de uso</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Alto</td> <td>9%</td> </tr> <tr> <td>Medio / Alto</td> <td>18%</td> </tr> <tr> <td>Medio / Bajo</td> <td>9%</td> </tr> <tr> <td>Bajo</td> <td>64%</td> </tr> </tbody> </table>	Nivel de uso	Porcentaje	Alto	9%	Medio / Alto	18%	Medio / Bajo	9%	Bajo	64%	
Nivel de uso	Porcentaje													
Alto	9%													
Medio / Alto	18%													
Medio / Bajo	9%													
Bajo	64%													
Remuneraciones	Si	Medio / Alto												
Administración de personal	Si	Medio / Alto												
Reclutamiento	Si	Medio / Bajo												
Selección	Si	Bajo												
Inducción	No	Bajo												
Ev. Desempeño	No	Bajo												
Capacitación	No	Bajo												
Prevección de riesgo	No	Bajo												
Comunicaciones internas	No	Bajo												
Beneficios	No	Bajo												

Tabla 40: Análisis uso de tecnologías en Gerencia de Personas
Fuente propia con datos de Gerencia de Personas

Como se puede observar en la tabla, no todos los procesos de la Gerencia de Personas cuentan con herramientas tecnológicas que los apoyen. A su vez, aquellas que tienen apoyo tecnológico no tienen un alto nivel de uso.

Con el objetivo de disminuir el número de procesos con bajo nivel de uso de tecnología, se ha definido como indicador para esta iniciativa el número de éstos vs el total de procesos de la gerencia de personas. La meta definida es bajar el porcentaje el primer año a 45% y el segundo año a 18%.

El segundo objetivo estratégico es “Definir un modelo organizacional sustentable”. Este cuenta con cuatro iniciativas:

1. Rotación esperada: En la actualidad en la Fundación Belén Educa existe un 25% de rotación anual. Este se compone de dos factores principalmente: el primero, un 76% de las renunciaciones se concentra en los tres primeros años de antigüedad

de los trabajadores. En contraposición, aquellos trabajadores con 5 años o más tienen una muy baja rotación.

Como se ha mencionado anteriormente, uno de los sistemas de retención de la Fundación Belén Educa es la Asignación Belén, la que corresponde a una asignación mensual en función de la antigüedad y desempeño. Esto implica que en la medida que la dotación de la Fundación se vuelve más antigua, esta también se vuelve más costosa (dado que quienes se mantienen en el tiempo son también aquellos con mejor desempeño).

Adicionalmente, los colegios de la Fundación Belén Educa han estado ingresando progresivamente a la carrera docente². Si bien esto es acompañado de mayor subvención para mejorar las rentas de los docentes, también existen componentes, como los bienios, que son enteramente de cargo del sostenedor. Esto produce que una dotación más antigua sea más costosa. Cuando analizamos las proyecciones financieras de lo que significa una planta más antigua en el tiempo bajo el modelo actual que tiene la Fundación, no es sostenible financieramente.

En contraposición, tener una planta más estable tiene efectos positivos en los aprendizajes de los estudiantes, así como menores costos en reclutamiento, selección, inducción y capacitación.

Por lo tanto, se hace indispensable definir un nivel de rotación esperado y una antigüedad promedio de los colaboradores. Las proyecciones realizadas por la Gerencia de Administración y Finanzas muestran que, manteniendo los comportamientos de salida según antigüedad, los años que transcurrirían antes de que la carrera docente empiece a ser deficitaria, son los siguientes:

Rotación anual	Años sin déficit
10%	3
15%	4
20%	7
25%	11

Tabla 41: Proyección de años sin déficit por carrera docente

Fuente propia con datos de Gerencia de Administración y Finanzas

Esto significa que, para tener un modelo sustentable, se requiere hacer cambios en la composición de antigüedad de los docentes en un punto tal que

² Ley 20.903 promulgada el 1 de abril del 2016.

compatibilice los aprendizajes de los estudiantes con un modelo financieramente sustentable.

Se propone como meta disminuir de un 25% de rotación anual a un 22% para finales del 2020 y 19% para finales del 2021, bajando 1% la rotación los dos siguientes años. Además de la disminución de la rotación, una disminución de la antigüedad promedio de los trabajadores mediante incentivos de salida a los 5 y 10 años.

2. Desvinculaciones: Una manera de apoyar la gestión de la rotación esperada es poner tope a la cantidad de desvinculaciones anuales que puede realizar cada establecimiento. La meta de desvinculaciones para el año 2020 es de 10% y para el 2021 un 8%. Es importante hacer seguimiento a la antigüedad de las personas que son desvinculadas. Hoy, la alta tasa de renuncias y desvinculaciones en los dos primeros años refleja un problema de selección.
3. Definir una política de compensaciones: Como pudimos observar en el análisis crítico del diagnóstico, específicamente en lo que refiere a remuneraciones, la Fundación Belén Educa no cuenta con bandas salariales que estructuren la gestión de las compensaciones. A su vez, no se han realizado recientemente estudios de remuneraciones que permitan analizar el mercado y hacer definiciones que permitan tener talento competitivo en el mercado.

Se han definido cinco iniciativas para este objetivo estratégico:

Sub-Iniciativa uno: Contar con una política fundacional de compensaciones y que esta sea conocida por todos los miembros de la organización. La meta es que al primer semestre del 2020 se construya la política y se apruebe por parte del equipo ejecutivo y que esta sea socializada a los equipos directivos de los establecimientos durante el segundo semestre del 2020 y plenamente vigente a partir del 2021.

Sub-Iniciativa dos: La política de compensaciones considera entre muchas cosas la identificación de niveles dentro de la Fundación (que permita comparar cargos distintos a través de metodologías específicas), encuestas de remuneraciones de mercado y la construcción de bandas salariales. Una vez hecho este trabajo, la siguiente meta será analizar cuántos cargos se encuentra fuera de banda para luego ajustarlos en función de la definición. La meta para el año 2020 es contar con el 80% de los cargos dentro de la banda definida para su nivel y para el 2021 un 90%.

Sub-Iniciativa tres: Dado que no existe un área central que administre los beneficios, promueva, evalúe y proponga mejoras, la sub-iniciativa tres considera la creación de un departamento de beneficios y su meta es que se constituya y se visibilice en el organigrama de la Fundación durante el primer semestre del

2020, de tal modo que pueda generar un programa diversificado de beneficios y que los actuales los evalúe en función de la valoración que tienen para los trabajadores.

Sub-Iniciativa cuatro y cinco: Dos de los actuales beneficios que tiene a disposición la Fundación hacia sus colaboradores en materia de salud corresponden a los seguros de salud y dental. Uno de los primeros objetivos que tendrá el área de beneficios, luego de su constitución, será la de aumentar la tasa de uso de estos, generando acciones que los promuevan al interior de la organización. Para el seguro de salud se ha definido como meta para el segundo semestre del 2020 un aumento en su tasa de uso al 63%. Este porcentaje aumenta al 65% y 67% para el primer y segundos semestre del 2021.

Respecto del seguro dental se ha definido como meta para el segundo semestre del 2020 un aumento en su tasa de uso al 42%. Este porcentaje aumenta al 45% y 47% para el primer y segundo semestre del 2021.

4. Análisis y evaluación de cargos estratégicos: Para apoyar el cumplimiento de la misión institucional es importante para la Gerencia de Personas promover el desarrollo y gestión de los cargos estratégicos de la Fundación (cargo de director y subdirector de colegio y Encargado de área). Para ello se ha definido como meta anual el realizar un análisis integral de estos cargos a partir de indicadores de aprendizaje y gestión. Los principales indicadores para considerar son:

- ✓ Rotación del equipo
- ✓ Encuesta de clima del equipo
- ✓ Desempeño individual
- ✓ Resultados académicos de estudiantes

Luego del primer año se deberán definir metas para el segundo año que muestren un avance de los indicadores que se hayan levantado a partir del análisis inicial. En la actualidad, como no existen indicadores de gestión para estos cargos, no se pueden definir metas hasta haber realizado el levantamiento el primer año.

A continuación, se muestra una tabla resumen del Plan Estratégico para la Gerencia de Personas. Este es un plan acotado dado que se encuentra vigente el Plan Estratégico Fundacional que concluye el 2021.

Una vez que la organización defina un nuevo plan estratégico a cuatro años (2022 – 2025) se deberá construir un nuevo plan alineado a los nuevos objetivos estratégicos Fundacionales.

Lineamiento estratégico	Objetivo estratégico	Iniciativas	Indicador	Medio de verificación	Meta				Responsables
					1er semestre 2020	2do semestre 2020	1er semestre 2021	2do semestre 2021	
Entregar educación integral de calidad	Mejorar el desempeño de los colaboradores	Levantar descriptores de cargo	Descriptores de cargo / Total cargos	Reporte semestral a director de personas	75%	100%	100%	100%	Jefe de D.O.
		Construir evaluaciones de desempeño	Ev. De desempeño / Total cargos	Reporte semestral a director de personas	25%	50%	75%	100%	Jefe de D.O.
		Construir mallas formativas (DNC)	Mallas formativas / Total cargos	Reporte semestral a director de personas	-	25%	50%	75%	Jefe de D.O.
		Definir una política de reclutamiento interno	Política aprobada por equipo ejecutivo y socializada	Existencia de documento de política	Política	Socialización	Vigente		Director de Personas
			N° de vacantes de EA cerradas con postulante interno / total de vacantes de EA cerradas	Reporte semestral a director de personas	20%	30%	40%	50%	Director de colegio / Personas / Jefe de R&S
			N° de vacantes de ED cerradas con postulante interno / total de vacantes ED cerradas	Reporte semestral a director de personas	80%	85%	90%	90%	Director de colegio / Personas / Jefe de R&S
	Atraer mejores profesionales	Aumentar el número de postulaciones a cargos críticos	Número de postulaciones válidas por vacante crítica	Reporte semestral a director de personas	3		5	Personas / Jefe de R&S	
Mejorar la productividad de los colaboradores	Contar con herramientas tecnológicas que faciliten la gestión	Número de procesos con automatización baja / Total de procesos de Gerencia de Personas	Reporte anual de automatización de procesos	45%		18%	Director de Personas / Jefe de área respectivo		
Consolidar y sistematizar el modelo de Belén Educa para hacerlo replicable	Definir un modelo organizacional sustentable	Rotación esperada	Salida de trabajadores / planta	Informe anual por centro de costo	22%		19%	Directores de colegio / Ejecutivo / Personas	
		Desvinculaciones	Desvinculaciones / Total trabajadores	Informe anual por centro de costo	10%		8%	Directores de colegio / Ejecutivo / Personas	
		Definir política de compensaciones	Política aprobada por equipo ejecutivo y socializada	Existencia de documento de política	Política	Socialización	Vigente		Director de Personas
			Trabajadores dentro de banda / Total trabajadores	Informe anual	80%		90%		Director de Personas
			Crear departamento de beneficios	Incorporación al organigrama	Creación	-	-	-	Director de Personas
			Uso de beneficios salud / Total de trabajadores	Análisis Bi mensual	63%		67%		Encargado de beneficios
			Uso de beneficios dental / Total de trabajadores	Análisis Bi mensual	42%		47%		Encargado de beneficios
		Análisis y evaluación de cargos estratégicos	Reporte integral de indicadores de cargos estratégicos	Reporte de cada cargo (rotación, desempeño, R&S, resultados académicos y otros indicadores de gestión de cada cargo)	Análisis anual y definición de metas		Cumplimiento de metas		Director de Personas / Ejecutivo / Finanzas

Tabla 42: Resumen Plan Estratégico Gerencia de Personas

Fuente propia

11.2 Valorización de Plan Estratégico

La valorización del proyecto considera costos y ahorros. Los costos se subdividen en costos directos, relativos a pagos a externos a la Fundación; e internos, relativos al tiempo de dedicación de distintos actores asociados directamente a los proyectos.

Toda la valorización del plan está hecha en Unidades de Fomento. En el caso de los actores involucrados, estos se valorizan en base al costo empresa de sus respectivos cargos y del tiempo que dediquen a cada iniciativa, como se muestra en la tabla siguiente:

<u>Rol</u>	<u>Valor hora UF</u>	<u>N° de personas</u>
Equipo ejecutivo	9	9
Mesa directiva	18.6	21
Director central	1	1
Director colegio	0.8	1
Subdirectores	0.6	1
Jefes RRHH	0.35	1
Analista Personas	0.2	1
Profesores	0.18	1

Tabla 43: Detalle de valor hora UF por actor para cálculo de costos internos

Fuente propia

Los costos externos corresponden a cotizaciones de terceros cada uno detallada en su respectivo anexo.

Los ahorros se calculan como la diferencia entre el escenario sin proyecto (manteniendo la operación actual) y el escenario con proyecto (operando con la iniciativa señalada), ambos para un periodo de dos años.

A continuación, se presenta detalladamente la valorización descrita para cada iniciativa.

11.2.1 Lineamiento estratégico uno: Entregar educación integral de calidad

Como se vio en la descripción del plan estratégico fundacional, existen cuatro lineamientos estratégicos. En el caso del Plan Estratégico de la Gerencia de Personas solo se abordan dos de estos. El primero es “Entregar educación integral de calidad” y considera tres objetivos estratégicos y seis iniciativas que se valorizan a continuación.

Iniciativas

- Levantar descriptores de cargo: La cotización externa está valorizada en UF 150 y el costo interno en UF 344, por lo tanto, el costo total de implementación es de UF 494.

El costo externo está dado por una cotización de consultora Fundación Talento Humano (anexo 1) y el costo interno se desglosa de la siguiente manera:

Descriptores de cargo			
Acción	Horas	Participantes	Costo
Coordinación (entrevistas y mesas)	37	Analista Personas	7
Participación en entrevistas	111	Analista Personas	22
Validación descripción (jefe área)	21	Jefes RRHH	7
Validación descripción (mesa validación)	384	Director colegio	307
Total UF			344

Tabla 44: Desglose de actividades internas: horas y costos para levantamiento de Perfiles de cargo

Fuente propia

Esta estimación considera una hora de coordinación por cargo (37 cargos), una hora de entrevistas grupales (tres personas por grupo), validaciones grupales de cuatro horas para cargos estratégicos y validación de la jefatura fundacional de una hora por cargo para aquellos operativos.

- Construir evaluaciones de desempeño: La cotización externa está valorizada en UF 1.200 y el costo interno en UF 334, por lo tanto, el costo total de implementación es de UF 1.534.

El costo externo está dado por una cotización de consultora Fundación Talento Humano (anexo 2) y el costo interno se desglosa de la siguiente manera:

Evaluación de desempeño			
Acción	Horas	Participantes	Costo
Coordinación de levantamiento información	37	Analista Personas	7
Levantamiento información	111	Analista Personas	22
Reuniones coordinación y avances	444	Jefes RRHH	155
Ajuste de instrumentos con comisión ampliada	296	Jefes RRHH	104
Validación equipo ejecutivo	2	Equipo ejecutivo	18
Ajustes finales retro E. ejecutivo	24	Jefes RRHH	8
Presentación mesa directiva	1	Mesa directiva	19
Total UF			334

Tabla 45: Desglose de actividades internas: horas y costos para construcción de evaluaciones de desempeño

Fuente propia

Los 37 tipos de cargo se organizan en 6 niveles (anexo 3) y las evaluaciones de desempeño se construyen por nivel. Se considera una hora de coordinación por cargo.

Para la ejecución del proyecto se considera una comisión compuesta por tres personas (jefe de RRHH, Analista de RRHH y Gerente de Asesoría Líder) que destinarán las siguientes horas por cargo:

- Tres para levantamiento y análisis de información.
- Cuatro reuniones de coordinación y avances.
- Una reunión de dos horas para ajustar instrumento con comisión ampliada (se suma un actor clave para la mirada de ese cargo).
- Dos instancias de una hora para validación final con equipo ejecutivo fundacional.
- Cuatro horas de ajuste por nivel considerando comentarios de mesa ejecutiva.
- Una hora de presentación final en mesa directiva.

- **Mallas formativas:** La cotización externa está valorizada en UF 900 y el costo interno en UF 182. El costo total de implementación es de UF 1.082. El costo externo está dado por una cotización de consultora Fundación Talento Humano (anexo 4) y el costo interno se desglosa de la siguiente manera:

Construir mallas formativas			
Acción	Horas	Participantes	Costo
Taller Levantamiento de info central	4	Jefes RRHH	1
Entrevista informantes clave	39	Varios	19
2 Focus group por cargo	111	Jefes RRHH	39
Ajuste de la actividad formativa	222	Jefes RRHH	78
Validación equipo ejecutivo	2	Equipo ejecutivo	18
Ajustes finales retro E. ejecutivo	24	Jefes RRHH	8
Presentación mesa directiva	1	Mesa directiva	19
		Total UF	182

Tabla 46: Desglose de actividades internas: horas y costos para construcción de mallas formativas

Fuente propia

Para la construcción de las mallas formativas se consideraron los mismos seis niveles descritos para la evaluación de desempeño.

Considera una hora de levantamiento de las iniciativas que actualmente se ejecutan en la Fundación y que no se encuentran integradas a un plan formativo. 39 horas de entrevista a informantes clave (anexo 5). Dos horas de focus group de una hora y media por cargo para levantamiento y validación de información.

Considera dos horas por cargo de comisión (compuesta por jefe de RRHH, Analista de RRHH y actor clave asociado al cargo al que se destina actividad formativa) para ajuste de objetivos y actividades de los cursos. Finalmente, considera dos instancias de una hora para validación con equipo ejecutivo, cuatro horas de ajuste por nivel considerando comentarios de mesa ejecutiva y una hora de presentación final en mesa directiva.

➤ Definir una política de reclutamiento interno: Dado que esta es una iniciativa exclusivamente interna, no hay costos de terceros involucrados. Los costos internos consideran tres ámbitos de acción:

- Escribir la política, validarla y socializarla
- Reclutamiento interno para (1) equipos directivos y (2) encargados de área

El costo interno de ambas es de UF 57, que se desglosa de la siguiente manera:

Política de R&S interna			
Acción	Horas	Participantes	Costo
Redacción de la política	8	Jefes RRHH	3
	2	Analista Personas	0.4
Preparar presentación en reunión E. Ejecutivo	2	Jefes RRHH	1
Presentación a equipo ejecutiva	2	Equipo ejecutivo	18
Incorporar Feedback E. ejecutivo	2	Jefes RRHH	1
Preparar presentación para mesa directiva	1	Jefes RRHH	0.4
Presentación mesa ejecutiva	1	Mesa directiva	19
Total UF			42

Informe gestión R&S interno			
Acción	Horas	Participantes	Costo
Informe de gestión	24	Analista Personas	5
Revisión y análisis de informe	12	Jefes RRHH	4
Socialización de métricas	6	Director central	6
Total UF			15

Tabla 47: Desglose de actividades internas: horas y costos para construcción de política de R&S interna

Fuente propia

Los costos internos asociados a la iniciativa del reclutamiento interno hacen referencia al seguimiento del cumplimiento de las metas propuestas. Considera una hora mensual por informe por los dos años de proyecto, 30 minutos por informe para revisión y análisis de parte de la jefatura y 15 minutos de socialización de métricas.

Para estas cuatro iniciativas se estimó el costo con y sin implementación de los proyectos. A partir de la diferencia entre ambos, se calcula el ahorro.

Los cargos con mayor impacto en la organización son:

- Equipos directivos de los colegios
- Encargados de área
- Docentes

Los cálculos de ahorro consideran principalmente análisis en función de estos, referente a costos de reclutamiento y selección, inducción y capacitación. No se está considerando la curva de aprendizaje para obtener el mismo nivel de desempeño que tiene la persona saliente.

A través de las cuatro iniciativas planteadas y dada las actuales tasas de rotación de las personas de buen desempeño, Premio Belén (5%), Destacado (3%) y Competente (6.6%), se ha hecho la suposición que al segundo año se conseguirá una disminución de un 33% de estas renunciaciones.

I. EQUIPOS DIRECTIVOS

Categoría desempeño	% Renuncia	Total E. Directivo	Renuncian x categoría
Premio Belén	5.0%	0.6	0
Destacado	3.0%	18	1
Competente	6.6%	24	2
		Total	3

<u>Renuncias personas con buen desempeño</u>			
Detalle	Antigüedad \bar{X}	Año 1	Año 2
Sin Proyecto	3	3	3
Con proyecto	3	3	2

Tabla 48: Detalle de renunciaciones de miembros de equipos directivos de colegio de buen desempeño

Fuente propia

II. ENC. ÁREA

Categoría desempeño	% Renuncia	Total Enc. área	Renuncian x categoría
Premio Belén	5.0%	1.8	0
Destacado	3.0%	54	2
Competente	6.6%	72	5
		Total	7

<u>Renuncias personas con buen desempeño</u>			
Detalle	Antigüedad \bar{X}	Año 1	Año 2
Sin Proyecto	3	7	7
Con proyecto	3	7	5

Tabla 49: Detalle de renunciaciones de encargados de área buen desempeño

Fuente propia

III. DOCENTES

Categoría desempeño	% Renuncia	Total Docentes	Renuncian x categoría
Premio Belén	5.0%	10	1
Destacado	3.0%	300	9
Competente	6.6%	400	26
Total			36
Renuncias a mitad de año			18
Total salidas buen desempeño			54

Renuncias personas con buen desempeño			
Detalle	Antigüedad \bar{x}	Año 1	Año 2
Sin Proyecto	3	54	54
Con proyecto	3	54	36

Tabla 50: Detalle de renuncias de profesores de buen desempeño

Fuente propia

Inducción	
Item	UF
Desayuno, Coffees y almuerzos	536
Traslados	27
Gráfica y videos	71
Coordinación	1,820
Remuneraciones contrataciones	1,987
Total costo Inducción	4,441
Costo por inducido	18

Capacitaciones	
Item	UF
Capacitación anual	3.7
Gestión de inscripción y pagos	2.5
Horas de reemplazo por capacitación	3.3
Total costo por capacitado	9.4

Tabla 51: Costos de Inducción y Capacitación por personas

Fuente propia

(*) Los costos de R&S se encuentran en el apartado siguiente.

A su vez existen renuncias adicionales de docentes con desempeño esperado por la organización que no logran ser evaluados formalmente por el instrumento institucional en dicho período, pero cuando se analiza su evaluación del año anterior, es posible confirmar que corresponden a estos segmentos (para el caso de equipos directivos y encargados de área las salidas durante el año son marginales). Para el año 2018 estas renuncias fueron 18.

Por la tanto, las renuncias totales de docentes con desempeño esperado por la organización el 2018 fueron 54.

A través de estas iniciativas se espera disminuir las renuncias de las personas con desempeño esperado por la organización, por los siguientes efectos:

- Descriptor de cargo: Permite conocer los objetivos esperados para el cargo y es la base para construir una evaluación de desempeño y focalizar la formación profesional del trabajador.

- Evaluación de desempeño: Permite al colaborador conocer lo que la organización espera de su cargo cada año. A partir de su evaluación de desempeño se pueden detectar mejor las brechas entre lo que se espera de él y su rendimiento actual, complementando su proceso de capacitación.
- Mallas formativas: Permite ofrecer apoyo y desarrollo profesional a los colaboradores y ofrecer oportunidades de crecimiento.
- Promoción interna: Permite a los colaboradores proyectarse dentro de la organización y asumir, previa formación y experiencia, nuevos roles y responsabilidades.

Tal como se mostró anteriormente en la encuesta de salida, las principales causas de renuncia se deben a:

1. Oportunidades de mejor sueldo
2. Relación con las jefaturas
3. Oportunidad de desarrollo profesional
4. Desmotivación
5. Cargo de mayor responsabilidad

Estos elementos tendrán impacto en todos los motivos de renuncias mencionados en la encuesta, que es lo que permite finalmente reducir las renuncias.

- Aumentar el número de postulaciones a cargos críticos: La cotización externa está valorizada en UF 461 y el costo interno en UF 91. El costo total de implementación es de UF 552. El costo externo está dado por cotizaciones en medios de comunicación masivos (diario, radio, publicidad metro, redes sociales y televisión) y el costo interno se desglosa de la siguiente manera:

Aumentar postulación a cargos críticos			
Acción	Horas	Participantes	Costo
Habilitar y promocionar sección "Trabaja con nosotros"	24	Jefes RRHH	8
Preparación Inversión comunicacional reclutamiento	6	Jefes RRHH	2
Participar en ferias laborales que cuenten con carreras críticas y que den testimonio actores clave	48	Director central	48
Asesoría comunicaciones para testimonios en ferias laborales	16	Director central	16
Convenios con universidades para mailing ex alumnos y bolsas de trabajo	48	Jefes RRHH	17
Total UF			91

Tabla 52: Desglose de actividades internas: horas y costos para aumentar postulación a cargos críticos

Fuente propia

Esto considera la participación de un actor influyente de la organización en ocho ferias anuales con duración de dos horas (considera charla), y por tanto de dos horas de asesoría comunicacional por jornada (no serán las mismas

personas por feria). Por último, dos horas mensuales para la generación de convenios (por dos años de proyecto).

Vale la pena mencionar que, en los últimos cinco años, mucha de la publicidad en medios se ha logrado sin costo para la Fundación.

Esta iniciativa tiene impacto en los costos de selección, puesto que, al aumentar las postulaciones, aumentará la cantidad de entrevistas.

Costos de Reclutamiento y Selección	
Item	UF
Trabajando.com y publicación en diarios y portales	536
Share Point Informática 1 semana	27
Psicolaboral remoto	4
Entrevista Colegio	106
Equipo de selección adicional al base	150
Total costo R&S	822
Costo total + administración	987
Costo por entrevistado	1

Tabla 53: Costos de Reclutamiento y Selección por personas
Fuente propia

Se consideran 250 vacantes por año y 750 entrevistas anuales.

Los cargos críticos y las plazas disponibles se presentan en el siguiente cuadro:

Asignaturas críticas	Plazas disponibles año 1	Plazas disponibles año 2	Aumento para el año 1	Aumento para el año 2
Matemáticas Media	13	9	3	5
Lenguaje Media	9	6	3	5
Religión Básica	5	3	3	5
Religión Media	3	2	3	5
Ciencias media	8	5	3	5
Ed. Diferenciales	16	11	3	5
Total	54	36	108	144

Tabla 54: Asignaturas críticas, vacantes y metas del Plan Estratégico
Fuente propia

Esta iniciativa es parte del plan pues, al aumentar el número de postulaciones válidas para cargos críticos, habrá una mayor cantidad de postulantes, lo que permitirá una mejor selección y por ende un mayor aprendizaje de los estudiantes.

El aumento proyectado para el año uno es de tres postulaciones válidas por vacante y para el año dos, cinco. Por lo tanto, el aumento de las postulaciones para cada año es el resultado de la multiplicación de las plazas de dicho año por la meta del plan, menos las plazas que por defecto existen (esto último pues, se considera que

las salidas de colaboradores con desempeño esperado por la organización son puestos de asignaturas críticas).

- Contar con herramientas tecnológicas que faciliten la gestión: La cotización externa está valorizada en UF 3.379 y el costo interno en UF 1.674. El costo total de implementación es de UF 5.052. El costo externo está dado por cotizaciones de distintos proveedores de tecnología: Nivelat para el caso de inducción, capacitación y beneficio, Qbiz para remuneración y administración de personal y Rankmi para evaluación de desempeño (anexo 6). El costo interno se desglosa de la siguiente manera:

Instalación de tecnología			
Acción	Horas	Participantes	Costo
Coordinación de proyecto	50	Director central	50
Ejecución de proyecto	490	Jefes RRHH	171
Difusión y capacitación de las nuevas plataformas	2432	Varios	1368
Mantenimiento y ajustes	240	Jefes RRHH	84
Total UF			1674

Tabla 55: Desglose de actividades internas: horas y costos para instalación de sistemas tecnológicos

Fuente propia

Todo el desglose y detalle de las horas se encuentra en anexo 7.

El ahorro se produce en capacitaciones principalmente por la disminución en la cantidad de personal de apoyo requerido para soporte en los cursos y sedes respectivas (de un apoyo por curso, a un apoyo por sede), además de ahorros en material y artículos entregados (se digitaliza material, asistencia y encuestas). Considera las iniciativas de formación masiva de invierno y verano, donde gran parte de la organización se capacita.

Sin proyecto capacitaciones			
Capacitaciones de invierno	Detalle	Capacitaciones de verano	Detalle
Sedes	2	Sedes	4
Cursos por sede	5	Cursos por sede	10
N° de apoyos (1 apoyo por dos cursos)	10	N° de apoyos (1 apoyo por dos cursos)	20
Mese de apoyo	0.5	Mese de apoyo	1
Costo de apoyo mensual	600,000	Costo de apoyo mensual	600,000
Costo total de apoyo	3,000,000	Costo total de apoyo	12,000,000
Costo de materiales fisico	1,420,000	Costo de materiales fisico	2,840,000
Costo total en UF	158	Costo total en UF	530

Tabla 56: Detalle de costos de actividades masivas de capacitación en invierno y verano. Escenario sin proyecto

Fuente propia

Material	Detalle
Hojas por personas	120
Costo hoja (5 pesos) e impresión (17 pesos)	22
Participantes	1,000
Costo carpeta y calcomanía	400

Tabla 57: Detalle de materiales y sus respectivos costos
Fuente propia

Con proyecto capacitaciones			
Capacitaciones de invierno	Detalle	Capacitaciones de verano	Detalle
Sedes	2	Sedes	4
Cursos por sede	5	Cursos por sede	10
N° de apoyos (1 apoyo por sede)	2	N° de apoyos (1 apoyo por sede)	4
Mese de apoyo	0.5	Mese de apoyo	1
Costo de apoyo mensual	600,000	Costo de apoyo mensual	600,000
Costo total de apoyo	600,000	Costo total de apoyo	2,400,000
Costo de materiales físico (digitalizado)	-	Costo de materiales físico (digitalizado)	-
Costo total en UF	21	Costo total en UF	86

Tabla 58: Detalle de costos de actividades masivas de capacitación en invierno y verano. Escenario con proyecto
Fuente propia

Para las capacitaciones se encuentra habilitado internet wifi en todas las sedes y cada colaborador cuenta con un computador.

Por su parte, en la inducción, sólo se producen ahorros en material y artículos entregados.

En esta actividad se le entrega a cada colaborador los accesos a las plataformas y cuentas de correo electrónico institucional.

11.2.2 Lineamiento estratégico dos: Consolidar y sistematizar el modelo de Belén Educa para hacerlo replicable

En este segundo lineamiento del Plan Estratégico, abordamos un objetivo estratégico con cuatro iniciativas que se valorizan a continuación.

- Desvinculaciones y Rotación esperada: Dado que ambas son iniciativas exclusivamente internas, no hay costos de terceros involucrados. Los costos internos consideran tres ámbitos de acción:

Rotación esperada y Desvinculaciones			
Acción	Horas	Participantes	Costo
Redacción de la política de desvinculaciones y rotación	8	Director central	8
	3	Jefes RRHH	1
Preparar presentación en reunión E. Ejecutivo	2	Director central	2
Presentación a equipo ejecutiva	2	Equipo ejecutivo	18
Incorporar Feedback E. ejecutivo	2	Jefes RRHH	1
Preparar presentación para mesa directiva	1	Jefes RRHH	0
Presentación mesa ejecutiva	1	Mesa directiva	19
Total UF			49

Tabla 59: Desglose de actividades internas: horas y costos para construcción de política de Desvinculaciones y Rotación esperada

Fuente propia

Con las iniciativas de descriptores de cargo, evaluación de desempeño y mallas formativas, buscamos retener a los colaboradores con el desempeño esperado. No obstante, esta iniciativa también impactará a aquellos con un rendimiento bajo lo esperado, apoyando su desarrollo profesional y mejorando su desempeño. Con esto se espera disminuir renuncias y regular desvinculaciones.

Actualmente, Fundación Belén Educa tiene una 9.7% de desvinculaciones, que se compone por la siguiente distribución por centro de costo:

COLEGIO	2014	2015	2016	2017	2018	Diferencial a favor	
						Personas año 1	Personas año 2
CRSH	10%	2%	6%	9%	5%		
CCOC	11%	6%	10%	16%	16%	10	3
CJFF	11%	9%	8%	9%	9%		1
CACE	10%	6%	5%	7%	7%		
CJMC	17%	12%	14%	10%	15%	9	4
CAMV	11%	13%	13%	8%	12%	2	1
CJLU	11%	8%	13%	7%	5%		
CSAH	8%	6%	7%	9%	7%		
CSDM	21%	9%	7%	8%	12%	2	2
CLS	22%	16%	18%	23%	12%	1	1
CSFA	30%	31%	14%	23%	12%	1	1
CPD	13%	10%	2%	7%	7%		
FBE	11%	7%	9%	10%	9%		
MLK	21%	15%	10%	14%	11%		
Total	12.5%	8.5%	9.4%	10.4%	9.7%	25	14

Tabla 60: Porcentaje de desvinculación por centro de costo y cantidades de desvinculaciones a reducir para llegar a la meta del Plan Estratégico

Fuente propia

El objetivo es bajar la desvinculación por centro de costo a un 10% en el año uno y 8% el año dos, permitiendo ahorros en materia de selección, inducción y capacitación y dando mayor continuidad al proceso de enseñanza y aprendizaje.

Finalmente, para cumplir la meta de la rotación esperada, el efecto retención debe alcanzar a cuatro personas el año uno y cinco personas el año dos, generando ahorros adicionales (este cálculo sólo considera el diferencial de renunciadas para llegar a la meta de rotación, puesto que la desvinculación ya está calculada arriba).

<u>Etapa</u>	<u>Efecto desvinculación</u>	<u>Retención renuncia</u>	<u>Meta</u>
Año 1	23.2%	4	23%
Año2	22.3%	5	22%

Tabla 61: Detalle de colaboradores a retener para llegar a la meta de rotación esperada en año uno y dos

Fuente propia

El detalle de renunciadas y desvinculaciones del año 2018 se encuentra en anexo 9

- Definir una política de compensaciones: La cotización externa está valorizada en UF 164 y el costo interno en UF 369. El costo total de implementación es de UF 533.

El costo externo considera un estudio de renta y está dado por una cotización de consultora Deloitte (anexo 10) y el costo interno se desglosa de la siguiente manera:

- ❖ Construir política, aprobación de parte del equipo ejecutivo y socialización:

<u>Política de compensaciones</u>			
<u>Acción</u>	<u>Horas</u>	<u>Participantes</u>	<u>Costo</u>
Redacción de la política	8	Jefes RRHH	3
	2	Analista Personas	0
Preparar presentación en reunión E. Ejecutivo	2	Jefes RRHH	1
Presentación a equipo ejecutivo	2	Equipo ejecutivo	18
Incorporar Feedback E. ejecutivo	2	Jefes RRHH	1
Preparar presentación para mesa directiva	1	Jefes RRHH	0
Presentación mesa ejecutiva	1	Mesa directiva	19
Total UF			42

Tabla 62: Desglose de actividades internas: horas y costos para construcción de política de compensaciones

Fuente propia

- ❖ Incorporar a su respectiva banda a colaboradores fuera de esta: Dado que se requiere el estudio de rentas para determinar las bandas y los costos de incorporar a aquellos que están fuera, se estimó el monto analizando cada familia de cargo, determinando aquellos que se encuentran bajo el promedio de su familia y evaluando el costo de mover al 50% bajo el promedio, al promedio. Este monto es de UF 19.481.

Por lo anterior, esta iniciativa será financiada con el diferencial de ahorro que arroja el plan estratégico. El costo interno relacionado a la gestión se desglosa de la siguiente manera:

Bandas salariales			
Acción	Horas	Participantes	Costo
Coordinación estudio de renta	4	Jefes RRHH	1
Reunión presentación kick off y resultados organizaci	4	Jefes RRHH	1
Análisis de resultados del estudio	8	Jefes RRHH	3
Análisis equidad interna	48	Analista Personas	10
Construcción de bandas salariales	24	Director central	24
Análisis impacto financiero de bandas	4	Director central	4
Validación de bandas	4	Director central	4
Definición de prioridades para llevar a banda	2	Director central	2
Socialización con mesa directiva	1	Mesa directiva	19
		Total UF	68

Tabla 63: Desglose de actividades internas: horas y costos para construcción de Bandas salariales

Fuente propia

Por último, agregar que Fundación Belén Educa tiene estipulado en sus políticas internas que no es posible tener un porcentaje superior al 85% en costo asociado a remuneraciones, que es lo que se mantiene hoy, por lo que se considera invertir el ahorro que genera la implementación del plan.

- ❖ Crear un departamento de beneficios: El costo interno de esta actividad es de UF 251 y se desglosa de la siguiente manera:

Crear un área de beneficios			
Acción	Horas	Participantes	Costo
Objetivo del área	8	Director central	8
Lineamientos generales	8	Jefes RRHH	3
Actividades	8	Analista Personas	2
Reuniones stakeholders	4	Director central	4
Ajustes en función de reuniones	2	Analista Personas	0
Recursos	2	Analista Personas	0
Validación con director ejecutivo	2	Director central	2
Persona que administre el área año 2		Director central	232
Total UF			251

Tabla 64: Desglose de actividades internas: horas y costos para construcción de Departamento de Beneficios

Fuente propia

Se utilizarán inicialmente recursos internos y se considera, para un segundo año, la contratación de un asistente social con renta de \$500.000 mensuales más un bono de desempeño anual equivalente a un sueldo. El foco de esta área estará en la gestión de los beneficios: Evaluación de uso, de satisfacción de usuarios, promoción e incorporación de alternativas para la diversidad interna de la organización. Básicamente estructurar un plan de beneficios.

El desglose y detalle de las horas internas detalladas en cuadro se encuentra en anexo 11.

- ❖ Uso de beneficios de salud y dental: El costo interno de esta actividad es de UF 8 y se desglosa de la siguiente manera:

Promover el uso de Beneficios			
Acción	Horas	Participantes	Costo
Recolección de información	20	Analista Personas	4
Coordinación de campaña de promoción	20	Analista Personas	4
Total UF			8

Tabla 65: Desglose de actividades internas: horas y costos para gestión de beneficios

Fuente propia

El costo de stand y entregables es un costo que asume el proveedor del servicio. Esta actividad, en un escenario con proyecto, sólo

considera costo, pues al aumentar los beneficiarios aumenta el aporte de la Fundación (que aporta el 50% del costo mensual).

I. Seguro de salud

	Actual	Año 1	Año 2
Incremento	61%	2%	6%
Planta	1520	1520	1520
Aporte 50% FBE	\$ 6,500	\$ 6,500	\$ 6,500
Costo FBE (UF)	2579	85	254

II. Seguro dental

	Actual	Año 1	Año 2
Incremento	39%	3%	8%
Planta	1520	1520	1520
Aporte 50% FBE	\$ 2,500	\$ 2,500	\$ 2,500
Costo FBE (UF)	637	49	130

Tabla 66: Detalle del costo asociado al incremento en uso de beneficios

Fuente propia

- Reporte integral de indicadores de cargos estratégicos: Dado que esta es una iniciativa exclusivamente interna, no hay costos de terceros involucrados. El costo interno se desglosa de la siguiente manera:

Análisis y evaluación de cargos estratégicos			
Acción	Horas	Participantes	Costo
Rotación del equipo	9	Jefes RRHH	3
Encuesta de clima del equipo	9	Jefes RRHH	3
Desempeño individual	9	Jefes RRHH	3
Resultados académicos de estudiantes	9	Jefes RRHH	3
Informe	9	Jefes RRHH	3
Definición de Plan de trabajo	6	Director central	6
Validación plan de trabajo E. ejecutiva	1	Equipo ejecutivo	9
Presentación mesa directiva	1	Mesa directiva	19
Seguimiento de las metas	96	Directo colegio	77
Análisis de cumplimiento de metas anuales	3	Jefes RRHH	1
Presentación a equipo ejecutivo	1	Equipo ejecutivo	9
Total UF			136

Tabla 67: Desglose de actividades internas: horas y costos asociados al análisis y evaluación de cargos críticos

Fuente propia

Finalmente, la revisión y análisis del informe de cargos estratégicos y su respectivo seguimiento a las metas propuestas por parte del Director de

Personas considera cuatro horas mensuales por dos años por cada colegio de la red (12).

11.2.3 Beneficio institucional

Más allá del ahorro institucional descrito en el punto anterior (11.2.2), existen también beneficios para la Fundación que corresponden al impacto en la productividad, mejora del clima y menor conflictividad laboral.

Este cálculo se presenta en tres escenarios: uno pesimista, moderado y optimista.

Existe evidencia empírica de cómo afecta positivamente el clima en diversas organizaciones e industrias. Estas refieren principalmente a disminución de mermas, disminución de ausentismo, aumento en la productividad / ventas. En el mundo educacional, también existe evidencia de cómo un buen clima organizacional se correlaciona con el buen desempeño docente y que éste a su vez, impacta en un mejor rendimiento del estudiante en todos sus ámbitos (académico, socioemocional, valórico, etc.).

La evidencia en la literatura indica que “las dimensiones del clima institucional referentes a relaciones interpersonales, condiciones laborales y nivel de conflictividad tienen una relación estadísticamente significativa en relación con el desempeño docente” (Valencia, 2017).

Finalmente, es posible observar que el del clima labora en el desempeño docente tiene que ver con promover una buena actitud (disposición), la aptitud del maestro como motivador de estudiantes (que incentiva en ellos la curiosidad y la automotivación por el aprendizaje) e incentivando su creatividad en el uso de recursos para la promoción del aprendizaje.

Es importante recordar que actualmente no existe en Fundación Belén Educa perfiles de cargo, evaluaciones de desempeño ni mallas formativas que promuevan el desarrollo profesional, por lo que se espera que su puesta en marcha, junto al resto de las iniciativas propuestas en el Plan Estratégico

para la Gerencia de Personas, mejoraren el clima y el rendimiento de los colaboradores.

Para los tres escenarios propuestos se han considerado los siguientes supuestos:

1. Existe un porcentaje de trabajadores que se encuentra disconforme con su evaluación. Este porcentaje varía dependiendo el escenario en 10% para pesimista, 20% para moderado y 30% para optimista.
2. Del grupo resultante (según los escenarios) sólo el 20% manifiesta una baja en su productividad fruto de esta situación.
3. Y el porcentaje de baja en la productividad estimado en estos casos es de 22%.

Este análisis diferencia los principales grupos de cargos (equipo directivo, encargados de área, docentes, administrativos y asistentes de la educación) y su respectiva renta promedio.

I. BENEFICIO INSTITUCIONAL

Escenario Pesimista		Escenario Moderado		Escenario Optimista	
Equipos directivos	60	Equipos directivos	60	Equipos directivos	60
Disconformes con evaluación	10%	Disconformes con evaluación	20%	Disconformes con evaluación	30%
Personas que bajan su productividad	20%	Personas que bajan su productividad	20%	Personas que bajan su productividad	20%
Efecto en productividad	22%	Efecto en productividad	22%	Efecto en productividad	22%
Sueldo promedio	1,068	Sueldo promedio	413	Sueldo promedio	413
Efecto neto (UF)	282	Efecto neto (UF)	218	Efecto neto (UF)	327
Enc. área	180	Enc. área	180	Enc. área	180
Disconformes con evaluación	10%	Disconformes con evaluación	20%	Disconformes con evaluación	30%
Personas que bajan su productividad	20%	Personas que bajan su productividad	20%	Personas que bajan su productividad	20%
Efecto en productividad	22%	Efecto en productividad	22%	Efecto en productividad	22%
Sueldo promedio	650	Sueldo promedio	413	Sueldo promedio	413
Efecto neto (UF)	515	Efecto neto (UF)	655	Efecto neto (UF)	982
Total de profesores	1000	Total de profesores	1000	Total de profesores	1000
Disconformes con evaluación	10%	Disconformes con evaluación	20%	Disconformes con evaluación	30%
Personas que bajan su productividad	20%	Personas que bajan su productividad	20%	Personas que bajan su productividad	20%
Efecto en productividad	22%	Efecto en productividad	22%	Efecto en productividad	22%
Sueldo promedio	413	Sueldo promedio	413	Sueldo promedio	413
Efecto neto (UF)	1,818	Efecto neto (UF)	3,636	Efecto neto (UF)	5,454
Admin. y asistentes de la educación	300	Admin. y asistentes de la educación	300	Admin. y asistentes de la educación	300
Disconformes con evaluación	10%	Disconformes con evaluación	20%	Disconformes con evaluación	30%
Personas que bajan su productividad	20%	Personas que bajan su productividad	20%	Personas que bajan su productividad	20%
Efecto en productividad	22%	Efecto en productividad	22%	Efecto en productividad	22%
Sueldo promedio	320	Sueldo promedio	413	Sueldo promedio	413
Efecto neto (UF)	423	Efecto neto (UF)	1,091	Efecto neto (UF)	1,636
Efecto neto 5 años (UF)	3,038	Efecto neto 5 años (UF)	5,600	Efecto neto 5 años (UF)	8,400

Tabla 68: Escenarios de beneficio institucional

Fuente propia

Lineamiento estratégico	Objetivo estratégico	Iniciativas	Indicador	Valorización de la implementación (UF)			Ahorros por la duración de Plan (2 años)		
				Externo (UF)	Internos (UF)	Valor total implementación (UF)	Costo institucional sin proyecto(UF)	Costo institucional con proyecto (UF)	Ahorro de costos institucionales (UF)
Entregar educación integral de calidad	Mejorar el desempeños de los colaboradores	Levantar descriptores de	Descriptores de cargo / Total cargos	150	344	494	77,124	63,926	13,198
		Construir evaluaciones de desempeño	Ev. De desempeño / Total cargos	1,200	334	1,534			
		Construir mallas formativas (DNC)	Mallas formativas / Total cargos	900	182	1,082			
		Definir una política de reclutamiento interno	N° de vacantes de EA cerradas con postulante interno / total de vacantes de EA cerradas	-	15	15			
			N° de vacantes de ED cerradas con postulante interno / total de vacantes ED cerradas	-	42	42			
	Política aprobada por equipo ejecutivo y socializada	-	42	42	Escribir la política no genera costos ni ahorros (los costos y beneficios se generan en su implementación)				
Atraer mejores profesionales	Aumentar el número de postulaciones a cargos críticos	Número de postulaciones válidas por vacante crítica	461	91	552	-	301	-301	
Mejorar la productividad de los colaboradores	Contar con herramientas tecnológicas que faciliten la gestión	Número de procesos con automatización baja / Total de procesos de Gerencia de Personas	3,379	1,674	5,052	1,723	214	1,509	
Consolidar y sistematizar el modelo de Belén Educa para hacerlo replicable	Definir un modelo organizacional sustentable	Rotación esperada	Salida de trabajadores / planta	-	49	49	13,103	12,763	340
		Desvinculaciones	Desvinculaciones / Total trabajadores	-			8,338	6,534	1,804
		Definir política de compensaciones	Política aprobada por equipo ejecutivo y socializada	-	42	42	Escribir la política no genera costos ni ahorros (los costos y beneficios se generan en su implementación)		
			Trabajadores dentro de banda / Total trabajadores	164	68	232	Esta iniciativa será financiada con el diferencial de ahorro que arroja el plan estratégico ya que el costo anual de implementarlo en el año 1 es de 19.480 UF		
			Crear departamento de beneficios	-	251	251	-	-	-
			Uso de beneficios salud / Total de trabajadores	-	8	8	5,157	5,496	-339
			Uso de beneficios dental / Total de trabajadores	-			1,274	1,453	-179
		Análisis y evaluación de cargos estratégicos	Reporte integral de indicadores de cargos estratégicos	-	136	136	-	-	-
Total UF				6,253	3,235	9,488	106,719	90,687	16,032

Tabla 69: Resumen valorización Plan Estratégico Gerencia de Personas: Costos de implementación y ahorros

Fuente propia

Lineamiento estratégico	Objetivo estratégico	Iniciativas	Indicador	Beneficio Institucional (UF) - impacto en 5 años		
				Escenario Pesimista	Escenario Conservador	Escenario Optimista
Entregar educación integral de calidad	Mejorar el desempeños de los colaboradores	Levantar descriptores de cargo	Descriptores de cargo / Total cargos	3,038	5,600	8,400
		Construir evaluaciones de desempeño	Ev. De desempeño / Total cargos			
		Construir mallas formativas (DNC)	Mallas formativas / Total cargos			
		Definir una política de reclutamiento interno	Nº de vacantes de EA cerradas con postulante interno / total de vacantes de EA cerradas			
	Nº de vacantes de ED cerradas con postulante interno / total de vacantes ED cerradas					
	Atraer mejores profesionales	Aumentar el número de postulaciones a cargos críticos	Número de postulaciones válidas por vacante crítica			
Mejorar la productividad de los colaboradores	Contar con herramientas tecnológicas que faciliten la gestión	Número de procesos con automatización baja / Total de procesos de Gerencia de Personas				
Consolidar y sistematizar el modelo de Belén Educa para hacerlo replicable	Definir un modelo organizacional sustentable	Rotación esperada	Salida de trabajadores / planta	3,038	5,600	8,400
		Desvinculaciones	Desvinculaciones / Total trabajadores			
		Definir política de compensaciones	Política aprobada por equipo ejecutivo y socializada			
			Trabajadores dentro de banda / Total trabajadores			
			Crear departamento de beneficios			
			Uso de beneficios salud / Total de trabajadores			
			Uso de beneficios dental / Total de trabajadores			
		Análisis y evaluación de cargos estratégicos	Reporte integral de indicadores de cargos estratégicos			
Total UF				\$ 85,056,400	\$ 156,796,640	\$ 235,194,960

Tabla 70: Resumen valorización Plan Estratégico Gerencia de Personas: Beneficio institucional y beneficio estudiantés. Tres escenarios.

Fuente propia

11.3 Evaluación económica del proyecto: Flujo de caja

La evaluación presentada anteriormente consideró costo asociado al tiempo de trabajadores actualmente empleados en la organización. Estos son ya parte de los costos fijos (costo hundido).

A continuación, se presentará una evaluación del proyecto que sólo incluye gastos externos (desembolso económico) y ahorros directos por disminución de gastos.

La Fundación Belén Educa tiene una tasa de descuento del 12% para sus proyectos. Esta información fue entregada por el Director de Administración y Finanzas y fue calculada en base a la diferencia de la tasa libre de riesgo menos la rentabilidad de mercado por su beta.

El proyecto tiene una TIR de 198% y el VPN se realizó bajo dos escenarios. El primero con la tasa descuento de la Fundación (12%) lo que arroja un VPN de poco más de 130 millones de pesos, mientras que en un escenario pesimista (tasa del 15%), el VPN del proyecto es de poco más de 116 millones de pesos.

El Plan Estratégico no considera grandes inversiones, más bien corresponde a una reorganización de esfuerzos alineado al Plan Estratégico Fundacional, y sus gastos están orientados principalmente a la externalización de servicios profesionales y tecnológicos.

Esta evaluación considera un préstamo de la banca por el equivalente de 53 millones de pesos para solventar los gastos operacionales desde el primer año y tiene una cuota anual aproximada de 12 millones.

El detalle de los ahorros se encuentra en el apartado Anexos 13.

	Periodos en años					
	0	1	2	3	4	5
Ahorro liberación de recursos (diferencial beneficio con proyecto)						
Disminución de costos de contratación, inducción y capacitación por menor rotación	\$ -	\$ -	\$ 58,084,968	\$ 116,079,216	\$ 135,410,632	\$ 154,742,048
Disminución de costos por uso de tecnología	\$ -	\$ 42,240,000	\$ 42,240,000	\$ 42,240,000	\$ 42,240,000	\$ 42,240,000
Ahorro total	\$ -	\$ 42,240,000	\$ 100,324,968	\$ 158,319,216	\$ 177,650,632	\$ 196,982,048
Remuneración						
Asistente Social (Administrador de beneficios)	\$ -	\$ -	\$ -8,840,000	\$ -9,105,200	\$ -9,378,356	\$ -9,659,707
Incorporación de asesoría de implementación para gestión de RRHH (*)						
Levantamiento de descriptores cargo	\$ -	\$ -4,200,000				
Construcción de evaluaciones de desempeño	\$ -	\$ -33,600,000				
Levantamiento de mallas formativas	\$ -	\$ -25,200,000				
Estudio de remuneraciones para construcción de Política de Compensaciones	\$ -	\$ -4,592,000				
			\$ -6,936,000			
Incorporación de Contratos TI para gestión de RRHH (**)						
Contrato anual plataforma Trabajando.com (Reclutamiento y Selección)	\$ -	\$ -8,160,000	\$ -8,404,800	\$ -8,656,944	\$ -8,916,652	\$ -9,184,152
Contrato anual plataforma Nivelat (Inducción)	\$ -	\$ -13,399,400	\$ -13,801,382	\$ -14,215,423	\$ -14,641,886	\$ -15,081,143
Contrato anual plataforma Administración de Personal (Qbiz)	\$ -	\$ -2,380,000	\$ -2,451,400	\$ -2,524,942	\$ -2,600,690	\$ -2,678,711
Contrato anual plataforma Nivelat (Capacitación)	\$ -	\$ -	\$ -25,466,000	\$ -26,229,980	\$ -27,016,879	\$ -27,827,386
Contrato anual plataforma Rankmi (Gestión de talento)	\$ -	\$ -	\$ -11,900,000	\$ -12,257,000	\$ -12,624,710	\$ -13,003,451
Contrato anual plataforma Nivelat (Beneficios)	\$ -	\$ -	\$ -13,399,400	\$ -13,801,382	\$ -14,215,423	\$ -14,641,886
Gasto total	\$ -	\$ -91,531,400	\$ -91,198,982	\$ -86,790,871	\$ -89,394,598	\$ -92,076,436
Pago de intereses	\$ -	\$ -3,816,000	\$ -3,155,076	\$ -2,446,565	\$ -1,687,042	\$ -872,832
Flujo de caja operacional	\$ -	\$ -33,107,400	\$ 5,970,910	\$ 69,081,780	\$ 86,568,993	\$ 104,032,780
Prestamo		\$ 53,000,000				
Amortización prestamo		\$ -9,179,503	\$ -9,840,427	\$ -10,548,938	\$ -11,308,461	\$ -12,122,671
Flujo caja privado		\$ -9,286,903	\$ -3,883,517	\$ 58,532,842	\$ 75,260,531	\$ 91,910,110
VPN (12%)	\$ 130,267,581	\$ -8,291,878	\$ -3,084,755	\$ 41,662,521	\$ 47,829,428	\$ 52,152,264
TIR	198%	\$ -8,075,568	\$ -2,925,911	\$ 38,486,293	\$ 43,030,453	\$ 45,695,568
VPN (15%)	\$ 116,210,836					
Datos aportados por Gerencia de Administración y Finanzas FBE						
Tasa Interés deuda		7.20%				
Capital de trabajo (total pasivos / presupuesto anual)		7%				
Tasa de descuento Fundación Belen Educa		12%				
Tasa de descuento Escenario pesimista		15%				

Tabla 71: Flujo de caja y VPN del proyecto
Fuente propia

Ahorros

Los ahorros del proyecto se producen por dos razones. La primera responde a una disminución de la rotación producto de generación de descriptores de cargo, construcción de mallas formativas y levantamiento de instrumentos de evaluación de desempeño que apoyen el desarrollo profesional de los colaboradores. La rotación actual descrita es de un 25%, la que bajaría a un 22% el año dos, 19% año tres, 18% año cuatro y finalmente 17% año cinco manteniéndose en el tiempo. Esta disminución de rotación detallada en el anexo 13 tiene disminución de gastos en materia de reclutamiento y selección (gastos en consultoría, materiales, etc.), inducción (materiales impresos y arriendo de equipos de audio, almuerzos y Coffee entre otros) y capacitaciones (inversión en cursos externos detallado en KPI de inversión por colaborador).

El segundo ahorro importante es un efecto de la automatización por uso de plataformas y tiene que ver con el ahorro que se genera en materia de contratación de apoyos y uso de recursos en las instancias de capacitación fundacional de invierno y verano y que es exclusivamente formación interna (detallados previamente en la páginas 87 y 88 de este informe).

Respecto de la incorporación de contratos TI es posible indicar que se podrían obtener mejores precios en una negociación más extendida y estos valores sólo responden a una primera solicitud de cotización. De todos modos considera un 15% de descuento por contratos a 3 años.

Este proyecto no considera inversión inicial y por tanto tampoco Capital de Trabajo y considera un préstamo de \$ 53 MM para el año uno (anexo 14) que permitirá costear los gastos en externalización de servicios y contratos TI. El payback del proyecto es de dos años, es decir, a partir del año tres nuestro saldo es positivo.

CONCLUSIÓN

Fundación Belén Educa es una organización que ha sido capaz de transformarse en un referente para quienes trabajan en educación en pobreza, teniendo reconocimiento tanto de sus pares como a nivel de Gobierno. Cuenta con resultados académicos, socioemocionales y continuidad de estudios muy por sobre los resultados promedios obtenidos en los mismos sectores socioeconómicos.

La Fundación cumple este año 20 años de existencia. Es una organización que transita desde una estructura jerárquica y familiar a una profesional. Durante el 2019 se renovó al director ejecutivo y parte importante de la plana mayor, incluyendo la conformación de una Gerencia de Personas. Esto ha visibilizado las oportunidades de la Gerencia de Personas permitiendo encontrar terreno fértil para proponer un Plan Estratégico del área que esté alineado al Plan Estratégico Fundacional y que sirva de guía.

El mundo de educación estuvo estático por varios siglos y hoy enfrenta una necesidad de transformación para adaptarse a los requerimientos de la sociedad que está en constante transformación. Esto representa un desafío no menor para los departamentos de RRHH que deben ser capaces de apoyar y facilitar estas transformaciones. Aquellos que logren esta adaptación, podrán entregar mejores herramientas a sus estudiantes para enfrentar su futuro.

En particular en Chile se están viviendo importantes cambios en el mundo de la Educación que están teniendo impacto en la estructura organizacional de los establecimientos educacionales. Específicamente la ley de Carrera Docente, ley de Gratuidad, Sistema de Admisión Escolar y el Nuevo Currículum Nacional tienen un fuerte impacto sobre los establecimientos. Adicionalmente a nivel país, se discuten proyectos como aumento en las cotizaciones previsionales, disminución de horas de jornada laboral, entre otros que tendrán un impacto económico sobre colegios particulares subvencionados como es el caso de la Fundación Belén Educa. Esto plantea un desafío para la sustentabilidad económica de largo plazo para este tipo de organizaciones.

La organización cuenta con un Plan Estratégico vigente al cual le quedan dos años. Muchos de los puntos planteados en los párrafos anteriores no están del todo abordados en el plan vigente a nivel institucional, es por ello por lo que el Plan Estratégico para la Gerencia de Personas que se presenta, se ha adecuado a esta realidad y tiene una duración de dos años.

Los focos del Plan Estratégico que se presentan fueron construidos a partir de las necesidades detectadas en el diagnóstico realizado en los primeros capítulos de este documento.

La evaluación económica del Plan Estratégico propuesto no considera inversión inicial, sólo gastos de asesorías en materia de RRHH y externalización de servicios tecnológicos.

Los principales ahorros se producen fruto de la disminución en los costos asociados a la rotación (menor costo de reclutamiento, selección, inducción y capacitación) y otros ahorros asociados a eficiencia en procesos internos.

Esta evaluación tiene una Tasa Interna de Retorno (TIR) de un 198% y dado que la tasa de descuento interna de la Fundación es de un 12%, se recomienda la ejecución de este proyecto.

Dado que el escenario con proyecto tiene una rentabilidad positiva se recomienda la implementación del Plan propuesto.

BIBLIOGRAFÍAS

- Agencia de la Calidad de la Educación. (2017). *Caracterización de escuelas que han tenido trayectorias exitosas*. Santiago: Propia.
- Arrau, G. P. (2008). *Gestión de recursos humanos en el contexto social y cultural chileno*. Santiago: The Asian Journal of Latin American Studies.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. Méjico: McGraw-Hill.
- CIO, Universidad de Chile. (2019). *Manual de Gestión de Personas en la Empresa Chilena*. Santiago: Propia.
- Fernández, J. B. (22 de 07 de 2019). *IMF Business School*. Obtenido de Capital Humano: https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/capital-humano/por-que-es-tan-importante-la-gestion-de-los-recursos-humanos-en-la-empresa/#Punto_de_vista_economico
- Galán, J. S. (23 de 07 de 2019). *Economipedia*. Obtenido de Plan Estratégico: <https://economipedia.com/definiciones/plan-estrategico.html>
- García, A. (2014). *¿Qué tienen en común la educación y el PIB?* España: Propia. Obtenido de Eroski Consumer.
- González, J. (31 de marzo de 2012). *dgaipchile*. Obtenido de Dirección Académica: <https://dgaipchile.wordpress.com/2012/03/31/rotacion-laboral-de-docentes/>
- Norton, R. K. (1996). *The Balance Scorecard*. Nueva York: The Harvard Business College.
- OCDE. (2015). *Informe Pisa*. Sin información: Propia.
- OCDE. (16 de Julio de 2019). *Perspectivas económicas para América Latina*. Obtenido de Iberoamérica Divulga: <https://www.oei.es/historico/divulgacioncientifica/?Educacion-una-Inversion-Necesaria>
- Pimentel, H. (2019). *Tesis para optar al grado de Magister en gestión y dirección de empresas*. Santiago: Propia.
- Pucheu, A. (2014). *Desarrollo y eficacia organizacional*. Santiago: Ediciones UC.
- Storey, J. (2001). *Human Resources Management: A Critical Text*. Nueva York: Thomson Learning.
- Valencia, F. A. (2017). *El clima institucional como factor determinante en el rendimiento académico de los alumnos de la institución educativa técnico industrial Simona Duque del Municipio de Marinilla*. Antioquia: CEDED.

ANEXOS

Anexo 1: Propuesta externa para mallas formativas para cargos de (1) Docente y (2) Líder pedagógico. UF 150 c/u.

Propuesta Económica

- El valor del proyecto es de 150 UF.
- La modalidad de pago propuesta es 50% contra aceptación de propuesta y 50% contra presentación del informe final, conteniendo la totalidad de las descripciones de cargo

Anexo 2: Propuesta externa para evaluaciones de desempeño. UF 200 por nivel y considera 6 niveles.



Anexo 3: Niveles y cargos.

		Niveles					
Cargos	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5	Nivel 6	
	Director	Enc. Área	Ed. Párvulo	Asist. párvulo / sala	Secretaria de dirección	Aux. mantención	
	Coordinador Ed. Parvularia	Enc. Técnico Profesional	Docente	Bibliotecaria	Secretaria de Subdirección	Aux. aseo y portero	
	Subdirector	Enc. Cont. de estudios	Profesor TP	Enc. de operaciones	Inspector	Auxiliar enfermería	
	Coord. Formativo Pastoral	Enc. PIE	Profesor Jefe	Enc. informática	Asistente de biblioteca	Jardinero	
	Enc. convivencia colegio	Enc. Formación	Ed. Diferencial		Asistente contable	Auxiliar de Fotocopia	
	Jefe Administrativo	Enc. convivencia ciclo	Psicólogo(a) PIE				
		Fonoaudiólogo PIE					
		T. Ocupacional PIE					
		Kinesiólogo PIE					
		Psicólogo OyF					
		Asistente social					

Anexo 4: Propuesta externa para mallas formativas para cargos de (1) Docente y (2) Líder pedagógico. UF 150 c/u. Total proyecto por 6 niveles, UF 900.

Propuesta Económica

Cargo: Cargos: Profesor y Líder Pedagógico

- Diagnóstico Madurez Función de Aprendizaje
- Detección de Necesidades
- Malla de Capacitación y Fichas de Entrenamiento
- Plan de Evaluación e Indicadores de Impacto
 - Definición de instrumentos
 - Análisis de resultados
- **Total** 300 UF

Opcional

- Reuniones de Seguimiento mensual indicadores 100 UF

Anexo 5: Detalle de horas de entrevista por nivel de cargo y actor en la organización para levantamiento de malla formativa.

Informantes clave	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5	Nivel 6	Horas	Costos UF
Equipo proyecto	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5	9	3
Directores centrales	2						2	2
Jefes centrales			2	2	2	2	8	3
Director	2	2					4	3
Subdirector	2	2	2	2	2	2	12	7
EA		2	2				4	1
Horas totales	7.5	7.5	7.5	5.5	5.5	5.5	39	19

Anexo 6: Cotización en el uso de tecnología. Para el caso de Nivelat, la plataforma considera los procesos de inducción (1/4 del costo total), capacitación (2/4 del costo total) y beneficios (1/4 del costo total).

Propuesta Comercial

La propuesta considera el acceso para 1200 usuarios por 12 meses, el desarrollo de 100 cápsulas gamificadas y 9 cápsulas en video.

Servicio	Valor
300 inscripciones 100% Sence en Programa Riesgos Psicosociales Código 1238000743	\$60.000.000
Desarrollo 100 cápsulas gamificadas (Para Cursos Internos)	
9 Sesión de video (hasta 1 Minuto cada una)	
1200 usuarios por 12 meses	
TOTAL	\$60.000.000

Propuesta económica

Modulo	Detalle	Valor
Sección del Beneficiario: 1200 personas.	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de desempeño, competencias, evaluación de caso • Monitoreo de los procesos • Resultado en línea • Gestión de permisos por rolaje y roles • Reportes automatizada • Proceso de feedback • Creación y validación de planes de acción • Apoyo metodológico para generación y mejora continua del material de Gestión. 	\$500 UF Anual + IVA

Año 1	UF anual
Inducción (Nivelat)	1,071
Remuneraciones (Qbiz)	200
UF total año 1	1,271

Año 2	UF anual
Capacitaciones (Nivelat)	1,071
Ev. Desempeño (Rankmi)	500
Beneficios (Nivelat)	2,679
UF total año 2	4,250

Anexo 7: Desglose y detalle de horas para proyecto de instalación de tecnología:

Plataforma	Coordinación	Ejecución	Difusión y capacitación de las nuevas plataformas	Mantenimiento y ajustes
Inducción	0	40	1503	240
Capacitaciones	0	240		
Beneficios	0	8		
Qbiz	25	101	902	
Ev. Desempeño	25	101	2405	
Horas totales	50	490		

Fase de proyecto	Proyecto tecnología	
	Coordinación	Ejecución
Mese de proyecto	6	6
Semanas	4.2	4.2
Reuniones semanas	1	2
Horas reu semanales	1	2
Total horas	25	101

fusión y capacitación intranet y servicios (inducción, capacitación y beneficio)			
Destinatarios	Horas	Cantidad de personas	Costo en UF
Equipos directivos	1.5	72	65
Enc. área	1.5	180	162
Todos los trabajadores	1.5	1265	1139
Equipo de personas	1.5	3	3
Total	6	1520	1368

Difusión y capacitación Qbiz			
Destinatarios	Horas	Cantidad de personas	Costo en UF
Equipos directivos	1	72	43
Enc. área	1	180	108
Todos los trabajadores	1	1265	759
Equipo de personas	1	3	2
Total	4	1520	912

Difusión y capacitación Ev. desempeño			
Destinatarios	Horas	Cantidad de personas	Costo en UF
Equipos directivos	1	72	43
Enc. área	1	180	108
Todos los trabajadores	0.5	1265	759
Equipo de personas	2	3	2
Total	4.5	1520	912

Inducción fundacional	Ejecución
Historia Belén	1
Colegios	1
Estructura y roles colegio y casa central	1
Modelo pedagógico formativo (PEI)	2
Convivencia escolar	4
Temas de RRHH (Liquidación, pago sueldo, beneficio, sindicalización, ev. Desempeño, ERP)	4
Cultura inclusiva	1
Palancas del liderazgo (EBD, OyR y Cultura escolar)	4
ABR - ABP	4
Planificación y hora de estudio	1
Procesos administrativos del cargo	7
PIE	1
Plataformas tecnológicas	4
Sello Belén	1
Manuales internos de convivencia RIOHS	1
Derecho a Saber	1
Cursos de prevención de riesgos (manejo extintores, RSP, etc)	2
Total	40

Anexo 8: Detalle de horas de difusión de tecnología por grupo cargo.

Difusión y capacitación de las nuevas plataformas			
Destinatarios	Horas	Cantidad de personas	Costo en UF
Equipos directivos	2	72	43
Enc. área	2	180	63
Todos los trabajadores	1	1348	270
Equipo de personas	2	3	1
Total	7	1603	377

Anexo 9: Detalle de rotación Fundacional año 2018.

COLEGIO	Renuncia	Desvinculaciones	Total general	Dotación	Rotación 2018
CRSH	25	8	33	162	20.4%
CCOC	32	27	59	174	33.9%
CJFF	18	15	33	173	19.1%
CACE	16	12	28	163	17.2%
CJMC	31	27	58	177	32.8%
CAMV	8	8	16	65	24.6%
CJLU	33	9	42	169	24.9%
CSAH	27	11	38	165	23.0%
CSDM	19	14	33	117	28.2%
CLS	15	7	22	59	37.3%
CSFA	3	6	9	50	18.0%
CPD	4	3	7	46	15.2%
FBE	190	117	307	1248	24.6%
MLK	41	30	71	272	26.1%
Total	231	147	378	1520	24.9%

Anexo 10: Propuesta comercial estudio de remuneraciones.

Honorarios

Honorarios Profesionales

Los valores presentados corresponden a los honorarios profesionales y han sido calculados en función de la naturaleza del proyecto, la calidad de los profesionales involucrados y nuestras tarifas vigentes.

Proveedor	Servicio	Costo
Deloitte Advisory SpA, RUT: 76.863.650-6 Giro: Servicio de Auditoría, Consultoría Tributaria, Legal y en Riesgo Dirección: Rosario Norte 407, piso 16, Las Condes, Santiago	Proyecto de Intervención Organizacional: Estudio de Remuneraciones	UF 164 <small>(UF del 02/01/2018 = \$ 27.996,00)</small>

Formas de Pago

100% del valor a la entrega del Informe.

Impuestos

Nuestros servicios están exentos de IVA, por lo que el valor neto corresponde al valor total a facturar.

Cambios de Alcance

En caso de que se realicen cambios en el alcance del proyecto, se acordará los nuevos valores y plazos con criterios equivalentes a los de la presente propuesta.

Anexo 11: Desglose y detalle de horas para levantar departamento de Beneficios.

Proyecto levantamiento Dpto Beneficio	Horas
Objetivo del área	8
Lineamientos generales	8
Actividades	8
Reuniones stakeholders	4
Ajustes en función de reuniones	2
Recursos	2
Validación con director ejecutivo	1
Total horas	33

Anexo 12: “La Tasa Social de Descuento en Chile”, Fernando Cartes, Eduardo Contreras y José Miguel Cruz.

Escenario	β	ϕ	α	tp	q	CMgX	TSDsr
Base	0.10%	15.16%	84.74%	4.20	7.00	6.21	6.32
	0.11%	8.09%	91.80%	4.20	7.00	6.21	6.27
	0.05%	15.17%	84.78%	4.20	7.00	6.21	6.32
	0.05%	8.10%	91.85%	4.20	7.00	6.21	6.27
	0.01%	1.47%	98.52%	4.20	7.00	6.17	6.19
	0.01%	0.73%	99.26%	4.20	7.00	6.17	6.18
	0.00%	1.47%	98.52%	4.20	7.00	6.17	6.19
	0.00%	0.73%	99.26%	4.20	7.00	6.17	6.18
Pesimista	0.10%	15.16%	84.74%	4.20	7.00	8.26	8.06
	0.11%	8.09%	91.80%	4.20	7.00	8.26	8.15
	0.05%	15.17%	84.78%	4.20	7.00	8.26	8.07
	0.05%	8.10%	91.85%	4.20	7.00	8.26	8.15
	0.01%	1.47%	98.52%	4.20	7.00	8.22	8.20
	0.01%	0.73%	99.26%	4.20	7.00	8.22	8.21
	0.00%	1.47%	98.52%	4.20	7.00	8.22	8.20
	0.00%	0.73%	99.26%	4.20	7.00	8.22	8.21

Fuente: Elaboración propia

Escenario Base	Mínimo	6.18	Escenario Pesimista	Mínimo	8.06	Promedio	7.20
	Máximo	6.32		Máximo	8.21		
	Promedio	6.24		Promedio	8.16		

Anexo 13: Efectos de disminución de rotación y ahorro en costos para Evaluación Económica.

Cargos	Dotación	% Rotación		25%		22%		19%		18%		17%	
		Vacantes	Entrevistas año 1	Entrevistas año 2	Entrevistas año 3	Entrevistas año 4	Entrevistas año 5						
Profesores	1000	250	750	660	570	540	510						
Enc área	180	34	135	119	103	97	92						
E. directivos	60	5	45	40	34	32	31						

Cargos	Dotación	Ahorro personas año 1	Ahorro personas año 2	Ahorro personas año 3	Ahorro personas año 4	Ahorro personas año 5
Profesores	1000	0	90	90	30	30
Enc área	180	0	16	16	5	5
E. directivos	60	0	5	5	2	2

Cargos	Dotación	Ahorro UF año 1	Ahorro UF año 2	Ahorro UF año 3	Ahorro UF año 4	Ahorro UF año 5
Profesores	1000	0	1152	1152	384	384
Enc área	180	0	194	190	63	63
E. directivos	60	0	729	729	243	243
Ahorros totales en UF		0	2074	2071	690	690

Anexo 14: Préstamo, tasa de interés, amortización y valor de la cuota.

Capital inicial	Cuota	Amortizacion	Intereses	Capita insoluto
53,000,000	\$-12,995,503	9,179,503	3,816,000	43,820,497
43,820,497	\$-12,995,503	9,840,427	3,155,076	33,980,070
33,980,070	\$-12,995,503	10,548,938	2,446,565	23,431,132
23,431,132	\$-12,995,503	11,308,461	1,687,042	12,122,671
12,122,671	\$-12,995,503	12,122,671	872,832	-